

Industri dan Organisasi

Pendekatan Integratif dalam
Menghadapi Perubahan



Seta A Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M
Andita Putri Ramadhania.

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M
Andita Putri Ramadhania

Industri dan Organisasi **Pendekatan Integratif**

dalam Menghadapi
Perubahan



Industri dan Organisasi

Pendekatan Integratif

dalam **Menghadapi
Perubahan**

Copyright © DD Publishing, 2020

Penulis:

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M
Andita Putri Ramadhania

Penyunting: Dini Verita

Penata Letak: Dini Verita

Desain Sampul: Ananda Fatimah

Diterbitkan Oleh:



DD Publishing
Siak Sri Indapura, Riau
ini.kpk@gmail.com

ISBN: 978-623-6550-19-9

xxx + 478 halaman

21 x 29 cm

Cetakan 1, Agustus 2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip maupun memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

Persembahan

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Yang tersayang dan tercinta,

Doa yang terbaik untuk senantiasa dilapangkan kuburnya, almarhum:

- Bapak Wuryanto Bin Asmanoe, dan
- Bapak Kamarudin Bin Sastraatmadja

Doa untuk kesehatan dan dalam lindungan Allah Swt.,

- Ibu Sri Sundari, dan
- Ibu Dewi Mutiara

*“Ya Allah, berikanlah ampunan kepadaku atas dosa-dosaku dan dosa-dosa kedua **orang** tuaku, dan kasihanilah kedua **orang** tuaku sebagaimana kedua **orang** tuaku mengasihiku ketika aku masih kecil.”*

Doa untuk keluargaku, Allah Swt. senantiasa menjaga dan melindungi, kesehatan, dan keberkahan serta kemuliaan.

- Istriku, Alia Paramita
- Anak-anakku, Audry Letichiara W. dan Adly Keandrattarsya W.

“Ya Allah, anugerahkanlah kepada kami kebajikan di dunia dan kebajikan di akhirat, dan peliharalah kami dari siksa api neraka.”

Kata Pengantar

Gema takbir mengiringi penulisan kata pengantar malam ini. Hari ini adalah malam kedua dari lebaran Idul *Qurban* 1441 H, tepatnya tanggal 11 Zulhijah, atau tanggal 1 Agustus 2020. Ada keistimewaan yang berganda di hari ini. Pertama adalah karena buku SOBATWAY, kata pengantarnya dibuat pada bulan dan hari yang sama di empat tahun lalu, yaitu tahun 2016. Sementara keistimewaan lainnya, saat ini bertepatan dengan hari raya Iduladha.

Allahu Akbar ... Allahu Akbar ... Allahu Akbar *Wa Lillahilhamd!*

Rasa syukur dihadirkan kepada pencipta alam semesta, Allah *Subhanahu wa ta'ala*, dan selawat serta salam disampaikan tanpa putus-putusnya kepada baginda rasulullah Muhammad *salallahu allaihi wassalam* beserta keluarga dan pengikut beliau hingga akhir zaman, *aamiin*.

Rasa haru menyelimuti buku ini yang akhirnya dapat dituntaskan dari perjalanan panjangnya dari tahun 2015. Dukungan keluarga; istri tercinta, Alia Paramita, dan anak-anakku, Audry dan Adly, yang tak henti terus menginspirasi untuk dapat menyelesaikan buku ini. Doa dari orang tua, Ibu Sri Sundari dan Ibu Dewi Mutiara yang menjadi penyemangat untuk dapat menyelesaikan buku ini. Secara isi, buku ini tidak akan lengkap jika tanpa banyak dukungan dari berbagai pihak; mahasiswa dan mahasiswi mata kuliah Psikologi Industri dan Organisasi di Fakultas Psikologi dan Kelas di Fakultas Teknik Industri untuk mata kuliah Industri dan Organisasi, serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis di mata kuliah Perilaku Organisasi dan Kewirausahaan, Sekolah Tinggi Ilmu Pariwisata di mata kuliah Psikologi Pelayanan, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Masyarakat di mata kuliah Psikologi Kesehatan, dan Program Pascasarjana di mata kuliah Manajemen SDM yang sudah menjadi teman diskusi, kontemplasi dan juga memberikan warna terbaik dalam buku ini, sehingga buku ini diberikan judul **Organisasi dan Industri: Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan**.

Perubahan sesuatu yang abadi dan selalu datang berulang kali, kapan saja, di mana saja, dan bisa kepada siapa saja. Perubahan bukan menjadi bagian terpisah pada diri, tetapi kesatuan dalam diri. Teringat buku SOBATWAY yang pernah saya tulis, bagaimana diri dapat menari bersama perubahan dengan harmonis, artinya bagaimana diri ini dapat menguasai sepenuhnya pikiran, hati, dan perbuatan, serta fokus mengarahkan pada apa yang hendak dituju, berteman dengan berbagai perubahan, meliuk-liuk secara harmonis seiring dengan nada-nada yang dinamis dalam perubahan.

Belajar dan pengalaman merupakan kunci keberhasilan dalam membangun pola pikir, sikap, dan keterampilan dalam bertindak. Kompetensi tidak datang dengan sendirinya. Bukan nilai IPK atau nilai rapor, tetapi bukti nyata prestasi lebih dari sekadar "ANGKA". Namun, bagaimana angka tersebut harus diwujudkan dalam "NILAI", yaitu kontribusi nyata dan prestasi dalam upaya memberikan kemaslahatan bagi banyak orang, organisasi, industri, dan bangsa; menjadi yang UTAMA. Ini semua tidak dapat dicapai dengan mengembangkan BELAJAR SEPANJANG HAYAT. Menjadi PEMBELAJAR SEJATI merupakan kompetensi utama untuk menjadi SDM UNGGUL!

Sinergi dan kolaboratif merupakan mutlak harus dapat dilakukan, tidak ada yang tidak mungkin dilakukan dengan kolaborasi tim. Seperti buku ini, seperti membuat drama kolosal, melibatkan banyak pihak dalam menuntaskannya. Terima kasih kepada tim penulis; Mbak Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M., dan Kak Andita Putri Ramadhania, yang telah memberikan banyak sumbangsih terhadap penulisan buku ini. Semoga menjadi jariah yang bernilai sepanjang masa, mengiringi langkah dan karier penulis di masa yang akan datang.

Penghargaan untuk para guru yang telah sempat menuliskan kata pengantar untuk buku ini. Dimulai dari Prof. Dr. Sutjipto, Direktur Pascasarjana Universitas Pancasila; Dr. Widura Imam Mustopo, M.Si., Psikolog, Ketua Himpsi Jaya dan juga dosen; Dr. Wustari Mangundjaja, M.Org., Psy, Psikolog yang merupakan dosen senior Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Indonesia; Dr. Ugung Dwi Ario Wibowo, M.Si, Psikolog, yang merupakan pengurus Himpsi, dosen, trainer, dan asesor kompetensi; Ibu Inda D. Hasman, S.H., M.M., yang merupakan praktisi dan profesional HR; dan Bapak M. Aditya Warman yang merupakan guru pada HR dan Hubungan Industrial, untuk melengkapi kesempurnaan dalam buku ini. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan dan perlindungannya dalam memberikan karya serta inspirasi untuk bangsa Indonesia, *aamiin*.

Ucapan terima kasih atas dukungan dan doa dari partner dan tim di PT Humanika Amanah Indonesia (www.humanikaconsulting.com) dan PT Humanika Bisnis Digital (www.hipotest.com), serta semua pihak yang mendukung terwujudnya buku ini. Alhamdulillah.

Kehadiran buku ini semata-mata sebagai bentuk kontribusi tim penulis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai amanah yang diberikan. Melalui diterbitkannya buku ini juga harapan tim penulis dapat menjadi acuan akademik pada program pembelajaran industri dan organisasi dari lintas disiplin ilmu. Buku ini dipersembahkan dalam bentuk wakaf ilmu, dengan hasil donasi akan mendukung pembangunan dan pengembangan dunia pendidikan di Indonesia di masa yang akan datang. Bismillah.

Tidak ada gading yang tak retak, kesempurnaan hanya milik Allah *Subhanahu wa ta'ala*, mohon maaf atas masih adanya kekurangan dalam buku ini. Masukan melalui diskusi dapat menyempurnakan buku ini. Ketidaksempurnaan adalah kesempurnaan itu sendiri, karena BELAJAR-lah yang akan menyempurnakan di setiap prosesnya.

Selamat berselancar dengan buku ini. Berdiskusi, berkontribusi, dan senantiasa memberi sebagian rezeki yang Anda miliki dengan membantu sesama, insyaallah akan mempermudah karier dan kehidupan Anda.

Better together to complete each other. One person create problem-solving, others create a problem to make us learn, and many persons create better life.

- Seta Ariawuri Wicaksana, S.Psi, M.Psi., Psikolog -

Kata Sambutan

Buku *Industri dan Organisasi* yang ditulis oleh Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog, Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M., dan Andita Putri Ramadhania ini menantang untuk dibaca. Industri merupakan kegiatan ekonomi untuk memproses masukan (mentah) menjadi produk yang diperlukan pasar. Subjek yang menghasilkan produk itu mempunyai *concerns* agar produk yang dihasilkan berkualitas tinggi dengan efisiensi prosesnya yang tinggi pula. Meskipun buku ini tidak memberikan resep bagaimana seharusnya menghasilkan produk (barang atau jasa) yang berkualitas tinggi itu, tetapi isinya memberikan pemahaman tentang apa dan bagaimana unsur yang terlibat dalam produksi itu dapat berperan secara maksimal.

Organisasi memang sudah ada sejak berabad-abad, malahan sudah ada sejak manusia tidak hidup sendirian. Meskipun demikian dengan perjalanan waktu, organisasi terus mengalami perubahan untuk melakukan fungsinya secara maksimal sesuai dengan perkembangan tantangan yang dihadapinya. Memahami organisasi, apalagi organisasi modern, tidak dapat dilakukan hanya melalui satu disiplin ilmu. Psikologi berperan besar untuk memahami perilaku manusia dan lingkungannya, sosiologi berperan untuk memahami perilaku manusia dalam kaitannya dengan manusia lain dalam konteks institusional, politik berperan untuk memahami distribusi kekuasaan yang menjadi motor penggerak organisasi, manajemen berperan untuk mencari upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menghasilkan produk, teknologi berperan untuk mendapatkan aplikasi praktis dalam memaksimalkan produktivitas organisasi, riset, dan pengembangan berperan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana teori atau model dapat ditemukan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penulis buku ini tampak berusaha untuk menjelaskan bagaimana memahami dan memaksimalkan kinerja organisasi, melalui apa yang disebutnya sebagai pendekatan integratif, meskipun titik berat tinjauan kelihatannya adalah psikologi. Ini dapat dipahami karena berbicara tentang organisasi, selalu bicara tentang individu dan lingkungannya, berbicara tentang pemahaman perilaku kelompok dalam suatu struktur dan sistem, berbicara tentang ekuilibrium perilaku dan kepemimpinan yang mengendalikan ekuilibrium itu. Tidak ada organisasi tanpa manusia, oleh karena itu pemahaman tentang manusia sebagai pelaku dalam organisasi dari berbagai aspeknya menjadi penting.

Perolehan ilmu tentang perilaku manusia dalam organisasi berbeda dengan perolehan ilmu dalam *hard sciences*. Dalam *hard sciences*, konstruksi teori dilakukan dengan mencari generalisasi melalui temuan hukum, aksioma, postulat yang dapat dipakai untuk menjelaskan dan memprediksi suatu fenomena. Dalam psikologi, meskipun ada psikologi eksperimental, generalisasi tidak dapat diperoleh dengan hanya menggunakan pendekatan induktif. Dalam psikologi, prediksi fenomena merupakan hal yang rumit. Perlu juga diingat bahwa banyak masalah psikologi yang tidak dapat dipecahkan melalui pendekatan keilmuan sehingga perlu bantuan filsafat untuk menjawabnya.

Pertanyaan seperti apakah jiwa dan raga itu satu atau dua entitas yang terpisah, apakah bentuk perilaku sebagai sebab-akibat atau sesuatu yang bersifat teleologis, belum sepenuhnya dapat dijawab oleh psikologi.

Buku ini kelihatannya berusaha keras untuk menjelaskan semua hal tentang apa dan bagaimana produktivitas organisasi dapat direalisasikan. Melalui 22 bab di dalamnya, penulis berusaha agar peta jalan pemahaman untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat dilihat dari perspektif teori, riset, dan praksisnya.

Saya menyampaikan apresiasi yang tinggi kepada ketiga penulis yang telah secara ekstensif berusaha menyajikan isi dan lingkup pembahasan industri dan organisasi. Buku ini layak dibaca oleh dosen, mahasiswa, praktisi bisnis, dan siapa saja yang ingin mendapatkan pemahaman tentang dinamika organisasi dalam usaha meningkatkan produktivitasnya.

Jakarta, Juli 2020

Prof. Dr. Sutjipto
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pancasila

Kata Sambutan

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Salam sejahtera bagi kita semua.

Puji syukur ke hadirat Allah *subhanahu wa ta'ala*, Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya saya diberi kehormatan untuk ikut menyambut terbitnya buku ini. Penghargaan setinggi-tingginya saya sampaikan kepada penulis atas keberhasilannya menulis buku ini sehingga dapat ikut berkontribusi dalam menambah perbendaharaan buku sekaligus pengetahuan mengenai industri dan organisasi. Kehadiran buku ini yang berjudul *Industri dan Organisasi: Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan* yang ditulis oleh Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog, Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M., dan Andita Putri Ramadhania diharapkan dapat membuat pembaca mampu memahami berbagai pendekatan dalam membahas permasalahan yang menyangkut bidang industri dan organisasi.

Studi mengenai industri dan organisasi merupakan bidang bahasan yang menarik karena di era saat ini dan masa depan, dunia kita tidak terlepas dari kemajuan teknologi yang berkembang sangat cepat, yang berdampak pada industri secara luas termasuk organisasi yang mengoperasikannya. Sesuai dengan latar belakang pendidikan penulis di bidang psikologi, buku ini terlihat berupaya mengintegrasikan berbagai informasi dan studi mengenai aspek-aspek psikologi di lingkup industri dan organisasi yang terus berkembang mengikuti perubahan zaman. Secara sistematis, buku ini mengulas pokok bahasan yang berkaitan dengan konsep-konsep dasar dan proses-proses psikologi termasuk aplikasinya di bidang industri dan organisasi.

Pembahasan topik-topik yang menyangkut studi psikologi di bidang industri dan organisasi di dalam buku ini cukup luas, meliputi ulasan tentang pengertian-pengertian, ruang lingkup, sejarah, dan keterkaitan dengan disiplin ilmu lain, serta masalah etik di lingkungan industri dan organisasi. Buku ini juga tidak lupa membahas topik metodologi penelitian untuk memposisikan bahwa studi psikologi industri dan organisasi tetap berlandaskan prinsip-prinsip ilmiah.

Sesuai latar belakang pendidikan penulis di bidang psikologi dan pengalaman kerjanya dalam menangani permasalahan sumber daya manusia, topik dalam buku ini berupaya menjelaskan perbedaan-perbedaan individual, sampai pada pembahasan aplikasi psikologi di bidang manajemen, baik manajemen sumber daya manusia maupun manajemen berbagai atribut yang merupakan fokus studi psikologi, seperti motivasi, stres, kepuasan kerja, dan aspek psikologi sosial dalam lingkup industri dan organisasi.

Materi pembahasan yang menarik, buku ini juga mengulas studi mengenai kelompok dan dinamika kelompok, termasuk konflik dan manajemen konflik, perubahan dan perkembangan organisasi, serta kepemimpinan. Selain itu, beberapa topik yang sering luput ketika membahas

masalah psikologi industri dan organisasi, diulas cukup terinci, antara lain: faktor manusia dan psikologi kerekayasaan, psikologi keselamatan, dan kesehatan kerja.

Secara menarik, buku ini disusun mengikuti pola modul pembelajaran mandiri sehingga pembaca yang baru mempelajari topik psikologi ataupun pembaca dari kalangan praktisi ataupun ilmuwan non-psikologi namun ingin mendapatkan informasi dan pengetahuan mengenai perilaku manusia di lingkungan industri dan organisasi, dapat mempelajari dan memahami isi buku secara runtut dan cukup terinci. Topik-topik dalam buku ini juga dapat dibaca terpisah sehingga pembaca dapat memilih topik pembahasan sesuai minat atau kebutuhan tentang informasi yang ingin diperdalam pemahamannya.

Tidak salah bila saya berpendapat bahwa buku ini sangat bermanfaat untuk menjadi bahan bacaan dan rujukan bagi para pembaca yang ingin mempelajari dan memahami studi psikologi di bidang industri dan organisasi. Dengan membaca buku ini, selain dapat menjadi bahan bacaan dan rujukan, semoga juga menjadi inspirasi bagi para pembaca yang ingin memperdalam pemahamannya dengan mengembangkan ide untuk melakukan penelitian empirik terkait topik-topik yang diulas dalam buku ini.

Sekali lagi, saya ucapkan selamat kepada tim penulis, atas keberhasilannya membuat karya buku yang sangat bermanfaat bagi para pembaca dan tentunya bagi perkembangan studi psikologi industri dan organisasi. Pada kesempatan yang baik ini, saya juga ucapkan “selamat menikmati” bagi para pembaca buku ini.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Dr. Widura Imam Mustopo, M.Si., Psikolog

Kata Sambutan

Perilaku manusia selalu menarik untuk diamati dan dipelajari, baik dalam kehidupan sehari-hari, di masyarakat maupun di lingkungan kerja serta organisasi. Dalam hal ini, banyak hal yang dapat dibahas mengenai perilaku manusia di tempat kerja, dan di organisasi (baik organisasi pencari laba/perusahaan maupun organisasi nirlaba). Mempelajari dan memahami perilaku manusia adalah hal yang sangat penting bagi kesuksesan suatu organisasi karena sebagus-bagusnya suatu sistem dan prosedur yang dibuat, maupun sarana dan prasarana yang tersedia, tetapi bila manusia yang bekerja di suatu organisasi kualitasnya kurang baik—baik dari aspek kompetensi maupun karakter mereka—maka hal ini akan memengaruhi kinerja karyawan maupun organisasi.

Buku ini membahas dari a sampai dengan z mengenai perilaku manusia di organisasi, atau biasa disebut dengan Psikologi Industri dan organisasi. Pembahasannya sangat intensif, dimulai dari sisi individunya sendiri, antara lain mengenai karakteristik individu, sikap, dan motivasi yang mendasarinya, serta bagaimana hal tersebut dapat dibuat menjadi suatu keragaman yang menarik dan produktif. Lebih lanjut, dibahas juga mengenai proses yang terjadi di organisasi, baik dalam hubungannya dengan orang lain, dengan tim, maupun dengan kebijakan organisasi yang ada. Pembahasan mengenai bagaimana bekerja dalam tim, mengelola konflik, termasuk pula pembahasan mengenai kesejahteraan karyawan melalui cara mengelola stres.

Manusia di organisasi dalam hal ini karyawan, juga tidak dapat berkembang secara optimal bila tidak diikuti dengan pengelolaan SDM yang tepat, yang dimulai dari perencanaan SDM, seleksi dan rekrutmen, pengelolaan karier, kompensasi dan insentif, pelatihan dan pengembangan SDM maupun mengelola hubungan industrial yang harmonis melalui pendekatan psikologi juga turut dibahas di sini. Tidak hanya itu, untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai kesejahteraan (*well being*) karyawan, dibahas pula mengenai kereyakasaan maupun kesehatan kerja dan bagaimana mengolah dan menganalisis data mengenai SDM.

Selain itu pula, untuk melengkapi pengetahuan mengenai perilaku manusia di organisasi maupun pengelolaan SDM yang komprehensif, maka pembahasan dalam buku ini juga dilengkapi dengan pembahasan mengenai perubahan dan pengembangan organisasi, serta pembahasan mengenai kepemimpinan untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang telah dicanangkan. Akhir kata, dengan membaca buku ini diharapkan dapat menambah wawasan dan wacana mengenai perilaku manusia dan peran psikologi di industri dan organisasi.

Jakarta, 7 Juli 2020

Dr. Wustari L. Mangundjaya, S.E., M.Org.Psy., Psikolog

Kata Sambutan

Saat saya membaca buku ini, keseriusan itu tampak dan langsung saya berkesimpulan bahwa buku ini penting untuk dibaca oleh semua orang yang tertarik dalam mempelajari ilmu Psikologi Industri dan Organisasi (PIO).

Buku ini lengkap, semua aspek yang berhubungan dengan PIO dibahas secara runtut dan diselingi studi kasus yang relevan. Bagi yang sedang belajar PIO, contoh kasus beserta uji mandiri (*self-assessment*) memudahkan mereka untuk mengerti lebih dalam topik yang dibahas, baik secara konteks maupun konten dari sudut keilmuan yang tengah dipaparkan oleh penulis. Bagi mereka para praktisi manajemen SDM yang sudah berpengalaman, membaca buku ini seperti membaca kembali laporan harian atas kondisi-kondisi lapangan yang pernah dialaminya saat bekerja sebagai profesional, yang sehari-hari bergaul dengan banyak manusia, serta berkecimpung dalam berbagai kegiatan industri maupun organisasi.

Penjelasan tujuan (*objective*) dari setiap bab, ditambah kombinasi pandangan hasil riset baik secara kuantitatif maupun kualitatif menjadikan ilmu PIO dalam buku ini mudah untuk dipahami. Penggalan-penggalan teorinya dapat menjadi sumber kajian terapan bagi para praktisi di bidang psikologi ataupun manajemen SDM.

Menariknya lagi, di akhir bab berbagai ringkasan–ringkasan ditambah sederetan pertanyaan yang dapat dijawab sendiri oleh pembaca mengingatkan kita akan dunia akademisi di saat sedang belajar dan mempersiapkan diri untuk menghadapi ujian setelah membaca buku teks wajib. Buku ini sangat membantu mempermudah pemahaman dan pendalaman pembaca.

Akhir kata, saya perlu merekomendasikan buku ini untuk mereka yang ingin mendalami ilmu PIO dengan cara yang lebih lengkap, mudah dimengerti, dan menyenangkan. Selamat belajar untuk para pembaca, dan salam sukses untuk penulis.

Jakarta, 14 Juli 2020

Inda D. Hasman, S.H., M.M.

Kata Sambutan

Inspirasi Organisasi Bisnis Masa Depan

“Optimism is the faith that leads to achievement. Nothing can be done without hope and confidence.” – Helen Keller.

Industri global menjadikan momentum Revolusi Industri 4.0 menggerakkan setiap inisiatif mengharuskan setiap *Leader* untuk memahami apa yang disebut Teknologi Digital, di mana sudut pandang kita telah dan sedang diubah atasnya. Semua yang kita tahu hanya sebatas wacana dan dalam konsep saja, saat ini menjadi bagian tidak terpisah dan akan menjadi kebiasaan dalam setiap tarikan napas eksekusi kita.

Pandemi Covid-19 telah menyempurnakan apa yang disebut Revolusi Industri 4.0 tersebut, perubahan perilaku bisnis, sudut pandang, cara dan bagaimana orang bertransaksi menjadikan semua lini harus mampu menyesuaikan dan bertahan atas hal tersebut. Matinya bisnis retail oleh transaksi *e-commerce* menjadikan setiap langkah bisnis dituntut untuk melupakan cara lama, diganti dengan cara baru untuk bertahan hidup.

Tidak terbayang oleh kita, Korporasi Alibaba yang mungkin lima tahun lalu hanya sebatas bisnis *startup* di China tanpa nama, pada waktu yang lalu membuat geger dunia dengan Festival Hari Jomblo-nya, di mana berhasil dengan spektrum digital *marketing*-nya telah mencatat penjualan 25,3 miliar USD hanya dalam satu hari transaksi, mengelola lebih dari 250 ribu transaksi per detik, menjadikan 1.000 outlet di dunia terintegrasi mencakup lebih dari 1.200 merk dan semua terjadi transaksi untuk mendistribusikan lebih dari 700 juta paket penjualan hanya dalam 24 jam saja. Ini perubahan namanya!

Inovasi sebagai gateway bisnis masa depan. Inovasi yang telah dimotori oleh Generasi Y dan disusul oleh generasi adiknya yang kita kenal sebagai Generasi Z, telah menjadikan sempurna pertumbuhan *startup* bisnis di industri saat ini. Mulailah tumbangnya industri konvensional, matinya sebuah transaksi manual. Perusahaan besar yang tahun lalu masih meraup profit besar, hari ini mereka gigit jari dan terpaksa untuk mengubah model bisnis tradisionalnya menjadi lebih memahami *ecosystem* yang saat ini dikuasai oleh generasi baru. Tak terelakkan *agilitas* adalah sebuah sikap *fair* bertahan hidup di AI 4.0.

Dunia kampus menatap organisasi modern. Perubahan bisnis juga menuntut perubahan perilaku, Psikologi Industri dan Organisasi harus mampu menerjemahkan konsep baru yang mengiringi industri bergerak dalam kecepatan dan akurasi untuk memanjakan setiap pembelinya. Dinamika kecepatannya seperti Covid-19 yang bergerak mematikan langkah pemain lama yang tidak tahu harus berbuat apa, yang ada hanya bertahan dan berhenti di tempat, ramai-ramai tumbang tanpa menunggu antibodinya. Selamat datang organisasi bisnis masa depan!

Atas semua perubahan yang telah nyata dan melibas semua yang disebut bisnis tradisional, saya ingin menyampaikan pentingnya Psikologi Modern menerjemahkan untuk aspek industri dan organisasi yang meliputi 3 *key point* tersebut di bawah ini:

- a. **Managing People.** Individu adalah aspek penting yang mampu bergerak dan beradaptasi dengan makhluk hidup mana pun. Oleh karena individu bukan robot, punya rasa, logika, dan karsa, bila semua aspek dalam dirinya tumbuh, maka individu yang disebut **Talent** mampu mengintegrasikan setiap *challenges* menjadi solusi, di mana akan mampu mengolaborasi setiap perubahan dalam profesionalisme, kolaborasi, integritas, dan pengelolaan SDM yang tersistem dalam pola pikir, pola perilaku, dan pola bertindak untuk bertahan, di sini dibutuhkan Peran Individu untuk mengambil peran penting dalam meletakkan dasar konsepsi baru menjawab I4.0.
- b. **Managing Process.** Mampukan model bisnis baru dapat direstrukturisasi dalam desain arsitek bisnis yang mampu bertahan dalam terpaan bisnis *startup*, yang mana kita dituntut untuk mampu merefleksikan setiap *platform* bisnis seiring dengan perilaku manusia yang akan menjadi pemeran utamanya.
- c. **Managing Access.** Dunia semakin *borderless* setiap lini tanpa batas saling melingkupi dan merefleksikan setiap tatanan dalam kesesuaian logika perilaku baru, mekanisme akses dalam bisnis yang tadinya berbasis transaksional berubah menjadi sebuah transformasi yang sangat cepat dan tepat. Oleh karena itu, tantangan ini harus mampu dijawab dengan desain dan *framework* baru yang mampu memotret setiap inisiatif bisnis masa depan dengan perubahan perilaku yang mengiringinya.

Peran psikologi industri & organisasi modern menjawab tantangan Industri 4.0. Menjadi sebuah tantangan bagi para sarjana psikologi dan psikolog untuk mampu merepresentasikan setiap perubahan industri yang cepat dan tepat melalui pemahaman pengelolaan SDM yang komprehensif, sistematis, dan dijalankan dengan konsisten dan dalam sebuah riset yang berkesinambungan.

Mampukah setiap dari sarjana psikologi dan psikolog di bidang perilaku organisasi secara terus-menerus bereksperimen untuk menguasai teknologi terbaru dan merumuskan bagaimana pola perilaku, pola berpikir, dan pola bertindak seiring dengan perubahan secara persisten untuk bertahan di masa depan?

Organisasi yang *agile* dan adaptif adalah *by design* bukan sebatas secara alamiah dan natural beradaptasi. Oleh karenanya, dibutuhkan SDM yang andal di berbagai sektor bisnis di mana secara konsisten organisasi menyerahkan tanggung jawab ini kepada bidang pengelolaan SDM untuk tampil secara profesional, kompeten, dan bermartabat untuk mengawal setiap perubahan itu adalah hari ini dan nyata!

Dan, mampukan para psikolog menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang profesional, berwawasan, serta berbudaya mampu menjadi kunci pertumbuhan mengiringi secara nyata dalam kesinambungan industri dan bisnis yang pada akhirnya mempersiapkan para *Leader* untuk menjadi pemeran utamanya, menjadi pemimpin bangsa yang patut tanpa kompromi menjaga integritas bangsanya.

Muhamad Aditya Warman
HR & Industrial Relation Guru

Kata Sambutan

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Salam sejahtera bagi kita semua.

Alhamdulillah rabbil'aalamiin, segala puji bagi Allah Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya kita semua bisa bertemu secara visual di sebuah buku yang berjudul *Industri dan Organisasi: Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan* karya guru dan sahabat saya, Bapak Seta A. Wicaksana, beserta kolega—Saudari Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M., dan Saudari Andita Putri Ramadhania. Sebuah hikmah yang diberikan kepada penulis yang juga seorang dosen, *trainer*, praktisi HR, dan asesor kompetensi.

Membaca dan menelusuri buku ini dari awal sampai akhir, kita akan dibawa kepada sebuah gambaran keilmuan psikologi industri dan organisasi maupun manajemen SDM yang *update* dan integratif, disertai konsep terbaru dan hasil-hasil riset yang menunjang. Membaca buku ini, kita akan menjumpai hal-hal terbaru yang mungkin belum kita temui di buku psikologi industri dan organisasi lainnya, terutama terkait isu-isu revolusi industri 4.0, peradaban 5.0, dan era tatanan kehidupan baru pasca-pandemi Covid-19. Semisal, manajemen SDM berbasis kompetensi, manajemen keberagaman, rekrutmen berbasis internet, konsep psikologi okupasional, konsep aplikasi HRIS, konsep agilitas kepemimpinan di era perubahan, dan lain sebagainya.

Bagi para pembaca dari kalangan akademisi, terutama mahasiswa peminatan psikologi industri/organisasi dan mahasiswa konsentrasi manajemen sumber daya manusia, buku ini akan menjadi media belajar dan stimulasi keilmuan psikologi industri dan organisasi yang *easy-readable* dengan 508 halamannya.

Akhir kata, saya ucapkan selamat kepada tim penulis terutama Bapak Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog—saat buku ini ditulis—beserta kolega atas keberhasilannya membuat karya buku ini sehingga bisa menularkan pemikiran psikologi industri dan organisasi yang integratif dalam menghadapi perubahan, serta menebar manfaat keilmuan yang insyaallah menjadi pahala di dunia dan akhirat nanti.

Selamat membaca dan tercerahkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Salam pembelajar,

Dr. Ugung Dwi Ario Wibowo, M.Si., Psikolog

Dosen – *Trainer* – Asesor Kompetensi – Pengurus HIMPSI

Daftar Isi

Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Kata Sambutan	viii
Daftar Isi	xvii
Daftar Gambar	xxvi
Daftar Tabel	xxviii

BAB 1. PENGANTAR: DEFINISI, RUANG LINGKUP, SEJARAH DAN KETERKAITAN DENGAN ILMU LAIN, DAN ETIKA

1.1 Objektif	1
1.2 Pendahuluan	1
1.3 Definisi Industri dan Psikologi Industri	3
1.4 Keterikatan Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) dengan Ilmu Lain	5
1.5 Ruang Lingkup PIO	7
1.6 Etika dalam PIO	9
1.7 Ringkasan	10
1.8 Pertanyaan Asesmen Diri	11

BAB 2. METODOLOGI PENELITIAN DALAM PIO

2.1 Objektif	13
2.2 Pendahuluan	13
2.3 Tahapan Penelitian dalam PIO	15
2.4 Desain Penelitian	18
2.5 Teknik Mengumpulkan Data	20
2.6 Teknik Analisis Data	21
2.7 Ringkasan	22
2.8 Pertanyaan Asesmen Diri	23

BAB 3. PERBEDAAN INDIVIDU

3.1 Objektif	25
--------------------	----

3.2	Pendahuluan.....	25
3.3	Definisi Perbedaan Individu	26
3.4	Komponen Diri	26
3.5	Model/Gaya Individu dalam Pemecahan Masalah.....	28
3.6	Ringkasan	29
3.7	Pertanyaan Asesmen Diri	29
3.8	Studi Kasus	30

BAB 4. MANAJEMEN KEBERAGAMAN 33

4.1	Objektif.....	33
4.2	Pendahuluan.....	33
4.3	Keberagaman	34
4.4	Mengapa Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja Itu Sangat Penting?.....	37
4.5	Tempat Kerja yang Berubah	38
4.6	Jenis Keberagaman di Tempat Kerja.....	39
4.7	Tantangan dalam Mengelola Keberagaman	46
4.8	Inisiatif Keberagaman di Tempat Kerja	48
4.9	Ringkasan	50
4.10	Pertanyaan Asesmen Diri	51
4.11	Studi Kasus	52

BAB 5. SIKAP KERJA, EMOSI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA 55

5.1	Objektif.....	55
5.2	Pendahuluan.....	55
5.3	Sikap Kerja	56
5.4	Emosi.....	62
5.4.1	Pengertian Perasaan, Emosi, dan Suasana Hati.....	62
5.4.2	Emosi Dasar	62
5.4.3	Dasar dari Suasana Hati: Perasaan Positif dan Negatif	63
5.4.4	Fungsi Emosi.....	63
5.4.5	Sumber Emosi dan Suasana Hati.....	64
5.4.6	<i>Emotional Labor</i>	65
5.4.7	<i>Affective Events Theory</i>	65
5.4.8	Kecerdasan Emosional atau <i>Emotional Intelligence (EI)</i>	65
5.4.9	Pengaplikasian Emosi dan Suasana Hati	66
5.5	Motivasi	68
5.6	Kepuasan Kerja	87
5.7	Ringkasan	94
5.8	Pertanyaan Asesmen Diri	95
5.9	Studi Kasus	96

BAB 6. STRES DAN MANAJEMEN STRES DI TEMPAT KERJA	99
6.1 Objektif	99
6.2 Pendahuluan	99
6.3 Definisi Stres Kerja.....	100
6.4 Penyebab Stres Akibat Kerja.....	101
6.5 Dampak Stres Berdasarkan 3 Gejala.....	104
6.6 Dampak Positif dan Negatif Stres Kerja	104
6.7 Manajemen Stres.....	106
6.8 Standar Manajemen Penanganan Stres Akibat Kerja	107
6.9 Alternatif untuk Menghilangkan Stres Kerja	109
6.10 Ringkasan	113
6.11 Pertanyaan Asesmen Diri	114
6.12 Studi Kasus	115
BAB 7. KELOMPOK, DINAMIKA, DAN KONFLIK.....	117
7.1 Objektif	117
7.2 Pendahuluan	117
7.3 Dinamika Kelompok.....	118
7.3.1 Definisi dari Kelompok	118
7.3.2 Alasan Bergabungnya Seseorang dalam Kelompok	119
7.4 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Kelompok.....	120
7.5 Efek Kehadiran dari Orang Lain terhadap Kinerja Kelompok.....	125
7.6 Kinerja Individu versus Kinerja Kelompok	127
7.7 Tim.....	128
7.7.1 Apa yang Dimaksud dengan Tim Kerja?	128
7.7.2 Tipe Tim	129
7.7.3 Bagaimana Tim Berkembang?.....	132
7.7.4 Mengapa Tim Tidak Selalu Bekerja dengan Optimal?	132
7.8 Konflik Kelompok	134
7.8.1 Konflik Kelompok	134
7.8.2 Tipe-Tipe Konflik	135
7.8.3 Penyebab Konflik.....	136
7.8.4 Gaya Penanganan Konflik	138
7.8.5 Penanganan Konflik	140
7.9 Ringkasan	142
7.10 Pertanyaan Asesmen Diri	144
7.11 Studi Kasus	144
BAB 8. MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI.....	149
8.1 Objektif	149
8.2 Pendahuluan	149

8.3 Perubahan Paradigma Manajemen SDM.....	151
8.4 Konsep dan Unsur Utama Kompetensi	152
8.5 Kompetensi Individu	156
8.6 Manfaat dan Keuntungan Mengembangkan Sistem Kompetensi	160
8.7 Kompetensi dan Kinerja SDM.....	160
8.8 Ringkasan	162
8.9 Pertanyaan Asesmen Diri	163
8.10 Studi Kasus	164

BAB 9. PERAN PSIKOLOGI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ... 167

9.1 Objektif.....	167
9.2 Pendahuluan.....	167
9.3 Apa yang Dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia?	169
9.3.1 Definisi MSDM.....	169
9.4 Sifat dari Manajemen Sumber Daya Manusia	170
9.5 Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	170
9.6 Objektif dari Manajemen Sumber Daya Manusia.....	173
9.7 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	174
9.8 Peran Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	177
9.9 Klasifikasi Peran SDM Terkini.....	180
9.10 Peran Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Masa Depan	182
9.10.1 Relevansi Ilmu Psikologi dengan Manajemen SDM dan Kontribusi Keduanya	186
9.11 Ringkasan.....	187
9.12 Pertanyaan Asesmen Diri	187
9.13 Studi Kasus	188

BAB 10. PERENCANAAN SDM..... 191

10.1 Objektif.....	191
10.2 Pendahuluan.....	191
10.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia	192
10.4 Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	192
10.5 Sifat dari Perencanaan Sumber Daya Manusia	193
10.6 Objektif dari Perencanaan Sumber Daya Manusia	194
10.7 Kebutuhan untuk Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi	195
10.8 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia	196
10.9 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	198
10.10 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	199
10.11 Syarat untuk Perencanaan SDM yang Sukses.....	201
10.12 Rintangan Perencanaan SDM	202
10.13 Ringkasan.....	203
10.14 Pertanyaan Asesmen Diri.....	203
10.15 Studi Kasus	203

BAB 11. REKRUTMEN DAN SELEKSI	207
11.1 Rekrutmen	207
11.1.1 Objektif	207
11.1.2 Pendahuluan	207
11.1.3 Rekrutmen: Makna dan Definisi	208
11.1.4 Proses Rekrutmen.....	209
11.1.5 Kebijakan Rekrutmen.....	211
11.1.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rekrutmen	212
11.1.7 Sumber-Sumber Rekrutmen	213
11.1.8 Rekrutmen Berbasis Internet	216
11.1.9 Validitas dan Reliabilitas Tes dari Alat Ukur Rekrutmen.....	216
11.1.10 Ringkasan	220
11.1.11 Pertanyaan Asesmen Diri	222
11.1.12 Studi Kasus	223
11.2 Seleksi	225
11.2.1 Objektif.....	225
11.2.2 Pendahuluan.....	225
11.2.3 Pembagian Tanggung Jawab SDM dalam Proses Seleksi.....	227
11.2.4 Prosedur Seleksi	228
11.2.5 Hasil Keputusan Seleksi	236
11.2.6 Penempatan – Orientasi – Sosialisasi.....	237
11.2.7 Unsur Legal dalam Proses Seleksi	238
11.2.8 Isu Kepegawaian Global.....	239
11.2.9 Ringkasan	240
11.2.10 Pertanyaan Asesmen Diri	241
11.2.11 Studi Kasus	241
 BAB 12. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	 245
12.1 Pelatihan	245
12.1.1 Objektif.....	245
12.1.2 Pendahuluan: Konsep	245
12.1.3 Pentingnya Pelatihan	246
12.1.4 Tipe-Tipe Pelatihan Karyawan	246
12.1.5 Penilaian Organisasi Terkait Kebutuhan Pelatihan.....	251
12.1.6 Proses dari Pelatihan	252
12.1.7 Isu Legal Terkait Pelatihan	254
11.1.8 Ringkasan	254
12.1.9 Pertanyaan Asesmen Diri	254
12.1.10 Studi Kasus	255
12.2 Pengembangan Eksekutif	256
12.2.1 Objektif.....	256
12.2.2 Pendahuluan.....	256
12.2.3 Pentingnya Pengembangan Eksekutif	256

12.2.4 Analisis Kebutuhan Organisasi Terkait Pengembangan.....	257
12.2.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Eksekutif.....	257
12.2.6 Proses Pengembangan Eksekutif.....	258
12.2.7 Tipe Pengembangan Eksekutif.....	260
12.2.8 Ringkasan.....	261
12.2.9 Pertanyaan Asesmen Diri.....	262
12.2.10 Studi Kasus.....	262

BAB 13. MANAJEMEN KARIER 265

13.1 Objektif.....	265
13.2 Pendahuluan.....	265
13.3 Makna Manajemen Karier.....	266
13.4 Tujuan dari Manajemen Karier.....	267
13.5 Tahapan Pengembangan Karier.....	267
13.6 Strategi Pengembangan Karier.....	268
13.7 Kebijakan Manajemen Karier.....	268
13.8 Aktivitas Manajemen Karier.....	268
13.9 Proses dari Manajemen Karier.....	269
13.10 Dampak dari Teknologi terhadap Karier.....	269
13.11 Kontrak Psikologis Baru: Evolusi dari Hubungan Kerja.....	270
13.12 Ringkasan.....	272
13.13 Pertanyaan Asesmen Diri.....	272
13.14 Studi Kasus.....	273

BAB 14. HUBUNGAN INDUSTRIAL 277

14.1 Objektif.....	277
14.2 Pendahuluan.....	277
14.3 Konsep dan Definisi dari Hubungan Industrial.....	278
14.4 Objektif dari Hubungan Industrial.....	279
14.5 Pendekatan dari Hubungan Industrial.....	280
14.6 Saran dan Upaya Memperbaiki Hubungan Industrial.....	281
14.7 Signifikansi dari Hubungan Industrial yang Baik.....	282
14.8 Perselisihan Hubungan Industrial.....	283
14.9 Bentuk dari Perselisihan Hubungan Industrial.....	284
14.10 Penyebab Terjadinya Perselisihan Hubungan Industrial.....	284
14.11 Pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial.....	285
14.12 Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.....	286
14.13 Peran Komunikasi dalam Hubungan Industrial.....	286
14.14 Ringkasan.....	287
14.15 Pertanyaan Asesmen Diri.....	288
14.16 Studi Kasus.....	288

BAB 15. PENILAIAN KINERJA.....	291
15.1 Objektif.....	291
15.2 Pendahuluan.....	291
15.3 Makna dari Penilaian Kinerja	292
15.4 Kebutuhan terhadap Penilaian Kinerja.....	293
15.5 Objektif dari Penilaian Kinerja.....	295
15.6 Pembagian Tanggung Jawab dalam Proses Penilaian Kinerja	296
15.7 Penentuan Kriteria Kinerja	297
15.8 Metode-Metode Penilaian Kinerja	299
15.9 Proses Penilaian Kinerja.....	306
15.10 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja	308
15.11 Manfaat dari Penilaian Kinerja	309
15.12 Problem dari Penilaian Kinerja.....	310
15.13 Penilaian Kinerja yang Efektif.....	311
15.14 Perilaku Produktif dan Nonproduktif.....	312
15.15 Ringkasan	317
15.16 Pertanyaan Asesmen Diri	318
15.17 Studi Kasus	319
BAB 16. PSIKOLOGI KEREKAYASAAN	321
16.1 Objektif.....	321
16.2 Pendahuluan.....	321
16.3 Definisi Ergonomi.....	322
16.4 Ruang Lingkup Ergonomi	323
16.5 Sejarah Ergonomi.....	325
16.6 Elemen dan Peran dalam Ergonomi Kerja	330
16.7 Tujuan dan Manfaat Ergonomi	335
16.8 Penerapan Ergonomi dalam Kehidupan Sehari-hari.....	336
16.9 Ringkasan	338
16.10 Pertanyaan Asesmen Diri	338
16.11 Studi Kasus	339
BAB 17. PSIKOLOGI KESEHATAN KERJA	341
17.1 Objektif.....	341
17.2 Pendahuluan.....	341
17.3 Kondisi Kerja yang Berdampak pada Kesehatan Karyawan.....	343
17.3.1 <i>Work Schedules</i>	344
17.4 <i>Work Family Conflict</i>	345
17.5 Peran Stresor.....	345
17.6 Keselamatan Karyawan.....	352
17.7 Ringkasan	363

17.8 Pertanyaan Asesmen Diri	364
17.9 Studi Kasus	364

BAB 18. KOMPENSASI DAN INSENTIF 367

18.1 Objektif	367
18.2 Pendahuluan	367
18.3 Makna dan Definisi dari Kompensasi	368
18.4 Sifat dari Kompensasi	368
18.5 Filosofi Kompensasi	368
18.6 Objektif dari Perencanaan Kompensasi	369
18.7 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Kompensasi	370
18.8 Bentuk-Bentuk Kompensasi	370
18.9 Insentif	371
18.10 Tipe Insentif	371
18.11 <i>Fringe Benefits</i>	375
18.12 Tipe <i>Fringe Benefit</i>	375
18.13 Problem Terkait Kompensasi	376
18.14 Ringkasan	377
18.15 Pertanyaan Asesmen Diri	377
18.16 Studi Kasus	378

BAB 19. HR DATA ANALYSIS 381

19.1 Objektif	381
19.2 Pendahuluan	381
19.3 Definisi Human Resource Information System	382
19.4 Objektif dari Penggunaan HRIS	382
19.5 Fungsi dari HRIS	382
19.6 Fitur-Fitur dari HRIS	383
19.7 Pengenalan terhadap HRIS	384
19.8 Tipe-Tipe dari HRIS	385
19.9 Pentingnya <i>Data Driven HR</i>	387
19.10 Ringkasan	388
19.11 Pertanyaan Asesmen Diri	389
19.12 Studi Kasus	389

BAB 20. PERILAKU KONSUMEN 393

20.1 Objektif	393
20.2 Pendahuluan	393
20.3 Definisi dan Sejarah Perilaku Konsumen	395
20.4 Psikologi dan Perilaku Konsumen	396

20.5 Industri dan Perilaku Konsumen.....	402
20.6 Organisasi dan Perilaku Konsumen	407
BAB 21. PERUBAHAN DAN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT	411
21.1 Objektif.....	411
21.2 Pendahuluan.....	411
21.3 Perubahan Organisasional	411
21.4 Budaya Organisasi	417
21.5 Seleksi Karyawan.....	420
21.6 Pemberdayaan.....	420
21.7 <i>Downsizing</i>	426
21.8 <i>Job Analysis</i>	429
21.8.1 Definisi dan Komponen Analisis Jabatan.....	430
21.8.2 Fungsi dan Tujuan Analisis Jabatan.....	431
21.8.3 Sumber Data dan Memilih Metode Analisis Jabatan	434
21.8.4 Metode Analisis Jabatan.....	436
21.9 Ringkasan	437
21.10 Pertanyaan Asesmen Diri	440
21.11 Studi Kasus	441
BAB 22. AGILITAS KEPEMIMPINAN.....	443
22.1 Objektif.....	443
22.2 Pendahuluan.....	443
22.3 Definisi Kepemimpinan	444
22.4 Pentingnya Kepemimpinan	444
22.5 Kualitas dari Pemimpin yang Efektif.....	445
22.6 Faktor-faktor yang Menyebabkan Kepemimpinan Menjadi Tidak Efektif.....	445
22.7 Teori Tradisional Mengenai Kepemimpinan.....	447
22.8 Pendekatan Baru terhadap Kepemimpinan	452
22.9 Kepemimpinan dalam Era Perubahan.....	455
22.10 <i>Agilitas</i> Kepemimpinan.....	457
22.11 Panduan untuk Kepemimpinan yang Efektif.....	459
22.12 Ringkasan	459
22.13 Pertanyaan Asesmen Diri	461
22.14 Studi Kasus	462
Referensi.....	466
Tentang Penulis	475

Daftar Gambar

Gambar 1 Enam Langkah dalam Proses Penelitian	16
Gambar 2 Pengertian Perasaan, Emosi, dan Suasana Hati.....	62
Gambar 3 <i>The Structure of Mood</i>	63
Gambar 4 <i>Maslow's Hierarchy of Needs</i>	71
Gambar 5 ERG (Eksistensi–Relasi–Pertumbuhan) Alderfer	72
Gambar 6 <i>Theory of Work Adjustment</i>	89
Gambar 7 Model Stres	103
Gambar 8 Struktur Komunikasi.....	124
Gambar 9 Pendekatan Tradisional.....	130
Gambar 10 Pendekatan Tim	130
Gambar 11 Tipe Kepribadian	138
Gambar 12 <i>The Iceberg Model</i>	154
Gambar 13 Lingkup dari Manajemen Sumber Daya Manusia.....	171
Gambar 14 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	175
Gambar 15 Klasifikasi Peran SDM Terkini	180
Gambar 16 Proses Perencanaan SDM	199
Gambar 17 Tahapan Proses Rekrutmen sampai Proses Akuisisi SDM.....	208
Gambar 18 Posisi Rekrutmen dalam Sistem Seleksi	210
Gambar 19 Tahapan-tahapan di dalam Proses Seleksi	229
Gambar 20 Hasil Keputusan Seleksi.....	236
Gambar 21 Prosedur Pelatihan Sensitivitas.....	247
Gambar 22 Tingkatan Ego	248
Gambar 23 Teknik-teknik Permainan dan Simulasi untuk Pelatihan	250
Gambar 24 Proses Pengembangan Eksekutif.....	259
Gambar 25 Proses Manajemen Karier	269
Gambar 26 Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Hubungan Industrial.....	279
Gambar 27 Ketidakhadiran Karyawan.....	316
Gambar 28 Pengenalan pada HRIS	385

Gambar 29 Komponen-Komponen Perilaku Konsumen	394
Gambar 30 Perilaku Konsumen	397
Gambar 31 Piramida Perilaku Konsumen	398
Gambar 32 Peran Emosi	400
Gambar 33 Pembagian Emosi Berdasarkan Dimensi.....	401
Gambar 34 Refleksi Perilaku Konsumen.....	403
Gambar 35 Perbedaan Strategi Pemasaran Berdasarkan Fokus Regulasi	405
Gambar 36 Kelas Sosial Konsumen	406
Gambar 37 Keputusan Pembelian Organisasi.....	409
Gambar 38 Hierarki Dimensi Kerja Alat, Data, dan Manusia	435
Gambar 39 Pendekatan Traits	448
Gambar 40 Level <i>Agilitas</i> dalam Budaya Kepemimpinan	458

Daftar Tabel

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Pertandingan	145
Tabel 2 Daftar Pemain Cakung United	146
Tabel 3 Gugus Kompetensi dan Kelompok Dimensi Kompetensi	158
Tabel 4 Objektif MSDM dan Fungsi	174
Tabel 5 Pembagian Tanggung Jawab SDM	227
Tabel 6 Perbedaan antara Kontrak Lama dan Kontrak Baru.....	271
Tabel 7 Metode Penilaian Kinerja	299
Tabel 8 <i>Models of Job Performance</i>	313
Tabel 9 <i>Dimensions of the Performance Domain</i>	313
Tabel 10 Tipe-Tipe dari HRIS	386
Tabel 11 Pendekatan Perilaku	450

**“Alone we can do so little,
together we can do so much.”**

Hellen Keller

“Many ideas grow better when transplanted into another mind than the one where they sprang up.”

Oliver Wendell Holmes

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 1

PENGANTAR: DEFINISI, RUANG LINGKUP, SEJARAH DAN KETERKAITAN DENGAN ILMU LAIN, DAN ETIKA

1.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi industri dan psikologi industri.
- Ruang lingkup Psikologi Industri dan Organisasi (PIO).
- Sejarah dan keterkaitan psikologi industri dan organisasi dengan ilmu lain.
- Pentingnya etika dalam PIO.

1.2 Pendahuluan

Sebelum sampai pada definisi psikologi industri dan organisasi, ada tiga hal yang perlu kita pahami terlebih dahulu, yaitu: definisi dari psikologi, definisi industri, dan definisi organisasi, sehingga dapat menjadi satu kesatuan yang membentuk ilmu psikologi industri dan organisasi.

Hasil penelitian Ratanasiripong *et al.* (2016) menyebutkan bahwa skor rata-rata tingkat stres pekerja usaha kecil menengah di Indonesia sebesar 4.46 dari 530 responden. Hasil tersebut lebih tinggi daripada skor pekerja usaha kecil menengah di Thailand dengan skor 4.09 dari 480 responden; Vietnam dengan skor 2.19 dari 534 responden; Malaysia dengan skor 1.15 dari 497 responden. Dalam penelitian ini juga disebutkan ada enam faktor penyebab stres yang signifikan, yaitu: status perkawinan, perokok, jam tidur, status pekerjaan, pendapatan, dan jam kerja selama seminggu. Hal lain yang dapat menyebabkan stres di tempat kerja berupa perasaan takut kehilangan pekerjaan, beban kerja, dan komunikasi yang buruk (Wisnubrata, 2018). Kemudian muncul pertanyaan, apa peran psikologi dalam kasus ini?

Psikologi merupakan **ilmu ilmiah** yang mempelajari **perilaku** dan **proses mental**. Ada tiga istilah penting untuk kita cermati dalam definisi tersebut. Pertama, **ilmu ilmiah** adalah suatu penggunaan metode sistematis mengamati lingkungan termasuk perilaku manusia untuk menarik kesimpulan. Kedua, **perilaku** adalah segala perbuatan yang dilakukan dan dapat diamati. Ketiga, **proses mental** adalah pikiran, perasaan, dan *motive* (niat) yang dirasakan seseorang secara personal, tetapi tidak dapat diamati (King, 2017).

Sementara definisi stres adalah bentuk adaptasi yang disebabkan oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa yang muncul akibat adanya tuntutan khusus pada seseorang (Gibson, *et al*, 2011). Oleh karena itu, untuk menjawab persoalan tersebut maka psikologi berintegrasi dengan industri dan organisasi dengan memberikan solusi praktis, yaitu *person–environment (P–E) fit*.

Apa itu *person–environment (P–E) fit*? Secara sederhana dapat diartikan dengan kesesuaian antara lingkungan kerja seseorang dengan apa yang dikerjakannya (Gibson, *et al*, 2011). Sebagai kesimpulan, peran psikologi pada ilmu PIO adalah untuk menjawab persoalan psikologis dengan menggabungkan industri dan organisasi sebagai suatu cara praktis untuk memecahkan masalah yang muncul.

Pada pembahasan sebelumnya, kita telah mengetahui apa itu psikologi dan peranannya dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Lebih lanjut mengenai ilmu PIO yang merupakan gabungan dari tiga komponen, yaitu psikologi, industri, dan organisasi. Kemudian terlintas di benak kita, apa itu industri dan kaitannya dengan ilmu PIO?

Perkembangan industri saat ini diiringi dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih, penggunaan mesin-mesin, dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), merupakan bentuk nyata dari perubahan industri. Era ini dikenal dengan industri 4.0 yang menitikberatkan pada efisiensi dalam segala aspek kehidupan dan kemampuan mesin-mesin canggih, kecerdasan buatan, pertukaran data informasi, belanja *online*, *fin-tech*, dan sebagainya. Hal ini berdampak pada pengurangan tenaga kerja.

Dikutip dari *Jaringan Komunikasi Serikat Pekerja Perbankan Indonesia* [Jarkom SP Perbankan (Gumiwang, 2019)] mencatat ada lebih dari 50.000 pekerja bank yang terkena efisiensi. Hal ini didukung dengan Bank Danamon; pada 2015, jumlah karyawan tercatat 35.606 orang, tetapi pada 2018 menyusut hingga 26.389 orang. Kemudian, Bank OCBC NISP; pada 2015, OCBC memiliki 6.922 orang karyawan. Namun, kini susut menjadi 6.075 karyawan. Begitu juga Bank Maybank Indonesia, yang dari sebelumnya 7.421 karyawan, kini tinggal 6.529 karyawan. Sementara untuk bank-bank BUMN seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI). Pada 2017, BRI memiliki 60.683 karyawan dan turun menjadi 60.553 karyawan pada 2018. Namun, bila dihitung sejak 2015, jumlah karyawan BRI memang bertambah dan diikuti oleh Bank Mandiri dan Bank Central Asia (BCA). Lantas, muncul pertanyaan dari gambaran di atas, apa yang harus dipersiapkan untuk mampu bersaing di era revolusi 4.0 terkhusus untuk generasi milenial?

Industri dan psikologi, keduanya jelas berbeda. Namun, apakah memiliki keterkaitan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, kita harus memahami definisi industri dan psikologi secara luas.

1.3 Definisi Industri dan Psikologi Industri

Secara sederhana, industri dapat didefinisikan dengan kegiatan memproses atau mengolah barang dengan menggunakan sarana dan peralatan, misalnya mesin (KBBI). Di Indonesia, industri secara umum dibagi menjadi dua kategori, yaitu: industri manufaktur adalah industri yang memproduksi barang dengan menggunakan tangan atau mesin; dan industri jasa yang merupakan industri dalam bidang pelayanan, misal asuransi (KBBI).

Namun, industri di Indonesia saat ini tidak hanya terbatas pada proses mengolah barang dan menyediakan jasa, akan tetapi sudah mulai mengenal industri *startup*. Apa itu industri *startup*? Pernah mendengar Grab, Gojek, atau Tokopedia? Jika, ya, nama-nama tersebut merupakan contoh dari industri *startup*.

Kemudian, apa sebenarnya industri *startup* itu? Alamsyah (2011) mendefinisikan *startup* merupakan tindakan untuk memulai sebuah proses, sebuah organisasi baru, atau usaha bisnis. Namun, secara sederhana, *startup* dapat didefinisikan sebagai industri yang menjadi awal munculnya industri lain yang serupa (KBBI).

Setelah mengetahui dan memahami gambaran umum mengenai apa itu industri, kita akan kembali membahas apa itu psikologi. Definisi psikologi secara sederhana dapat diartikan sebagai ilmu yang memahami perilaku dan menjelaskan proses mental (King, 2017). Berdasarkan kedua definisi tersebut apabila kita menggunakan logika sederhana, maka mungkin dapat dihubungkan antara industri dan psikologi. Industri merupakan proses pengolahan barang dengan mesin dan/atau pelayanan, sedangkan psikologi merupakan ilmu yang membahas mengenai perilaku dan menjelaskan proses mental.

Kedua hal tersebut berperan untuk mencari individu yang memiliki kemampuan di bidang industri pelayanan untuk memahami kebutuhan tren saat ini. Industri berperan dalam menentukan kebutuhan yang ingin dipenuhi, sedangkan psikologi berperan dalam merekrut individu yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dari penyedia jasa. Jadi, psikologi industri dapat didefinisikan sebagai cabang ilmu tertua yang mencoba menggunakan sudut pandang manajemen melalui efisiensi organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia yang tepat atau orang yang terkait dengan masalah desain pekerjaan yang efisien, pemilihan karyawan, pelatihan karyawan, dan penilaian kinerja (Spector, 2012), promosi, pemindahan (transfer), dan pemberhentian karyawan (Landy & Conte, 2013), serta melakukan evaluasi karyawan (Aamodt, 2015).

Dapat ditarik sebagai suatu kesimpulan bahwa untuk mampu bersaing di era revolusi industri 4.0, para generasi milenial harus terus mengembangkan dirinya, berani mencoba sesuatu hal yang baru, dan cermat untuk melihat kesempatan yang diberikan. Selain yang sudah disebutkan sebelumnya, *soft skill* merupakan kunci keberhasilan individu dalam menghadapi persaingan industri 4.0, *skill* tersebut di antaranya pemecahan masalah yang kompleks, berpikir kritis, kreativitas, manajemen manusia, berkoordinasi dengan orang lain, kecerdasan emosional, penilaian dan pengambilan keputusan, berorientasi pelayanan, negosiasi, dan fleksibilitas kognitif

(Widiarini, 2018). Berikutnya, untuk menjawab peranan industri dalam bidang PIO, kita dapat melihat kembali definisi psikologi industri, yaitu untuk melakukan seleksi karyawan, pelatihan, penilaian kinerja, dan evaluasi karyawan.

Pembahasan ini akan mencoba mengulas komponen ketiga dari psikologi industri dan organisasi, yaitu organisasi. Apa itu organisasi dan bagaimana peranannya dalam bidang PIO?

Organisasi merupakan bagian dari suatu industri atau perusahaan. Pada konteks bisnis organisasi berperan sebagai pengatur jalannya suatu sistem di suatu industri atau perusahaan. Satell (2015) dalam artikelnya yang berjudul *Why Organization Fail* menyatakan bahwa gagalnya organisasi disebabkan karena mereka sangat efisien pada pekerjaan yang spesifik, tetapi sering gagal ketika berhadapan dengan suatu masalah yang tidak dirancang untuk mereka. Lantas, di mana peran psikologi untuk menjawab permasalahan tersebut?

Organisasi dan psikologi merupakan dua hal yang berlawanan. Namun, apakah keduanya memiliki hubungan? Untuk menjawab itu, kita perlu memahami definisi organisasi pada konteks ilmu PIO.

Organisasi pada konteks ilmu PIO didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang memiliki kesamaan tujuan dan mengikuti serangkaian prosedur operasi atau sistem untuk mengembangkan produk dan pelayanan (Landy & Conte, 2013), bekerja dengan saling tergantung pada beberapa orang untuk mencapai beberapa tujuan (McShane & Glinow, 2018), dan merupakan unit sosial yang terkoordinasi (Robbins & Judge, 2015). Jadi, suatu industri atau perusahaan memerlukan orang yang tepat untuk dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Mencari orang yang tepatlah ilmu psikologi berperan. Psikologi secara sederhana dapat diartikan sebagai ilmu yang memahami perilaku dan menjelaskan proses mental (King, 2017). Apabila industri atau perusahaan menemukan orang yang tepat, tujuan dapat tercapai. Namun, apabila sebaliknya, maka ada kemungkinan tujuan itu gagal. Menurut Sattel (2015), organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki *resilience* pada sistem. Hal ini dikarenakan setiap organisasi memiliki ancaman dan banyak yang akan mengatakannya, bukan hanya karena disfungsi, tetapi karena persaingan bisnis, dan dalam setiap kasus, masalah yang dihasilkan memerlukan biaya yang jauh melebihi apa yang harus diambil untuk menghindarinya. Oleh karena itu, untuk menjawab permasalahan yang sudah disebutkan, suatu organisasi memerlukan sistem yang *resilience* dan orang-orang yang mampu bekerja dengan sistem yang sama.

Setelah memahami keterkaitan antara psikologi, industri, dan organisasi, buku ini akan membahas PIO secara lebih kompleks dan holistik. Dimulai dari definisi PIO, terlintas di pikiran kita bahwa ketika mendengar PIO, maka yang terbayang adalah dunia industri atau pabrikan. Sebenarnya pemikiran ini juga tidak salah. Akan tetapi, penjelasan yang lebih detail disampaikan oleh Cascio dalam Rothman dan Cooper (2008) bahwa psikologi industri dan organisasi adalah suatu cabang terapan dari ilmu psikologi yang berfokus pada studi tentang perilaku manusia dalam

konteks dunia kerja, organisasi, serta terkait dengan produktivitas. Lebih lanjut, Muchinsky (2010) menambahkan bahwa dari perspektif profesional atau praktisi, PIO lebih dipandang sebagai sebuah aplikasi dari pemahaman tentang ilmu psikologi untuk menyelesaikan masalah di dunia kerja. Jadi, jika pendekatan akademisi di mana terfokus pada penelitian-penelitian untuk menemukan jawaban dan juga digabungkan dengan pendekatan praktisi yang lebih terfokus pada aplikasi suatu konsep pada kehidupan nyata, maka sering kali model pendidikan yang dilakukan di PIO lebih bersifat model *scientist-practitioner*. PIO juga dapat dijelaskan sebagai cabang ilmu psikologi yang berkaitan dengan mempelajari perilaku pada tempat kerja dan aplikasi prinsip psikologi untuk mengubah perilaku kerja (Riggio, 2013), melakukan penelitian pada kondisi tempat kerja (Landy & Conte, 2013), dan pengembangan berdasarkan prinsip ilmiah pada tempat kerja (Spector, 2012).

1.4 Keterikatan Psikologi Industri dan Organisasi dengan Ilmu Lain

Sebelumnya kita telah mendapatkan penjelasan tentang apa itu PIO. Maka, pertanyaan berikutnya yang muncul adalah bagaimana keterkaitan PIO dengan ilmu selain yang sudah disebutkan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka kita perlu kembali ke akar sejarah berdirinya PIO sebagai suatu cabang keilmuan di psikologi.

Sejarah awal berdirinya PIO tidak terlepas dari perkembangan ilmu psikologi itu sendiri. Berdirinya laboratorium psikologi pertama di Leipzig, Jerman pada tahun 1876 oleh Wilhem Wundt menjadi awal berdirinya cabang keilmuan psikologi yang lain, tidak terkecuali PIO. Pada pertengahan tahun 1880, Wundt melatih dua psikolog yang akan memberikan pengaruh besar pada kemunculan PIO: Hugo Munsterberg dan James McKeen Cattel (Landy, 1997; Sokal, 1982 dalam Landy & Conte, 2013). Buku pertama PIO ditulis pada tahun 1912 dan diterjemahkan dari bahasa Jerman ke bahasa Inggris pada tahun 1913, merupakan kontribusi Munsterberg pada bidang ini. Sementara, kontribusi Cattel pada bidang ini adalah mengembangkan tes mental untuk seleksi dan penempatan karyawan pada tahun 1890 (Landy & Conte, 2013).

Perjalanan sejarah PIO juga tidak terlepas dari kontribusi Walter Dill Scoot dan Fredrick Winslow Taylor. Walter Dill Scoot merupakan seorang profesor di Northwestern University dan mantan pelajar dari Wilhem Wundt. Scoot merupakan orang pertama yang membicarakan tentang kemungkinan penggunaan psikologi dalam periklanan pada tahun 1901 (Levy, 2010). Bukunya yang berjudul *The Theory of Advertising* menjadi buku pertama yang membahas penggunaan psikologi dalam periklanan (Spector, 2012).

Lebih lanjut mengenai perjalanan sejarah PIO, datang dari seorang insinyur bernama Fredrick Winslow Taylor. Taylor meyakini bahwa prinsip ilmiah dapat diaplikasikan pada studi tentang perilaku kerja untuk membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja. Taylor merasa bahwa ada satu metode yang paling baik untuk melakukan pekerjaan tertentu. Dengan membagi pekerjaan dengan berdasar ilmu ilmiah menjadi komponen yang dapat diukur dan waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan melalui setiap gerakan. Metode ini dikenal dengan

scientific management. Hal ini membuktikan bahwa ilmu teknik pun (*engineering*) juga terkait dengan ilmu PIO (Riggio, 2013).

Peran psikologi sosial juga menjadi tonggak sejarah berdirinya PIO. Studi Hawthorne yang dimulai dari tahun 1927 hingga 1932 oleh Elton Mayo, seorang psikolog dan sosiolog (King, 2017). Studi ini mencoba untuk meningkatkan produktivitas dengan memanipulasi pencahayaan, waktu istirahat, dan jam kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa sikap pekerja memainkan peran penting dalam produktivitas (Landy & Conte, 2013).

Temuan lain dari hasil studi ini yaitu efek Hawthorne yang merupakan kecenderungan perubahan perilaku individu untuk tampil lebih baik hanya karena dipilih dan merasa dirinya penting karena sedang diamati (*observe*) (King, 2017 dan Riggio, 2013). Efek Hawthorne juga mengarah pada pengenalan istilah baru ke dalam literatur psikologi sosial. Efek Hawthorne berarti perubahan perilaku atau sikap yang merupakan hasil dari meningkatnya perhatian yang diberikan (Landy & Conte, 2013). Hal ini dapat dikaitkan dan dikaji dengan sudut pandang psikologi sosial yang menitikberatkan pada pembentukan kelompok kerja dan memahami konflik karyawan, prinsip-prinsip motivasi, dan emosi yang digunakan untuk memotivasi dan memuaskan karyawan (Aamodt, 2015), sehingga psikolog sosial menjadi sangat tertarik pada semua jenis sikap, terutama terhadap sikap pekerjaan yang merupakan integrasi dari teori-teori psikologi sosial dengan kepentingan psikologi industri (Landy & Conte, 2013).

Ilmu PIO juga berintegrasi dengan ilmu ergonomi. Dalam PIO, ergonomi memiliki peran untuk menyasikan pekerjaan dan lingkungan terhadap orang atau sebaliknya dengan tujuan tercapainya produktivitas dan efisiensi yang setinggi-tingginya melalui pemanfaatan manusia seoptimal mungkin (Nurmianto, 1996 dalam Suhardi, 2008). Hal ini berangkat dari definisi ergonomi yaitu sebagai disiplin ilmu yang berkaitan dengan pemahaman interaksi antara manusia dan elemen-elemen lain dari suatu sistem yang menerapkan teori, prinsip, data, dan metode untuk merancang dalam rangka mengoptimalkan kesejahteraan manusia dan sistem kinerja secara keseluruhan (Salvendy, 2012). Sementara, di Indonesia sendiri definisi ergonomi disepakati bahwa ergonomi adalah ilmu serta penerapannya yang berusaha untuk menyasikan pekerjaan dan lingkungan terhadap orang atau sebaliknya dengan tujuan tercapainya produktivitas dan efisiensi yang setinggi-tingginya melalui pemanfaatan manusia seoptimal mungkin (Nurmianto, 1996 dalam Suhardi 2008). Tidak hanya itu, ergonomi juga membahas tentang proses mental seperti persepsi, ingatan, pemrosesan informasi, *reasoning*, dan *motor response* karena mereka memengaruhi interaksi antara manusia dan elemen lain dari suatu sistem (Vicente, 1999; Hollnagel, 2003; Diaper dan Stanton, 2004 dalam Salvendy, 2012), ini disebut dengan ergonomi kognitif.

Di Indonesia, keterkaitan PIO hanya sebatas dengan ilmu psikologi—tidak lebih dari itu. Psikologi sendiri masuk ke Indonesia pada tahun 1950-an yang merupakan ilmu baru saat itu, yang mulai dikenal dan dikembangkan. Tidak jauh dari tahun 1950, terdapat kegiatan tes psikologi di Balai *Psychotechniek* dan Pusat Psikologi Angkatan Darat (Munandar, 2001). Tiga tahun kemudian pada 3 Maret tahun 1953, melalui Prof. Dr. Slamet Iman Santoso yang membuka jurusan perkuliahan psikologi pertama di Universitas Indonesia. Sejak saat inilah, psikologi resmi diajarkan di bangku perkuliahan (Munandar, 2001). Oleh karena itu, hal ini dapat ditarik suatu

kesimpulan bahwa PIO dalam melakukan studi tidak bisa melepaskan diri atau merasa superior karena PIO juga mendapatkan banyak kontribusi dari ilmu-ilmu yang lain pula. Kontribusi tersebut berasal dari teknik industri (*industrial engineering*) dan ilmu manajemen. Meskipun PIO sebagian besar berawal di Amerika Serikat, ilmu ini telah menjadi kegiatan internasional, terutama di negara-negara industri (Spector, 2012).

1.5 Ruang Lingkup PIO

Banyaknya sumbangan ilmu yang membentuk PIO, menjadikan ilmu ini memiliki ruang lingkup yang sangat luas sehingga buku ini mencoba merangkum cakupan ilmu PIO pada praktiknya di tempat kerja.

Menurut Spector (2012), ada dua aspek yang sama pentingnya pada bidang PIO. Pertama, PIO melibatkan studi ilmiah dari sisi manusia dalam organisasi. Para profesor psikolog PIO terutama mereka yang mengajar di universitas, mengadakan penelitian tentang orang di tempat kerja. Kedua, PIO termasuk ke dalam aplikasi dari prinsip dan temuan-temuan penelitian sehingga sebagian besar psikolog PIO terlibat dalam praktik, baik sebagai konsultan atau sebagai karyawan organisasi.

Beberapa psikolog PIO juga mempelajari fungsi dasar pekerja dalam organisasi, seperti cara merekrut dan melakukan seleksi, bagaimana pekerja dilatih dan dikembangkan, dan melakukan pengukuran kinerja. Psikolog PIO yang lain mempelajari proses psikologis yang menggaris bawah perilaku kerja, seperti motivasi kerja, perasaan kepuasan kerja, serta stres pada pekerja. Psikolog PIO yang lainnya masih berfokus pada proses kelompok di tempat kerja, termasuk hubungan antara pengawas (*supervisor*) dan bawahan tempat kerja, dan bagaimana kelompok pekerja berkoordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Terakhir, sebagian psikolog dan peneliti sosial yang lain mempelajari gambaran yang lebih luas, termasuk struktur organisasi kerja, dan bagaimana lingkungan fisik, sosial, dan psikologis memengaruhi perilaku pekerja (Riggio, 2013). Berdasarkan ini, Landy & Conte (2013) membagi tiga konsentrasi utama, yaitu *personnel psychology* (manajemen sumber daya manusia), psikologi organisasi, dan rekayasa manusia (*human engineering*). Berikut penjelasan dari ketiga konsentrasi yang sudah disebutkan.

- ***Personnel psychology*** sering kali dilihat sebagai bagian dari manajemen manusia. Cakupan ilmu PIO yang satu ini pada umumnya membahas masalah-masalah seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa orang secara konsisten berbeda dalam pembawaan dan perilaku kerja mereka dan informasi tentang perbedaan ini dapat digunakan untuk memprediksi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Landy & Conte, 2013). Para psikolog PIO lebih banyak bekerja di bagian seleksi. Di sini para ahli bekerja pada pengembangan dan administrasi tes yang digunakan untuk merekrut karyawan. Elemen penting dalam proses ini adalah validasi instrumen seleksi untuk memastikan bahwa dari hasil tes para psikolog, PIO dapat memprediksi kinerja (Levy, 2010).

- **Psikologi organisasi** adalah bidang ilmu psikologi yang menggabungkan penelitian dari psikologi sosial dan perilaku organisasi serta membahas emosi dan motivasi kerja. Termasuk di dalamnya topik seperti sikap, kelayakan, motivasi, stres, kepemimpinan, tim, dan aspek yang lebih luas dari desain organisasi dan pekerjaan.
- **Rekayasa manusia** (*human engineering*) juga disebut sebagai faktor psikologi manusia adalah studi mengenai kapasitas dan limitasi manusia pada suatu pekerjaan dengan lingkungan tertentu.

Tak hanya itu, tambahan lain menurut Levy (2010), cakupan ilmu PIO juga membahas mengenai:

- **Pelatihan dan Pengembangan**

Psikolog PIO yang bekerja pada cakupan ini menghabiskan waktu di perusahaan-perusahaan untuk program pelatihan yang mengajarkan karyawan baru bagaimana melakukan pekerjaan mereka dan karyawan yang sudah baik bagaimana melakukan pekerjaan baru dengan peralatan baru. Hal tersebut menjadi tugas para psikolog PIO. Pertama, mereka dengan cermat menganalisis organisasi dan pekerjaan; kemudian melakukan program pelatihan dengan karyawan perusahaan untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja dan pada akhirnya mengevaluasi efektivitas program.

- **Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)**

Para ahli di area ini menganalisis struktur organisasi, budaya, dan iklim serta mengembangkan intervensi yang sesuai untuk organisasi tertentu yang dapat membuat organisasi berjalan lebih efektif. Perubahan organisasi merupakan bagian terbesar dari pengembangan organisasi dan salah satu yang sangat diminati perusahaan, mengingat banyak perubahan yang terjadi di organisasi abad ke-21 (Levy, 2010). Pengembangan organisasi ini meliputi perencanaan, perubahan-perubahan yang dilakukan dengan sengaja bagi sebuah organisasi untuk memecahkan sebuah masalah khusus, pengembangan yang meliputi perubahan dan pengembangan sumber daya manusia, organisasi secara khusus (struktur personalia dan organisasi), prosedur kerja, atau teknologi dan perancangannya.

- **Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*)**

Orang yang bekerja untuk area ini melakukan pengukuran dan peningkatan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Psikolog PIO mungkin mengembangkan dan mengelola survei sikap kepada karyawan dalam upaya untuk memahami apa yang disukai dan tidak disukai karyawan tentang pekerjaan mereka. Data dari survei sering kali dihubungkan pada kinerja, kemudian sebuah rencana dirancang untuk meningkatkan sikap dengan meningkatkan tidak hanya iklim kerja, tetapi juga efisiensi organisasi.

Berdasarkan cakupan ilmu PIO, maka dapat dibedakan kajian ilmu PIO. PIO merupakan bidang yang elektik, yaitu bidang yang menggabungkan konsep, ide, teknik dan teori dari berbagai macam disiplin (Spector, 2012) sehingga PIO berbeda dari banyak bidang lain. PIO adalah bidang berbasis bukti (*evidence-based field*) yang berarti bahwa hal-hal yang dilakukan praktisi

didasarkan pada metode dan prinsip ilmiah (Spector, 2012). Prinsip ilmiah yang diterapkan di PIO yaitu *scientist-practitioner model*. Model yang menggunakan pendekatan ilmiah dan penelitian dalam praktik PIO, artinya bahwa pendekatan ilmiah dan praktik di lapangan adalah bagian penting dari PIO (Landy & Conte, 2013).

Hal lain yang membedakan PIO dengan bidang keilmuan yang lain yaitu mengaplikasikan prinsip psikologi sehingga membuat PIO berbeda dari bidang yang biasanya diajarkan di perguruan tinggi bisnis. Meskipun banyak topik yang dibahas, ada kesamaan konteks yang ditemukan dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) atau konteks perilaku organisasi. Meskipun demikian, terdapat perbedaan utama antara PIO dan bidang keilmuan bisnis, yaitu PIO meneliti faktor-faktor yang memengaruhi orang-orang dalam suatu organisasi yang bertentangan dengan aspek-aspek yang lebih luas dari menjalankan suatu organisasi seperti saluran pemasaran, jaringan transportasi, dan akuntansi biaya (Kimbrough, Durley, & Muñoz, 2005 dalam Aamodt, 2015).

1.6 Etika dalam PIO

Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang peneliti, praktisi, dan psikolog dari berbagai cabang keilmuan psikologi termasuk PIO, mereka bekerja berdasarkan kode etik. Kode etik psikologi dikembangkan selama bertahun-tahun oleh APA (*American Psychological Association*) atau asosiasi psikologi Amerika. Kode etik ini mencakup prinsip etika dan pernyataan perilaku profesional yang sesuai. Kebanyakan psikolog PIO dipandu oleh prinsip-prinsip ini dalam pekerjaan profesional mereka (Spector, 2012).

Menurut Levy (2010), ada lima prinsip umum yang berfungsi sebagai tujuan bagi psikolog berdasarkan kode etik, yaitu:

1. Membantu orang lain tanpa melukai;
2. Membangun hubungan berdasarkan kepercayaan;
3. Menegakkan integritas tinggi dalam pengajaran, penelitian, dan praktik psikologi;
4. Bersikap adil dalam semua hubungan dan tindakan profesional; dan
5. Menghormati hak dan martabat semua orang.

Lima prinsip ini harus menjadi panduan perilaku psikolog dalam semua aspek pekerjaan profesional mereka. Sehubungan dengan penelitian, kode etik memberikan beberapa ketentuan tambahan.

Pertama, penelitian harus disetujui oleh lembaga pendukung, seperti universitas atau rumah sakit. Untuk mendapatkan persetujuan, biasanya dilakukan oleh institusi dewan peninjau (*Institutional Review Board, IRB*) yang bertugas untuk meninjau setiap proyek penelitian dan mempertimbangkan peraturan etika dan keselamatan. **Kedua**, partisipan harus diperlakukan secara adil dan keputusan mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian sudah diketahui. Hal ini melibatkan *informed consent* yang menyediakan informasi tentang tujuan penelitian, hak partisipan untuk menolak terlibat, potensi risiko dan manfaat pada partisipan, dan petunjuk

pengisian mengenai penelitian. **Ketiga**, psikolog diharuskan menjaga kerahasiaan data dan terkadang menjaga anonimitas partisipan. **Keempat**, peneliti secara etis terikat untuk menghindari penggunaan tipuan dalam penelitian apabila memungkinkan. Jika tipuan dalam penelitian diperlukan, peneliti diharuskan melakukan penjelasan pada partisipan bahwa ini hanya tipuan. **Terakhir**, ada persyaratan etis untuk perawatan dan penggunaan hewan dalam penelitian (Levy, 2010).

Sementara, APA membagi 10 cakupan bidang yang boleh dilakukan oleh para psikolog PIO berdasarkan kode etik (www.apa.org/ethics/). Berikut 10 cakupan bidang tersebut:

1. Memecahkan masalah etika;
2. Kompetensi;
3. Hubungan antar-individu;
4. Privasi dan kerahasiaan;
5. Pengiklanan & pernyataan publik lainnya;
6. Catatan penyimpanan dan keuangan;
7. Pendidikan dan pelatihan;
8. Penelitian dan publikasi;
9. Penilaian; dan
10. Terapi.

Sebagai suatu kesimpulan, kode etik bagi para psikolog adalah untuk melakukan yang terbaik tanpa melukai orang lain melalui pekerjaan profesional mereka. Hal ini berarti psikolog harus menghindari melakukan tindakan ilegal atau tidak bermoral yang dapat membahayakan seseorang baik secara fisik maupun psikologis. Di lain hal, psikolog memiliki tanggung jawab sosial untuk menggunakan keilmuan mereka membantu orang lain. Dengan kata lain, tujuan utama dari profesi psikolog adalah untuk meningkatkan kondisi manusia melalui penerapan psikologi, sedangkan untuk psikolog PIO berarti meningkatkan organisasi sehingga suatu organisasi dapat berfungsi dengan baik dan membantu meningkatkan kesejahteraan para karyawannya (Spector, 2012).

1.7 Ringkasan

- Peran psikologi pada ilmu PIO adalah untuk menjawab persoalan psikologis dengan menggabungkan industri dan organisasi sebagai suatu cara praktis untuk memecahkan masalah yang muncul.
- Psikologi industri adalah cabang ilmu tertua yang mencoba menggunakan sudut pandang manajemen melalui efisiensi organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia yang tepat atau orang yang terkait dengan masalah desain pekerjaan yang efisien, pemilihan karyawan, pelatihan karyawan, dan penilaian kinerja.
- Peran psikologi sosial menjadi tonggak sejarah berdirinya PIO di mana studi oleh Hawthorne yang dimulai dari tahun 1927 hingga 1932 oleh Elton Mayo. Studi ini mencoba untuk meningkatkan produktivitas dengan memanipulasi pencahayaan, waktu istirahat, dan jam kerja karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa sikap pekerja memainkan peran penting pada produktivitas.
- Ruang lingkup PIO mencakup:
 - *Personnel psychology*;
 - Psikologi organisasi;
 - Rekayasa manusia;

- Pelatihan dan pengembangan;
- Pengembangan organisasi; dan
- Kualitas kehidupan kerja.
- Etika dalam PIO meliputi beberapa prinsip umum:
 - membantu orang lain tanpa melukai;
 - membangun hubungan berdasarkan kepercayaan;
 - menegakkan integritas tinggi dalam pengajaran, penelitian, dan praktik psikologi;
 - bersikap adil dalam semua hubungan dan tindakan profesional; dan
 - menghormati hak dan martabat semua orang.

1.8 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan definisi industri dan definisi psikologi industri!
2. Di dalam pembahasan di atas dinyatakan bahwa organisasi dan psikologi merupakan dua hal yang berlawanan. Jelaskan pernyataan tersebut!
3. Diskusikan keterkaitan psikologi industri dan organisasi dengan ilmu lain!
4. Sebutkan dan jelaskan ruang lingkup PIO!

“If I have seen further, it is by standing on the souldiers of giant.”

Isaac Newton

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 2

METODOLOGI PENELITIAN DALAM PIO

2.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- PIO sebagai ilmu.
- Tahapan penelitian dalam PIO.
- Cara PIO melakukan penelitian dan mengolah data.

2.2 Pendahuluan

Sebelum membahas lebih mendalam mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam PIO, buku ini akan sedikit mengulas sejarah berdirinya psikologi sebagai akar keilmuan PIO.

Munculnya PIO tidak terlepas dari perkembangan ilmu psikologi itu sendiri. Berdirinya laboratorium psikologi pertama di Leipzig, Jerman pada tahun 1879 oleh Wilhem Wundt menjadi awal berdirinya cabang keilmuan psikologi yang lain, sekaligus memisahkan psikologi dari ilmu-ilmu induknya. Ilmu-ilmu tersebut di antara lain filsafat dan kedokteran (Sarwono, 2008). Kemudian muncul pertanyaan, apakah psikologi dapat dikatakan sebagai ilmu ilmiah (*science*)?

Dalam perjalanan berdirinya psikologi sebagai ilmu, banyak mengalami perdebatan-perdebatan sengit di kalangan para ilmuwan. Perdebatan itu dimulai ketika William James menyatakan psikologi sebagai subjek yang agak buruk (*that nasty little subject*). Hal ini kemudian menjadi pusat spekulasi dan pertanyaan sejak dahulu (Robin, 1995). Spekulasi dan pertanyaan muncul karena psikologi pada saat itu dianggap sebagai ilmu baru yang memulai tradisi dengan melibatkan eksperimen ilmiah sebagai hal yang diakui dan merupakan bagian resmi dari fungsi

pengajaran di universitas (Robin, 1995). Meskipun demikian, psikologi pada saat itu masih belum dapat dikatakan sebagai ilmu ilmiah walaupun sudah memiliki laboratorium dan melibatkan eksperimen sebagai cara untuk menjawab permasalahan.

Ada dua hal yang menjadikan psikologi tidak dapat dikatakan ilmu ilmiah pada masa itu. **Pertama**, tidak adanya definisi yang lebih mendasar sehingga sulit mengidentifikasi apakah seseorang dapat dikatakan sebagai psikolog. **Kedua**, dikarenakan aktivitas dan proses pembelajaran merupakan gambaran dari pandangan pribadi, termasuk juga hal-hal yang unik dari perilaku manusia. Jadi, apa yang dilakukan oleh psikolog diharuskan menekankan pada suatu kasus yang kemudian diajarkan kepada pelajar yang mengambil bidang tersebut.

Hal ini menjadi jelas bahwa pentingnya suatu keilmuan tidak dapat sepenuhnya dipahami hanya dalam hal praktik saat ini atau dengan catatan-catatan yang sama dengan para psikolog pada zaman itu dengan rentang waktu yang lama (Robbin, 1995). Maka kritik dan sanggahan terus berlanjut. Satu dari sekian banyak kritikan dan sanggahan itu datang dari Herman Ebbinghaus. Dia dikenal karena pernyataan yang menyebut psikologi memiliki sejarah panjang, tetapi hanya menjadi sebuah cerita pendek (Ebbinghaus, 1980 dalam Fuch dan Evans, 2013). Pernyataan tersebut kemudian diinterpretasikan sebagai suatu usulan bahwa non-eksperimental merupakan psikologi empiris (*empirical psychologies*) yang ada sebelum 1870. Akan tetapi, masih belum dapat dikatakan ilmiah, hanya lebih kepada filosofis (Fuch dan Evans, 2013). Hal ini kemudian mendorong Edward Bradford Titchner untuk memisahkan psikologi eksperimen secara keseluruhan dari filsafat (Titchner, 1899 dalam Fuch dan Evans, 2013). Walaupun demikian, para sejarawan psikologi dan ilmu pengetahuan meyakini bahwa psikologi yang ilmiah muncul pada periode abad ke-18. Pencerahan (*enlightenment*) (Hatfield, 1994; Moravia, 1980; Vidal, 1993, 2000 dalam Fuch dan Evans, 2013) dan diistilahkan oleh Vidal dengan “*the century of psychology*” (Vidal, 2000 dalam Fuch dan Evans, 2013) hingga kemudian pada tahun 1653 James De Back menggunakan kata *psychologie* dan *psychology* dalam bahasa Inggris di risalahnya (De Back, 1653; Harvey, 1653 dalam Fuch dan Evans, 2013).

Akan tetapi, penggunaan istilah tersebut bukanlah yang pertama. Istilah psikologi pertama kali digunakan dalam konteks akademik dan ilmu pengetahuan dimulai pada tahun 1590 oleh seorang filsuf skolastik dari Jerman, Rudolf Gockel yang memublikasikan *Psychologia hoc est de Hominis Perfectione, Anima*. Namun ternyata, penggunaan istilah psikologi sudah digunakan enam dekade sebelumnya oleh Marko Marulic, seorang budayawan dari Kroasia dalam risalahnya yang berjudul *Psichiologia de Ratione Animae Humanae*. Lebih lanjut, penggunaan istilah psikologi pada masa itu belum populer hingga muncul Christian Wolff, seorang filsuf idealis yang menggunakan istilah tersebut dalam artikelnya yang berjudul *Psychologia Empirica* dan *Psychologia Rationalis* (1732–1734). Di Inggris, penggunaan istilah psikologi muncul pada pertengahan abad ke-19 yang diartikan sebagai filsafat mental (*mental philosophy*), (Lumen, 2017). Terlepas dari perdebatan mengenai siapa yang lebih dahulu menggunakan istilah psikologi dalam konteks akademis, satu hal yang hampir pasti dan tidak pernah terbantahkan hingga saat ini yaitu bahwa psikologi merupakan suatu terminologi dari Yunani, yang terdiri dari dua kata *psyche* dan *logos*. Sarwono (2008) mengartikan *psyche* sebagai jiwa dan *logos* berarti ilmu sehingga psikologi diartikan

sebagai ilmu yang membahas mengenai jiwa. Pengertian lain psikologi menurut King (2018) adalah studi ilmiah yang mempelajari perilaku dan proses mental.

Kemudian, bagaimana akhirnya psikologi dapat dikatakan sebagai suatu ilmu? Pertanyaan ini kemudian dijawab oleh Immanuel Kant yang menolak segala validitas pemikiran psikologi karena ia memiliki argumen, bahwa proses mental yang rasional harus diaktivasi oleh kapasitas mental yang didapatkan dari pengalaman. Oleh karena itu, mempelajari pikiran harus dibatasi dengan pertanyaan yang sesuai pada psikologi empiris (Leary, 1978 dalam Fuch dan Evans, 2013). Lebih lanjut, Kant membantah psikologi empiris yang membahas mengenai kapasitas mental tidak dapat menjadi ilmu pengetahuan yang tepat karena proses mental tidak dapat dikuantifikasi sehingga data yang dihasilkan tidak mampu dideskripsikan secara matematis atau diterapkan pada manipulasi eksperimental. Walaupun demikian, Kant menyarankan psikologi dapat meningkatkan statusnya sebagai ilmu empiris dengan mengadopsi metode antropologi untuk mengamati aktivitas manusia pada kondisi yang sebenarnya (Fuch dan Evans, 2013).

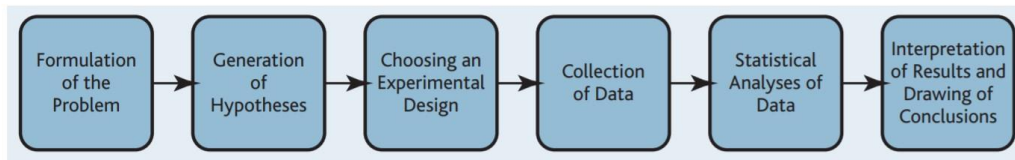
Pertanyaan berikutnya pun muncul. Bagaimana PIO mengaplikasikan saran dari Emmanuel Kant dalam praktiknya pada kondisi yang sebenarnya? Jawaban itu datang dari Fredrick Winslow Taylor yang meyakini bahwa prinsip ilmiah dapat diaplikasikan pada studi tentang perilaku kerja untuk membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja. Taylor merasa bahwa ada satu metode yang paling baik untuk melakukan pekerjaan tertentu. Dengan membagi pekerjaan berdasar ilmu ilmiah menjadi komponen yang dapat diukur dan waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan melalui setiap gerakan, metode ini dikenal dengan *scientific management* (Riggio, 2013). Dalam penggunaannya, *scientific management* menggunakan serangkaian eksperimen untuk mengetahui pentingnya hubungan sosial dan sikap karyawan di antara hal yang lain (Levy, 2010). Menariknya, dari hasil serangkaian eksperimen tersebut, peneliti menyadari bahwa kondisi sosial dan psikologis terhadap pekerjaan ternyata merupakan hal yang lebih penting daripada kondisi fisik (Roethlisberger & Dickson, 1939 dalam Levy, 2010). Kemudian, serangkaian eksperimen ini dikembangkan lagi oleh Lilian Gilberth. Hasil pengembangan eksperimen tersebut dikenal dengan istilah *human factors* yang merupakan studi tentang cara terbaik mendesain teknologi untuk orang (Spector, 2012). Pembahasan mengenai *human factors* secara lengkap akan dijelaskan pada Bab 17.

Pertanyaan berikutnya, bagaimana sebenarnya PIO melakukan penelitian? Untuk menjawab itu, buku ini akan masuk kepada pembahasan selanjutnya mengenai tahapan penelitian dalam PIO.

2.3 Tahapan Penelitian dalam PIO

PIO merupakan ilmu yang tidak berdiri sendiri. Pada perjalanannya, PIO tidak hanya mendapat sumbangan keilmuan dari psikologi, tetapi juga dari bidang keilmuan lain seperti teknik, ergonomi, dan ilmu manajemen. Hal ini menjadikan PIO sebagai bidang yang eklektik artinya bidang yang menggabungkan konsep, ide, teknik, dan teori dari berbagai macam disiplin (Spector, 2012) sehingga PIO berbeda dari banyak bidang lain. PIO adalah bidang berbasis bukti (*evidence-based field*) yang berarti bahwa hal-hal yang dilakukan praktisi didasarkan pada metode dan prinsip

ilmiah (Spector, 2012). Prinsip ilmiah yang diterapkan di PIO yaitu *scientist-practitioner model* yang menggunakan pendekatan ilmiah dan penelitian dalam praktik. Artinya bahwa pendekatan ilmiah dan praktik di lapangan adalah bagian penting dari PIO (Landy & Conte, 2013) sehingga dalam melakukan penelitian, bidang PIO melibatkan observasi dan berdasarkan fakta yang muncul di kondisi yang sebenarnya. Dasar ini juga yang menjadikan penelitian di bidang PIO menggunakan eksperimen. Tahapan penelitian di PIO dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 1 Enam Langkah dalam Proses Penelitian (Sumber: Riggio, 2013)

1. Memformulasikan masalah (*Formulation of the problem*).

Langkah awal dalam suatu penelitian adalah merumuskan masalah. Hal ini bertujuan untuk menentukan fokus topik apa yang ingin dibahas pada suatu penelitian. Umumnya, peneliti mengembangkan isu karena ketertarikannya pada suatu area tertentu. Namun, sering kali dalam memilih rumusan masalah, peneliti dipengaruhi oleh penelitian sebelumnya yang kemudian dikembangkan (Riggio, 2013).

2. Membangun hipotesis (*Generation of hypotheses*).

Langkah berikutnya dalam tahapan proses penelitian yaitu membangun hipotesis. Hipotesis dapat diartikan suatu pernyataan tentatif yang berkaitan dengan sesuatu yang ingin diukur oleh peneliti, biasanya disebut dengan variabel (Riggio, 2013). Menurut Kabir (2016), **hipotesis yang baik harus memenuhi empat kriteria**.

Yang pertama, hipotesis harus **spesifik**. Artinya, suatu hipotesis harus mampu membuat pernyataan yang jelas mengenai semua prediksi dan cara kerja dari suatu variabel. Hipotesis yang spesifik meyakinkan bahwa suatu penelitian dapat direplikasi dan memiliki pengaruh (signifikan). Selain hal tersebut, semakin spesifik suatu hipotesis semakin dapat teruji.

Berikutnya, hipotesis harus **teruji secara empiris**. Maksudnya adalah hipotesis harus terbebas dari suatu nilai atau penilaian moral (*moral judgemental*) dari peneliti. Hal ini dikarenakan penilaian-penilaian subjektif dapat menjadikan suatu penelitian tidak dapat menjadi suatu pernyataan yang terukur sehingga tidak memiliki dasar empiris untuk bisa dijelaskan.

Kemudian, hipotesis harus **berkaitan dengan teknik atau metode yang sudah ada**. Hal tersebut bertujuan agar suatu hipotesis memiliki dasar yang kuat. Setelah memiliki dasar yang kuat, barulah suatu hipotesis dapat digunakan untuk mengukur konsep atau variabel yang berhubungan dengan hipotesis.

Terakhir, hipotesis harus **berkaitan dengan isi dari suatu teori atau beberapa orientasi teoritis**. Jika suatu hipotesis dapat teruji, maka akan membantu untuk mengklasifikasikan, mendukung, menerima, atau menolak teori yang sudah ada. Namun, hanya jika hipotesis yang diajukan berhubungan dengan teori atau berkaitan dengan beberapa orientasi teoritis. Hipotesis tidak harus selalu menguraikan dan meningkatkan teori yang ada, tetapi mungkin juga menyarankan hubungan penting antara teori dan beberapa teori lainnya sehingga hal ini dapat menjadikan acuan untuk menambah pengetahuan baru.

3. Memilih desain penelitian (*Selecting the research design*).

Setelah membangun hipotesis, tahapan berikutnya dalam penelitian yaitu memilih desain penelitian. Jenis desain yang dipilih tergantung pada hal-hal seperti pengaturan penelitian (kondisi sebenarnya atau menggunakan simulasi) dan tingkat kontrol yang dimiliki peneliti atas pengaturan penelitian (Riggio, 2013). Ada **dua dasar dalam memilih desain penelitian yaitu siapa yang akan menjadi partisipan dalam penelitian dan apa yang akan diukur**. Umumnya yang menjadi partisipan dalam sebagian besar penelitian di PIO adalah mahasiswa sarjana atau karyawan organisasi. Kemudian, untuk pengukuran biasanya PIO memiliki satu atau lebih variabel independen dan variabel dependen (Levy, 2010).

4. Mengambil data (*Collection of data*).

Setelah memilih desain penelitian, proses berikutnya dalam penelitian yaitu mengambil data. Pada tahap inilah sebenarnya suatu variabel diukur. Ini dapat dilakukan dengan berbagai cara. Beberapa penelitian memerlukan pengumpulan data lebih dari satu periode waktu, sedangkan yang lain mungkin memerlukan penggunaan lebih dari satu kelompok peserta. Beberapa data dikumpulkan melalui interaksi tatap muka, data lain dikumpulkan melalui surat, surel, dan/atau internet (Levy, 2010). Buku ini akan membahas secara singkat tentang beberapa pendekatan yang lebih umum untuk pengumpulan data di bagian berikutnya.

Pada proses ini, hal penting dan perlu menjadi perhatian adalah menentukan sampel. **Sampel** merupakan pemilihan kelompok yang dapat mewakili kelompok besar pada suatu penelitian. Proses seleksi dalam menentukan sampel harus mengikuti pedoman ketat untuk memastikan bahwa sampel memang mewakili populasi yang lebih besar dari mana sampel diambil (Riggio, 2013). Menurut Riggio (2013), ada dua teknik dalam melakukan sampling, yaitu ***random sampling*** dan ***stratified sampling***.

Random sampling, pemilihan partisipan dari suatu populasi sehingga setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih.

Stratified sampling, pemilihan peserta penelitian berdasarkan kategori yang mewakili karakteristik pembeda dari suatu populasi.

Kedua teknik sampling ini dapat membantu seorang peneliti dalam memastikan bahwa sampel tersebut mewakili populasi dari mana diambil (Riggio, 2013).

5. Analisis data statistika (*Statistical analyses of data*).

Setelah data penelitian terkumpul, proses berikutnya adalah melakukan analisis data. Pada umumnya, data penelitian berbentuk angka (*numerical*) sehingga analisis yang digunakan adalah analisis statistika. Namun, tidak menutup kemungkinan data penelitian dapat dianalisis dengan tidak menggunakan data yang berupa angka, melainkan hanya menggunakan teori. Analisis ini dikenal dengan analisis kualitatif (Riggio, 2013). Biasanya, penelitian di PIO menggunakan data berupa angka. Hal tersebut dikarenakan bidang PIO merupakan bidang ilmu yang lebih mengarah pada pendekatan kuantitatif. Pada tahapan ini, peneliti kembali ke hipotesis asli, pertanyaan penelitian, dan menggunakan teknik statistik yang tersedia untuk menguji hipotesis tersebut dan menjawab pertanyaan penelitian (Levy, 2010).

Beberapa analisis statistik sangat sederhana dan digunakan untuk membantu menggambarkan dan mengklasifikasikan data. Teknik statistik lainnya cukup kompleks, tetapi dapat membantu peneliti membuat detail kesimpulan (Riggio, 2013).

6. Interpretasi hasil dan menyimpulkan kesimpulan (*Interpretation of research results and drawing conclusion*).

Setelah semua tahapan proses dilakukan oleh peneliti, tahapan akhir dari penelitian adalah melakukan interpretasi hasil dan menyimpulkan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti akan menarik kesimpulan tentang hasil temuan dan relevansinya dengan hipotesis yang diajukan serta kemungkinan keterbatasan mengenai penelitian yang sudah dilakukan (Riggio, 2013). Kemudian, pada tahapan ini juga dua bagian terakhir biasanya mempresentasikan hasil dan diskusi tentang seperti apa hasilnya, bagaimana hipotesis sesuai dengan literatur yang ada, bagaimana mereka membantu untuk menyelesaikan masalah, dan apa implikasi yang penelitian ini berikan (Levy, 2010).

Setelah kita mengetahui tahapan proses dalam penelitian di bidang PIO, pembahasan berikutnya akan mengulas lebih mendalam mengenai desain penelitian yang digunakan dalam bidang PIO. Seperti apa sebenarnya desain penelitian itu dan apa tujuannya? Kedua pertanyaan tersebut akan dijawab pada pembahasan berikutnya.

2.4 Desain Penelitian

Desain penelitian diartikan sebagai struktur atau arsitektur keseluruhan untuk studi penelitian; memungkinkan para peneliti untuk melakukan penelitian ilmiah tentang fenomena yang menarik (Landy & Conte, 2013). Pengertian lain dari desain penelitian menurut Gravetter & Forzano (2018) adalah suatu rencana umum untuk mengimplementasikan suatu strategi riset. Suatu desain penelitian menspesifikkan apakah penelitian akan melibatkan partisipan kelompok atau individual, membuat perbandingan dalam suatu kelompok atau antar-kelompok, dan bagaimana variabel akan dimasukkan ke dalam penelitian. Jadi, berdasarkan pengertian ini, desain penelitian diklasifikasikan ke dalam beberapa cara, yaitu eksperimen, kuasi eksperimen, non-eksperimental, korelasi, survei, dan observasi.

- **Eksperimen**

Desain penelitian yang ditandai dengan tingkat kontrol yang tinggi terhadap kondisi penelitian untuk memungkinkan penentuan hubungan sebab-akibat antar-variabel. Ada dua kondisi penelitian dalam desain eksperimen yaitu kondisi laboratorium dan kondisi lapangan (*field*). **Kondisi laboratorium** merupakan kondisi percobaan yang mana peneliti memiliki kontrol pada variabel. Hal ini menjadikan keuntungan utama melakukan penelitian di laboratorium. **Kondisi lapangan (*field*)** merupakan kondisi penelitian yang dilakukan pada kondisi sebenarnya. Biasanya, penelitian memiliki kontrol lebih sedikit daripada di laboratorium, tetapi peneliti harus tetap mengendalikan situasi dalam percobaan lapangan agar menarik kesimpulan yang kuat (Riggio, 2013). Desain penelitian ini juga memungkinkan peneliti secara acak memberikan perlakuan untuk kondisi yang berbeda pada partisipan (Landy & Conte, 2013). Ciri khas desain penelitian eksperimen yaitu adanya kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. **Kelompok eksperimen** merupakan kelompok yang menerima perlakuan (*treatment*) dari peneliti, sedangkan **kelompok kontrol** adalah kelompok yang tidak mendapatkan perlakuan (*treatment*) (Gravetter & Forzano, 2018).

- **Kuasi Eksperimen**

Desain penelitian yang mengikuti desain eksperimental, tetapi tidak memiliki tugas acak (*random assignment*) atau manipulasi variabel independen (Riggio, 2013). Kuasi eksperimental merupakan desain penelitian yang sering digunakan dalam penelitian di bidang PIO karena penelitian ini lebih sesuai untuk dilakukan daripada eksperimen lapangan, tetapi masih memungkinkan tingkat validitas internal yang dapat diterima (Levy, 2010). Selain hal tersebut, alasan lain kuasi eksperimental sering digunakan dalam penelitian di PIO karena kesulitan dalam mengendalikan variabel luar (*extraneous variable*) dan sering kali unit analisis adalah kelompok atau organisasi (bukan individu) sehingga para peneliti sering mencoba mengukur sebanyak mungkin variabel luar (*extraneous variable*) yang mereka bisa agar dapat mengontrol efeknya secara statistik. Ini membantu memperkuat hasil yang diperoleh dalam kuasi eksperimen (Riggio, 2013).

- **Non-eksperimental**

Desain penelitian ini **tidak melibatkan** perlakuan (*treatment*) atau tugas (*assignment*) untuk kondisi yang berbeda (Landy & Conte, 2013). Non-eksperimental bertujuan untuk menggambarkan suatu hubungan antar dua variabel dengan membandingkan skor dua kelompok berbeda, tetapi tidak mencoba untuk menjelaskan hubungan tersebut. Maksudnya adalah desain penelitian non-eksperimental tidak menghasilkan penjelasan mengenai sebab akibat dan tidak meminimalisir pengaruh pada validitas internal (Gravetter & Forzano, 2018).

- **Korelasi**

Desain penelitian yang meneliti hubungan antara variabel karena mereka secara alami terjadi (Riggio, 2013). Desain penelitian ini melibatkan pengukuran dua variabel atau lebih pada setiap individu untuk menjelaskan hubungan antara variabel. Pengukuran dilihat untuk mengidentifikasi beberapa pola hubungan yang ada dan untuk mengukur kekuatan hubungan. Meskipun demikian, pendekatan ini tidak dibuat untuk menjelaskan hubungan antar-variabel (Gravetter & Forzano, 2018). Perbedaan desain penelitian non-eksperimental dengan korelasi

adalah jenis data yang yang digunakan untuk mencapai tujuan. Korelasi menggunakan satu kelompok dan mengukur dua atau lebih variabel untuk tiap individu, sedangkan non-eksperimental menggunakan dua atau lebih kelompok, mengukur satu variabel untuk tiap individu, dan menghasilkan data berupa skor (Gravetter & Forzano, 2018).

2.5 Teknik Mengumpulkan Data

Pembahasan berikutnya akan mengulas mengenai bagaimana teknik mengumpulkan data setelah desain penelitian ditentukan. Ada dua pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan data yaitu pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif. Kedua pendekatan ini memiliki teknik pengolahan data yang berbeda. Pendekatan kuantitatif pada umumnya menggunakan survei dan kuesioner, sedangkan pendekatan kualitatif menggunakan observasi, wawancara, studi kasus, dan arsip.

- **Pendekatan kuantitatif**, merupakan pendekatan yang didasarkan pada tes, skala penilaian, kuesioner, dan pengukuran psikologis serta menghasilkan data berupa angka (Landy & Conte, 2013). Pada umumnya, pendekatan kuantitatif menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data. Kemudian, apa yang dimaksud dengan survei dan kuesioner?
- **Survei**, merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan pemilihan dari suatu sampel untuk dijadikan responden yang kemudian diberikan beberapa pertanyaan (Levy, 2010).
- **Kuesioner**, merupakan teknik pengumpulan data yang biasanya secara *online* dan dilakukan sendiri tanpa kehadiran peneliti (Spector, 2012).
- **Pendekatan kualitatif**, pendekatan yang didasarkan pada observasi, wawancara, studi kasus, dan analisis buku harian atau dokumen tertulis sehingga data yang dihasilkan berupa deskripsi naratif tentang peristiwa atau proses (Landy & Conte, 2013). Biasanya, teknik pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif berupa observasi, wawancara, studi kasus, dan arsip.
 - **Observasi**, diartikan sebagai teknik pengumpulan data dengan mengamati subjek saat melakukan pekerjaannya (Spector, 2010). Ada dua jenis observasi, yaitu *obtrusive observatiom* jenis observer yang diketahui keberadaannya oleh subjek, sedangkan *unobtrusive observation* jenis observer yang keberadaannya tidak diketahui oleh subjek (Riggio, 2013).
 - **Wawancara**, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan serangkaian pertanyaan pada subjek untuk memprediksi berdasarkan respon lisan dari subjek (Levy, 2010). Selain hal tersebut, wawancara juga memiliki tujuan untuk berbagi informasi (Spector, 2012).
 - **Studi kasus**, merupakan teknik pengumpulan data dengan melibatkan penelitian yang diinvestigasi dengan penilaian perilaku (Riggio, 2013). Sementara, Levy (2010)

mendefinisikan studi kasus untuk mempelajari satu individu, kelompok, perusahaan, atau masyarakat. Tujuan utama dari studi kasus menurut Levy (2010) adalah memberikan gambaran meskipun penjelasan juga merupakan tujuan yang masuk akal dari studi kasus. Studi kasus di PIO digunakan untuk menganalisis struktur organisasi perusahaan modern atau untuk menggambarkan kehidupan CEO profesional (Levy, 2010). Studi kasus juga dapat memberikan informasi yang kaya dan deskriptif tentang perilaku dan situasi kerja tertentu (Riggio, 2013). Namun, menurut Levy (2010) studi kasus biasanya tidak digunakan untuk menguji hipotesis, tetapi sangat bermanfaat dalam hal menggambarkan dan memberikan rincian tentang perusahaan atau individu yang khas atau berbeda.

- **Arsip**, merupakan teknik mengumpulkan data yang menggunakan kumpulan data sekunder yang dapat digunakan untuk tujuan umum atau khusus yang diidentifikasi oleh individu atau organisasi (Levy, 2010). Keuntungan menggunakan teknik ini adalah data yang lebih kaya karena lebih banyak variabel yang bisa dilibatkan daripada yang bisa dimasukkan oleh satu peneliti dan hampir kebanyakan teknik arsip menggunakan data *cross sectional* yaitu data yang dikumpulkan dalam satu waktu dari satu kelompok responden dan data longitudinal—data yang dikumpulkan selama beberapa periode waktu sehingga perubahan sikap dan perilaku dapat dipelajari (Levy, 2010).

2.6 Teknik Analisis Data

Pada tahapan penelitian sudah dijelaskan, langkah berikutnya setelah data dikumpulkan adalah dianalisis dan kemudian diinterpretasi. PIO merupakan bidang yang menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga data yang dihasilkan adalah data numerik berupa angka. Maka, teknik analisis data yang digunakan pada bidang PIO adalah pengujian dengan statistika. Berikut ini adalah beberapa teknik analisis data menggunakan statistika:

- **Statistika Deskriptif**

Statistik yang merangkum, mengatur, dan menggambarkan data pada suatu sampel (Landy & Conte, 2013) dengan menggunakan rumus aritmatik (Riggio, 2013). Gambaran data tersebut berupa distribusi skor seperti rata-rata dan standar deviasi (Spector, 2012). Standar deviasi diartikan dengan ukuran sebaran data yang dihitung sebagai akar kuadrat dari varians (Levy, 2010).

- **Statistika Inferensial**

Statistik inferensial merupakan cabang statistik yang berkaitan dengan generalisasi hasil dari data yang ada untuk semua kasus yang mungkin. Ini bergantung pada tes statistik yang didasarkan pada probabilitas (Spector, 2012). Teknik statistik ini digunakan untuk menganalisis data untuk menguji hipotesis (Riggio, 2013) dan membuat kesimpulan dari data sampel ke sampel atau populasi yang lebih besar (Landy & Conte, 2013). Statistik inferensial atau uji statistik dapat membantu peneliti memutuskan apakah hasilnya dapat dikaitkan dengan varians kesalahan atau perlakuan eksperimental. Varians kesalahan adalah variabilitas antara subjek dalam kondisi eksperimental yang sama (Spector, 2012).

- **Regresi Berganda**

Regresi berganda merupakan teknik yang memungkinkan peneliti untuk menggabungkan kekuatan *prediktif* dari beberapa variabel untuk meningkatkan prediksi kriteria variabel (Spector, 2012). Regresi berganda juga merupakan analisis statistika yang menguji hubungan antara variabel hasil tertentu dan beberapa prediktor (Riggio, 2013). Hal tersebut memungkinkan peneliti untuk menentukan bagaimana sejumlah variabel berkorelasi (Riggio, 2013). Teknik statistika ini juga memungkinkan seorang peneliti untuk mengontrol kemungkinan *extraneous variabel* dan mempelajari efek dari satu variabel pada variabel lain, setelah mengendalikan efek dari *extraneous variabel* (Riggio, 2013).

- **Meta-Analisis**

Merupakan metodologi yang digunakan untuk melakukan tinjauan literatur kuantitatif (Levy, 2010). Metode statistik ini menggabungkan dan menganalisis hasil dari banyak penelitian untuk menarik kesimpulan umum tentang hubungan antar-variabel (Landy & Conte, 2013). Biasanya, dari hasil beberapa studi penelitian yang berbeda untuk digabungkan dan diringkas (Riggio, 2013). Ringkasan tersebut berupa ringkasan matematis dari hasil beberapa sampel atau studi dari fenomena yang sama (Spector, 2012).

2.7 Ringkasan

- Munculnya PIO tidak terlepas dari perkembangan ilmu psikologi itu sendiri yang dimulai dari berdirinya laboratorium psikologi pertama di Leipzig, Jerman pada tahun 1879 oleh Wilhem Wundt.
- Ada dua hal yang menjadikan psikologi tidak dapat dikatakan ilmu ilmiah pada masa itu. Pertama, tidak adanya definisi yang lebih mendasar sehingga sulit mengidentifikasi apakah seseorang dapat dikatakan sebagai psikolog. Kedua, dikarenakan aktivitas dan proses pembelajaran merupakan gambaran dari pandangan pribadi, termasuk juga hal-hal yang unik dari perilaku manusia.
- Psikologi merupakan suatu terminologi dari Yunani, yang terdiri dari dua kata *psyche* dan *logos*.
- Fredrick Winslow Taylor meyakini bahwa prinsip ilmiah dapat diaplikasikan pada studi tentang perilaku kerja untuk membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas pekerja.
- Pada perjalanannya, PIO tidak hanya mendapat sumbangan keilmuan dari psikologi, tetapi juga dari bidang keilmuan lain seperti teknik, ergonomi, dan ilmu manajemen di mana hal ini menjadikan PIO sebagai bidang yang eklektik, artinya bidang yang menggabungkan konsep, ide, teknik, dan teori dari berbagai macam disiplin.
- Tahapan penelitian PIO meliputi:
 - Memformulasikan masalah;
 - Membangun hipotesis;
 - Memilih desain penelitian;
 - Mengambil data;
 - Analisis data statistika;
 - Interpretasi hasil dan menyimpulkan kesimpulan.

- Desain penelitian diartikan sebagai struktur atau arsitektur keseluruhan untuk studi penelitian; memungkinkan para peneliti untuk melakukan penelitian ilmiah tentang fenomena yang menarik.
- Desain penelitian diklasifikasikan ke dalam beberapa cara:
 - Eksperimen;
 - Kuasi eksperimen;
 - Non-eksperimen;
 - Korelasi;
 - Survei; dan
 - Observasi.
- Teknik mengumpulkan data terdiri atas pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif.
- Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang didasarkan pada tes, skala penilaian, kuesioner, dan pengukuran psikologis serta menghasilkan data berupa angka. Pada umumnya, pendekatan kuantitatif menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data.
- Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang didasarkan pada observasi, wawancara, studi kasus, dan analisis buku harian atau dokumen tertulis sehingga data yang dihasilkan berupa deskripsi naratif tentang peristiwa atau proses. Biasanya teknik pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif berupa observasi, wawancara, studi kasus, dan arsip.
- PIO merupakan bidang yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Jadi, data yang dihasilkan adalah data numerik berupa angka sehingga teknik analisis yang digunakan pada bidang PIO adalah pengujian dengan statistika.
- Beberapa teknik analisis data menggunakan statistika di antaranya mencakup:
 - Statistika deskriptif;
 - Statistika inferensial;
 - Regresi berganda; dan
 - Meta-analisis.

2.8 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan sejarah perkembangan PIO dan apa saja tantangan dalam perkembangannya!
2. Jelaskan relevansi *scientific management* dengan PIO!
3. Apa yang menjadikan PIO bidang yang eklektik?
4. Sebutkan dan jelaskan tahapan penelitian dalam PIO!
5. Jelaskan definisi dari desain penelitian dan sebutkan klasifikasi dari desain penelitian!
6. Apa yang mendasari perbedaan di antara pendekatan kuantitatif dan pendekatan kualitatif? Sebutkan contoh dari masing-masing pendekatan beserta fungsinya!
7. Jelaskan jenis pendekatan yang digunakan dalam bidang PIO beserta teknik analisis datanya!

“No one can whistle a symphony. It takes a whole orchestra to play it.”

H.E. Luccock

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 3

PERBEDAAN INDIVIDU

3.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi dari perbedaan individu.
- Beragam tipe konsep diri.
- Lima karakteristik kepribadian.
- Konsep dari kepribadian proaktif.
- Model/gaya individu dalam memecahkan masalah.

3.2 Pendahuluan

Setiap individu di dalam organisasi memiliki karakteristik dan sifat, kemampuan, serta keterampilan yang unik antara satu dengan yang lainnya. Setiap komponen dari perbedaan individu tersebut menentukan efektivitas kinerja dari karyawan. Tugas organisasi adalah untuk membangun lingkungan kerja yang dapat mendukung setiap keunikan dari para anggota sehingga mereka dapat berkembang dan tumbuh menjadi individu dengan nilai yang dapat berkontribusi terhadap kemajuan organisasi.

Organisasi juga dituntut untuk dapat mengidentifikasi karakteristik personal karyawan mulai dari proses seleksi. Agar proses tersebut sukses, organisasi harus melihat secara lebih jauh apakah pelamar memiliki keterampilan, kemampuan, perilaku, serta nilai-nilai yang dipersyaratkan dalam mengisi posisi kosong tersebut. Setelah individu tersebut direkrut, kemudian organisasi melihat motivasi dari individu. Dengan tingkat motivasi yang tinggi dari karyawan akan memunculkan sifat proaktif sehingga karyawan dapat mengerjakan tugas dari organisasi dengan baik dan

memerankan perannya sebagai *agent of change* yang dapat menggerakkan organisasi sehingga dapat terus berinovasi dan kompetitif.

Selebihnya, di dalam bab ini Anda akan melihat perbedaan individu dari segi definisi, komponen diri, gaya individu dalam pemecahan masalah, dan manajemen keberagaman. Selebihnya, terdapat juga aturan mengenai disabilitas di mana penting bagi organisasi untuk menghindari praktik-praktik manajemen yang bersifat diskriminatif baik terhadap pelamar kerja maupun karyawan yang memiliki disabilitas. Selain itu, bab ini juga menjelaskan mengenai stres atau tekanan psikologis yang dialami oleh karyawan selama ia bertugas di suatu organisasi.

3.3 Definisi Perbedaan Individu

Perbedaan individu adalah bagaimana tiap individu berbeda dalam pemikiran, perasaan, dan perilaku mereka. Dalam perilaku berorganisasi, diketahui terdapat banyak individu di dalamnya meskipun individu tersebut sama, tetapi setiap mereka memiliki perasaan, pemikiran, serta perilaku yang berbeda-beda. Hal itu disebut dengan *Individual Differences*. Perbedaan individu terkadang dapat membuat suatu pekerjaan menjadi sulit, tetapi juga dapat membuat suatu manfaat bagi lingkungannya.

3.4 Komponen Diri

Cara-cara di mana seorang individu mengintegrasikan, mengatur kepribadian, dan *traits* yang dikandungnya membentuk sebuah konsep diri. Konsep diri adalah pandangan yang dimiliki individu tentang diri mereka sebagai makhluk fisik, sosial, dan spiritual atau moral. Ini adalah cara untuk mengenali diri sendiri sebagai manusia yang berbeda (Schermerhorn *et al.*, 2012).

Terdapat dua faktor penting yang dapat meningkatkan kesadaran akan perbedaan antar-individual, yaitu *Self Awareness* dan *Awareness of Others*. *Self Awareness* dapat diartikan sebagai perilaku, preferensi, gaya, bias, kepribadian, dan lain-lain yang menjadi perhatian seseorang. *Awareness of Others* adalah menyadari perilaku, preferensi, gaya, bias, kepribadian, dan lain-lain dari orang lain. Secara keseluruhan, individu dapat mengintegrasikan dan mengatur kepribadian serta sifat-sifat yang ada di dalam dirinya menjadi *Self Concept* (Schermerhorn *et al.*, 2012).

Self Concept adalah pandangan yang dimiliki individu tentang diri mereka sendiri sebagai makhluk sosial, spiritual atau moral. *Self Concept* terbagi lagi menjadi dua aspek penting, yaitu *Self Esteem* dan *Self Efficacy*. *Self Esteem* adalah keyakinan tentang diri sendiri berdasarkan evaluasi terhadap diri sendiri secara keseluruhan. Sementara, *Self Efficacy* adalah keyakinan individu tentang kemungkinan berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu. Kemudian, terdapat *Nature vs Nurture*—baik faktor genetik ataupun faktor lingkungan, keduanya dapat memengaruhi perkembangan dalam diri kita (Schermerhorn *et al.*, 2012).

Konsep diri seseorang sangat dipengaruhi oleh budayanya. Sebagai contoh, orang Amerika cenderung untuk mengungkapkan lebih banyak tentang diri mereka daripada orang Inggris; konsep diri orang Amerika lebih tegas dan lebih banyak bicara. Dua aspek konsep diri yang saling terkait dan penting adalah harga diri dan kemanjuran diri. Harga diri adalah keyakinan tentang harga diri seseorang berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Orang-orang yang tinggi harga diri melihat diri mereka mampu, berharga, dan dapat diterima. Mereka cenderung memiliki sedikit keraguan tentang diri mereka sendiri. Orang yang rendah diri dan penuh dengan keraguan sering takut untuk bertindak. Sementara, penelitian OB telah menunjukkan bahwa harga diri yang tinggi umumnya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan, tetapi itu juga dapat memiliki kekurangan. Misalnya ketika berada di bawah, orang-orang dengan harga diri yang tinggi dapat menjadi sombong dan bertindak egois. Anda bisa memiliki harga diri yang tinggi, tetapi memiliki rasa rendah diri ketika melakukan tugas tertentu, seperti berbicara di depan umum.

Kombinasi tersebut dapat memengaruhi diri kita dalam berperilaku dan dapat menjadi kebiasaan bagi diri dalam merespon atau berinteraksi dengan individu lain. Hal itu disebut dengan *personality*. Diketahui juga, kepribadian dibagi menjadi lima karakteristik, yaitu (Schermerhorn *et al.*, 2012):

1. **Extraversion** adalah kecenderungan untuk merasakan kondisi emosional yang positif dan merasa baik untuk seseorang serta lingkungan sekitar orang tersebut.
2. **Neuroticism** adalah kecenderungan untuk mengalami keadaan emosi yang negatif dan melihat diri sendiri serta dunia sekitar secara negatif.
3. **Agreeableness** adalah kecenderungan untuk bergaul dengan orang lain.
4. **Conscientiousness** adalah seorang individu yang berhati-hati, teliti dan gigih.
5. **Openness to Experience** adalah seorang individu yang mempunyai ketertarikan (akan suatu hal) yang luas dan mau untuk mengambil risiko.

Individu yang dapat memperlihatkan perilaku dalam merespon atau berinteraksi sesuai dengan kepribadian yang dimilikinya disebut dengan *social traits*. *Trait* sosial adalah *trait* tingkat permukaan yang mencerminkan cara seseorang menampakkan diri kepada orang lain ketika berinteraksi dalam lingkungan sosial. Gaya pemecahan masalah mencerminkan cara seseorang mengumpulkan dan mengevaluasi informasi ketika memecahkan masalah dan membuat keputusan.

Kepribadian Proaktif. Schermerhorn *et al.* (2012) menjelaskan bahwa beberapa orang dalam organisasi adalah penerima yang pasif ketika dihadapkan dengan suatu kendala, sedangkan yang lain mengambil tindakan langsung untuk mengubah keadaan mereka. Disposisi yang mengidentifikasi apakah individu bertindak atau tidak memengaruhi lingkungan mereka, dikenal sebagai kepribadian proaktif.

Pemantauan diri merupakan hal yang penting bagi manajer. Pemantauan diri mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor eksternal dan situasional (lingkungan).

Ciri-ciri penyesuaian emosional mengukur seberapa banyak individu mengalami tekanan emosional atau menampilkan tindakan yang tidak dapat diterima seperti ketidaksabaran, lekas marah, atau agresi. Ketidakmampuan untuk mengelola stres secara efektif sering kali dapat memengaruhi kesehatan orang tersebut.

3.5 Model/Gaya Individu dalam Pemecahan Masalah

Selain itu, model atau gaya individu dalam pemecahan masalah yang dihadapinya, terbagi dalam empat model, yaitu:

1. **Sensation-feeling**, individu yang terbuka secara komunikasi, *friendly*, empati, mampu bekerja sama.
2. **Intuitive-feeling**, individu yang idealis, kreatif, baik dalam berimajinasi dan mengkombinasikan suatu hal baru.
3. **Sensation-thinking**, individu yang detail secara teknik, logik dalam menganalisis suatu data, disiplin, dan baik dalam mengobservasi dan mampu mengingat suatu hal.
4. **Intuitive-thinking**, individu dengan ide yang logik, objektif, idealis, baik dalam mempelajari suatu hal baru dan menganalisis suatu masalah.

Dalam menampilkan suatu hal dalam dirinya, individu juga dapat mengendalikan hal tersebut yaitu dengan adanya **self-monitoring**. Terdapat dua hal di dalam **self-monitoring**, yaitu **High Self-Monitors** adalah individu yang ingin perilakunya diterima secara sosial dan selalu beradaptasi dengan semua petunjuk sosial yang mengarah kepada perilaku yang pantas atau tidak pantas. Mereka berusaha untuk berperilaku dengan sebaik-baiknya di situasi tersebut. Sementara, **Low Self-Monitors** tidak terlalu sensitif terhadap petunjuk sosial yang menunjukkan bahwa perilaku tersebut dapat diterima dan mereka tidak terlalu khawatir dalam berperilaku yang sesuai dengan situasi.

Dunia kerja adalah dunia yang sangat luas. Berbagai macam perbedaan akan ditemui dalam dunia kerja. Perbedaan tersebut bisa menjadi hal yang positif maupun negatif dalam lingkungan pekerjaan, kembali lagi bagaimana setiap individu menghadapi perbedaan tersebut. Perbedaan dibagi menjadi 2, yaitu *Surface Level Diversity* dan *Deep Level Diversity*.

- **Surface Level Diversity:** Perbedaan yang mudah dilihat secara fisik. Contohnya adalah suku bangsa, ras, etnis, usia, dan disabilitas seseorang. SLD tidak mencerminkan bagaimana seseorang berpikir atau merasakan sesuatu, tetapi SLD bisa memunculkan stereotip tertentu.
- **Deep Level Diversity:** Perbedaan yang mencakup hal-hal yang tidak bisa terlihat seperti kepribadian, watak, sifat, dan pandangan kerja. DLD sangat penting dalam dunia kerja karena harus mengalami proses yang secara terus-menerus dilakukan untuk bisa memahami perbedaan satu individu terhadap individu lainnya.

3.6 Ringkasan

- Perbedaan individu bagaimana individu berbeda dalam pemikiran, perasaan, dan perilaku mereka.
- Dua faktor penting yang dapat meningkatkan kesadaran akan perbedaan antar-individual adalah:
 - *Self Awareness*
 - *Awareness of Others*
- Cara-cara di mana seorang individu mengintegrasikan dan mengatur kepribadian dan *trait-trait* yang dikandungnya membentuk konsep diri. Konsep diri memiliki beberapa ragam:
 - *Self-esteem* adalah keyakinan tentang diri sendiri berdasarkan evaluasi terhadap diri sendiri secara keseluruhan.
 - *Self-efficacy* keyakinan individu tentang kemungkinan berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu.
- Lima karakteristik kepribadian meliputi:
 - *Extraversion*
 - *Neuroticism*
 - *Agreeableness*
 - *Conscientiousness*
 - *Openness to Experience*
- Kepribadian proaktif adalah disposisi yang mengidentifikasi apakah individu bertindak untuk memengaruhi lingkungan sekitar mereka.
- Model/gaya individu dalam pemecahan masalah mencakup:
 - *Sensation-feeling*
 - *Intuitive-feeling*
 - *Sensation-thinking*
 - *Intuitive-thinking*
- Perbedaan di lingkungan kerja memiliki dua kriteria:
 - *Surface level diversity*
 - *Deep level diversity*

3.7 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa yang dimaksud dengan perbedaan individu?
2. Sebutkan dan jelaskan terkait beragam konsep diri beserta pembagiannya!
3. Jelaskan lima karakteristik kepribadian beserta contohnya!
4. Jelaskan definisi dari kepribadian proaktif!
5. Apa saja model/gaya individu dalam memecahkan masalah? Jelaskan secara rinci!

3.8 Studi Kasus

Nge-Vlog Merupakan Tren Baru dalam Proses Seleksi Calon Karyawan

Milenial dan era industri 4.0 menjadi tantangan baru dalam dunia SDM, salah satunya penggunaan *Vlog* dalam proses seleksi calon karyawan. *Vlog* adalah metode seorang kandidat merekam dalam bentuk video dengan menyampaikan apa yang diketahuinya tentang perusahaan dan juga menyampaikan apa yang menjadi harapan ketika dapat bergabung dalam perusahaan itu. Video dengan durasi sekitar 1 menit kurang dan kemudian diviralkan dalam sosial media seperti Instagram, Youtube, Facebook, dan lain-lain. Era CV yang ditulis sudah berganti dengan CV digital yaitu *Vlog*. Selain mendapatkan CV, perusahaan juga dapat melihat sejauh mana kandidat memahami perusahaan tersebut. Namun, ada hal lain lagi, yaitu nama perusahaan akan menjadi *trending* topik di sosial media—akan sangat bagus bagi perusahaan mendapatkan peningkatan citra dan reputasi perusahaannya.

Pertanyaan:

1. Bagaimana pendapat Anda terkait cuplikan gambaran proses seleksi dengan metode *Vlog*, apakah sudah tepat akan mendapatkan kandidat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan organisasi?
2. Berdasarkan *individual differences*, isu apa saja yang didapat pada kandidat mengirimkan *Vlog*?
3. Bagaimana pendapat Anda, apakah semua karakter kepribadian dapat terakomodir dengan media *Vlog*?
4. Mengapa penting dalam organisasi memahami *individual differences* dan apa kaitannya dengan proses seleksi?

“Teamwork is ability to work together toward a common vision. The ability to direct individual accomplishment toward organizational objectives. It is the fuel that allows common people attain uncommon results.”

Andrew Carnegie

“It is the long history of human kind (and animal kind, too) that those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed.”

Charles Darwin

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 4

MANAJEMEN KEBERAGAMAN

4.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi dan konsep manajemen keberagaman.
- Mengetahui definisi dari diskriminasi beserta tipe-tipe diskriminasi.
- Mengetahui kondisi global terkait keberagaman.
- Menyebutkan jenis keberagaman.
- Mengetahui fakta global sehubungan dengan tenaga kerja disabilitas.
- Menyebutkan beberapa peraturan utama dan standar-standar internasional terkait penyandang disabilitas.
- Menyebutkan tantangan yang ada dalam mengelola keberagaman.
- Menjelaskan beberapa inisiatif keberagaman di tempat kerja.

4.2 Pendahuluan

Lihatlah di sekitar kelas Anda! Anda cenderung melihat orang yang muda/tua, pria/wanita, tinggi/pendek, bermata cokelat, sejumlah ras, dan berbagai gaya pakaian. Anda akan melihat orang-orang yang vokal sering berbicara di kelas dan yang lebih cenderung pendiam, dan sebagainya.

Pernahkah Anda perhatikan keberagaman dunia kecil di mana Anda berada sekarang? Banyak dari Anda mungkin telah dibesarkan di lingkungan yang terdapat individu yang beragam, sedangkan yang lain mungkin tidak memiliki pengalaman itu. Kita akan fokus pada keberagaman di tempat kerja, jadi mari kita lihat apa itu. Dengan melihat berbagai cara mendefinisikan keberagaman, Anda akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari itu.

4.3 Keberagaman

Apa definisi dari keberagaman di tempat kerja? Kita mendefinisikannya sebagai cara-cara di mana orang-orang dalam suatu organisasi berbeda dan mirip satu sama lain. Perhatikan bahwa definisi ini tidak hanya berfokus pada perbedaan, tetapi kesamaan di antara karyawan. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa manajer dan organisasi harus memandang karyawan memiliki kualitas yang sama serta perbedaan yang memisahkan mereka. Ini tidak berarti bahwa perbedaan itu kurang penting, tetapi fokus kita sebagai manajer adalah menemukan cara untuk mengembangkan hubungan yang kuat dan melibatkan seluruh tenaga kerja.

Meskipun keberagaman memang menghadirkan banyak peluang bagi organisasi, manajemen keberagaman yang efektif juga berarti bekerja untuk menghilangkan praktik diskriminasi di dalam organisasi. Diskriminasi adalah tindakan menyadari perbedaan di antara dua hal, lalu menjadikannya sebagai bahan untuk menghakimi hal yang berbeda tersebut berdasarkan stereotip yang ada. Beberapa tipe diskriminasi di antaranya adalah diskriminasi kebijakan, usia, jenis kelamin, ras, disabilitas, agama, senioritas, dan di tempat kerja (Schermerhorn *et al.*, 2012).

Para ahli sekarang mengakui bahwa karakteristik demografis ini hanyalah puncak gunung es. Demografi sebagian besar mencerminkan keragaman tingkat permukaan, bukan pikiran dan perasaan, dan dapat mengarahkan karyawan untuk saling memahami melalui stereotip dan asumsi. Namun, bukti telah menunjukkan bahwa ketika orang mengenal satu sama lain, mereka menjadi kurang peduli tentang perbedaan demografis jika melihat diri mereka dari berbagai karakteristik yang lebih penting, seperti kepribadian dan nilai-nilai, yang mewakili keragaman tingkat yang dalam (Schermerhorn *et al.*, 2012).

- **Diskriminasi;** meskipun keragaman memang menghadirkan banyak peluang bagi organisasi, manajemen keberagaman yang efektif juga berarti bekerja untuk menghilangkan praktik diskriminasi yang tidak adil. Membedakan berarti memperhatikan adanya perbedaan antara dan terkadang perbedaan bukanlah suatu yang buruk. Sebagai contoh, Anda memperhatikan bahwa seseorang karyawan yang lebih berkualitas diperlukan untuk membuat keputusan perekrutan; memperhatikan orang lain mengambil tanggung jawab kepemimpinan dengan sangat baik diperlukan untuk membuat keputusan promosi. Namun, biasanya ketika berbicara tentang diskriminasi, kita membiarkan perilaku kita dipengaruhi oleh stereotip tentang sekelompok orang. Daripada melihat karakteristik individu, diskriminasi yang tidak adil mengasumsikan semua orang dalam kelompok adalah sama. Diskriminasi ini sering kali sangat berbahaya bagi organisasi dan karyawan.
- **Usia;** hubungan antara usia dan kinerja pekerjaan cenderung menjadi masalah yang semakin penting selama dekade berikutnya karena setidaknya ada dua alasan. Pertama, adanya kepercayaan bahwa kinerja pekerjaan menurun dengan bertambahnya usia. Terlepas dari apakah ini benar, banyak orang percaya dan menindaklanjutinya. Kedua, tenaga kerja yang menua. Banyak pengusaha mengakui bahwa pekerja yang lebih tua mewakili kumpulan besar pelamar yang berkualitas tinggi.

- **Jenis kelamin;** perbedaan penting antara pria dan wanita memengaruhi kinerja pekerjaan. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam kemampuan pemecahan masalah, keterampilan analitis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan bersosialisasi, atau kemampuan belajar.
- **Nilai (Values);** *values* merupakan preferensi yang luas mengenai suatu tindakan atau hasil. *Values* dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap benar atau salahnya suatu tindakan. *Values* juga dapat memengaruhi tindakan atau perilaku seseorang.
- **Kemampuan;** sementara itu, kemampuan terbagi menjadi dua yaitu kemampuan inteligensi dan kemampuan fisik. Kemampuan inteligensi adalah kemampuan seseorang untuk melakukan penalaran, mengingat, beralasan, mengambil keputusan, dan memecahkan atau mengatasi suatu masalah, kemampuan dalam berhitung, dan kemampuan untuk membayangkan suatu ruang. Seluruh kemampuan intelektual digambarkan dengan istilah GMA (*General Mental Ability*).

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental, seperti berpikir, bernalar, dan pemecahan masalah. Macam-macam kemampuan intelektual, yaitu:

- **Kemampuan Angka** (*Number Aptitude*) adalah kemampuan untuk melakukan aritmatika cepat dan akurat dan akan efektif dalam pekerjaan yang membutuhkan kemampuan matematika, seperti akuntan.
- **Pemahaman Verbal** (*Verbal Comprehension*) adalah kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar-kata. Kemampuan ini akan sangat membantu dalam pekerjaan di mana manajer perlu memahami kebijakan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.
- **Kecepatan Perseptual** (*Perceptual Speed*) adalah kemampuan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat. Kemampuan khusus ini sangat membantu ketika seorang karyawan perlu mengambil banyak informasi dan membuat keputusan tentang polanya, seperti detektif atau inspektur.
- **Penalaran Induktif** (*Inductive Reasoning*) hadir ketika seseorang dapat mengidentifikasi urutan logis dalam suatu masalah untuk membantu menemukan solusi. Seorang karyawan yang perlu membuat keputusan tentang masa depan berdasarkan informasi historis akan membutuhkan kemampuan penalaran induktif.
- **Penalaran Deduktif** (*Deductive Reasoning*) adalah kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai implikasi argumen. Ketika membuat pilihan antara dua solusi yang mungkin berbeda untuk suatu masalah, seorang manajer perlu memanggil keterampilan penalaran deduktif mereka.
- **Visualisasi Spasial** (*Spatial Visualization*) adalah ketika seseorang dapat membayangkan bagaimana suatu benda akan terlihat jika posisinya dalam ruangan diubah. Seorang karyawan yang perlu membuat keputusan tentang pengaturan kantor atau desain interior perlu memiliki kemampuan visualisasi spasial tingkat tinggi.
- **Ingatan** (*Memory*) adalah kemampuan untuk mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa lalu. Individu yang perlu bertindak cepat dalam suatu situasi, seperti paramedis atau perawat, akan membutuhkan tingkat kemampuan ingatan yang signifikan.

Kemampuan yang kedua adalah kemampuan fisik, yaitu berupa kemampuan dalam fleksibilitas, keseimbangan, kekuatan, dan stamina. Keefektifan dalam keberagaman juga sangat diperlukan karena keberagaman dapat menghasilkan atau memberikan hasil kerja yang superior. Salah satu contoh yang dapat diterapkan untuk program keefektifan ini adalah dengan diadakannya *workshop*. Kemampuan fisik adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Macam-macam kemampuan fisik:

- **Kekuatan Dinamis** (*Dynamic Strength*) adalah kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot berulang kali atau terus-menerus dari waktu ke waktu.
- **Kekuatan Tubuh** (*Trunk Strength*) adalah kemampuan untuk mengerahkan kekuatan menggunakan otot-otot tubuh (terutama perut).
- **Kekuatan Statis** (*Static Strength*) adalah kemampuan untuk mengerahkan kekuatan terhadap benda-benda eksternal.
- **Kekuatan Ledakan** (*Explosive Strength*) adalah kemampuan untuk mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif dari faktor fleksibilitas.
- **Fleksibilitas yang Luas** (*Extent Flexibility*) adalah kemampuan untuk menggerakkan otot-otot tubuh dan punggung sejauh mungkin.
- **Fleksibilitas Dinamis** (*Dynamic Flexibility*) adalah kemampuan untuk membuat gerakan-gerakan melenturkan yang cepat dan berulang.
- **Koordinasi Tubuh** (*Body Coordination*) adalah kemampuan untuk mengoordinasikan tindakan simultan dari berbagai bagian tubuh.
- **Keseimbangan** (*Balance*) adalah kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan yang menyebabkan keseimbangan.
- **Stamina** adalah kemampuan untuk melanjutkan upaya maksimal yang membutuhkan upaya berkepanjangan.

Sementara, menurut Robin (2015) dunia kerja adalah dunia yang sangat luas. Berbagai macam perbedaan akan ditemui dalam dunia kerja. Perbedaan tersebut bisa menjadi hal yang positif maupun negatif dalam lingkungan pekerjaan, kembali lagi bagaimana setiap individu menghadapi perbedaan tersebut. Perbedaan dibagi menjadi 2, yaitu *Surface Level Diversity* dan *Deep Level Diversity*.

- **Surface Level Diversity (SLD)**; perbedaan yang mudah dilihat secara fisik. Contohnya adalah suku bangsa, ras, etnis, usia, dan disabilitas seseorang. SLD tidak mencerminkan bagaimana seseorang berpikir atau merasakan sesuatu, tetapi SLD bisa memunculkan stereotip tertentu.
- **Deep Level Diversity (DLD)**; perbedaan yang mencakup hal-hal yang tidak bisa terlihat seperti kepribadian, watak, sifat, dan pandangan kerja. DLD sangat penting dalam dunia kerja karena harus mengalami proses yang secara terus-menerus dilakukan untuk bisa memahami perbedaan satu individu terhadap individu lainnya.

4.4 Mengapa Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja Itu Sangat Penting?

Pada bagian ini, kita ingin melihat mengapa keberagaman di tempat kerja sangat penting untuk organisasi. Manfaat tersebut terbagi ke dalam tiga kategori utama, yaitu manfaat dalam *people management*/manajemen orang, manfaat dalam kinerja organisasi, dan manfaat strategis.

- **Manfaat dalam *People Management*/Manajemen Orang**

Manfaat dalam manajemen orang yang dimiliki organisasi karena upaya keberagaman di tempat kerja mereka yaitu menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat. Organisasi menginginkan tenaga kerja berbakat karena keterampilan, kemampuan, dan pengalaman orang-orang tersebutlah yang membuat sebuah organisasi menjadi sukses. Upaya keberagaman di tempat kerja yang positif dan eksplisit dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan orang-orang berbakat dan beragam untuk membawa yang terbaik dari bakat orang-orang tersebut ke tempat kerja. Selain itu, manfaat lain dalam manajemen orang yang penting adalah dengan lebih diandalkannya tim-tim karyawan di tempat kerja. Tim-tim kerja dengan berbagai latar belakang yang berbeda sering membawa perspektif yang berbeda dan unik untuk diskusi, yang dapat menghasilkan lebih banyak ide kreatif dan solusi. Namun, penelitian terbaru telah menunjukkan bahwa manfaat tersebut mungkin sulit didapat dalam tim yang melakukan tugas saling tergantung satu sama lain selama jangka waktu yang panjang. Situasi semacam ini juga memberi lebih banyak kesempatan bagi konflik dan dendam yang akan dibangun. Namun, penelitian tersebut menunjukkan tim tersebut mungkin perlu pelatihan tim yang lebih kuat dan pembinaan untuk memfasilitasi pembuatan keputusan kelompok dan resolusi konflik.

- **Manfaat dalam Kinerja Organisasi**

Manfaat kinerja yang diperoleh organisasi dari keberagaman di tempat kerja termasuk penghematan biaya dan perbaikan dalam fungsi organisasi. Penghematan biaya bisa signifikan karena organisasi yang menumbuhkan keberagaman tenaga kerja mengurangi *turnover* (pengunduran diri) karyawan, absensi, dan tuntutan hukum. Misalnya, Abercrombie & Fitch membayar \$50 juta untuk orang-orang yang dituduhkan dalam gugatan dan dua *class action* yang mendiskriminasi kaum minoritas dan wanita. Itulah denda sejumlah uang yang secara serius dapat memengaruhi kinerja organisasi. Akhirnya, kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui keberagaman di tempat kerja karena peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan fleksibilitas sistem. Sebuah organisasi dengan tenaga kerja yang beragam dapat memanfaatkan berbagai keterampilan, kemampuan, dan fakta bahwa tenaga kerja itu pasti ada yang beragam, mengharuskan proses dan prosedur menjadi lebih akomodatif dan inklusif.

- **Manfaat Strategis Organisasi**

Mendapatkan manfaat secara strategis dari tenaga kerja yang beragam, Anda harus melihat pengelolaan keberagaman di tempat kerja sebagai kunci untuk penggalan bakat, kinerja, pangsa pasar, dan pemasok terbaik dari negara yang beragam. Salah satu manfaat strategis yang penting

adalah dengan tenaga kerja yang beragam dan organisasi dapat lebih mengantisipasi dan merespon perubahan kebutuhan konsumen.

Beragamnya karyawan akan membawa sudut pandang dan pendekatan yang beragam pula untuk membuka kesempatan yang dapat memperbaiki cara organisasi menawarkan jasa dan produknya untuk konsumen yang beragam. Misalnya, dengan meningkatnya populasi orang-orang Hispanik, maka upaya suatu organisasi untuk memasarkan produk dan jasa pada kelompok tersebut juga meningkat. Organisasi telah menemukan karyawan Hispanik mereka menjadi sumber wawasan yang subur. Perusahaan pelayanan makanan, pengecer, perusahaan jasa keuangan, dan produsen mobil hanyalah sekian dari banyaknya industri yang telah melihat peningkatan penjualan dan pangsa pasar karena mereka memperhatikan kebutuhan konsumen yang beragam dengan menggunakan informasi dari karyawan yang beragam pula.

Sebuah tenaga kerja yang beragam juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang kuat, terutama karena inovasi tumbuh subur di lingkungan seperti itu. Sebuah laporan terbaru oleh Ernst & Young menyatakan bahwa "Keberagaman budaya menawarkan fleksibilitas dan kreativitas yang kita perlukan untuk menciptakan kembali ekonomi global di abad ke-21." Inovasi tidak pernah mudah, tetapi dalam dunia yang global, hal ini bahkan lebih menantang. Pendapat dan sudut pandang yang berbeda dapat menjadi faktor kuat dalam menumbuhkan inovasi. Perusahaan yang ingin memimpin industri, mereka harus menemukan cara untuk "mengaduk panci" untuk menghasilkan perdebatan yang hidup, yang dapat menciptakan ide-ide baru. Penelitian juga menunjukkan bahwa beragamnya sudut pandang dapat membantu mencapai hal itu. "Keberagaman menghidupkan inovasi, membantu bisnis menghasilkan produk dan layanan baru."

Akhirnya, dari sudut pandang etika, keberagaman tenaga kerja dan mengelola hal tersebut secara efektif adalah hal yang benar untuk dilakukan. Meskipun banyak kalangan masyarakat memiliki hukum yang mengatakan ilegal untuk memperlakukan orang-orang yang beragam secara tidak adil, banyak budaya juga menunjukkan keyakinan etika yang kuat bahwa orang yang beragam harus memiliki akses ke kesempatan yang sama dan diperlakukan dengan sama pula. Bisnis-bisnis tentunya memiliki kewajiban etika untuk membangun hubungan yang menghargai dan memungkinkan semua karyawan untuk menjadi sukses.

Manajer perlu untuk melihat keberagaman di tempat kerja sebagai cara untuk membawa suara yang berbeda ke meja dan untuk membangun sebuah lingkungan yang didasarkan pada hubungan saling percaya. Jika mereka bisa melakukan itu, hal-hal baik dapat terjadi, seperti yang telah kita lihat.

4.5 Tempat Kerja yang Berubah

Beberapa tren populasi dunia yang signifikan cenderung memengaruhi tenaga kerja global. Menurut ramalan PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa), "Dunia ini sedang berada di tengah-tengah

pergeseran demografis yang akan membentuk kembali masyarakat, ekonomi, dan pasar selama abad berikutnya." Mari kita lihat dua tren ini.

- **Jumlah Penduduk Dunia**

Total populasi dunia pada tahun 2010 diperkirakan mencapai hampir 7 miliar orang. Namun, jumlah itu diperkirakan mencapai 9 miliar pada tahun 2050, di mana pada tahun itu PBB memprediksi jumlah penduduk, baik akan stabil atau mencapai puncaknya setelah tumbuh selama berabad-abad pada tingkat yang sangat cepat. Alasan utama yang menyebabkan perubahan besar ini adalah penurunan tingkat kelahiran dengan semakin majunya ekonomi negara-negara. Namun, negara-negara berkembang di Afrika, Asia, Amerika Latin, Karibia, dan Oceania memiliki tingkat kelahiran tetap tinggi. Salah satu manfaat hal tersebut adalah banyak dari negara-negara ini mungkin mengalami "bonus demografi: meningkatnya proporsi orang-orang muda yang memasuki dunia kerja, yang tentunya akan meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi".

- **Populasi yang Semakin Tua**

Tren demografi ini adalah salah satu hal yang sangat penting untuk organisasi. Seberapa penting?

"Populasi dunia kini mengalami penuaan pada tingkat belum pernah terjadi sebelumnya."

Ketika kita mengatakan populasi dunia sedang mengalami penuaan, beberapa realita tren ini sulit dimengerti. Misalnya, orang berusia 65 tahun dan yang lebih tua akan segera melebihi jumlah anak di bawah usia 5 tahun untuk pertama kalinya dalam sejarah. Juga, populasi dunia berusia 80 tahun dan lebih diproyeksikan meningkat 233% antara tahun 2008 dan 2040. Implikasi dari tren ini untuk masyarakat dan bisnis sangatlah mendalam—dari perubahan struktur dalam keluarga ke pergeseran pola kerja dan pensiun ke tantangan-tantangan ekonomi baru yang didasarkan pada tuntutan peningkatan pada program hak sosial, berkurangnya pasokan tenaga kerja, dan penurunan jumlah tingkat tabungan global. Pergeseran demografi tersebut akan membentuk kembali tenaga kerja global dan tempat kerja. Sekali lagi, manajer dan organisasi perlu memahami bagaimana perubahan tersebut dapat memengaruhi kebijakan dan praktik kerja di masa depan.

4.6 Jenis Keberagaman di Tempat Kerja

Seperti yang telah kita lihat sejauh ini, keberagaman adalah masalah besar dan menjadi isu penting di tempat kerja saat ini. Apa jenis keberagaman ini? Mari kita melihatnya satu per satu.

- **Usia**

Seperti yang kita lihat pada bagian sebelumnya, populasi yang menua merupakan pergeseran penting yang terjadi dalam angkatan kerja. Dengan banyaknya angkatan *baby boomers* (angkatan yang lahir di antara tahun 1946-1964) yang masih bekerja dan aktif dalam angkatan kerja, manajer harus memastikan bahwa karyawan tersebut tidak didiskriminasikan karena usia.

Selain itu, organisasi membutuhkan program dan kebijakan yang memberikan perlakuan adil dan setara pada karyawan mereka yang lebih tua. Salah satu isu dengan pekerja yang lebih tua adalah persepsi orang terhadap para pekerja tersebut. Persepsi seperti mereka lebih sering sakit dan tidak bisa bekerja sekeras atau secepat pekerja yang lebih muda adalah persepsi yang tidak akurat. Para pengusaha memiliki perasaan yang beragam mengenai pekerja yang lebih tua ini.

Di sisi positif, mereka percaya bahwa pekerja yang lebih tua membawa sejumlah kualitas yang baik untuk pekerjaan termasuk pengalaman, penilaian, etos kerja yang kuat, dan komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas. Namun, mereka juga melihat pekerja yang lebih tua tidak fleksibel atau sukar beradaptasi dan bersifat menolak terhadap teknologi baru. Tantangan bagi manajer adalah mengatasi kesalahan persepsi tersebut dan meluasnya keyakinan bahwa kinerja kerja dan kualitas pekerjaan menurun seiring dengan bertambahnya usia. Isu lain yang juga mendukung kebutuhan untuk secara efektif mengelola keberagaman usia kerja adalah dengan pensiunnya generasi *baby boomers*, para ahli menunjukkan bahwa beberapa industri akan menghadapi kekurangan karyawan yang memenuhi syarat secara ekstrem.

"Banyak industri yang sedang tumbuh saat ini membutuhkan tingkat kompetensi teknis yang lebih tinggi dalam penalaran kuantitatif, pemecahan masalah, dan keterampilan komunikasi."

Organisasi yang tidak merencanakan masa depan tersebut mungkin menemukan diri mereka berjuang untuk menemukan tenaga kerja yang kompeten. Akhirnya, populasi yang menua bukan satu-satunya masalah yang berkaitan dengan usia yang dihadapi organisasi.

Lima puluh juta Generasi X (lahir antara 1950-1980) menghadapi tanggung jawab pekerjaan dan keluarga dan sekarang sekitar 76 juta anggota Generasi Y (lahir antara 1980-2000) sudah ataupun bersiap untuk memasuki dunia kerja. Dibesarkan dalam dunia di mana mereka punya kesempatan untuk mengalami banyak hal yang berbeda, pekerja Generasi Y membawa ide-ide dan pendekatan mereka sendiri ke tempat kerja. Manajer perlu memastikan bahwa para pekerja ini—tanpa memandang usia—juga diperlakukan secara adil dan diperlakukan sebagai aset berharga. Mengelola kelompok usia yang beragam dalam organisasi secara efektif dapat menyebabkan mereka bekerja dengan baik satu sama lain, belajar dari satu sama lain, dan mengambil keuntungan dari perspektif yang berbeda dan pengalaman yang ditawarkan masing-masing. Ini bisa menjadi situasi yang menguntungkan untuk semua.

- **Jenis Kelamin**

Wanita (49,8%) dan pria (50,2%) sekarang masing-masing mencapai hampir setengah dari angkatan kerja. Namun, isu-isu keberagaman jenis kelamin masih cukup lazim dalam organisasi. Ambil contoh kesenjangan pembayaran. Isu-isu lain melibatkan awal karier dan kemajuan. Meskipun 57% mahasiswa saat ini adalah wanita yang memiliki peluang menyelesaikan kuliah dan mendapatkan gelar lanjutan yang sama, ketidakadilan bertahan. Penelitian oleh Catalyst menemukan bahwa pria memulai karier mereka di tingkat yang lebih tinggi daripada wanita. Setelah memulai dari belakang, wanita tidak pernah mengejar

ketinggalan tersebut. Pria bergerak lebih jauh menaiki tangga karier dan naik lebih cepat. Akhirnya, kesalahpahaman, kepercayaan yang salah, dan opini yang tidak didukung masih ada tentang apakah wanita memiliki kinerja yang sama dengan pria.

Anda dapat melihat mengapa isu-isu keberagaman jenis kelamin penting untuk disimak. Jadi, apa yang kita ketahui mengenai perbedaan antara pria dan wanita di tempat kerja? Pertama-tama, sedikit—jika ada—perbedaan penting antara pria dan wanita yang memengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita yang ada dalam hal kemampuan memecahkan masalah, kemampuan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Penelitian psikologi telah menemukan perbedaan kecil: wanita cenderung lebih menurut dan bersedia untuk menyesuaikan diri dengan otoritas, sedangkan pria lebih agresif dan cenderung memiliki harapan akan kesuksesan. Daerah lain di mana kita juga melihat perbedaan antar-jenis kelamin adalah dalam preferensi untuk jadwal kerja, terutama ketika karyawan memiliki anak usia prasekolah. Untuk mengakomodasi tanggung jawab keluarga mereka, ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu dan jadwal kerja yang fleksibel. Mereka juga lebih memilih pekerjaan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan dan kerja. Satu pertanyaan yang menarik adalah apakah pria dan wanita sama-sama kompeten sebagai manajer? Bukti penelitian menunjukkan bahwa manajer yang "baik" masih dianggap secara dominan sebagai orang yang maskulin. Namun, kenyataannya adalah bahwa wanita cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih luas dan lebih efektif untuk memotivasi dan melibatkan orang.

Mereka biasanya menggabungkan gaya tradisional yang maskulin (bersifat pengatur, berwibawa, dan memimpin) dengan yang lebih feminin (pengasuh, inklusif, dan kolaboratif). Pria cenderung mengandalkan pada gaya maskulin. Penelitian lain menunjukkan bahwa manajer wanita secara signifikan lebih mungkin daripada rekan-rekan pria mereka untuk melatih dan mengembangkan orang lain dan menciptakan tim yang lebih berkomitmen, kolaboratif, inklusif, dan lebih efektif. Penelitian ini juga menemukan bahwa wanita lebih cenderung untuk menumbuhkan kolaborasi, sedangkan pria jauh lebih cenderung untuk melihat negosiasi dan transaksi bisnis lain sebagai hal yang tidak ada manfaatnya. Apa yang harus Anda simpulkan dari diskusi ini? Tidak ada karyawan yang lebih superior, baik wanita atau pria, tetapi penghargaan yang lebih baik seharusnya ditujukan untuk menjelaskan pentingnya bagi organisasi untuk mengeksplorasi kelebihan yang dimiliki wanita dan pria dalam suatu organisasi dan hambatan yang mereka hadapi dalam memberikan kontribusi penuh terhadap upaya organisasi.

- **Ras dan Etnis**

Ada sejarah panjang dan kontroversial di Amerika Serikat dan di bagian lain dunia atas ras. Bagaimana orang bereaksi dan memperlakukan orang lain dari ras yang berbeda? Ras dan etnis merupakan jenis penting dari keberagaman dalam organisasi. Kita akan mendefinisikan ras sebagai warisan biologis (termasuk karakteristik fisik seperti warna kulit seseorang dan sifat-sifat yang terkait) yang digunakan orang untuk mengidentifikasi diri. Kebanyakan orang

mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari kelompok ras. Klasifikasi ras tersebut merupakan bagian integral dari lingkungan budaya, sosial, dan hukum suatu negara. Etnis berkaitan dengan ras, tetapi mengacu pada ciri-ciri sosial—seperti latar belakang budaya seseorang atau kesetiaan—yang dimiliki oleh suatu populasi manusia. Salah satu penemuan adalah bahwa individu dalam tempat kerja cenderung mendukung rekan-rekan dari ras mereka sendiri dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji.

Meskipun efek ini kecil, mereka konsisten. Selanjutnya, penelitian menunjukkan perbedaan ras secara substansial dalam sikap terhadap tindakan afirmatif. Penelitian lain menunjukkan bahwa satu ras umumnya melakukan lebih buruk daripada yang lain dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tempat kerja. Misalnya, dalam wawancara kerja, satu ras menerima peringkat yang lebih rendah. Dalam pekerjaan, mereka menerima peringkat kinerja kerja yang lebih rendah, dibayar kurang, dan lebih jarang dipromosikan. Namun, tidak ada perbedaan yang signifikan antar-ras yang diamati dalam hal tingkat ketidakhadiran, keterampilan sosial yang diterapkan di tempat kerja, atau tingkat kecelakaan. Seperti yang Anda lihat, masalah ras dan etnis adalah fokus utama bagi para manajer dalam mengelola keberagaman di tempat kerja secara efektif.

- **Kecacatan/Kemampuan (Disabilitas)**

Salah satu isu yang dihadapi manajer dan organisasi adalah bahwa definisi kecacatan yang cukup luas. The Equal Employment Opportunity Commission mengklasifikasikan seseorang sebagai cacat jika ia memiliki gangguan fisik atau mental yang secara substansial membatasi satu atau lebih kegiatan penting dalam hidup. Misalnya: tuli, sakit punggung kronis, AIDS, anggota badan hilang, gangguan kejang, skizofrenia, diabetes, dan alkoholisme. Namun, karena kondisi ini hampir tidak memiliki fitur-fitur umum, sulit untuk mempelajari bagaimana kondisi masing-masing memengaruhi kerja.

Sudah jelas bahwa beberapa pekerjaan tidak dapat ditampung untuk cacat. Misalnya, hukum mengharuskan bahwa seorang tunanetra tidak bisa menjadi pilot sebuah maskapai penerbangan, seseorang dengan *cerebral palsy* yang parah tidak bisa menjadi seorang ahli bedah, dan seseorang dengan kendala mobilitas yang mendalam tidak bisa menjadi seorang petugas pemadam kebakaran. Namun, teknologi komputer dan perangkat adaptif lainnya telah mengakomodasi banyak hambatan kerja bagi karyawan yang cacat. Dalam mengelola tenaga kerja dengan karyawan cacat secara efektif, manajer perlu untuk menciptakan dan memelihara suatu lingkungan di mana karyawan merasa nyaman mengungkapkan kebutuhan mereka untuk diakomodasi. Akomodasi tersebut secara hukum harus memungkinkan individu penyandang cacat untuk melakukan pekerjaan, tetapi juga harus dianggap adil oleh mereka yang tidak cacat. Itulah tindakan penyeimbangan yang harus dihadapi manajer.

Penyandang disabilitas wanita dan pria dapat dan ingin menjadi anggota masyarakat yang produktif. Dalam negara-negara maju dan berkembang, mempromosikan masyarakat yang lebih inklusif dan peluang lapangan kerja yang lebih besar kepada para penyandang disabilitas membutuhkan akses yang lebih baik terhadap pendidikan dasar, pelatihan kejuruan yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja dan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan

kemampuan mereka dengan berbagai adaptasi yang diperlukan. Banyak masyarakat juga mengakui kebutuhan untuk mendobrak hambatan-hambatan lainnya—membuat lingkungan fisik yang lebih aksesibel, memberikan informasi dalam beragam bentuk, dan sikap yang menantang serta asumsi yang salah mengenai penyandang disabilitas.

Beberapa fakta global saat ini mengenai tenaga kerja disabilitas, yaitu:

- Sekitar 15% dari jumlah penduduk di dunia adalah penyandang disabilitas—lebih dari satu miliar orang. Mereka terbilang kelompok minoritas terbesar di dunia.
- Sekitar 82% dari penyandang disabilitas berada di negara-negara berkembang dan hidup di bawah garis kemiskinan dan kerap kali menghadapi keterbatasan akses atas kesehatan, pendidikan, pelatihan, dan pekerjaan yang layak.
- Penyandang disabilitas tergolong lebih rentan terhadap kemiskinan di setiap negara, baik diukur dengan indikator ekonomi tradisional seperti PDB atau secara lebih luas dalam aspek keuangan non-moneter seperti standar hidup, misalnya pendidikan, kesehatan, dan kondisi kehidupan.
- Penyandang disabilitas wanita memiliki risiko lebih besar dibandingkan penyandang disabilitas pria. Kemiskinan mereka terkait dengan sangat terbatasnya peluang atas pendidikan dan pengembangan keterampilan.
- Hampir sebanyak 785 juta wanita dan pria dengan disabilitas berada pada usia kerja, tetapi mayoritas dari mereka tidak bekerja. Mereka yang bekerja umumnya memiliki pendapatan yang lebih kecil dibandingkan para pekerja yang non-disabilitas di perekonomian informal dengan perlindungan sosial yang minim atau tidak sama sekali.
- Mengucilkan penyandang disabilitas dari angkatan kerja mengakibatkan kehilangan PDB sebesar 3 hingga 7%.
- Para penyandang disabilitas kerap kali terkucil dari pendidikan, pelatihan kejuruan, dan peluang kerja.
- Lebih dari 90% anak-anak dengan disabilitas di negara-negara berkembang tidak bersekolah (UNESCO), sedangkan hanya 1% wanita disabilitas yang bisa membaca (UNDP).

Selama dasawarsa terakhir, Indonesia mengalami kemajuan yang stabil dalam meningkatkan pendapatan per kapita dan kemajuan besar dalam penghapusan kemiskinan. Namun, negara ini menghadapi tantangan dalam mencapai pembangunan yang merata. Tingkat kemiskinan masih terbilang sangat tinggi dan banyak wilayah di Indonesia ketimpangan, terutama bagi masyarakat yang termarginalisasi dan rentan, termasuk para penyandang disabilitas, masih terjadi. Para penyandang disabilitas kerap kali terisolir secara sosial dan menghadapi diskriminasi dalam akses atas kesehatan dan layanan-layanan lainnya—pendidikan dan pekerjaan.

Sementara, fakta di Indonesia saat ini terkait tenaga kerja disabilitas adalah sebagai berikut:

- Menurut Badan Pusat Statistik, SAKERNAS 2011, jumlah keseluruhan penduduk Indonesia adalah 237.641.326 orang dengan jumlah penduduk usia kerja adalah 171.755.077 orang.

- Sejalan dengan penghitungan WHO, diperkirakan 10% dari penduduk Indonesia (24 juta) adalah penyandang disabilitas.
- Menurut data PUSDATIN dari Kementerian Sosial pada 2010, jumlah penyandang disabilitas di Indonesia adalah 11.580.117 orang dengan di antaranya 3.474.035 (penyandang disabilitas penglihatan); 3.010.830 (penyandang disabilitas fisik); 2.547.626 (penyandang disabilitas pendengaran); 1.389.614 (penyandang disabilitas mental); dan 1.158.012 (penyandang disabilitas kronis).
- Sementara menurut data Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada 2010, jumlah penyandang disabilitas adalah 7.126.409 orang.
- Kurang akuratnya data mengenai jumlah penyandang disabilitas telah menghambat serangkaian aksi dan tindakan yang seharusnya dapat dilakukan. Bahkan, tidak terdapat data yang akurat dan mendalam mengenai penyandang disabilitas di Indonesia.
- Pemerintah Indonesia telah mengadopsi sejumlah peraturan perundangan, kebijakan, standar, dan prakarsa terkait penyandang disabilitas. Namun, banyak pasal-pasal dari peraturan perundangan ini masih berbasis sumbangan (*charity-based*). Berikut adalah peraturan perundangan utama:
 - Undang-Undang No.4/1997 tentang Penyandang Disabilitas dan Peraturan Pemerintah 43/1998 tentang Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Penyandang Disabilitas (1997/1998), secara khusus mengatur penyandang disabilitas. Pasal 14 menegaskan kuota 1% untuk ketenagakerjaan penyandang disabilitas di perusahaan pemerintah dan swasta. Pasal 5 menyatakan bahwa “Setiap penyandang disabilitas memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam segala aspek kehidupan.” Pasal 6 mendaftar berbagai hak bagi penyandang disabilitas seperti pendidikan, pekerjaan, perlakuan yang sama, aksesibilitas, dan rehabilitasi.
 - Undang-Undang No.25/2009 tentang Layanan Publik (2009). Pasal 29 menyatakan bahwa penyedia layanan umum harus memberikan layanan khusus kepada penyandang disabilitas sesuai dengan peraturan.
 - Undang-Undang No.28/2002 tentang Pembangunan Gedung (2002) mengatur secara jelas bahwa fasilitas harus aksesibel bagi penyandang disabilitas. Pasal 27 menyatakan fasilitas harus mudah, aman, dan menyenangkan, terutama bagi para penyandang disabilitas.
 - Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-205/MEN/1999 (1999). Pasal 7 menyatakan orang dengan disabilitas berhak atas sertifikat pelatihan kejuruan.
 - Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 01.KP.01.15.2002 mengenai penyaluran pekerja dengan disabilitas di sektor swasta.
 - Undang-Undang No.39/1999 tentang Hak Asasi Manusia (1999). Pasal 41(2) menyatakan bahwa setiap orang dengan disabilitas memiliki hak atas fasilitasi dan perlakuan khusus.

Standar–standar internasional mengenai disabilitas dan statusnya:

- Konvensi ILO mengenai Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan, 1958, (No. 111). Status: diratifikasi 7 Juni 1999. Di seluruh dunia, diskriminasi kerja menghambat banyak wanita dan pria, termasuk penyandang disabilitas berpartisipasi dalam pasar kerja dan

mencapai potensi penuh mereka. Konvensi No. 111 tentang diskriminasi adalah salah satu konvensi pokok ILO.

- Konvensi ILO tentang Rehabilitasi Kejuruan dan Kerja (Penyandang Disabilitas), 1983, (No. 159). Status: belum diratifikasi. Seruan agar perhatian khusus diberikan pada upaya mempromosikan rehabilitasi kejuruan dan layanan ketenagakerjaan bagi para penyandang disabilitas di daerah pedesaan dan masyarakat terpencil. Rekomendasi yang mengikutinya (No. 168) menekankan pentingnya kesempatan penuh bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pelaksanaan layanan serupa.
- Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa mengenai Hak Penyandang Disabilitas (2006) dan Protokol Pilihan. Status: diratifikasi 30 November 2011. Protokol Pilihan belum ditandatangani.
- Pasal 27 tentang Kerja dan Ketenagakerjaan, “Terkait dengan hak-hak penyandang disabilitas dalam kerja dan ketenagakerjaan, dan menyoroti hak atas peluang untuk menjalani kehidupan dengan bekerja yang secara bebas dipilih atau diterima di dalam pasar kerja dan lingkungan kerja yang terbuka, inklusif, dan aksesibel bagi para penyandang disabilitas.”

Pekerjaan yang produktif dan layak, memungkinkan para penyandang disabilitas mewujudkan aspirasi mereka, meningkatkan kondisi kehidupan, dan berpartisipasi secara lebih aktif dalam masyarakat. Memastikan perspektif disabilitas dalam semua aspek kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan, penerapan dan penegakan peraturan perundangan, dan kebijakan disabilitas yang efektif serta memberikan peluang kerja dan pelatihan yang sama merupakan—di antaranya—faktor-faktor yang berkontribusi pada pengurangan kemiskinan dan pada inklusi penyandang disabilitas secara sosial dan ekonomi di Indonesia.

- **Agama**

Keyakinan agama dapat melarang atau mendorong perilaku kerja tertentu. Individu yang beragama mungkin percaya bahwa mereka memiliki kewajiban untuk mengekspresikan keyakinan di tempat kerja yang mana hal ini membuat rasa tidak nyaman bagi yang mungkin tidak seagama. Agama dapat menghasilkan persepsi dan perasaan yang negatif.

Dalam mengakomodasi keberagaman agama, manajer perlu untuk mengenali dan menyadari berbagai agama dan keyakinan mereka, menaruh perhatian khusus untuk hari libur keagamaan tertentu. Cobalah untuk mengakomodasi ketika keadaan memungkinkan, karyawan yang memiliki kebutuhan khusus atau permintaan, tetapi melakukannya dengan cara yang karyawan lain tidak melihatnya sebagai “perlakuan”.

- **Jenis Keberagaman yang Lain**

Seperti yang kita katakan sebelumnya, keberagaman mengacu pada setiap ketidakmiripan atau perbedaan yang mungkin hadir di tempat kerja. Jenis lain dari keberagaman di tempat kerja yang mungkin dihadapi manajer adalah latar belakang sosial ekonomi (kelas sosial dan faktor pendapatan yang terkait), anggota tim dari bidang fungsional atau unit organisasi yang berbeda, daya tarik fisik, gemuk/kurusnya seseorang, senioritas pekerjaan, atau kemampuan intelektual.

Masing-masing jenis keberagaman ini juga dapat memengaruhi bagaimana karyawan diperlakukan di tempat kerja. Sekali lagi, manajer perlu memastikan bahwa semua karyawan—tidak peduli apakah ia sama atau tidak—diperlakukan dengan adil dan diberi kesempatan dan dukungan untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan mereka yang terbaik.

4.7 Tantangan dalam Mengelola Keberagaman

Meskipun kita mengetahui manfaat dari keberagaman di tempat kerja terhadap organisasi, manajer masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat menampung dan aman bagi karyawan yang beragam. Pada bagian ini, kita akan melihat dua tantangan tersebut: prasangka pribadi dan “langit-langit kaca” (*glass ceilings*).

• Prasangka Pribadi

Perokok; ibu yang bekerja; pemain sepak bola. Apa kesan yang datang ke pikiran ketika Anda membaca kata-kata ini? Berdasarkan latar belakang dan pengalaman, Anda mungkin memiliki ide-ide dan hal-hal spesifik, bahkan mungkin sampai ke titik di mana Anda berpikir bahwa semua perokok atau semua ibu yang bekerja memiliki karakteristik yang sama.

Karyawan dapat membawa ide-ide tersebut terhadap kelompok orang-orang tertentu ke tempat kerja. Ide tersebut dapat menyebabkan prasangka, diskriminasi, dan stereotip, yang semuanya membentuk dan memengaruhi bias pribadi kita. Bias adalah istilah yang menggambarkan kecenderungan atau preferensi terhadap perspektif tertentu atau ideologi. Ini umumnya dilihat sebagai perspektif "satu sisi". Bias pribadi kita menyebabkan kita memiliki pendapat yang terbentuk sebelumnya tentang orang atau benda.

Pendapat prasangka tersebut dapat membuat segala macam keputusan dan sikap tidak akurat. Mari kita lihat bagaimana bias pribadi memengaruhi cara melihat dan merespon keberagaman. Salah satu hasil dari bias pribadi kita bisa menjadi prasangka—yaitu keyakinan yang terbentuk sebelumnya, pendapat, atau penilaian terhadap seseorang atau sekelompok orang. Prasangka kita dapat didasarkan pada semua jenis keberagaman yang kita bahas: ras, jenis kelamin, etnis, usia, kecacatan, agama, atau bahkan karakteristik pribadi lainnya.

Faktor utama dalam prasangka adalah stereotip yang menilai seseorang berdasarkan persepsi seseorang tentang sebuah kelompok di mana orang itu tergabung di dalamnya. Misalnya, orang-orang yang menikah adalah karyawan lebih stabil daripada orang-orang *single* adalah contoh dari stereotip. Perlu diingat, bahwa tidak semua stereotip tidak akurat. Misalnya, meminta seseorang ahli akuntansi tentang masalah penganggaran akan menjadi asumsi dan tindakan yang tepat. Namun, banyak stereotip—orang berambut merah memiliki temperamen yang buruk, pengemudi yang tua adalah yang paling berbahaya, ibu yang bekerja tidak memiliki komitmen untuk karier mereka seperti yang dimiliki pria dan sebagainya—tidak faktual dan mendistorsi penilaian kita.

Prasangka dan stereotip dapat menyebabkan seseorang memperlakukan orang lain yang menjadi anggota kelompok tertentu tidak merata. Itulah yang kita sebut diskriminasi, yaitu ketika seseorang bertindak sesuai dengan sikap dari prasangka terhadap orang-orang yang menjadi sasaran prasangka mereka secara merugikan. Diskriminasi, baik disengaja atau tidak, dapat menyebabkan konsekuensi negatif yang serius bagi pengusaha. Namun, itu bukan hanya potensi kerugian keuangan yang dihadapi organisasi dan manajer terhadap tindakan-tindakan diskriminatif. Potensi kerugian lain seperti berkurangnya produktivitas karyawan, konflik antar-pribadi yang negatif dan mengganggu, peningkatan pengunduran diri karyawan, dan iklim keseluruhan negatif yang dapat menyebabkan masalah serius bagi manajer. Bahkan, jika sebuah organisasi tidak pernah memiliki gugatan diskriminasi, manajer perlu secara agresif bekerja untuk menghilangkan diskriminasi yang tidak adil.

- **Langit–Langit Kaca (*Glass Ceilings*)**

Misalkan bahwa Anda baru saja menyelesaikan gelar MBA. Ini tidak mudah. Kelas pascasarjana tersebut memang menantang, tetapi Anda merasa cukup siap untuk dan bersemangat tentang pekerjaan pasca-MBA yang pertama. Jika Anda wanita, sebesar 60% dari Anda pada pekerjaan pertama itu akan berada di posisi pemula. Namun, jika Anda pria, hanya 46% yang akan mulai di posisi pemula. Hanya 2% wanita akan mencapai ke posisi CEO atau posisi eksekutif senior, meskipun 6% pria akan mencapai posisi itu.

"Meskipun masuknya ke pekerjaan seperti akuntansi, bisnis, dan hukum terjadi pada tingkat yang sama untuk pria dan wanita, bukti menunjukkan bahwa jalur karier wanita dan pria mulai terbagi segera setelahnya."

Masalah ini juga terlihat pada kaum minoritas. Hanya sebagian kecil dari pria dan wanita Hispanik dan Afrika-Amerika yang berhasil masuk ke posisi manajemen di Amerika Serikat.

Apa yang terjadi di sini? Setelah bertahun-tahun "kesempatan yang sama", mengapa kita masih melihat statistik seperti ini? Pada 1980-an, "langit-langit kaca"—istilah yang pertama kali digunakan dalam sebuah artikel Wall Street Journal—mengacu pada penghalang tak terlihat yang memisahkan wanita dan minoritas dari posisi manajemen puncak. Gagasan tentang "langit-langit" berarti bahwa ada sesuatu yang menghalangi gerakan ke atas dan ide dari "kaca" adalah bahwa apa pun yang menghalanginya tidak terlihat. Penelitian mengenai "langit-langit kaca" telah mengidentifikasi adanya praktik-praktik organisasi dan bias antar-pribadi yang telah memblokir kemajuan wanita.

Temuan dari studi tersebut telah berkisar dari kurangnya *mentoring*, stereotip seks, pandangan yang mengaitkan sifat maskulin dengan efektivitas pemimpin, dan persepsi atasan mengenai adanya konflik dalam mengurus keluarga dan pekerjaan secara sekaligus (yang biasanya dialami oleh wanita). Seperti yang telah dikatakan orang lain, sekaranglah saatnya untuk menghancurkan "langit-langit kaca" untuk semua karyawan. Setiap karyawan harus memiliki kesempatan untuk bekerja dalam karier di mana dapat menggunakan keterampilan, kemampuan, dan memiliki jalur karier yang memungkinkan untuk maju seberapa jauh mereka ingin pergi. Untuk mencapainya, bagaimanapun, tidak akan mudah. Namun, seperti yang akan

kita lihat di bagian berikutnya, ada sejumlah inisiatif untuk menumbuhkan keberagaman di tempat kerja yang dapat diterapkan organisasi ke arah tujuan tersebut.

Pada buku Osborn (2011) dijelaskan jika pada tahun tersebut terjadi peningkatan dalam keanekaragaman tempat kerja, lalu berpengaruh terhadap susunan demografis tenaga kerja yang mayoritas pada saat itu adalah pria berkulit putih. Keberagaman tenaga kerja atau *workforce diversity* merupakan gabungan individu dalam suatu lingkungan kerja. Beberapa tipe keberagaman di antaranya ras dan etnik, jenis kelamin, *leaking pipeline* merupakan sebuah ungkapan jika wanita belum mencapai level tertinggi dalam suatu organisasi, usia, dan *disability*.

Tantangan dalam mengatur keberagaman, yaitu (Schermerhorn *et al.*, 2012):

1. **Inclusion** merupakan lingkungan kerja yang memperlakukan semua karyawannya secara adil, memiliki kesetaraan peluang, dapat berkontribusi sepenuhnya dalam kesuksesan organisasi.
2. **Social Identity Theory** menjelaskan jika individu tidak hanya satu, tetapi terdapat banyak “pribadi”. Munculnya pribadi tersebut tergantung lingkungan atau grup yang ada di dekatnya.
3. **Valuing and Supporting Diversity** merupakan hal menghargai keberagaman dalam memberi apresiasi terhadap perbedaan dalam menciptakan suasana agar individu merasa diterima dan dihargai, contohnya adalah peluang terhadap jaringan kerja dan mengurangi stereotip serta stigma.

4.8 Inisiatif Keberagaman di Tempat Kerja

Pada bagian ini, kita ingin melihat berbagai inisiatif keberagaman di tempat kerja. Mengelola keberagaman di tempat kerja secara efektif memerlukan lebih dari sekadar pemahaman dan kepatuhan terhadap undang-undang yang berkaitan dengan isu-isu keberagaman. Organisasi yang sukses dalam mengelola keberagaman menggunakan inisiatif dan program-program tambahan. Kita akan melihat empat di antaranya yang termasuk komitmen manajemen puncak, *mentoring*, pelatihan keterampilan keberagaman, dan kelompok sumber daya karyawan.

- **Komitmen manajemen puncak** terhadap keberagaman pasar yang semakin kompetitif saat ini menggarisbawahi kenyataan bahwa menciptakan tempat kerja yang beragam adalah yang paling penting. Ini sama pentingnya untuk membuat keberagaman dan inklusi sebagai bagian integral dari budaya organisasi.

"Sebuah keberagaman berkelanjutan dan strategi inklusi harus memainkan peran sentral dalam pengambilan keputusan di tingkat pimpinan tertinggi dan ke setiap tingkat perusahaan."

Bagaimana cara pimpinan organisasi melakukan itu? Salah satu hal pertama yang harus dilakukan adalah memastikan bahwa keberagaman dan inklusi merupakan bagian dari tujuan dan strategi organisasi. Bahkan selama masa ekonomi sulit, organisasi perlu komitmen yang kuat untuk keberagaman dan program-program inklusi. Keberagaman perlu diintegrasikan ke dalam setiap aspek dari bisnis—dari tenaga kerja, pelanggan dan pemasok untuk produk, layanan dan masyarakat yang dilayani. Kebijakan dan prosedur harus ada untuk memastikan bahwa keluhan dan keprihatinan dapat ditangani dengan segera. Akhirnya, budaya organisasi perlu melibatkan adanya penghargaan terhadap keberagaman dan inklusi, bahkan sampai ke titik di mana kinerja individu diukur dan dihargai atas prestasi dalam keberagaman.

- ***Mentoring***

Salah satu konsekuensi dari sedikitnya kaum wanita dan minoritas di posisi puncak perusahaan adalah kurangnya dukungan pada karyawan tingkat bawah yang beragam. Itulah saat di mana program *mentoring* menjadi sangat bermanfaat. *Mentoring* adalah suatu proses di mana anggota organisasi yang berpengalaman memberikan saran dan bimbingan kepada anggota yang kurang berpengalaman.

Para mentor biasanya memberikan dua bentuk fungsi *mentoring*, yaitu pengembangan karier dan dukungan sosial. Program *mentoring* yang baik akan ditujukan pada seluruh keberagaman karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk naik ke tangga karier suatu organisasi. Apabila suatu organisasi serius mengenai komitmen terhadap keberagaman, mereka harus memiliki program *mentoring*.

- **Pelatihan Keterampilan Keberagaman**

Organisasi memiliki tantangan untuk mencari cara bagaimana seorang karyawan dapat bekerja dengan karyawan lain yang berbeda-beda. Itulah saat diperlukannya pelatihan keterampilan keberagaman, suatu pelatihan yang khusus untuk mendidik karyawan akan pentingnya keberagaman dan mengajari mereka keterampilan untuk bekerja di dalam lingkungan yang beragam. Kelompok Sumber Daya Karyawan Kellogg, sebuah perusahaan sereal, merupakan perintis dari usaha keberagaman di tempat kerja. Lebih dari 100 tahun yang lalu, pendiri perusahaan—W.K. Kellogg, mempekerjakan wanita di tempat kerjanya dan sampai menembus berbagai batas budaya.

Komitmen tersebut terhadap keberagaman berlanjut sampai sekarang. Saat ini, Kellogg sangat mendukung terhadap beragamnya kelompok-kelompok sumber daya karyawan, yang masing-masing dibentuk oleh karyawan-karyawan yang memiliki kesamaan. Kelompok ini biasanya dibentuk oleh karyawan itu sendiri, bukan oleh perusahaan. Namun, sangatlah penting bagi organisasi untuk mengakui dan mendukung kelompok-kelompok tersebut. Kelompok sumber daya karyawan (juga disebut jaringan pekerja atau sebutan lainnya) menjadi sangat populer dalam 10 tahun belakangan ini. Mengapa? Alasan utamanya adalah kelompok-kelompok yang berbeda tersebut memiliki peluang untuk diakui dan memiliki dukungan baik dari orang-orang di dalamnya maupun dari luar kelompok tersebut. Seorang individu yang minoritas sering kali merasa tidak terlihat dan diabaikan dalam suatu organisasi. Kelompok sumber daya karyawan ini memberikan peluang bagi individu-individu tersebut untuk memiliki suara. Salah satu

contohnya di Kellogg adalah kelompok WOK (*Women of Kellogg*), KAARG (*Kellogg African American Resource Group*), dan masih banyak lagi. Melalui kelompok ini, mereka yang minoritas tidak merasa sendiri. Dengan demikian, hal tersebut bisa menjadi sarana untuk melibatkan seluruh karyawan, tidak peduli apa pun perbedaan yang ada di antara mereka.

4.9 Ringkasan

- Keberagaman adalah cara-cara di mana orang-orang dalam suatu organisasi berbeda dan mirip satu sama lain dan definisi ini tidak hanya berfokus pada perbedaan, tetapi kesamaan di antara karyawan.
- Diskriminasi adalah tindakan menyadari perbedaan di antara dua hal, lalu menjadikannya sebagai bahan untuk menghakimi hal yang berbeda tersebut berdasarkan stereotip yang ada.
- Beberapa tipe diskriminasi adalah: a) diskriminasi kebijakan; b) usia; c) jenis kelamin; d) ras; e) disabilitas; f) agama; g) senioritas; dan h) di tempat kerja.
- *General Mental Ability* meliputi: a) kemampuan angka; b) kemampuan verbal; kecepatan perseptual; c) penalaran induktif; d) penalaran deduktif; e) visualisasi spasial; dan g) ingatan.
- Pengelolaan keberagaman penting dari segi:
 - manajemen orang;
 - kinerja organisasi; dan
 - strategi organisasi.
- Beberapa tren populasi dunia dipengaruhi oleh meningkatnya total populasi dunia dan populasi yang semakin tua.
- Jenis keberagaman di tempat kerja meliputi:
 - usia;
 - jenis kelamin;
 - ras dan etnis; dan
 - kecacatan/kemampuan (disabilitas).
- Beberapa fakta global saat ini mengenai tenaga kerja disabilitas adalah:
 - Sekitar 15% dari jumlah penduduk di dunia ini adalah penyandang disabilitas.
 - Sekitar 82% dari penyandang disabilitas berada di negara-negara berkembang dan hidup di bawah garis kemiskinan.
 - Penyandang disabilitas wanita memiliki risiko lebih besar dibandingkan penyandang disabilitas pria.
- Sementara menurut data PUSDATIN dari Kementerian Sosial Republik Indonesia pada tahun 2010, jumlah penyandang disabilitas di Indonesia adalah 11.580.117 orang dengan di antaranya 3.474.035 (penyandang disabilitas penglihatan); 3.010.830 (penyandang disabilitas fisik); 2.547.626 (penyandang disabilitas pendengaran); 1.389.614 (penyandang disabilitas mental); dan 1.158.012 (penyandang disabilitas kronis).

- Beberapa peraturan utama terkait penyandang disabilitas adalah:
 - Undang-Undang No.4/1997 tentang Penyandang Disabilitas dan Peraturan Pemerintah No.43/1998 tentang Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Penyandang Disabilitas (1997/1998).
 - Undang-Undang No.25/2009 tentang Layanan Publik (2009).
 - Undang-Undang No.28/2002 tentang Pembangunan Gedung (2002).
 - Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-205/MEN/1999/(1999) Pasal 7.
 - Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 01.KP.01.15.2002 mengenai penyaluran pekerja dengan disabilitas di sektor swasta.
 - Undang-Undang No.39/1999 tentang Hak Asasi Manusia (1999) Pasal 41(2).
- Standar-standar internasional mengenai disabilitas:
 - Konvensi ILO mengenai Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan, 1958 (No.111).
 - Konvensi ILO tentang Rehabilitasi Kejuruan dan Kerja (Penyandang Disabilitas), 1983 (No.159 dan No.168).
 - Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa mengenai Hak Penyandang Disabilitas (2006) dan Protokol Pilihan.
 - Pasal 27 tentang Kerja dan Ketenagakerjaan.
- Tantangan dalam mengelola keberagaman meliputi prasangka pribadi dan “langit-langit kaca” (*glass ceilings*).
- Inisiatif keberagaman di tempat kerja dapat dilakukan melalui *mentoring* dan pelatihan keterampilan keberagaman.

4.10 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan definisi dari keberagaman dan contoh konkretnya di tempat kerja Anda!
2. Apa yang dimaksud dengan diskriminasi? Sebutkan tipe-tipe diskriminasi!
3. Diskusikan konsep *General Mental Ability* beserta komponen-komponennya!
4. Apa saja manfaat dari pengelolaan keberagaman?
5. Sebutkan tren terkini di dunia terkait keberagaman!
6. Jelaskan fakta-fakta global mengenai tenaga kerja disabilitas!
7. Apa saja peraturan yang mengatur mengenai penyandang disabilitas di Indonesia?
8. Sebutkan beberapa standar internasional mengenai disabilitas dan statusnya!
9. Apa saja tantangan dalam mengelola keberagaman?
10. Apa saja yang dapat menjadi inisiatif di tempat kerja dalam upaya mengelola keberagaman?

4.11 Studi Kasus

Dilema dalam Keberagaman

Anton adalah seorang direktur *marketing* dari perusahaan asuransi yang telah berdiri semenjak tiga dekade lalu. Saat ini, tim eksekutifnya terdiri dari 6 orang pria. Perusahaan tempat Anton bekerja memiliki komitmen untuk memberikan peluang yang setara bagi siapa pun untuk memiliki karier yang cemerlang. Perusahaan tersebut juga memiliki minat khusus pada manajemen keberagaman.

Namun, di dalam percakapan pribadi antara Anton dengan Budi—presiden direktur dari perusahaan tersebut—terdengar bahwa Anton cenderung memilih untuk mempromosikan orang seperti dia. Anton juga percaya bahwa tim eksekutifnya telah mencapai banyak target bisnis dan telah berkontribusi secara masif terhadap kesuksesan perusahaan. Budi pun mendukung hal tersebut. Inisiatif perusahaan untuk mempromosikan keberagaman melalui proses promosi untuk karyawan wanita pun sekarang menjadi sekadar slogan perusahaan belaka.

Pertanyaan:

1. Apakah Anton dan Budi memahami konsep dari manajemen keberagaman? Bagaimana cara Anda agar dapat menyarankan mereka untuk memberikan perhatian lebih terkait keberagaman melalui peluang promosi bagi karyawan wanita untuk masuk sebagai tim eksekutif dari perusahaan tersebut?
2. Apa saja manfaat yang dapat diperoleh perusahaan apabila perusahaan di mana Anton dan Budi bekerja, merealisasikan manajemen keberagaman secara proaktif?

**“Coming together is a beginning,
staying together is progress and
working together is success.”**

Henry Ford

“Talent wins games, but teamwork and intelligence win championship.”

Michael Jordan

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com



BAB 5

SIKAP KERJA, EMOSI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA

5.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Konsep sikap kerja.
- Macam-macam emosi.
- Konsep motivasi.
- Konsep kepuasan kerja.

5.2 Pendahuluan

Tentunya Anda sering melihat banyaknya penelitian yang mendiskusikan bagaimana sikap kerja, emosi, dan manajemen stres memengaruhi kepuasan kerja. Namun, sebelum membahas hal tersebut, ada baiknya apabila kita memaknai konsep dari sikap kerja, emosi, dan manajemen stres serta kepuasan kerja sebagai komponen terpisah yang nantinya akan bertemu pada satu fenomena organisasi.

5.3 Sikap Kerja

Persaingan dalam dunia kerja yang semakin ketat dari tahun ke tahun membuat setiap orang harus mempersiapkan dirinya sebaik mungkin dalam menghadapi dunia kerja. Perubahan akan permintaan sumber daya yang ada sangat cepat dan dinamis. Setiap karyawan tidak hanya dituntut untuk memiliki *knowledge* dan *skill* yang mumpuni, tetapi juga harus memiliki *attitude* yang baik. Berdasar hasil survei National Assosiation of Colleges and Employers USA (2002) terhadap 457 pemimpin perusahaan menyatakan bahwa Indeks Kumulatif Prestasi (IPK) bukanlah hal yang dianggap penting dalam dunia kerja. Kemampuan dalam menghadapi situasi dengan baik dan cerdas lebih diutamakan di dalam perusahaan karena pekerja dianggap mampu menyeimbangkan serta meningkatkan kinerja yang efektif baik individu maupun tim.

Attitude sangat memengaruhi tingkat keberhasilan seseorang. Dari sebuah penelitian di Amerika, 90% kasus pemecatan yang terjadi disebabkan oleh perilaku buruk seperti tidak bertanggung jawab, tidak jujur, dan hubungan interpersonal yang buruk. Robert Hall International, sebuah perusahaan konsultan di San Francisco, meminta para *vice president* dan direktur-direktur sumber daya manusia dari 100 perusahaan terbesar di Amerika untuk menyebutkan satu alasan utama mereka memecat seorang pekerja. Ternyata, alasan utama mereka memecat seorang pekerja adalah tidak memiliki kompetensi (30%), ketidakmampuan bekerja sama dengan pekerja lain (17%), ketidakjujuran atau berdusta (12%), sikap negatif (10%), kurang motivasi (7%), kegagalan atau menolak mengikuti perintah (7%), dan alasan lain-lain (8%). Walaupun persentase tertinggi adalah masalah kompetensi, tetapi masalah terbanyak alasan terjadinya pemecatan oleh perusahaan adalah masalah sikap atau *attitude*.

The Carnegie Institute juga menganalisis catatan 10.000 orang dan menyimpulkan bahwa 15% kesuksesan berkaitan dengan pelatihan teknis dan 85% selebihnya adalah masalah kepribadian dan sikap. *Attitude* merupakan bawaan individu, yang terjadi akibat interaksi antara internal diri dan latar belakang lingkungan. Dengan *attitude* yang baik, seorang pekerja cenderung lebih disukai oleh perusahaan. Hal ini sangat beralasan mengingat bahwa perusahaan menilai pembentukan dan penguasaan *knowledge* dan *skill* jauh lebih mudah bila dibandingkan dengan pembentukan karakter kepribadian atau *attitude*.

Sikap merefleksikan bagaimana seseorang merasakan tentang sesuatu. Sikap kerja adalah keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, *behavior*, dan afektif yang merupakan kesiapan mental psikologi untuk bereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap suatu objek. Komponen kognitif sikap adalah segmen pendapat atau keyakinan dari sikap. Komponen afektif sikap adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap. Komponen perilaku sikap adalah maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

1. Pengertian Sikap Kerja

Organisasi/perusahaan biasanya lebih menekankan sikap daripada nilai akademik. Denis Waitley yang mengatakan, “Keunggulan seorang pemenang tidak terdapat dalam bawaan sejak

lahir, IQ tinggi, atau bakat. Keunggulan pemenang semuanya ada di dalam sikap (*attitude*), bukan bakat. Sikap merupakan kriteria untuk sukses.”

Pengertian sikap menurut Eagly dan Chaiken (dalam Haddoc dan Miao, 2004) mendeskripsikan *attitude*/sikap sebagai menilai entitas tertentu dengan tingkat dukungan atau penolakan.

Sementara, Winardi (2004) mengatakan bahwa sikap adalah keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Sikap atau determinasi perilaku berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

Sikap (*attitudes*) adalah sesuatu yang kompleks, yang bisa didefinisikan sebagai pernyataan-pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, atau penilaian-penilaian mengenai objek, manusia, atau peristiwa-peristiwa. Sikap yang kompleks ini dapat lebih mudah dimengerti dengan mengenal adanya tiga komponen yang berbeda dalam setiap sikap tertentu, yaitu komponen kognitif, afektif, dan kecenderungan perilaku. Komponen-komponen ini menggambarkan kepercayaan, perasaan, dan rencana tindakan dalam berhubungan dengan orang lain (Muchlas, 2005).

Selanjutnya, Setyobroto (2004) merangkum batasan sikap dari berbagai ahli psikologi sosial di antaranya pendapat G.W. Alport, Guilford, Adiseshiah, dan John Farry, serta Kerlinger, yaitu:

- sikap bukan pembawaan sejak lahir;
- dapat berubah melalui pengalaman;
- merupakan organisasi keyakinan-keyakinan;
- merupakan kesiapan untuk bereaksi;
- relatif bersifat tetap;
- hanya cocok untuk situasi tertentu;
- selalu berhubungan dengan subjek dan objek tertentu;
- merupakan penilaian dari penafsiran terhadap sesuatu;
- bervariasi dalam kualitas dan intensitas;
- meliputi sejumlah kecil atau banyak *item*; dan
- mengandung komponen kognitif, afektif dan konatif.

Sesuai dengan pendapat serta sifat-sifat yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan pengertian sikap sebagai organisasi keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, konatif, dan afektif yang merupakan kesiapan mental psikologis untuk mereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap objek tertentu. Dari definisi di atas dapat juga disimpulkan bahwa sikap bukanlah pembawaan sejak lahir, sikap dapat berubah melalui pengalaman, merupakan organisasi keyakinan, kesiapan untuk memberikan reaksi, relatif tetap, hanya cocok untuk situasi tertentu, serta merupakan penilaian dan penafsiran terhadap sesuatu.

2. Struktur Sikap Kerja

Sikap bisa memengaruhi pikiran, perasaan, atau tindakan seseorang. Dengan kata lain, sikap memiliki tiga komponen yang saling memengaruhi. Tepatnya, sikap bisa memengaruhi pikiran/kepercayaan, perasaan, atau tindakan; dan sebaliknya pikiran, perasaan, atau tindakan bisa memengaruhi sikap.

Sikap mengandung tiga komponen yang membentuk struktur sikap. Ketiga komponen itu adalah komponen kognitif, afektif, dan konatif dengan uraian sebagai berikut (Robbins, 2015):

- **Komponen kognitif** (komponen perseptual), yaitu komponen yang berkaitan dengan pengetahuan, pandangan, keyakinan, atau persepsi pendapat, kepercayaan. Komponen ini mengacu kepada proses berpikir, dengan penekanan pada rasionalitas dan logika. Elemen penting dari kognisi adalah kepercayaan yang bersifat penilaian yang dilakukan seseorang. Kepercayaan evaluatif yang dimanifestasikan sebagai kesan yang baik atau tidak baik yang dilakukan seseorang terhadap objek atau orang.
- **Komponen afektif** (komponen emosional), yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap objek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif.
- **Komponen konatif** (komponen perilaku atau *action component*), yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap objek sikap. Misalnya ramah, hangat, agresif, tidak ramah, atau apatis. Beberapa tindakan dapat diukur atau dinilai untuk memeriksa komponen perilaku sikap.

3. Fungsi Sikap Kerja

Menurut Katz (1964) dalam buku *Wawan dan Dewi* (2010:23) sikap mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- **Fungsi instrumental** atau fungsi penyesuaian atau fungsi manfaat. Fungsi ini berkaitan dengan sarana dan tujuan. Orang memandang sejauh mana objek sikap dapat digunakan sebagai sarana atau alat dalam rangka mencapai tujuan.
- **Fungsi pertahanan ego**. Merupakan sikap yang diambil oleh seseorang demi untuk mempertahankan ego atau akunya.
- **Fungsi ekspresi nilai**. Sikap yang ada pada diri seseorang merupakan jalan bagi individu untuk mengekspresikan nilai yang ada pada dirinya.
- **Fungsi pengetahuan**. Individu mempunyai dorongan untuk ingin mengerti dengan pengalaman-pengalamannya.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Sikap Kerja

Menurut Azwar S. (2010:30), faktor-faktor yang memengaruhi sikap, yaitu:

- a. pengalaman pribadi;
- b. pengaruh orang lain yang dianggap penting;
- c. pengaruh kebudayaan;
- d. media massa;
- e. lembaga pendidikan dan lembaga agama; dan
- f. faktor emosional.

Sementara menurut Blum and Nylon (2008) menyatakan beberapa faktor yang memengaruhi sikap kerja, antara lain:

- **Kondisi kerja**, meliputi lingkungan fisik maupun sosial berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.
- **Pengawasan atasan**. Pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat memengaruhi sikap dan semangat kerja.
- **Kerja sama dari teman sekerja**. Adanya kerja sama dari teman sekerja juga berpengaruh terhadap kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- **Kesempatan untuk maju**. Jaminan terhadap karier dan hari tua dapat dijadikan salah satu motivasi dalam sikap kerja.
- **Keamanan, rasa aman, dan lingkungan yang terjaga** akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.
- **Fasilitas kerja**. Fasilitas kerja yang memadai berpengaruh terhadap terciptanya sikap kerja yang positif.
- **Imbalan**. Rasa senang terhadap imbalan yang diberikan baik berupa gaji pokok maupun tunjangan memengaruhi sikap dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. Pembentukan Sikap

Muchlas (2005) berpendapat bahwa proses pembentukan sikap berlangsung secara bertahap. Proses belajar dapat terjadi karena pengalaman–pengalaman pribadi dengan objek tertentu (objek, benda, peristiwa) dengan cara menghubungkan objek tersebut dengan pengalaman–pengalaman lain. Sebagian besar sikap dibentuk melalui campuran dari cara–cara tersebut di atas.

a. Pengalaman pribadi

Pengalaman pribadi diperoleh dalam pembentukan sikap dengan melakukan kontak langsung dengan objeknya. Pengalaman–pengalaman pribadi biasanya memiliki dampak pertama pada komponen kognitif dari sikapnya.

b. Asosiasi

Memindahkan objek lama ke objek yang baru sehingga objek lama seluruhnya akan menuju ke objek baru dan asosiasi akan membentuk sikap karyawan yang baru.

c. Proses belajar sosial

Sumber pembentukan sikap yang umum terjadi dan kuat sifatnya adalah proses pembelajaran sosial. Sikap dapat dipengaruhi oleh informasi yang diberikan orang lain yang telah memiliki dan membentuk sikap tertentu terhadap objek tersebut.

6. Faktor–Faktor yang Menyebabkan Perubahan Sikap

Sikap kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal dari orang yang bersangkutan.

a. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri, meliputi emosional, psikologis terhadap pekerjaan, kedekatan dengan rekan kerja, dan kenyamanan yang tercipta dari diri sendiri.

b. Faktor eksternal juga sangat berperan dalam pembentukan sikap seseorang. Faktor ini meliputi kondisi pekerjaan, hubungan kerja, rasa aman, lingkungan kerja, dan fasilitas dalam

bekerja. Semakin tinggi tingkat kenyamanan seseorang ketika bekerja, maka sikap kerja positif yang dihasilkan akan semakin tinggi. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar atau faktor yang berasal dari lingkungan.

Dalam hal ini, sikap itu dapat diubah atau dibentuk apabila terdapat hubungan timbal balik yang langsung antara manusia dan adanya komunikasi yaitu hubungan langsung dari satu pihak.

Pembentukan dan perubahan sikap tidak terjadi dengan sendirinya. Sikap terbentuk dalam hubungannya dengan suatu objek, orang, kelompok, lembaga, nilai, melalui hubungan antar-individu, hubungan di dalam kelompok, komunikasi surat kabar, buku, poster, radio, televisi, dan sebagainya. Terdapat banyak kemungkinan yang memengaruhi timbulnya sikap. Lingkungan yang terdekat dengan kehidupan sehari-hari banyak memiliki peranan. Keluarga yang terdiri dari orang tua, saudara-saudara di rumah memiliki peranan penting.

Berdasarkan Ahmadi (2002), ada 3 hal yang paling penting dalam pembentukan sikap, yaitu:

- a. media massa;
- b. kelompok sebaya; dan
- c. kelompok yang meliputi: lembaga sekolah, lembaga keagamaan, organisasi kerja, dan sebagainya.

7. Dampak Sikap Kerja

Sikap yang baik di antara karyawan tidak menjamin kesuksesan tim, tetapi sikap yang buruk menjamin kegagalan.

Dampak terhadap kepemimpinan:

- Sikap memiliki pengaruh dalam mengangkat atau menghancurkan tim;
- Sikap berpadu ketika dinyatakan kepada orang lain;
- Sikap buruk lebih cepat berkembang daripada sikap baik;
- Sikap subjektif sehingga mengenali sikap yang salah bisa jadi sangat sulit; dan
- Sikap buruk yang dibiarkan akan menghancurkan.

Dampak terhadap individu:

- Sikap menentukan cara memandang hidup;
- Sikap menentukan relasi kita dengan sesama;
- Sikap sering kali menjadi satu-satunya pembeda antara kesuksesan dan kegagalan;
- Lebih dari apa pun ketika mengawali tugas, sikap akan memengaruhi hasil akhirnya; dan
- Sikap bisa mengubah masalah menjadi berkah.

8. Sikap Kerja Positif: Makna dan Dampaknya

Apa itu sikap kerja positif? Sikap positif adalah sesuatu yang tidak ternilai, salah satu aset Anda yang paling berharga. Sikap positif menentukan kualitas hidup Anda secara keseluruhan. Tidak mudah mendefinisikan sikap positif. Dalam hal ini, Phil Clement (2000) merinci apa saja yang menandai sikap positif:

a. Tidak menghakimi

Orang positif cenderung menunjukkan pendekatan yang tidak menghakimi, baik terhadap orang maupun situasi. Mereka cenderung melihat sisi baik pada diri orang lain daripada keburukannya dan berusaha mengambil manfaat dari situasi buruk.

b. Mengendalikan diri sendiri dan situasi

Orang positif mampu memberi kendali kepada orang lain secara tepat karena mereka tidak memiliki kecemasan terhadap kekuasaannya. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif biasanya mampu melakukan pendelegasian secara efektif.

c. Kreatif dalam berpikir dan perencanaan

Kreatif bermakna kemampuan berpikir kreatif, dan ini pada gilirannya berarti memiliki kemampuan menghasilkan ide, solusi, dan strategis segar terhadap masalah dan tantangan yang muncul. Orang yang memiliki sifat positif bisa diandalkan untuk menunjukkan jalan ke depan—orang tersebut cenderung mengetahui ke mana arah tujuan yang ingin mereka tuju.

d. Mampu menangani dan mengelola perubahan

Orang positif mampu mengatasi perubahan karena mereka percaya diri dan percaya kepada kemampuan beradaptasi, menangani dan menerapkan kemampuannya kepada situasi-situasi baru, dan perubahan tidak mencerminkan ancaman bagi mereka.

e. Optimis.

f. Mampu mengomunikasikan secara efektif. Semua atribut di atas diaplikasikan dalam kehidupan berkomunikasi sehari-hari, baik apa yang kita lakukan atau apa yang kita katakan. Komunikasi yang efektif merupakan komponen utama sikap positif.

9. Sikap Kerja yang Utama

Dalam konteks situasi kerja, terdapat beberapa sikap yang merupakan bentuk evaluasi terhadap pekerjaan dan lingkungannya, yaitu:

a. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Menjelaskan perasaan positif atau negatif terhadap pekerjaan, menurut evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut.

b. Keterlibatan Kerja (*Job Involvement*)

Mengukur derajat seseorang mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerja mereka penting bagi harga diri.

c. Komitmen terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)

Mengukur derajat seseorang mengidentifikasi diri terhadap organisasinya dan ingin tetap sebagai anggota.

d. Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*)

Merupakan taraf karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

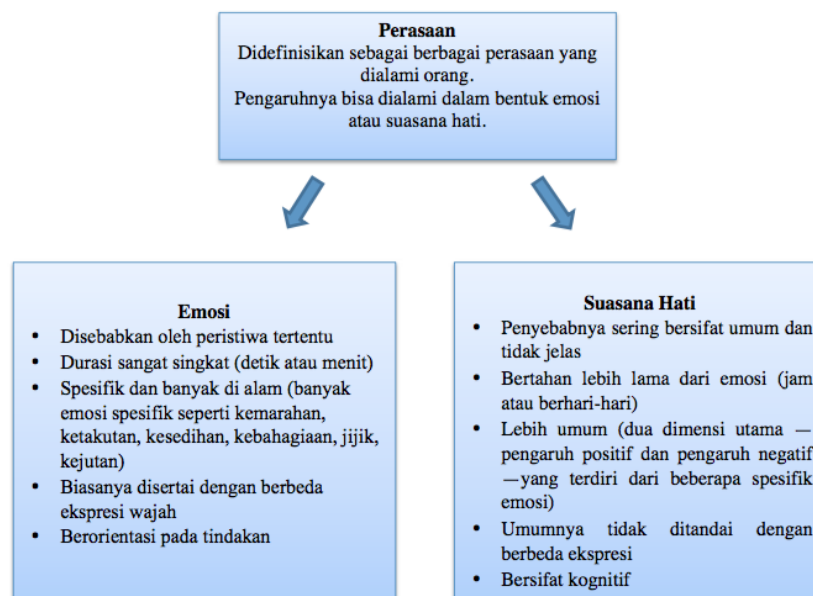
Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan se-objektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Waldman (1994), “Kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.” Cascio (1995) mengatakan

bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Sikap kerja yang baik akan berdampak baik juga pada produktivitas perusahaan.

5.4 Emosi

5.4.1 Pengertian Perasaan, Emosi, dan Suasana Hati

Di dalam suatu analisis, ada 3 istilah yang saling berkaitan, yaitu perasaan, emosi, dan suasana hati. Perasaan adalah istilah umum yang mencakup berbagai perasaan yang dialami orang, termasuk emosi dan suasana hati. Emosi adalah perasaan intens yang diarahkan seseorang atau sesuatu. Suasana hati adalah perasaan yang kurang kuat daripada emosi dan sering kali (walaupun tidak selalu) muncul tanpa adanya peristiwa spesifik yang bertindak sebagai stimulus.



Gambar 2 Pengertian Perasaan, Emosi, dan Suasana Hati (Sumber: Wicaksana, 2020)

5.4.2 Emosi Dasar

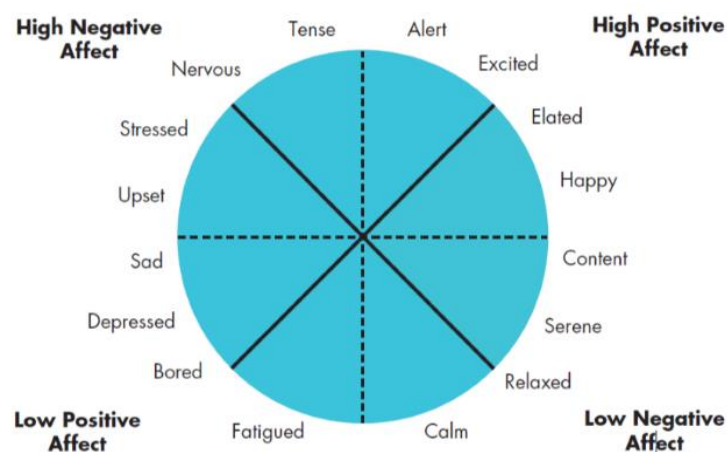
Rene Descartes yang disebut sebagai pendiri filsafat modern, mengidentifikasi ada 6 “*simple and primitive passions*”, yaitu *wonder*, *love*, *hated*, *desire*, *joy*, dan *sadness*. Psikolog telah mencoba mengidentifikasi emosi dasar dengan mempelajari ekspresi wajah. Masalahnya, beberapa emosi terlalu rumit untuk diwakili dengan mudah oleh wajah kita. Orang-orang di Amerika Serikat dan Timur Tengah mengakui senyum sebagai indikasi kebahagiaan, tetapi di Timur Tengah senyum juga lebih cenderung dilihat sebagai tanda ketertarikan seksual sehingga wanita telah belajar untuk tidak tersenyum pada pria.

Di negara-negara kolektivistis, orang cenderung percaya tampilan emosional orang lain ada hubungannya dengan hubungan antara mereka, sedangkan orang-orang dalam budaya individualistis tidak berpikir ekspresi emosional orang lain diarahkan pada mereka.

Psikolog atau filsuf yang tidak mungkin akan pernah sepenuhnya menyetujui emosi dasar, atau bahkan bertanya mengenai keberadaan akan hal itu. Meski begitu, masih banyak peneliti menyetujui enam emosi yang pada dasarnya universal—kemarahan, ketakutan, kesedihan, kebahagiaan, jijik, dan terkejut.

5.4.3 Dasar dari Suasana Hati: Perasaan Positif dan Negatif

Emosi positif—seperti kegembiraan dan rasa syukur—mengungkapkan evaluasi yang menguntungkan atas perasaan. Emosi negatif—seperti amarah atau rasa bersalah—mengekspresikan yang sebaliknya.



Gambar 3 *The Structure of Mood* (Sumber: Robbins *et al.*, 2010)

Jadi, kita dapat menganggap pengaruh positif sebagai dimensi suasana hati yang terdiri dari emosi positif seperti kegembiraan, kepercayaan diri, dan keceriaan di puncak akhir dan kebosanan, kelesuan, dan kelelahan di bagian bawah. Pengaruh negatif adalah dimensi suasana hati yang terdiri dari kegugupan, stres, dan kecemasan pada tingkat tinggi akhir dan relaksasi, ketenangan, dan ketenangan pada bagian ujung bawah.

Beberapa budaya lebih menghargai emosi tertentu lainnya. Budaya Amerika Serikat menghargai semangat, sedangkan orang Cina menganggapnya emosi negatif lebih bermanfaat dan konstruktif daripada orang-orang di Amerika Serikat.

5.4.4 Fungsi Emosi

Kita harus memiliki kemampuan untuk mengalami emosi menjadi rasional. Mengapa? Sebab emosi memberikan informasi penting tentang bagaimana memahami dunia di sekitar kita.

Apakah emosi membuat kita etis? Penelitian yang berkembang telah mulai meneliti hubungan antara emosi dan sikap moral. Contoh-contoh emosi moral termasuk simpati untuk penderitaan orang lain, rasa bersalah tentang perilaku amoral kita sendiri, kemarahan tentang ketidakadilan yang dilakukan terhadap orang lain, penghinaan bagi mereka yang berperilaku tidak etis, dan rasa jijik karena melanggar norma-norma moral. Sejumlah penelitian menunjukkan hal ini reaksi sebagian besar didasarkan pada perasaan daripada kognisi dingin.

5.4.5 Sumber Emosi dan Suasana Hati

- a. **Kepribadian.** Suasana hati dan emosi memiliki komponen sifat; kebanyakan orang cenderung memiliki bawaan untuk mengalami suasana hati dan emosi tertentu secara lebih sering daripada yang lainnya. Orang juga mengalami emosi yang sama dengan intensitas yang berbeda.
- b. **Hari dalam seminggu dan waktu dalam sehari.** Kita sering berpikir apakah kita orang “pagi” atau “malam”. Terlepas dari jam berapa kita tidur di malam hari atau bangun di pagi hari, tingkat pengaruh positif cenderung memuncak di sekitar titik tengah antara terjaga dan tidur. Namun, pengaruh negatif menunjukkan sedikit fluktuasi sepanjang hari.
- c. **Cuaca.** Korelasi ilusi menjelaskan mengapa orang cenderung berpikir bahwa cuaca yang baik meningkatkan suasana hati mereka. Ini terjadi ketika orang mengasosiasikan dua peristiwa yang pada kenyataannya tidak memiliki koneksi.
- d. **Stres.** Seorang penulis dalam catatannya mengatakan, “Pola makan yang konstan dari peristiwa stres tingkat rendah sekali pun memiliki potensi untuk menyebabkan pekerja mengalami tingkat ketegangan yang meningkat secara bertahap dari waktu ke waktu.” Tingkat stres dapat memperburuk suasana hati dan kita mengalami lebih banyak emosi negatif.
- e. **Kegiatan sosial.** Kegiatan sosial meningkatkan suasana hati positif dan memiliki sedikit efek negatif terhadap suasana hati. Penelitian menyarankan kegiatan yang bersifat fisik (bermain ski atau *hiking* dengan teman), informal (pergi ke pesta), atau *epicurean* (makan dengan orang lain) lebih kuat terkait dengan peningkatan suasana hati positif daripada acara yang formal (menghadiri pertemuan) atau tidak aktif (menonton TV bersama teman).
- f. **Tidur.** Pola tidur yang buruk atau berkurang mengganggu proses pengambilan keputusan dan membuat kita sulit untuk mengendalikan emosi. Sebuah penelitian, pola tidur yang buruk juga mengganggu kepuasan kerja karena orang merasa lelah, mudah marah, dan kurang waspada.
- g. **Olahraga.** Penelitian secara konsisten menunjukkan olahraga meningkatkan *mood* positif seseorang. Meskipun secara keseluruhan tidak terlalu kuat, efeknya paling kuat bagi mereka yang mengalami depresi. Jadi, olahraga dapat membuat suasana hati Anda dengan lebih baik, tetapi jangan berharap adanya keajaiban.
- h. **Usia.** Emosi negatif tampaknya muncul semakin jarang seiring bertambahnya usia orang. Periode suasana hati yang sangat positif berlangsung lebih lama untuk orang yang lebih tua dan suasana hati yang buruk memudar lebih cepat.
- i. **Gender.** Bukti membuktikan bahwa wanita lebih ekspresif secara emosional daripada pria. Mereka mengalami emosi lebih intens, cenderung “berpegangan” dengan emosi lebih lama

daripada pria, dan lebih sering menunjukkan ekspresi positif dan emosi negatif, kecuali kemarahan.

5.4.6 Emotional Labor

Emotional labor adalah emosi yang dikeluarkan oleh seorang karyawan selama bekerja. Konsep kerja emosional muncul dari studi pekerjaan dalam bidang pelayanan. Adapun istilah *emotional dissonance*, yaitu ketidakkonsistenan antara emosi yang orang rasakan dan emosi yang mereka proyeksikan. Kemudian, ada istilah *displayed emotions*, yaitu emosi itu diperlukan secara organisasi dan dianggap tepat dalam pekerjaan yang diberikan.

Surface acting adalah menyembunyikan perasaan batin dan melepaskan ekspresi emosional sebagai respons terhadap tampilan. *Deep acting* memodifikasi perasaan batin kita yang sebenarnya pada tampilan.

5.4.7 Affective Events Theory

Affective Events Theory (AET) menunjukkan bahwa karyawan bereaksi secara emosional terhadap hal-hal yang terjadi di tempat kerja, dan reaksi ini memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja mereka.

5.4.8 Kecerdasan Emosional atau Emotional Intelligence (EI)

Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memahami emosi dalam diri dan orang lain, memahami arti dari emosi, dan mengatur emosi seseorang.

Kasus untuk EI:

a. Daya Tarik Intuitif

Intuisi menyarankan bahwa seseorang dapat mendeteksi emosi orang lain, mengendalikan emosi mereka sendiri, dan menangani interaksi sosial dengan baik untuk memiliki fondasi yang kuat di dunia bisnis.

b. Kriteria Prediksi EI

Bukti materi menunjukkan bahwa orang yang memiliki tingkat EI yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan baik.

c. EI secara Biologis

Studi ini menunjukkan EI secara neurologis tidak terkait dengan ukuran standar inteligensi. Ada juga bukti EI dipengaruhi secara genetik, penelitian lebih lanjut mendukung gagasan bahwa EI mengukur nyata faktor biologis yang mendasarinya.

Kasus melawan EI:

- a. Peneliti EI tidak setuju tentang definisi;
- b. EI tidak dapat diukur; dan
- c. EI hanyalah kepribadian dengan label yang berbeda.

5.4.9 Pengaplikasian Emosi dan Suasana Hati

Menilai bagaimana pemahaman emosi dan suasana hati dapat meningkatkan kemampuan dalam menjelaskan dan memprediksi proses seleksi dalam organisasi, pengambilan keputusan, kreativitas, motivasi, kepemimpinan, konflik antarpribadi, negosiasi, layanan pelanggan, sikap kerja, dan tempat kerja yang menyimpang, serta perilaku manajer dapat memengaruhi suasana hati seorang individu.

a. Seleksi

Salah satu implikasi dari bukti EI hingga saat ini adalah bahwa pengusaha harus mempertimbangkannya sebagai salah satu faktor dalam merekrut karyawan, terutama untuk pekerjaan yang menuntut interaksi sosial tingkat tinggi.

b. Pengambilan Keputusan

Pendekatan tradisional sehubungan dengan studi terkait pengambilan keputusan dalam organisasi telah menekankan pada rasionalitas. Namun, para peneliti OB semakin menemukan bahwa suasana hati dan emosi memiliki efek penting pada pengambilan keputusan.

c. Kreativitas

Tampaknya orang yang mengalami suasana hati atau emosi positif cenderung lebih fleksibel dan terbuka dalam pemikiran, yang mungkin menjelaskan mengapa mereka lebih kreatif.

d. Motivasi

Studi kedua menemukan bahwa memberikan umpan balik perihal kinerja seseorang—baik nyata atau palsu—memengaruhi suasana hati yang kemudian memengaruhi motivasi mereka.

e. Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif mengandalkan daya tarik emosional untuk membantu menyampaikan pesan mereka. Bahkan, ekspresi emosi dalam pidato sering kali merupakan elemen kritis yang membuat kita menerima atau menolak pesan seorang pemimpin.

f. Negosiasi

Negosiasi adalah proses emosional. Namun, kita sering mengatakan negosiator yang terampil memiliki "wajah poker".

g. Customer Service

Keadaan emosional pekerja memengaruhi *customer service* yang memengaruhi tingkat bisnis berulang dan kepuasan pelanggan.

h. Sikap Kerja

Beberapa penelitian menunjukkan orang yang memiliki hari yang baik di tempat kerja cenderung memiliki suasana hati yang lebih baik di rumah malam itu, dan sebaliknya.

i. Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Misalnya, iri hati adalah emosi yang terjadi ketika Anda membenci seseorang karena memiliki sesuatu yang tidak Anda miliki, tetapi sangat Anda inginkan—seperti tugas pekerjaan yang lebih baik, jabatan yang lebih besar, atau gaji yang lebih tinggi.

j. Keselamatan dan Kerusakan di Tempat Kerja

Penelitian yang mengaitkan efek negatif dengan peningkatan kerusakan di tempat kerja menunjukkan pengusaha mungkin meningkatkan kesehatan dan keselamatan (dan

mengurangi biaya) dengan memastikan pekerja tidak terlibat dalam kegiatan yang berpotensi berbahaya ketika mereka dalam suasana hati yang buruk.

k. Manajer Dapat Memengaruhi Suasana Hati

Manajer dapat menggunakan humor dan memberi karyawan mereka tanda penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

Emosi berhubungan dengan perilaku karyawan dan variabel lain yang memiliki implikasi untuk organisasi. Emosi adalah efek atau perasaan, sering dialami dan ditampilkan dalam reaksi terhadap suatu peristiwa atau pemikiran, dan disertai dengan perubahan fisiologis di berbagai sistem dalam tubuh. Emosi yang kita alami di tempat kerja atau tempat lain, memengaruhi tingkah laku kerja dan non-kerja. Untuk memahami emosi di tempat kerja, psikolog mempertimbangkan kompleksitas kerja dan rangsangan non-kerja serta berbagai reaksi dari sikap emosi dengan suasana hati.

Tidak dapat dimungkiri bahwa orang akan bereaksi secara emosional terhadap suatu peristiwa kerja dan situasi. Pemenuhan proyek pekerjaan utama kemungkinan akan menghasilkan perasaan positif, seperti kebanggaan dan kegembiraan, sedangkan pertengkaran dengan seorang supervisor pasti akan menimbulkan perasaan marah dan jengkel. Selanjutnya, ekspresi emosi di tempat kerja kadang-kadang menjadi bagian penting dari pekerjaan. *Salesperson* diharapkan untuk tersenyum dan bersikap ramah, sedangkan polisi sering diharapkan untuk bertindak tegas dalam menangani seseorang melakukan kejahatan. Penting bagi kita untuk membedakan tingkat emosi dan suasana hati.

Mengaktifkan suasana hati memengaruhi kelancaran dan orisinalitas. Keadaan emosi adalah pengalaman langsung dari emosi tertentu—seperti marah atau takut—yang umumnya dalam menanggapi situasi, seperti diteriaki oleh atasan Anda. Suasana hati adalah tingkat jangka panjang yang kurang spesifik, dengan arah positif atau negatif (suasana hati yang baik atau suasana hati yang buruk) daripada perasaan tertentu seperti sukacita atau kesedihan (Fisher, 2000).

Emosi juga telah dikaitkan dengan perilaku kerja kontraproduktif (misalnya, mengarahkan agresi verbal terhadap rekan kerja) dengan emosi positif yang mengarah ke tingkat rendah dari perilaku berbahaya dan emosi negatif ke tingkat tinggi (Fox, Spector, & Miles, 2001). Suasana hati dan emosi cenderung digunakan secara bergantian untuk mencerminkan bahwa seorang individu dapat merasakan sesuatu yang positif atau negatif.

Hal-hal yang dapat menimbulkan emosi positif, dapat dirangsang dengan suasana hati yang positif dari rekan kerja dan supervisor. Secara khusus, hadiah di tempat kerja dapat menginduksi positif, misalnya bonus serta pengakuan oleh supervisor. Weiss (2002) membahas bagaimana hal-hal yang menegangkan dan permusuhan di tempat kerja (termasuk hukuman) dapat menghasilkan negara emosi negatif dan suasana hati yang negatif.

Hidup ini penuh dengan emosi yang kuat. Emosi yang dialami di tempat kerja memengaruhi kerja dan perilaku non-kerja. Memahami emosi di tempat kerja bukanlah tugas yang mudah. Kita

tidak hanya mengalami bekerja dan non-kerja, tetapi juga memiliki berbagai reaksi yang berbeda, mulai dari sikap emosi dengan suasana hati.

Komitmen untuk hubungan, organisasi, tujuan, atau suatu pekerjaan melibatkan emosional. Beberapa orang memilih untuk tinggal di dalam organisasi karena mereka ingin (komitmen afektif), yang lain karena mereka perlu (komitmen kontinuan), dan lain-lain karena mereka merasa harus (komitmen normatif).

Weiss dan rekan-rekannya percaya bahwa sebagian besar penelitian pada kepuasan kerja antara 1930 dan saat ini telah kehilangan titik, dengan tidak secara eksplisit mengakui perbedaan antara suasana hati, emosi, dan sikap (Ringkas & Weiss, 2002; Weiss, 2002b). Walaupun sikap diperkirakan terdiri dari kognisi, pengaruh, dan niat perilaku, sebagian besar peneliti kepuasan cenderung untuk mengakui aspek kognitif dari sikap saja.

Jadi, ketika Weiss dan rekan-rekannya berpendapat bahwa seseorang harus mempelajari emosi daripada sikap, mereka benar-benar menunjukkan penelitian yang perlu diarahkan untuk melihat suasana hati dan emosi di tempat kerja daripada berfokus secara eksklusif pada kognisi. Weiss dan rekan-rekannya lebih lanjut menunjukkan bahwa kita harus fokus pada hal-hal seperti peristiwa stres, interaksi dengan supervisor dan rekan kerja, dan efek dari pengaturan fisik untuk bukti pengaruh suasana hati dan emosi pada perilaku.

Sebuah studi yang menarik tidak sengaja menggambarkan hal ini. Sebuah perusahaan multinasional besar tengah menyelesaikan survei karyawan tahunan pada 11 September 2001. Survei tersebut ditangguhkan ketika serangan teroris terjadi dan kemudian diulangi pada 1 Oktober. Peneliti dapat membandingkan tanggapan yang diterima antara tanggal 11 September dan 10, 2001, dengan respon yang diterima antara 1 Oktober dan 17, 2001 (Ryan, Barat, & Carr, 2003). Mereka tidak menemukan perbedaan dalam melaporkan stres, kepuasan kerja, atau persepsi efektivitas pengawasan. Peneliti lain melaporkan temuan yang sama (Macey, 2002). Ini hasilnya kontras dengan pengamatan bahwa karyawan pergi melalui evaluasi ulang yang radikal tentang pentingnya kerja dan kepuasan mereka dengan imbalan kerja—dimediasi dibandingkan keluarga dan sosial.

Bukti substansial yang terakumulasi menunjukkan bahwa suasana hati dan emosi yang terkait dengan pekerjaan perilaku, termasuk perilaku warga organisasi, penilaian kinerja, pemecahan masalah dengan kreatif, dan penarikan perilaku seperti absensi dan *turnover* (Barsade & Gibson, 2007), Klimoski, dan Kanfer (2002) menegaskan pentingnya suasana hati dan emosi pada perilaku kerja.

5.5 Motivasi

Pentingnya peranan teori motivasi dalam proses manajemen perlu dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi agar dapat melakukan berbagai bentuk tindakan atau bantuan kepada para karyawan dan/atau anggota timnya. Teori motivasi dirumuskan sebagai

dorongan, baik diakibatkan faktor dari dalam maupun luar untuk mencapai tujuan tertentu guna memenuhi/memuaskan suatu kebutuhan. Dalam konteks manajemen, maka kebutuhan tersebut berhubungan dengan kebutuhan untuk pembelajaran dan peningkatan kualitas diri dan organisasi.

Motivasi dapat diartikan sebagai aktualisasi dari daya kekuatan dalam diri individu yang dapat mengaktifkan dan mengarahkan perilaku yang merupakan perwujudan dari interaksi terpadu antara motif dan kebutuhan dengan situasi yang diamati dan dapat berfungsi untuk mencapai tujuan yang diharapkan individu, yang berlangsung dalam suatu proses yang dinamis.

Materi motivasi ini akan membahas tentang pengertian motivasi kerja, teori motivasi kerja, peningkatan motivasi kerja, isu-isu, dan tantangan di masa mendatang. Melalui artikel ini, diharapkan mampu memahami pengertian motivasi kerja, teori motivasi kerja, peningkatan motivasi kerja, isu-isu, dan tantangan di masa mendatang.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain “*Motive*” yang berarti dorongan atau bahasa Inggrisnya *to move*. Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor-faktor lain, baik faktor eksternal maupun faktor internal. Hal-hal yang memengaruhi motif disebut motivasi.

Michel J. Jucius menyebutkan motivasi sebagai kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Motivasi juga bisa dalam bentuk usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu yang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Motivasi mempunyai peranan strategis dalam aktivitas belajar seseorang. Tidak ada seorang pun yang belajar tanpa motivasi. Tidak ada motivasi berarti tidak ada kegiatan belajar. Agar peranan motivasi lebih optimal, maka prinsip-prinsip motivasi dalam belajar tidak hanya diketahui, tetapi juga harus diterangkan dalam aktivitas sehari-hari.

Motivasi adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Contoh: pergi berbelanja untuk membeli sesuatu, mengunjungi teman untuk berdiskusi.

2. Konsep Motivasi

Konsep motivasi yang dijelaskan oleh Suwanto adalah sebagai berikut:

- a. **Model Tradisional.** Untuk memotivasi karyawan agar gairah kerja meningkat, perlu diterapkan sistem insentif dalam bentuk uang atau barang kepada karyawan yang berprestasi.
- b. **Model Hubungan Manusia.** Untuk memotivasi karyawan agar gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.
- c. **Model Sumber Daya Manusia.** Karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

3. Jenis-Jenis Motivasi

- a. **Motivasi Intrinsik** adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh: seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya. Kemudian, kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya (misalnya kegiatan belajar), maka yang dimaksud dengan motivasi intrinsik ini adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam perbuatan belajar itu sendiri. Sebagai contoh konkret, seorang siswa itu melakukan belajar karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai atau keterampilan agar dapat berubah tingkah lakunya secara konstruktif, tidak karena tujuan yang lain-lain. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya. Sebagai contoh: seseorang yang ingin bekerja guna memperoleh penghasilan sehingga dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari mereka.
- b. **Motivasi Ekstrinsik** adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh: seseorang itu belajar karena tahu besok paginya akan ujian dengan harapan akan mendapatkan nilai baik sehingga akan dipuji oleh pacar atau temannya. Jadi, yang penting bukan karena belajar ingin mengetahui sesuatu, tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik atau agar mendapat hadiah. Kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya, tidak secara langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya itu. Oleh karena itu, motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

4. Teori-Teori Motivasi Klasik

Perkembangan konsep-konsep motivasi paling banyak terjadi tahun 1950-an di antaranya hierarki teori kebutuhan, teori X dan Y, dan teori dua faktor. Teori ini menjadi dasar perkembangan teori motivasi saat ini dan masih digunakan sampai sekarang.

A) Hierarki Teori Kebutuhan

Teori ini dicetuskan oleh Abraham Maslow dan menyatakan bahwa manusia memiliki lima hierarki kebutuhan yaitu:

- a. **Fisiologis:** rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. **Rasa aman:** rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. **Sosial:** rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- d. **Penghargaan:** faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. **Aktualisasi diri:** dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.



Gambar 4 Maslow's Hierarchy of Needs (Sumber: Wicaksana, 2020)

Kebutuhan ini dipisahkan menjadi *kebutuhan tingkat bawah* yaitu kebutuhan yang terpenuhi secara eksternal (kebutuhan fisiologi dan keamanan) dan *kebutuhan tingkat atas* yaitu kebutuhan yang terpenuhi secara internal (kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri).

Maslow adalah seorang psikolog klinis. Berdasarkan pengalaman dalam praktik kliniknya, ia menyatakan bahwa orang mempunyai lima kebutuhan yang umum. Menurut Maslow, individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum terpuaskan, yang paling rendah, paling dasar dalam tata tingkat. Setiap kebutuhan yang terpuaskan, kebutuhan itu berhenti memotivasi perilaku dan kebutuhan berikutnya dalam hierarki tersebut menjadi kebutuhan yang kuat.

Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi, bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian, kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih memengaruhi perilaku, hanya intensitasnya yang lebih kecil.

B) Teori ERG (Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan)

Hierarki kebutuhan **Maslow** ditelaah ulang oleh **Clayton Alderfer** (1969) dengan nama teori **ERG** yang membagi dalam tiga kelompok kebutuhan inti, yaitu:

- Kehidupan (kebutuhan fisiologis dan keamanan);
- Hubungan (kebutuhan sosial dan status); dan
- Pertumbuhan (kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri).



Gambar 5 ERG (Eksistensi–Relasi–Pertumbuhan) Alderfer (Sumber: Wicaksana, 2020)

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kenyataan dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang konkret (abstrak). Sesuai dengan teori dari Maslow, teori Alderfer menganggap bahwa *fullfilment-progression* (maju ke pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya sesudah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah terpenuhi). Juga penting menurut Alderfer, jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tidak dapat terpenuhi, maka individu meregresi kembali ke usaha untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (*frustration-regression*).

C) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor mencetuskan dua pandangan nyata terhadap manusia, yaitu **Teori X** yang pada dasarnya negatif: menganggap bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja; dan **Teori Y** yang pada dasarnya positif: menganggap bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat berlatih mengendalikan diri. Teori X berasumsi bahwa kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedangkan Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan tingkat tinggi yang lebih mendominasi individu.

Menurut Teori X terdapat empat pengandaian yang dipegang manajer:

- Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- Karyawan yang tidak menyukai kerja harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia ada empat Teori Y:

- Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- Orang akan menjalankan pengarahan dan pengawasan diri jika berkomitmen pada sasaran.

- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

Dari Teori X dan Teori Y, McGregor Douglas (1960) menjelaskan ada dua kemungkinan dilihat dari motivasi karyawan dalam manajemen. Teori X adalah teori tradisional yang menjelaskan dari arah kontrol. Ia menyatakan bahwa karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan berusaha untuk menghindarinya. Fungsi manajemen, karena itu adalah memaksa para karyawan untuk bekerja, melalui kekerasan dan ancaman dari hukuman. Karyawan—di lebih banyak kasus—lebih banyak harus diarahkan dan kecenderungan ingin menghindari tanggung jawab. Faktor utama motivator bagi karyawan adalah uang.

Teori Y adalah teori dengan pendekatan humanistik/*self-actualization* dalam pendekatan motivasi manusia. Kadang-kadang disebut model sumber daya manusia. Ia menyatakan bahwa bekerja adalah alam dan dapat menjadi sumber kepuasan, dan bahwa saat ini, karyawan dapat sangat berkomitmen dan termotivasi. Karyawan sering meminta tanggung jawab dan harus lebih terlibat dengan pengelolaan sepenuhnya menjadi motivasi.

Teori Y adalah teori yang kemungkinan besar digunakan saat manajemen memanfaatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam buku *In Search of Excellence*, Peters dan Waterman (1982) menyatakan bahwa salah satu perbedaan utama antara manajemen Jepang dan Amerika adalah bahwa manajer Amerika cenderung menggunakan Teori X dan manajer Jepang cenderung menggunakan Teori Y. Perbedaan ini mungkin surut, terbukti dengan praktik pengelolaan Perusahaan General Motors. Dalam bukunya Teori Z, William Ouchi (1981) menggambarkan karakteristik dari perusahaan Jepang yang bisa memberikan komitmen tinggi karyawan, motivasi, dan produktivitas. Banyak karyawan Jepang diberikan jaminan kehidupan, meningkatkan loyalitas mereka kepada perusahaan.

Evaluasi semestinya dilakukan secara hati-hati, terjadi selama periode waktu, dan tanggung jawab atas keberhasilan ditentukan bersama-sama antara karyawan dan manajemen. Sebagian besar karyawan tidak terspesialisasi keahliannya dalam satu bidang saja, tetapi bekerja pada beberapa tugas yang berbeda, belajar lebih banyak tentang perusahaan yang berkembang. Perusahaan-perusahaan Jepang juga lebih perhatian pada semua aspek kehidupan karyawannya. Menurut Ouchi, *Type Z* organisasi cenderung stabil, produktivitas tinggi, serta moral dan kepuasan karyawan tinggi. Banyak dari hasil penelitian ini mirip dengan Teori Y. Penelitian akan terus mengevaluasi kelayakan pelaksanaan beberapa perusahaan di Amerika (Landy, 1989).

Organisasi telah menjadi psikolog, membantu meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*Quality Work Life/QWL*). Lawler (1982) menyarankan beberapa strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan QWL, termasuk memperbaiki kondisi kerja dan keamanan, meningkatkan tanggung jawab karyawan, dan memberikan stabilitas keuangan. Strategi lainnya: meningkatkan rasa diri berharga pada karyawan dan memberikan peluang

untuk mengembangkan hubungan sosial ke dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah bidang psikologi organisasi yang akan terus penting di masa mendatang.

D) Teori Dua Faktor

Dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1968) dan dikenal dengan teori *hygiene*-motivasi. Dalam teori dua faktor tersebut, kondisi kerja yang memungkinkan orang memenuhi kebutuhan tingkat atas dinamakan faktor motivator, dan yang penting untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah dinamakan faktor *hygiene*. Di mana ada faktor intrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti prestasi, pengakuan kerja, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor ekstrinsik yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja seperti pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi kerja. Disebutkan bahwa ada faktor *hygiene* seperti imbalan kerja, kebijakan perusahaan, kondisi fisik pekerjaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan.

Perbandingan *hygiene factors* dengan *hierarchy of needs*, sebagai berikut:

- Faktor Motivator (berkaitan dengan isi dari pekerjaan, faktor intrinsik dari pekerjaan), yaitu tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan yang menantang, pencapaian prestasi, dan pengakuan. Dalam Maslow termasuk kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.
- Faktor *Hygiene* (berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, faktor ekstrinsik dari pekerjaan), yaitu kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan sekerja, gaji, administrasi, dan kebijakan organisasi. Sementara di dalam Maslow termasuk kebutuhan fisiologis, rasa aman, dan sosial.
- Faktor Motivator menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif. Faktor *Hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

5. Teori-Teori Motivasi Kontemporer

A) Teori Kebutuhan McClelland

Dikembangkan oleh David McClelland dan konsep penting dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi. Menurut McClelland, seseorang dianggap mempunyai apabila ia memiliki keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain. Pada banyak situasi, McClelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996), yaitu:

1. Pencapaian yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil.
2. Kekuatan yaitu kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku yang sebaliknya.
3. Hubungan yaitu keinginan akan hubungan-hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

B) Teori Evaluasi Kognitif

Dikemukakan bahwa diperkenalkannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik—seperti upah—untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah memberi ganjaran karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Dengan kata lain, bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas itu sendiri merosot. Perkembangan teori evaluasi kognitif yang terbaru adalah indeks diri yang mempertimbangkan tingkat yang menunjukkan sampai mana alasan-alasan seseorang untuk mengejar suatu tujuan konsisten dengan minat dan nilai-nilai mereka.

C) Teori Penentuan Tujuan

Teori motivasi yang telah banyak digunakan (bermanfaat) bagi Psikolog I/O adalah teori penetapan tujuan (Locke dan Latham, 1990). Ide dasar teori ini adalah bahwa perilaku orang-orang dimotivasi oleh tujuan dan sasaran internal. Berdasarkan teori ini, sasaran adalah apa yang secara sadar diinginkan seseorang untuk dicapai. Bahwa tujuan yang khusus akan sulit mengantar ke kinerja yang lebih tinggi. Hal ini dibuktikan benar, adanya tujuan sulit yang spesifik akan menghasilkan kinerja lebih tinggi bila diterima dengan baik. Tujuan-tujuan sulit tersebut mengarahkan perhatian kita pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan-gangguan yang tidak relevan.

Locke dan Henne (1986) mencatat bahwa ada 4 (empat) cara di mana sasaran dapat memengaruhi perilaku:

- Sasaran mengarahkan perhatian dan tindakan perilaku bahwa orang-orang yakin akan mencapai tujuan.
- Sasaran menggerakkan usaha seseorang dengan cara mencoba sesuatu lebih keras.
- Sasaran menghasilkan sesuatu yang lebih dengan cara mengeluarkan lebih banyak waktu dalam tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan.
- Sasaran dapat mendorong pencarian strategi-strategi efektif untuk pencapaian tujuan.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi hubungan tujuan-kinerja, yaitu umpan balik, komitmen tujuan, karakteristik tugas, dan budaya nasional.

Teori penetapan tujuan memprediksi bahwa orang-orang akan menggunakan upaya mencapai tujuan mereka dan kinerja merupakan fungsi dari penetapan tujuan tersebut. Menurut Locke dan Henne (1986), ada beberapa faktor yang diperlukan agar penetapan tujuan efektif dalam memperbaiki kinerja, yaitu:

1. Penerimaan tujuan oleh karyawan.
2. Umpan balik bagi kemajuan sasaran yang dituju.
3. Tujuan yang menantang dan sulit.
4. Tujuan yang khusus.

Menurut Locke, tujuan-tujuan yang cukup sulit, khusus, yang pernyataannya jelas dan dapat diterima oleh tenaga kerja, akan menghasilkan untuk kerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang umum dan mudah dicapai.

D) Program-Program MBO: Mempraktikkan Teori Penentuan Tujuan

Penentuan tujuan bisa dioperasikan dengan menggunakan program manajemen berdasarkan tujuan (*Management by Objective*) yaitu menekankan tujuan–tujuan nyata yang ditentukan secara partisipatif, bisa diuji dan bisa diukur. MBO bekerja dari ”bawah ke atas” dan dari ”atas ke bawah”. Hasilnya adalah sebuah hierarki yang menghubungkan tujuan di satu tingkat dengan tingkat selanjutnya. Ada empat unsur yang umum untuk program MBO, yaitu kekhususan tujuan, partisipasi dalam pembuatan keputusan (penentuan tujuan), periode waktu yang eksplisit, dan umpan balik kinerja.

E) Teori Keyakinan Diri

Teori keyakinan diri disebut juga sebagai ”teori kognitif sosial” atau ”teori pembelajaran sosial”, merujuk kepada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas.

Terdapat empat cara untuk meningkatkan keyakinan diri, yaitu:

- a. Penguasaan yang tetap, yaitu perolehan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan.
- b. Contoh yang dilakukan oleh individu lain, lebih percaya diri karena Anda melihat individu lain melakukan tugas tersebut.
- c. Bujukan verbal, lebih percaya diri karena seseorang meyakinkan bahwa Anda memiliki kemampuan untuk berhasil.
- d. Kemunculan memicu keadaan bersemangat yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas.

Teori keyakinan diri menjelaskan bahwa motivasi dan kinerja ditentukan oleh bagaimana orang-orang yang efektif yakin dapat melakukan sesuatu hal (Bandura, 1982). Dengan kata lain, seseorang dengan *self efficacy* tinggi meyakini bahwa mereka mampu mengerjakan tugas dan termotivasi untuk mengupayakan sesuatu kemajuan. Sebaliknya, orang-orang dengan *self efficacy* rendah tidak yakin bahwa mereka dapat melaksanakan tugas-tugas dan tidak termotivasi dapat melaksanakan tugas-tugas, serta tidak termotivasi untuk mengupayakan sesuatu bagi kemajuan ke depan.

Teori ini memandang bahwa orang memiliki kemampuan yang diperlukan dan mendorong kinerja yang tidak dapat diatasi. Konsep *self efficacy* menyangkut tugas-tugas spesifik atau upaya tindakan dan orang-orang yang berbeda dalam *self efficacy* menjalani tugas-tugas yang berbeda. Teori *self efficacy* merupakan teori yang berguna dengan implikasi bagi kondisi kerja. Dipandang bahwa motivasi dan kinerja dapat ditingkatkan dengan cara membangkitkan *self efficacy* karyawan.

Bandura (1982) mendiskusikan bagaimana *self efficacy* dapat berkembang sukses dengan cara meningkatkan tugas-tugas sulit. Organisasi dapat menerapkan prinsip-prinsip ini melalui penugasan karyawan secara terstruktur agar mereka dapat berhasil dengan cara

menambah tugas-tugas yang menantang. Strategi ini pada khususnya penting bagi karyawan-karyawan lain yang mengambil waktu dalam beberapa periode untuk menjadi mahir dalam seluruh aspek pekerjaan.

F) Teori Penguatan

Teori ini bertentangan dengan teori penentuan tujuan, mengabaikan keadaan internal dari individu dan memusatkan semata-mata hanya pada apa yang terjadi pada seseorang bila ia mengambil suatu tindakan. Teori ini tidak memedulikan apa yang mengawali perilaku dan bukanlah teori motivasi. Namun, ia memberikan analisis yang ampuh terhadap apa yang mengendalikan perilaku. Kita tidak dapat mengabaikan fakta bahwa penguatan memiliki pengikut yang luas sebagai piranti motivasional. Bagaimanapun, dalam bentuknya yang murni, teori ini mengabaikan perasaan, sikap, pengharapan, dan variabel kognitif lainnya yang dikenal berdampak terhadap perilaku. Tidak diragukan bahwa penguatan mempunyai pengaruh yang penting atas perilaku.

G) Teori Keadilan

Teori keadilan (Adam, 1965) menyatakan bahwa orang-orang termotivasi mengusahakan suatu kondisi keadilan dan kejujuran (kewajaran) dalam hubungannya dengan orang-orang lain dan dengan organisasi. Menurut Adam (1965), para karyawan yang menemukan diri mereka dalam situasi yang tidak adil, motivasinya akan menurun.

Ketidakadilan merupakan pernyataan psikologis yang timbul dari para karyawan yang membandingkan diri mereka dengan yang lainnya. Menurut perumusan Adam, orang membuat perbandingan kognitif antara sumbangannya terhadap keadaan kerja (masukannya) dan apa yang diperoleh orang lain. Masukan adalah kontribusi yang diberikan karyawan pada organisasi, segala sesuatu yang dianggap oleh tenaga kerja sebagai yang patut menerima imbalan. Misalnya: pendidikan, jumlah jam kerja, pengalaman kerja, keterampilan, dan pelatihan. Keluaran adalah ganjaran atau sesuatu dari nilai pribadi yang karyawan peroleh dari penugasan organisasi. Dengan kata lain, keluaran adalah segala jenis hal yang dipersepsikan orang sebagai imbalan terhadap upaya yang diberikan seperti gaji, tunjangan, penghargaan/pengakuan, status, dan tingkat jabatan.

Keadilan dirasakan ada jika orang merasa bahwa perbandingan antara hasil keluaran dengan masukannya sama dengan perbandingan hasil keluaran orang lain (yang dianggap penting bagi dirinya) dengan masukannya. Sebaliknya, kondisi ketidakadilan timbul jika perbandingan antara hasil keluaran kita dengan masukan tidak sama besarnya (lebih besar atau lebih kecil) daripada perbandingan hasil keluaran orang lain dengan masukannya. Walaupun teori keadilan sangat populer di antara para peneliti IO, perhatian dalam hal ini telah menurun. Locke dan Henne (1986) yakin bahwa penurunan ini disebabkan oleh fakta bahwa teori tersebut lebih menjelaskan perilaku di masa lalu daripada memprediksi perilaku di masa mendatang.

Kelemahan dari teori tersebut adalah tidak mampu memperkirakan bagaimana para karyawan memilih perbandingan diri mereka dengan yang lainnya. Tanpa mengetahui hal ini, sulit untuk membuat prediksi khusus mengenai bagaimana kebijakan atau tindakan organisasi secara khusus akan diterima oleh para karyawan. Meskipun demikian, teori keadilan telah mengarahkan perhatian pada pentingnya menciptakan situasi dan kondisi pekerjaan para karyawan secara adil dan jujur untuk dapat mengatasi dampak negatif dari hal-hal yang terjadi.

Jika terjadi persepsi tentang ketidakadilan, menurut teori keadilan, orang akan dapat melakukan tindakan-tindakan berikut (Howell & Dipdoye, 1986):

- Bertindak mengubah masukannya, menambah atau mengurangi upayanya untuk bekerja.
- Bertindak untuk mengubah hasil keluarannya, ditingkatkan atau diturunkan.
- Bertindak merusak secara kognitif masukan dan hasil keluarannya sendiri, mengubah persepsinya tentang perbandingan masukan dan/atau hasil keluarannya sendiri.
- Bertindak terhadap orang lain untuk mengubah masukan dan/atau hasil keluarannya.
- Secara fisik meninggalkan situasi.
- Berhenti membandingkan masukan dan hasil keluaran dengan orang lain dan menggantikannya dengan acuan lain atau mencari orang lain untuk dibandingkan.

Teori yang menyatakan bahwa individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang lain, dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Peran yang dimainkan keadilan dalam motivasi akan memicu individu untuk mengoreksinya. Untuk itu, ada empat perbandingan acuan yang dapat digunakan karyawan/individu tersebut:

- a. Diri-di dalam** yaitu pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasinya dewasa ini.
- b. Diri-di luar** yaitu pengalaman seorang karyawan dalam posisi/situasi di luar organisasinya saat ini.
- c. Individu lain-di dalam** yaitu individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan itu.
- d. Individu lain-di luar** yaitu individu atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Awalnya teori keadilan berfokus pada **keadilan distributif** (*distributive justice*), yaitu keadilan tentang *jumlah* dan *pemberian* penghargaan di antara individu-individu. Namun semakin lama, keadilan dipikirkan dari sudut **keadilan organisasional** (*organizational justice*) yang didefinisikan sebagai seluruh persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Tambahan lain dalam keadilan organisasional yaitu **keadilan distributif** sangat berkaitan antara kepuasan dengan hasil-hasil dan komitmen organisasional. **Keadilan prosedural** (*procedural justice*) yaitu keadilan yang dirasakan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan. **Keadilan interaksional** (*interactional justice*) yaitu persepsi individu tentang tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian, rasa, dan hormat.

H) Teori Harapan

Teori harapan mencoba menjelaskan bagaimana *reward* mendorong perilaku melalui fokus pada keadaan kognitif internal yang memengaruhi motivasi. Teori penguatan menyebutkan bahwa penguatan akan memengaruhi perilaku. Teori harapan menjelaskan kapan dan mengapa penilaian ini terjadi. Pemikiran dasar adalah bahwa orang akan dimotivasi ketika mereka yakin bahwa perilaku akan mendorong ganjaran atau hasil yang diinginkan. Demikian sebaliknya, bila mereka tidak yakin bahwa ganjaran tergantung pada perilaku. Ada beberapa versi yang berbeda dari teori harapan yang telah diadaptasi dalam ranah I/O. Teori yang terkenal adalah teori Vroom (1964). Teori Vroom memaparkan bahwa motivasi atau daya merupakan penjumlahan fungsi dari 3 (tiga) tipe kognisi.

$$\text{Motivasi (daya)} = \text{Harapan} \times \sum (\text{valensi} \times \text{instrumentalitas})$$

Teori yang menunjukkan kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu, tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada, dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan penghargaan, dan akhirnya antara penghargaan dan pemenuhan tujuan individual.

Oleh karenanya, teori ini memfokuskan pada tiga hubungan:

- a. **Hubungan usaha-kinerja** yaitu kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan menghasilkan kinerja.
- b. **Hubungan kinerja-penghargaan** yaitu sejauh mana individu itu meyakini bahwa bekerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c. **Hubungan penghargaan-tujuan pribadi** yaitu sejauh mana penghargaan organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi individu dan daya tarik dari penghargaan potensial bagi individu tersebut.

6. Isu-Isu dan Tantangan di Masa Mendatang

Ada 2 (dua) tantangan utama dalam bidang motivasi:

- Dibutuhkan penelitian secara akurat untuk menguji teori-teori motivasi.
- Organisasi perlu memahami bagaimana hal-hal yang berkaitan dengan akurasi diperlukan untuk menguji teori-teori motivasi.

Dua bidang ini menjelaskan bahwa pengujian teori secara akurat dapat memberikan ide-ide bagi intervensi organisasi secara efektif yang bertujuan untuk memperbaiki motivasi kerja. Di sisi lain, pengembangan dan implikasi program untuk meningkatkan motivasi dapat memberikan bukti/fakta-fakta yang relevan untuk pengujian teori-teori. Dalam diskusi pada bab ini, teori-teori motivasi telah mendorong sebagian strategi efektif untuk mengubah perilaku karyawan. Diperlukan studi tambahan di masa mendatang untuk lebih memahami kondisi-kondisi di mana intervensi motivasi efektif dan/atau tidak efektif.

7. Motivasi dan Kinerja

Secara individual, upaya motivasi bisa dilakukan melalui upaya-upaya mengontrol, menilai, lalu memotivasi diri sendiri. Namun, ada kalanya kesadaran untuk memotivasi diri tidak muncul dalam diri seseorang. Oleh karena itu, diperlukan motivasi eksternal yang bisa berasal dari atasan, keluarga, rekan sejawat, guru, dan lainnya. Teori motivasi dipengaruhi oleh budaya di mana seseorang bertempat tinggal dan berinteraksi. Dengan demikian, dalam sebuah organisasi atau perusahaan diperlukan adanya penciptaan budaya kerja yang bersifat universal, bisa diterima, dan dijalankan oleh anggota organisasi atau karyawan. Ada kalanya beberapa organisasi atau perusahaan menciptakan budaya kerja yang benar-benar baru dan ada pula yang mengadopsi budaya yang sudah ada dalam masyarakat yang disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan organisasi atau perusahaan.

Secara umum, kita akan menginventarisasi apa saja yang didapatkan kebanyakan orang di organisasi, yaitu:

- A) **Kemampuan Menentukan Pilihan Terbaik dan Menentukan Prioritas.** Mereka yang aktif di organisasi dilatih untuk pandai memilah masalah. Mana masalah sangat penting, mana masalah yang sudah dikejar *deadline*, mana masalah tidak terlalu penting, mana masalah yang dapat diselesaikan suatu saat nanti. Semakin lama dan semakin banyak masalah yang berhasil disortir, maka kemampuan ini akan semakin tertempa.
- B) **Teman, Kolega, Sahabat, dan Partner.** Banyak orang yang menjadikan tiga poin ini sebagai tujuannya berorganisasi. Bahkan, tidak dapat dimungkiri, tiga poin ini adalah salah satu buah manisnya dunia organisasi. Salah satu yang paling banyak menarik orang untuk terlibat aktif di organisasi. Intensitas diskusi, *sharing*, komunikasi inilah yang nantinya akan memunculkan ikatan pertemanan, ikatan emosional, persahabatan, dan lain sebagainya.
- C) **Koneksi (Konektivitas), Jejaring Sosial (*Social Network*), dan Jejaring Kerja (*Job Network*).** Poin ini salah satu yang menarik banyak orang untuk berorganisasi. Aktif berorganisasi artinya punya kesempatan mendapat banyak teman, punya kesempatan mengenal banyak orang, punya kesempatan berinteraksi dengan berbagai lembaga (misalnya sponsor, rekanan). Dari interaksi-interaksi itulah orang yang berorganisasi dapat mengumpulkan jaringan dan koneksinya. Pertemanan yang baik saja dapat menjadi sebuah koneksi yang bagus di kemudian hari. Orang yang punya kemampuan komunikasi bagus dalam organisasi, biasanya punya banyak kenalan; punya teman di mana-mana; punya kenalan di perusahaan A, di perusahaan B; dan lain sebagainya. Kemudian hari, kenalan-kenalan ini dapat dijadikan sebuah jaringan yang berguna untuk karier.
- D) **Keahlian Spesifik.** Poin ini dijadikan bahan tulisan, dasar yang menjadi intisari dari tujuan orang berorganisasi. Berbicara keahlian, sangat banyak cakupannya. Banyak kemampuan bisa disebut keahlian. Untungnya, keahlian spesifik dalam organisasi ini tidak didapatkan di materi kuliah. Keahlian spesifik yang dimaksud menjurus pada suatu keahlian khusus dan pendalamannya harus dengan latihan yang terus-menerus.

- E) Uang atau Materi.** Jika kita berbicara di organisasi non-komersial, memang sebaiknya uang tidak menjadi tujuan dalam organisasi. Menjadikan uang sebagai tujuan masuk organisasi “dikatakan” oleh banyak orang sebagai tujuan yang tidak baik. Kurang etis. Namun tak mustahil, ada juga percikan materi yang bisa Anda dapatkan jika profesional mengelola organisasi semacam ini. Misalnya organisasi siswa, organisasi kemahasiswaan, organisasi massa, atau lembaga swadaya masyarakat. Buruknya, banyak organisasi yang berlabel kemanusiaan atau nirlaba, malah secara terselubung mengeruk keuntungan dari kegiatan organisasinya. Hal ini terjadi karena penggerak organisasinya tentu menjadikan uang/materi sebagai tujuan. Meski dalam organisasi nirlaba uang bukanlah tujuan, tetapi banyak juga anggotanya yang menggunakan proyek-proyek organisasi untuk mencari uang. Istilah yang biasa digunakan yaitu “ngobjek”.
- F) Jabatan-Posisi-Kekuasaan.** Dalam organisasi, ada jabatan-jabatan strategis dan bergengsi. Banyak sekali orang-orang ambisius yang menjadikan jabatan dan kekuasaan ini sebagai tujuannya berorganisasi. Ada yang mengakuinya secara terang-terangan, ada yang menyembunyikannya dalam lubuk hati. Dengan sebuah jabatan di organisasi, terutama jabatan yang tinggi, tentu seseorang akan punya kekuasaan/kewenangan lebih besar dari lainnya yang hanya anggota biasa. Biasanya posisi-posisi ketua, pemimpin, direktur, dan posisi teratas lainnya banyak menjadi incaran orang. Namun, ada juga yang secara sengaja tidak mengincar posisi tertinggi, malah menyasar posisi tertentu sesuai fungsinya. Barangkali orang seperti ini sudah terobsesi atau memang murni ingin belajar di posisi tersebut.
- G) Popularitas.** Salah satu yang paling menarik minat orang untuk berorganisasi adalah ingin dikenal orang lain. Dalam bahasa kerennya disebut popularitas atau menjadi populer. Banyak dikenal orang di mana saja memang menyenangkan. Terasa seperti selebritas barangkali. Ini sah-sah saja untuk dijadikan motivasi dan penyemangat dalam berorganisasi. Lagi pula, sebenarnya orang yang aktif di organisasi akan menjadi populer dengan sendirinya tanpa perlu digembar-gemborkan. Bukan diri seseorang saja yang dapat membuatnya populer. Bagaimana kinerjanya selama di organisasi? Apa saja yang ia lakukan untuk organisasi? ini menjadi penilaian tersendiri bagi banyak orang. Bersambung dengan jabatan dan kekuasaan, popularitas adalah salah satu tuntutan dari jabatan. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam dunia organisasi, memungkinkan ia untuk semakin dikenal lebih banyak orang dibanding mereka yang berada dalam posisi rendah. Namun, tak semua organisasi menganut sistem semacam ini. Ada juga organisasi yang ketuanya bahkan tidak dikenal banyak orang. Bahkan, terkesan disembunyikan.
- H) Latihan Belajar untuk Mampu Berbicara Menyampaikan Pendapat, Ide, dan Gagasan pada Orang Lain.** Banyak orang yang punya ide cemerlang, tetapi ragu untuk menyampaikan kepada orang lain. Biasanya, terbentur oleh rasa percaya diri yang belum cukup, atau kemampuan berbicara/menyampaikan pendapat yang dirasa masih kurang. Di organisasi, Anda punya kesempatan yang luas untuk belajar bicara. Mulai dari forum-forum kecil sampai forum yang melibatkan ratusan, bahkan ribuan orang. Mulai dengan tata bahasa yang kacau-balau, sampai akhirnya Anda bisa mengutarakan pendapat, ide,

dan gagasan dalam bahasa yang elegan. Di organisasilah tempat Anda akan ditempa. Pada saat pertama kali berbicara di depan khalayak ramai, barangkali Anda merasa tidak percaya diri, kaki gemetar, bahkan sampai berkeringat dingin dengan jantung dag-dig-dug. Di organisasi, Anda akan dilatih, belajar terus-menerus, sampai akhirnya percaya diri Anda menjadi tinggi, sehingga semua keraguan itu sirna dari pikiran. Akhirnya, Anda pun mampu untuk tampil ke depan untuk mengutarakan gagasan brilian.

- I) Latihan dan Belajar Sendiri Cara Berdiplomasi, Bernegosiasi, Melobi, atau Memengaruhi Orang Lain secara Persuasif.** Di organisasi, teknik bernegosiasi, diplomasi, dan lobi dapat dipelajari secara otodidak. Anda dapat mempraktikkan langsung suatu konsep atau pendekatan yang sudah Anda rancang. Seiring berjalannya waktu dan seringnya menerapkan cara negosiasi yang baik, maka Anda akan semakin matang. Terkadang jika terjadi suatu masalah yang melibatkan lebih dari satu pihak, kesuksesan suatu kegiatan, atau suatu rencana sangat tergantung pada suksesnya negosiasi. Banyak negosiator yang menjadi penentu kesuksesan suatu rencana. Namun biasanya, mereka bekerja di belakang layar, tidak muncul di permukaan.
- J) Kemampuan Administrasi, Struktural, Prosedural.** Poin ini adalah kemampuan dasar yang akan didapatkan seandainya seseorang mau terlibat aktif dalam organisasi. Kemampuan administrasi seperti surat-menyurat misalnya, memang terkesan enteng. Namun pada momen tertentu, masalah enteng ini dapat saja menjadi penghambat jika diabaikan. Di organisasi, Anda akan melihat dan merasakan langsung bagaimana berhadapan dengan struktur-struktur dalam organisasi, bagaimana berhadapan dengan prosedur-prosedur baku dalam organisasi, serta bagaimana pengurusan dan pengelolaan administrasi dalam suatu organisasi. Hal ini tidak hanya berlaku untuk organisasi yang Anda ikuti, tetapi juga organisasi yang menjadi partner/rekanan dari organisasi Anda.
- K) Belajar Menjadi Pemimpin-Memimpin Sebuah Tim.** Dalam organisasi, biasanya masih menganut "*primus inter pares*"; siapa yang memiliki kecakapan paling bagus ialah yang dianggap pemimpin oleh organisasi tersebut. Selain itu, dalam sebuah organisasi, sering kali dibentuk tim-tim kecil untuk menyelesaikan masalah secara fokus. Tim ini akan dipimpin oleh satu orang atau lebih. Nah, di sinilah pintu untuk belajar memimpin terbuka lebar. Meski setiap orang adalah pemimpin bagi dirinya sendiri, tetapi belum tentu ia bisa menjadi pemimpin bagi orang lain di sekitarnya. Di organisasilah salah satu tempat untuk mengasah jiwa kepemimpinan ini menjadi semakin matang.
- L) Kemampuan untuk Memahami Karakter Orang Lain.** Bertemu, berkomunikasi, dan berdiskusi dengan banyak orang dalam sebuah organisasi maupun lintas organisasi, perlahan Anda akan mempelajari berbagai karakter manusia. Di organisasi, di mana anggotanya berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, punya tujuan pribadi yang tidak sama juga misalnya, pemahaman terhadap karakter seseorang menjadi sangat penting. Memahami karakter sangat berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Seorang pemimpin dituntut mampu memahami karakter yang dipimpinnya. Dengan mengetahui karakter inilah, pemimpin dapat mengetahui kecenderungan sikap atau reaksi anggotanya.

Dengan mengetahui karakter, pemimpin dapat mengambil langkah preventif (pencegahan) seandainya terjadi suatu masalah dalam tubuh organisasi maupun dalam hubungannya dengan dunia luar.

M) Kemampuan untuk Menghargai Pendapat atau Gagasan Orang Lain. Ada banyak ide yang muncul dari beragam kepala manusia dalam sebuah organisasi. Menyatukan gagasan menjadi sebuah keputusan bersama bukanlah hal yang mudah, meski itu adalah sesuatu yang sangat mungkin. Dalam diskusi misalnya, ada banyak pendapat yang dikeluarkan oleh masing-masing anggota. Namun, hanya satu atau dua yang akan dijadikan keputusan organisasi. Di sini, Anda akan belajar bagaimana menerima pendapat orang lain yang lebih baik, ataupun yang disepakati oleh sebagian besar anggota lain. Pendapat yang baik menurut kita, belum tentu baik menurut orang lain. Di organisasilah kita akan dilatih menghadapi banyak ide. Menerima atau menolak adalah urusan pribadi kita. Namun, seburuk apa pun sebuah gagasan, kita harus menghargainya. Jika pendapat itu baik, maka kita terima. Jika pendapat itu buruk, maka kita tolak dengan dasar-dasar yang benar (logis, rasional, empiris, faktual) dan lebih dapat diterima orang lain. Banyaknya diskusi dalam sebuah organisasi akan melatih masing-masing anggotanya untuk menghargai pendapat/gagasan anggota lain. Sebab, meski ada seribu gagasan, tetap yang terbaiklah yang harus dijadikan keputusan, dan kita harus dapat menerima jika seandainya pendapat kita tidak disepakati oleh orang lain.

8. Studi Komparasi

Berdasarkan teori-teori di atas, banyak studi dilakukan untuk melihat lebih jauh implementasi dari berbagai teori ini untuk menguji fenomena, bagaimana suatu organisasi dapat memotivasi karyawan sehingga manajemen organisasi harus dapat mengontrol kondisi dalam lingkungan kerjanya, sehingga dapat meningkatkan manfaat dan produktivitas tenaga kerja serta mengurangi perputaran tenaga kerja dan absensi tenaga kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian yang mengaitkan antara motivasi, kepuasan, dan kinerja organisasi, belum menunjukkan hasil yang konsisten, mana yang merupakan variabel independen, dan mana yang merupakan variabel dependen. Guna melihat gambaran berbagai penelitian yang menguji keterkaitan antara ketiga variabel tersebut, akan dilihat berbagai perspektif pandangan mengenai hal tersebut.

Brayfield dan Crockett (1955) menyatakan bahwa penelitian yang menghubungkan antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kinerja (*job performance*) belum menunjukkan hasil yang konsisten. Peneliti perlu mengambil langkah ke belakang dengan meneliti variabel aslinya, yaitu sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Oleh karena kepuasan kerja adalah sikap dan kinerja adalah perilaku, maka merujuk dari konsep ini, maka mestinya kepuasan kerja akan memengaruhi kinerja.

Schwab dan Cumming (1970) menyatakan bahwa ada perbedaan pendapat tentang pengaruh kepuasan kerja pada kinerja di antara berbagai teori yang ada. Ada tiga pandangan untuk melihat kepuasan dengan kinerja, yaitu:

1. Pandangan pertama kepuasan mengarahkan pada kinerja. Konsep ini didasarkan pada teori Herzberg bahwa variabel motivasi dibedakan ke dalam dua grup, yaitu faktor *hygiene* dan motivator. Faktor *hygiene* adalah faktor yang memengaruhi ketidakpuasan kerja bila pemenuhan kebutuhan ini ditingkatkan, maka hanya akan mengurangi ketidakpuasan. Sementara, faktor motivator merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan. Faktor-faktor yang berhubungan kepuasan kerja ini merupakan faktor kunci yang akan menentukan kinerja.
2. Pandangan yang menyatakan bahwa hubungan alur model yang disampaikan Hackman-Oldham. Model ini dikembangkan dalam Formula MPS (*Motivating Potential Score*) 5 karakteristik:
 - a. *Skill Variety*
 - b. *Task Identity*
 - c. *Task Significance*
 - d. *Autonomy*
 - e. *Feedback*

Dengan alasan psikologis, yaitu:

- *Feeling Meaningfulness*
- *Feeling Responsibility*
- *Knowledge of result outcome:*
 - *High Intrinsic Motivation*
 - *High Quality Work*
 - *High Satisfaction*
 - *Low Absenteeism*

Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dimediasi oleh sejumlah variabel. Pola interaksi di dalam hubungan antara kepuasan dengan kinerja tersebut merupakan sesuatu yang masih dipertanyakan; apakah hubungan tersebut terjadi secara langsung, berhubungan terbalik, ataukah sirkular? Teori yang digunakan adalah Porter dan Lawler, bahwa kinerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan ini dimediasi oleh variabel penghargaan (*reward*) dan dimoderasi oleh persepsi keadilan atas penghargaan tersebut. Ketika kinerja mengarah pada pemberian penghargaan, maka hipotesis menunjukkan akan memberikan dampak pada kepuasan yang tinggi. Berdasarkan model yang diberikan oleh Porter dan Lawler, bahwa tingkat kinerja dan kepuasan yang rendah pada periode sebelumnya akan memengaruhi pemberian penghargaan.

3. Pandangan bahwa kinerja mengarah kepada kepuasan. Ma. Regina M. Hechanova, Ramon Benedicto A. Alampay, dan Edna P. Franco (2006) melakukan studi terhadap 954 karyawan dan supervisor mereka untuk menentukan hubungan antara pemberdayaan

(*empowerment*) dengan kepuasan kerja dan kinerja dalam 4 sektor jasa, yaitu hotel, jasa makanan, perbankan, dan penerbangan. Pemberdayaan secara psikologis secara positif berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kinerja. Meskipun motivasi intrinsik diasosiasikan dengan tingkat pemberdayaan yang tinggi dan kepuasan yang tinggi, tetapi intrinsik motivasi tidak memoderasi hubungan antara pemberdayaan, kepuasan kerja, dan kinerja.

Kenneth A. Kovach (1995) melakukan sebuah penelitian dengan membandingkan apakah ada perubahan dalam keinginan karyawan pada tahun 1946, 1981, dan 1995, yang hasilnya menunjukkan perubahan karena situasi lingkungan yang berbeda. Pada tahun 1946, Amerika baru saja keluar dari depresi karena perang dunia ke-2, dan dibandingkan dengan pada 35 tahun kemudian menunjukkan perubahan keinginan karyawan.

Pada penelitian ini juga dilihat apakah terdapat perbedaan keinginan karyawan apabila dilihat berdasarkan kelompok jenis kelamin dan usia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keinginan berdasarkan jenis kelamin, sedangkan berdasarkan kelompok usia menunjukkan adanya perbedaan dari masing-masing kelompok usia. Karyawan yang berada pada kelompok usia 30 tahun ke bawah menunjukkan bahwa masalah upah, keamanan kerja, promosi, dan pertumbuhan karier menjadi masalah penting. Hal ini wajar karena pada usia tersebut mereka masih tergolong karyawan baru yang menekankan pada kebutuhan dasar. Pada kelompok usia 31 sampai 40 tahun, kebutuhan dasar menjadi kurang penting, dan pada kelompok usia 50 tahun ke atas menunjukkan bahwa kondisi kerja, hubungan antarpersonal, dan loyalitas menjadi masalah penting.

Penelitian ini juga membandingkan keinginan karyawan berdasarkan kelompok penghasilan dan tipe pekerjaannya, yang keduanya menunjukkan adanya perbedaan keinginan karyawan. Terakhir, penelitian ini juga membandingkan keinginan karyawan berdasarkan keberadaan karyawan pada level organisasi. Karyawan pada level organisasi bawah akan menekankan pada upah dan keselamatan kerja, sedangkan karyawan pada level organisasi menengah dan atas pada program *job enrichment* dan *job enlargement*.

Chau-Kiu Cheung dan Steven A Scherling (1999) melakukan penelitian untuk melihat perbedaan tingkat kepuasan kerja (penghargaan), perbedaan level karyawan (tingkat 1 dan tingkat 2), perbedaan nilai kerja (tugas dan tim), berdasarkan jenis kelamin karyawan, usia, pendidikan, status perkawinan, jumlah anak, kedudukan organisasi, jabatan, dan *ranking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan pria lebih besar dibandingkan dengan wanita.

Berdasarkan nilai kerja menunjukkan ada perbedaan nilai kerja antara karyawan pria dan wanita. Demikian juga berdasarkan *job level*, juga menunjukkan ada perbedaan *job level* antara karyawan pria dan wanita. Jonathan Bennett, Rolf P Boesch, dan Karl W Haltiner (2005) melakukan survei pada perusahaan yang telah lima tahun beroperasi di Suva Reka, Kosovo. Keyakinan akan makna tugas merupakan faktor yang memengaruhi kepuasan seseorang pada level yang lebih tinggi. Adanya dukungan moral pada lingkungan di rumah (orang tua, teman, kenalan) juga merupakan atribut yang sangat penting. Beberapa aspek

motivasi seperti kualitas pelatihan, peralatan, dan infrastruktur secara perlahan-lahan berkembang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.

Secara umum ditemukan bahwa motivasi tinggi pada awal misi, tetapi kemudian menurun pada waktu pertengahan, dan akhirnya akan naik kembali, tetapi tidak bisa mencapai setinggi pada tahap awal. Tiu Kamdron (2005) menyatakan bahwa organisasi publik yang profesional dan efisien adalah organisasi yang kompeten, memberikan motivasi, netral, bekerja pada suatu sistem, didedikasikan untuk kepentingan publik.

Tujuan studi ini adalah untuk melihat bagaimana motivasi kerja dan tingkat kepuasan dari karyawan level atas dari Estonian. Selain melihat faktor-faktor yang memengaruhi adalah faktor sosial demografi dan faktor personal, serta bagaimana mengaitkannya. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah karyawan itu dimotivasi oleh faktor-faktor material dan ada hubungan baik dengan atasan. Motivasi yang lebih kuat datang dari adanya rasa tanggung jawab. Prinsip dari sistem motivasi pada level individual adalah memahami bawahan dan membantu mereka untuk mengatasi masalah dengan lingkungan. Prinsip sistem motivasi pada level organisasi adalah menciptakan kinerja organisasi pemerintah dan mengembangkan budaya organisasi.

Josephin Pichanick Mogelof dan Lisa Haueisen Rohrer (2005) melakukan studi yang memfokuskan pada kepuasan kerja pemain orkestra. Para pemain orkestra yang hidup dalam lingkungan *glamour* dan mendapatkan penghargaan yang tinggi menyatakan bahwa mereka merasa tidak puas. Penelitian dilakukan pada 66 pemusik dari kalangan yang tergabung dalam kelompok orkestra elite dan kelompok orkestra non-elite. Pemain orkestra pada kelompok elite lebih puas dibanding dengan kelompok non-elite. Kelompok elite lebih puas atas pembayaran, keamanan kerja, dan manajemen. Namun, ada perbedaan kepuasan yaitu kelompok elite lebih rendah daripada kelompok non-elite, yaitu pada hubungan dengan karyawan lain, *job involvement*, dan motivasi kerja internal. Ketidakpuasan kelompok elite musik orkestra terletak pada pekerjaannya, sedangkan kelompok non-elite tingkat kepuasan terletak pada adanya kesempatan untuk memengaruhi dan tumbuh.

Michael Byrne (2006) melakukan studi pada institusi kesehatan di Irlandia. Mereka melakukan berbagai perbaikan di tingkatan organisasi tersebut. Guna memfasilitasi kepentingan tersebut, manajemen secara aktif mempromosikan motivasi karyawan, yaitu mendasarkan pada teori Herzberg yang menawarkan faktor motivator dan *hygiene* yang akan memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan. Namun, karyawan yang berlebihan akan menjadi faktor ketidakpuasan, demikian juga perpindahan tingkat otoritas dan pertanggungjawaban juga akan memengaruhi motivasi. Kesempatan untuk promosi dan kemungkinan pertumbuhan karier personal juga memberikan motivasi. Adanya *re-engineering* karyawan juga berarti dalam memengaruhi motivasi.

Gaji dan insentif lain juga dipandang sebagai faktor yang bisa menghilangkan kemampuannya untuk memotivasi. Faktor *hygiene* lain seperti kebijakan organisasi, struktur administrasi, relasi dengan organisasi lain, keselamatan kerja, kondisi tempat kerja, kualitas supervisor juga

bisa mengarahkan pada ketidakpuasan kerja. Jadi, teori Herzberg berguna untuk menggarisbawahi melihat faktor-faktor yang dapat menurunkan atau meningkatkan motivasi karyawan. Namun, teori ini tidak bisa merefleksikan beberapa kondisi riil pada lingkungan organisasi kesehatan yang modern.

Diskusi penelitian tentang motivasi, kepuasan, dan kinerja dikatakan belum memberikan hasil yang konsisten. Beberapa persoalan yang menyebabkan kondisi ini adalah definisi variabel dari ketiga variabel ini dan pengukuran konstruksinya sangat beragam. Berdasarkan teori yang ada serta temuan dari beberapa penelitian yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja; hasil penelitian menunjukkan motivasi, kepuasan, dan kinerja juga sangat tergantung pada kondisi tertentu, yaitu perbedaan individual seperti perbedaan kebutuhan personal, nilai, sikap, ketertarikan, dan kemampuan individu mengerjakan tugasnya. Berdasarkan karakteristik pekerjaannya, ada beberapa aspek posisi pekerjaan yang menentukan batasan atau kesempatan.

Berbagai praktik yang dilakukan organisasi seperti aturan, kebijakan sumber daya manusia, kebijakan manajerial, sistem penghargaan organisasi, demikian juga dimungkinkan adanya faktor interaksi antar-karyawan yang akan memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, konsistensi hasil hanya bisa diperoleh apabila memperhitungkan kesamaan relatif dari karakteristik individu yang diteliti, aspek posisi pekerjaan, dan berbagai praktik yang dilakukan organisasi seperti aturan.

5.6 Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Kreitner & Kinicki (2013) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis & Newstrom (1985) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal.

Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerja daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan

ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau, daripada harapan-harapan untuk masa depan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan, yaitu nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluaran (yang didapatnya). Jadi, dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

1. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

- a) **Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*):** Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.
- b) ***Two Factor Theory*:** Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivator dan faktor *hygiene*. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

- c) **Teori Keadilan (*Equity Theory*):** Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.
- d) ***Value Theory*:** Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.
- e) ***Theory of Work Adjustment (TWA)*:** Teori TWA dikembangkan pada tahun 1960 oleh Lloyd H. Lofquist dan Rene V. Dawis yang merupakan psikolog dari University of Minnesota. Model *Theory of Work Adjustment* mengukur 6 nilai dengan 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Values (6)	Need Scale 20	
Achievement	Ability utilization	Achievement
Comfort	Activity Variety Security	Independence Compensation Working conditions
Status	Advancement Authority	Recognition Social Status
Altruism	Co-workers Social Service	Moral values
Safety	Company policies and practices Human relations Technical	
Autonomy	Creative Responsibility	

Gambar 6 *Theory of Work Adjustment* (Sumber: Wicaksana,2020)

1. Achievement:

- *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
- *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.

2. Comfort:

- *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- *Security*, rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.

- *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- *Working Conditions*, keadaan tempat kerja di mana karyawan melakukan pekerjaannya.

3. Status:

- *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
- *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
- *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.

4. Altruism:

- *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
- *Social Service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.

5. Safety:

- *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
- *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya.
- *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.

6. Autonomy:

- *Creativity* adalah kreativitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
- *Responsibility*, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.

Hipotesis pokok dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2013), yaitu sebagai berikut:

- Pemenuhan kebutuhan** (*Need fulfillment*): Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- Perbedaan** (*Discrepancies*): Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang

diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

- c) **Pencapaian nilai** (*Value attainment*): Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d) **Keadilan** (*Equity*): Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- e) **Komponen genetik** (*Genetic components*): Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja di samping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Di antaranya adalah sebagai berikut :

1. **Pekerjaan itu sendiri** (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
2. **Hubungan dengan atasan** (*supervision*). Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misal keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang *transformasional*, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.
3. **Teman sekerja** (*workers*). Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. **Promosi** (*promotion*). Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
5. **Gaji atau upah** (*pay*). Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

3. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner & Kinicki (2013), hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat memengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut:

a) Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi. Atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka memengaruhi kepuasan pekerja sehingga secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

b) Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

c) *Organizational Citizenship Behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

d) *Organizational Commitment*

Mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

e) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

f) Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Di mana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

g) Perasaan Stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif di mana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

h) Prestasi Kerja/Kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain, terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja

a) Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa

kerja yang unggul. Dengan kata lain, bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

b) Ketidakhadiran (*Absenteeism*)

Menurut Porter dan Steers (dalam Luthans, 2006), ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Sementara itu, menurut Wibowo (2007), “Antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif.” Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

c) Keluarnya Pekerja (*Turnover*)

Sementara, berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar. Maka, besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2015), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

d) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2015), ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan, yaitu:

1. Keluar (*Exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*Voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (*Neglect*), yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

5. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2013), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a) Melakukan perubahan struktur kerja**, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan lebih dari sekadar anggota organisasi.

- b) **Melakukan perubahan struktur pembayaran.** Perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran di mana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran di mana pekerja digaji berdasarkan performanya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
- c) **Pemberian jadwal kerja yang fleksibel,** dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka—yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat—di mana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), di mana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi, sedangkan jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jumat sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan di mana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.
- d) **Mengadakan program yang mendukung,** perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

5.7 Ringkasan

- Sikap kerja adalah keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, perilaku, dan afektif yang merupakan kesiapan mental untuk bereaksi dan bertindak secara positif atau negatif terhadap suatu objek.
- Beberapa sikap kerja yaitu *job satisfaction* atau kepuasan kerja, *job involvement* atau keterlibatan kerja, *psychological empowerment*, *organizational commitment* atau komitmen organisasi.
- Perasaan adalah istilah umum yang mencakup berbagai perasaan yang dialami orang, termasuk emosi dan suasana hati.
- Emosi adalah perasaan intens yang diarahkan seseorang atau sesuatu.
- Suasana hati adalah perasaan yang tidak lebih dari emosi dan sering kali (walaupun tidak selalu) muncul tanpa peristiwa spesifik yang bertindak sebagai stimulus.
- Sumber emosi dan suasana hati meliputi: a) kepribadian, b) hari dalam seminggu dan waktu dalam sehari, c) cuaca, d) stres, e) kegiatan sosial, f) tidur, g) olahraga, h) usia, dan i) jenis kelamin.
- *Emotional labor* adalah emosi yang dikeluarkan oleh seorang karyawan selama bekerja.

- *Affective Events Theory* (AET) menunjukkan bahwa karyawan bereaksi secara emosional terhadap hal-hal yang terjadi di tempat kerja, dan reaksi ini memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja mereka.
- Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memahami emosi dalam diri dan orang lain, memahami arti dari emosi, dan mengatur emosi seseorang.
- Motivasi adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja kerja.
- Beberapa teori motivasi meliputi: a) teori Abraham Maslow, b) teori eksistensi-relasi-pertumbuhan, dan c) teori dua faktor.
- Teori-teori kepuasan kerja mencakup: a) teori perbandingan interpersonal, b) *two factor theory*, c) teori keadilan, dan d) *value theory*.
- Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi: a) pemenuhan kebutuhan, b) perbedaan, c) pencapaian nilai, d) keadilan, dan e) komponen genetik.
- Kepuasan kerja dapat berkorelasi dengan beberapa variabel berikut:
 - Motivasi;
 - Pelibatan kerja;
 - *Organizational Citizenship Behavior*;
 - *Organizational Commitment*;
 - Ketidakhadiran;
 - Perputaran (*turnover*);
 - Perasaan stres; dan
 - Prestasi kerja.

5.8 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa yang dimaksud dengan sikap kerja?
2. Sebutkan beberapa faktor yang memengaruhi sikap kerja yang ada di organisasi tempat Anda bekerja dan contoh nyata dari faktor-faktor sikap kerja tersebut!
3. Apa yang dimaksud dengan perasaan, emosi, dan suasana hati? Apa yang membedakan ketiga hal tersebut?
4. Sebutkan *6 simple and primate passions* dari Descartes!
5. Diskusikan mengenai bentuk-bentuk emosi dan sumber emosi tersebut muncul!
6. Jelaskan definisi dari *emotional labor*!
7. Diskusikan konsep mengenai *Affective Events Theory*! Bagaimana reaksi emosional tersebut dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan?
8. Apa yang dimaksud dengan kecerdasan emosional?
9. Apa yang dimaksud dengan motivasi? Sebutkan beberapa teori motivasi dan contoh nyata dari tiap teori tersebut di dalam praktik organisasi!
10. Sebutkan dan jelaskan teori-teori yang membahas mengenai kepuasan kerja!
11. Diskusikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan implikasinya di dalam organisasi!

5.9 Studi Kasus

Pak Edodo E. sebagai supervisor pada departemen HRD/GA baru mendapatkan keluhan dari bagian operasional mengenai Pak Ahliawan, teknisinya yang merupakan *key person* dalam departemen tersebut yang mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja ini berupa keterlambatan kedatangan ke kantor serta kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan. Akibat dari penurunan kinerja ini, beberapa proyek menjadi terhambat karena teknisi lain dalam tim kerja tersebut menjadi tidak dapat bekerja secara optimal.

Pak Ahliawan merupakan karyawan yang telah bekerja pada PT Dirgantara Berkembang (PTDB) selama 10 tahun. Saat itu, ia masih bekerja pada PT Suka Service (PTSS) yaitu anak perusahaan dari PTDB. Sebelum bergabung dengan PTDB, Pak Ahliawan merupakan salah satu karyawan yang memiliki kapabilitas tinggi di perusahaan. Ia memiliki beberapa sertifikasi teknis yang belum dimiliki oleh karyawan lain. Meskipun ia telah berupaya menularkan ilmunya pada karyawan lain, tetapi tetap saja belum ada yang dapat menyamai kapabilitas yang dimiliki olehnya.

Penurunan kinerja yang dialami oleh Pak Ahliawan disebabkan oleh demotivasi yang dirasakannya akibat jenjang karier di perusahaan yang belum jelas. Selain itu, ia juga mempertimbangkan kompensasi benefit yang belum ada penyesuaian, meskipun ia merasa kompetensinya meningkat. Situasi ini bersamaan dengan datangnya tawaran untuk bergabung dengan perusahaan lain yang kompensasi benefitnya lebih baik serta jenjang karier yang lebih terencana.

Saat ini, Pak Ahliawan sedang mempertimbangkan tawaran tersebut antara menunggu kejelasan di PTDB sebagai perusahaan yang telah mengembangkan dirinya, ataukah menerima perusahaan lain yang memberikan jaminan masa depan yang lebih baik. Saat ini, Pak Ahliawan juga memiliki kebutuhan finansial yang cukup besar karena 3 anaknya sedang menempuh kuliah di universitas swasta yang cukup mahal di Jakarta Selatan.

Posisi dilematis ini membuatnya sulit mendapatkan kualitas dalam tidur malamnya dan berakibat keterlambatan masuk kerja serta kualitas kerja yang menurun. Beberapa keluhan timnya terkait Pak Ahliawan; sering marah-marah, berkata keras, dan kasar kepada timnya. Bahkan, puncaknya adalah ketika karyawan baru mendapatkan instruksi, tetapi bingung menjalankan instruksi tersebut, Pak Ahliawan justru melempar sarung tangan kepada karyawan baru tersebut sehingga HRD perlu menyelesaikan permasalahan ini dengan Pak Ahliawan.

Pertanyaan:

1. Menurut Anda, apa yang sedang terjadi dengan Pak Ahliawan?
2. Apa yang harus dilakukan HRD saat memanggil Pak Ahliawan?
3. Apakah pemanggilan yang dilakukan HRD akan efektif menyelesaikan permasalahan Pak Ahliawan? Jelaskan pendapat Anda!
4. Menurut Anda, apakah Pak Ahliawan membutuhkan *coaching* atau *mentoring* dalam kasus ini? Mengapa Anda memilih metode tersebut?
5. Apa yang menjadi penyebab timbulnya masalah yang dialami oleh Pak Ahliawan?

“The strength of the team is each individual member. The strength of each member is the team.”

Phil Jackson

“The best teamwork comes from men who are working independently toward one goal in unison.”

James Cash Penney

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 6

STRES DAN MANAJEMEN STRES DI TEMPAT KERJA

6.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Konsep stres dan manajemen stres.
- Penyebab stres akibat kerja.
- Dampak stres kerja.
- Standar manajemen penanganan stres akibat kinerja.
- Alternatif-alternatif untuk menghilangkan stres kerja.

6.2 Pendahuluan

Rutinitas kerja yang padat sehari-hari bisa membuat karyawan stres dalam menjalani pekerjaannya. Pada tahun 2018, Oliver Wyman dan *City Mental Health Alliance Hong Kong* (CMHA HK) melakukan penelitian seputar kesehatan mental karyawan yang bekerja di Hongkong. Hasilnya, 37% karyawan mengalami kesehatan mental yang buruk. Hasil ini seakan menegaskan survei yang pernah dilakukan sebelumnya di Inggris oleh Mercer di mana 1 dari 3 orang di dunia didiagnosa mengalami masalah kesehatan mental di lingkungan tempatnya bekerja.

Kesehatan mental yang baik adalah ketika kondisi seseorang dalam keadaan tenang dan stabil ketika menghadapi dan mengatasi masalah, ketika berhadapan dengan kondisi baru, dan memiliki penilaian nyata baik tentang keadaan diri sendiri maupun kehidupan. Beberapa kondisi umum yang terjadi dalam masalah kesehatan mental adalah stres, cemas, dan depresi.

Survei tentang kesehatan mental di tempat kerja yang dilakukan oleh Mercer pada tahun 2018 mengungkapkan bahwa hanya 16% karyawan yang mampu mengungkapkan masalah kesehatan mental pada manajer mereka karena ternyata, 11% karyawan terhambat kariernya setelah mengungkapkan masalah kondisi mental yang dialaminya. Hal ini disebabkan karena adanya kesenjangan yang dialami oleh karyawan di tempatnya bekerja seperti kesenjangan pengetahuan, kesenjangan dukungan perusahaan, dan kesenjangan kepercayaan. Oleh karena itu, organisasi harus punya strategi manajemen stres yang baik dalam perusahaan.

Stres juga mahal bagi organisasi. Menurut analisis Oliver Wyman, terdapat biaya nyata yang berhubungan dengan tingkat stres seorang karyawan, yaitu berkisar antara 10 triliun rupiah–22 triliun rupiah per tahunnya. Angka ini jauh di atas biaya program bantuan untuk memulihkan tingkat stres karyawan yaitu sekitar 239 miliar rupiah per tahunnya atau sekitar 40-90 kali dari biaya tersebut. Biaya tersembunyi inilah yang perlu disadari oleh para perusahaan agar tidak membebani keuangan perusahaan di kemudian hari.

Dengan semakin bertambahnya usia, maka akan semakin bertambah pula tuntutan hidup yang harus dijalani. Begitu juga dengan kehidupan di saat kita bekerja dikarenakan tuntutan dan pengalaman baru, maka akan sangat memungkinkan timbulnya stres. Apa itu stres? Stres adalah respon non-spesifik tubuh terhadap segala tuntutan yang ada (Kalat, 2010). Stres juga dapat diartikan sebagai respon adaptif terhadap situasi yang dirasa menantang atau mengancam bagi *well-being* seseorang (McShane & Von Glinow, 2010). Selain itu, menurut Griffin & Moorhead (2013), stres didefinisikan sebagai respon adaptif seseorang terhadap rangsangan yang menempatkan tuntutan psikologis atau fisik secara berlebihan. Proses terjadinya stres dimulai dengan situasi atau kejadian yang menyebabkan stres (Aamodt, 2007).

6.3 Definisi Stres Kerja

Menurut Anwar (1993), stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Yoder dan Staudohar (1982) mendefinisikan stres kerja adalah suatu tekanan akibat bekerja juga akan memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang, di mana tekanan itu berasal dari lingkungan pekerjaan tempat individu tersebut berada. Beehr dan Franz (dikutip Bambang Tarupolo, 2002) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu.

Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang. Jika seseorang atau karyawan mengalami stres yang terlalu besar, maka akan dapat mengganggu kemampuan seseorang atau karyawan tersebut untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaan yang akan dilakukannya (Handoko 1997).

Menurut Pandji Anoraga (2001), stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan

mengakibatkan dirinya terancam. Gibson *et al.* (1996) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan/atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan/atau fisik berlebihan kepada seseorang.

Hal ini didukung oleh data dari berita yang didapat dari kompas.com (dalam Asep Candra, 2011). Seperti yang tercantum di berita tersebut, bahwa penelitian yang pernah dilakukan Program Studi Magister Kedokteran Kerja, Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia (FKUI) terhadap para pekerja kantor di Indonesia pada tahun 1990-an, menunjukkan bahwa sekitar 30% karyawan pernah mengalami stres di tempat kerja dengan beragam keluhan mulai dari yang ringan sampai berat. Ketua Program Studi Magister Kedokteran Kerja, FKUI, dr. Dewi S. Soemarmo, MS, Sp.OK, Selasa (19/7/2011) di Jakarta mengatakan bahwa 15-30% pekerja pernah mengalami masalah kesehatan jiwa yang diakibatkan oleh stres.

Selain itu, data dari tribunnews.com (dalam Purwandini Sakti Pratiwi, 2015) yang menyatakan bahwa survei yang dilakukan oleh British Heart Foundation di Inggris menghasilkan data bahwa sebanyak 40% pekerja mengatakan dalam waktu 5 tahun terakhir, pekerjaan mereka berdampak negatif pada kesehatan. Jam kerja yang panjang menyebabkan tidak ada waktu untuk berolahraga. Selain itu, sebanyak 60% dari pekerja sering lembur tanpa dibayar. Perwakilan dari British Heart Foundation, Lisa Young, mengatakan bahwa jutaan orang merokok lebih banyak, sedikit berolahraga, dan bertambah berat badan karena tidak mempertimbangkan efek dari pekerjaan terhadap kesehatan dan kebahagiaan mereka.

6.4 Penyebab Stres Akibat Kerja

Ada banyak penyebab yang bisa meningkatkan stres di tempat kerja. Menurut Robbins (2008), ada tiga pengelompokan kategori potensi pemicu stres kerja:

1. Organisasi:

- a) Beban kerja yang tinggi atau terlalu rendah.
- b) Tuntutan atau tekanan pekerjaan.
- c) Sif kerja atau jam kerja.
- d) Tekanan atas peran tertentu dalam organisasi.
- e) Peran yang tidak jelas.
- f) Peraturan berlebihan dan kurang adil.
- g) Kurangnya partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan.
- h) Pola komunikasi yang buruk, misalnya antara direktur dengan Kepala Divisi, Kepala Divisi dengan manajer, sesama manajer, manajer dengan pekerja, atau sesama pekerja, dan sebagainya.
- i) Gaya manajemen tidak jelas.
- j) Pemimpin bersifat tidak terbuka dan kurang menanggapi saran dari bawahannya.
- k) Kurangnya pelatihan.

- l) *Downsizing*, bertambahnya tanggung jawab:
 1. Pekerja dikorbankan (dipengaruhi penurunan laba yang didapat).
 2. Kurangnya kesempatan promosi atau peluang pengembangan karier.

2. Individu:

- a) Pertentangan antara karier dan tanggung jawab keluarga.
- b) Ketidakpastian ekonomi.
- c) Kurangnya penghargaan dan pengakuan kerja.
- d) Kejenuhan dan ketidakpuasan kerja.
- e) Konflik dengan rekan kerja atau atasan.
- f) Kurangnya kepercayaan dalam satu tim.
- g) Kurangnya motivasi dari atasan.

3. Lingkungan:

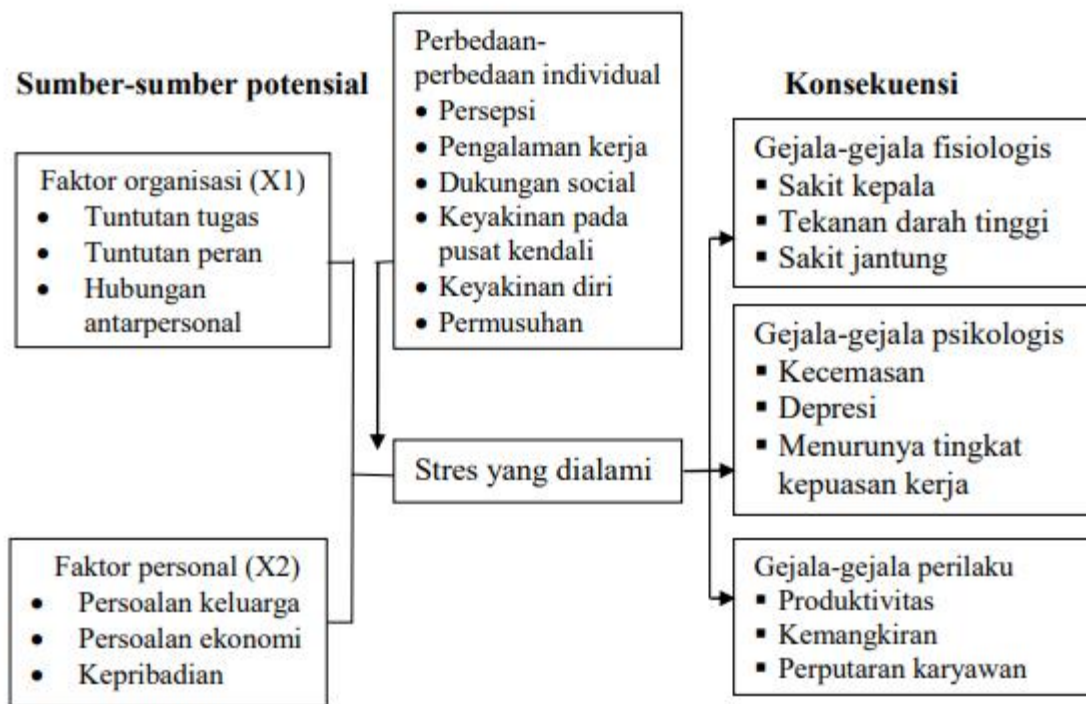
- a) Buruknya kondisi lingkungan kerja (pencahayaan, suhu, kebisingan, ventilasi/sirkulasi udara, ruang kerja yang berantakan).
- b) Diskriminasi ras, ancaman kekerasan, pelecehan, intimidasi.
- c) Kemacetan lalu lintas saat berangkat dan pulang kerja.

Di dalam model yang dikembangkan oleh Robbins, terdapat perbedaan individu yang merupakan suatu perbedaan dalam kemampuan seseorang dalam mengatasi stres. Terdapat 6 variabel-variabel perbedaan individu yang menengahi hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi stres dan gejala-gejalanya:

1. **Persepsi.** Sebagai contoh, ketakutan seorang karyawan bahwa ia akan kehilangan pekerjaan karena perusahaannya melakukan PHK, tetapi mungkin akan dipersepsi oleh orang lain sebagai peluang untuk mendapatkan pesangon yang besar dan selanjutnya memulai bisnis sendiri. Oleh karena itu, persepsi akan menengahi hubungan antara kondisi yang berpotensi menimbulkan stres dan reaksi seorang karyawan terhadap kondisi tersebut.
2. **Pengalaman kerja.** Bukti menunjukkan bahwa pengalaman kerja cenderung terkait secara negatif dengan stres kerja. Terdapat dua penjelasan mengenai hal tersebut. Pertama adalah gagasan pengunduran diri selektif. Secara sukarela keluar dari pekerjaan lebih mungkin terjadi pada mereka yang mengalami tingkat stres lebih tinggi. Kedua, karyawan pada akhirnya akan mampu mengembangkan mekanisme penanganan stresnya sendiri.
3. **Dukungan sosial.** Misalnya saja hubungan kolegial dengan rekan kerja atau atasan dapat membendung dampak stres. Secara logika yang mendasari variabel penengah ini adalah bahwa dukungan sosial berperan sebagai aktor pelega yang dapat mengurangi efek negatif dari pekerjaan yang sangat menegangkan.
4. **Keyakinan pada pusat kendali.** Merupakan sebuah atribut kepribadian. Misalkan saja mereka yang berpikir bahwa pusat kendali internal merupakan sebuah indikator dari evaluasi diri yang positif karena orang yang menganggap diri mengendalikan kehidupan (pusat kendali

internal) memiliki pandangan diri yang lebih positif dibandingkan orang yang berpikir bahwa mereka dikendalikan oleh lingkungan (pusat kendali eksternal). Ketika kelompok internal dan eksternal menghadapi situasi pemicu stres yang sama dan kelompok internal meyakini bahwa mereka dapat secara signifikan menentukan hasil akhirnya karena bertindak sebagai pengendali peristiwa. Sebaliknya, kelompok eksternal lebih mungkin bersikap pasif.

5. **Keyakinan diri.** Sebuah studi mutakhir menunjukkan bahwa individu-individu dengan keyakinan diri yang tinggi bereaksi lebih positif terhadap masalah seperti jam kerja yang panjang dan beban kerja yang berlebihan daripada orang yang memiliki tingkat keyakinan dirinya rendah.
6. **Permusuhan.** Sebagian orang mungkin memiliki sifat keras dan mudah marah. Sikap semacam itu secara signifikan dapat meningkatkan stres dan risiko terkena penyakit jantung.



Sumber : Robbins (2008 : 371)

Gambar 7 Model Stres (Sumber: Robbins, 2008:371)

6.5 Dampak Stres Berdasarkan 3 Gejala

Secara umum, seseorang yang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu : *Physiological*, *Psychological*, dan *Behavior*. (Robbins, 2003, pp. 800-802).

1. ***Physiological*** memiliki indikator, yaitu: terdapat perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, timbulnya sakit kepala, dan menyebabkan serangan jantung.
2. ***Psychological*** memiliki indikator, yaitu: terdapat ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, mudah marah, kebosanan, dan sering menunda pekerjaan.
3. ***Behavior*** memiliki indikator, yaitu: terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, berbicara dengan intonasi cepat, mudah gelisah, dan susah tidur.

6.6 Dampak Positif dan Negatif Stres Kerja

Pengaruh stres kerja yang memiliki dampak positif yang menguntungkan, diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Reaksi terhadap stres dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya, karyawan yang stres akan menunjukkan perubahan perilaku. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stres (*flight*) atau berdiam diri (*freeze*). Reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres.

Schuller (dalam Siregar, 2006) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif karyawan yang berpengaruh terhadap organisasi atau perusahaan. Secara singkat, beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

- Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja.
- Mengganggu kenormalan aktivitas kerja.
- Menurunkan tingkat produktivitas karyawan.
- Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.

Tidak selamanya stres kerja karyawan berdampak negatif bagi perusahaan atau organisasi, dan bahkan dapat pula berdampak positif. Semua itu tergantung pada kondisi psikologis dan sosial seorang karyawan sehingga reaksi terhadap setiap kondisi stres sangat berbeda. Stres kerja karyawan yang berdampak positif terhadap perusahaan, antara lain:

- Memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja yang dialami karyawan menjadi motivator, penggerak, dan pemicu kinerja di masa selanjutnya.
- Rangsangan untuk bekerja keras dan timbulnya inspirasi untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik dan memiliki tujuan karier yang lebih panjang,
- Memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih kuat sehingga lebih mudah untuk menyimpulkan target atau tugas sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan (*stressful*).

Berdasarkan paparan di atas, kami tertarik untuk mewawancarai seorang karyawan swasta yang bekerja di sebuah kantor di daerah Jakarta Pusat, yang berinisial BW. Pada hari Rabu, 15 Maret 2017, kami berkesempatan untuk mewawancarai beliau di rumahnya. BW bekerja di kantor tersebut dengan jabatan sebagai Manajer HRD (*Human Resources Development*) dan sudah bekerja selama 26 tahun. Selama bekerja di kantor, ia pernah merasakan stres yang disebut sebagai *eustres*. *Eustres* atau stres yang positif terjadi ketika pemicu stres menghasilkan perasaan akan tantangan atau prestasi, di mana rasa stres tersebut berubah menjadi energi positif dan memotivasi sehingga beberapa stres pada situasi ini mungkin sangat membantu (Aamodt, 2007).

Sama seperti teori tersebut, walaupun BW mengatakan suasana atau kondisi lingkungan di tempat kerjanya sudah cukup nyaman dan menyenangkan, tetapi selama 26 tahun bekerja di kantor tersebut, ia juga pernah merasakan stres yang membuatnya bekerja dan berusaha dengan keras agar pekerjaan yang dikerjakan dapat selesai dengan tepat waktu dan sesuai dengan harapan atasannya. Terbukti, *eustres* yang dirasakan oleh BW berhasil membantu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai harapan atasannya.

Berdasarkan teori *stres personalities*, kepribadian BW cenderung neurotik. Ia cenderung mudah cemas apabila menjumpai masalah sehingga tidak dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang dan santai. Teori menyatakan bahwa kepribadian neurotik meliputi kecemasan, sering depresi, dan pesimistik dan kurangnya harapan akan sesuatu. Mereka cenderung merasa peristiwa yang terjadi sebagai sesuatu yang penuh dengan stres dan lebih menunjukkan reaksi yang negatif dibandingkan dengan orang yang stabil secara emosi (Aamodt, 2007).

Tuntutan tugas adalah stresor yang berkaitan dengan tugas spesifik yang dilakukan oleh seseorang. Beberapa pekerjaan mempunyai sifat lebih menimbulkan stres daripada yang lainnya. Stresor tuntutan tugas yang lain adalah kelebihan beban. Kelebihan beban terjadi ketika seseorang mempunyai lebih banyak pekerjaan dari yang dapat ditangani. Tuntutan peran juga dapat menimbulkan stres kepada orang-orang dalam organisasi. Sebuah peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan sehubungan dengan posisi tertentu dalam sebuah kelompok atau organisasi. Di dalam tuntutan peran terdapat ambiguitas peran yang muncul ketika suatu peran tidak jelas. Dalam situasi kerja, ambiguitas peran dapat disebabkan oleh deskripsi kerja yang buruk, instruksi dari pengawas yang samar-samar, atau petunjuk yang tidak jelas dari rekan kerja sehingga dapat menjadi sumber stres (Griffin & Moorhead, 2013). Berdasarkan teori tersebut, BW tidak merasa tuntutan tugas yang ia dapatkan di kantor terlalu membebani sampai-sampai tidak dapat ditangani. Ia juga mengatakan bahwa selama bekerja sempat terjadi ambiguitas peran, yaitu menerima instruksi yang samar-samar atau kurang jelas dari atasannya sehingga membuatnya stres.

Konsekuensi individual meliputi konsekuensi berperilaku, konsekuensi psikologis, dan konsekuensi medis. Konsekuensi berperilaku dari stres dapat merugikan orang yang terkena stres atau orang lain. Salah satu perilaku seperti ini adalah merokok. Konsekuensi psikologis dari stres berhubungan dengan kesehatan dan kesejahteraan mental seseorang. Ketika orang-orang mengalami terlalu banyak stres di tempat kerja, mereka dapat menjadi lebih tertekan atau tidur terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Konsekuensi medis dari stres memengaruhi kesejahteraan fisik seseorang. Penyakit jantung dan stroke, dua di antara penyakit lainnya, telah dihubungkan dengan stres. Masalah medis lainnya yang diakibatkan oleh terlalu banyak stres meliputi sakit kepala, sakit punggung, berbagai kelainan perut dan usus serta kondisi kulit, seperti jerawat dan gatal-gatal (Griffin & Moorhead, 2013). Berdasarkan teori di atas, BW mengatakan bahwa konsekuensi psikologis dari stres yang ia alami adalah gangguan tidur seperti tidur yang tidak berkualitas sehingga tidurnya menjadi terlalu sedikit. Selama ini, ketika BW sedang merasa stres, ia tidak pernah merasakan masalah medis lain seperti sakit kepala, sakit punggung, berbagai kelainan perut dan usus serta kondisi kulit, seperti jerawat dan gatal-gatal.

6.7 Manajemen Stres

Manajemen stres adalah prosedur meningkatkan kemampuan individu mengelola stres yang dialami dan emosi negatif yang timbul seperti tegang, cemas, dan tidak nyaman. Seseorang perlu belajar dan melatih teknik-teknik, strategi, dan keterampilan menghadapi stres (Soewondo, 2012). Menurut BW, kegiatan yang paling ampuh untuk mengurangi stres adalah dengan berolahraga. Olahraga yang senang ia lakukan adalah bersepeda dan bermain pingpong. Ia melakukan olahraga rutin satu sampai dua kali per minggu. Seperti yang dikatakan oleh Griffin & Moorhead (2013), yaitu salah satu strategi untuk mengatasi stres di tempat kerja yaitu dengan berolahraga. Olahraga adalah salah satu metode untuk mengelola stres. Orang-orang yang berolahraga secara teratur merasakan stres dan ketegangan yang lebih sedikit, lebih percaya diri, dan menunjukkan optimisme yang lebih besar.

Selain itu, menurut Aamodt (2007), berolahraga tidak hanya menjaga jantung agar tetap kuat dan tahan terhadap efek dari stres, tetapi juga dapat membantu mengurangi tingkat stres di saat momen tertentu. Ini merupakan ide yang sangat bagus dapat meluangkan waktu untuk berolahraga, setidaknya tiga atau empat kali dalam satu minggu dan selama 20 menit. Kita dapat meraih manfaat yang besar dari berjalan, berenang, berlari, bermain permainan olahraga, atau turun naik tangga karena akan memperkuat sistem kardiovaskular yang akan semakin membuat kita tahan terhadap efek-efek dari stres.

Organisasi telah menyadari pentingnya berolahraga untuk mengatur efek-efek dari stres, sebagai buktinya terjadi kenaikan di tempat *fitness* dan program kesehatan selama 15 tahun terakhir. Para peneliti menunjukkan bahwa olahraga dapat mengurangi risiko terkenanya penyakit jantung koroner dengan mengurangi tekanan darah dan menurunkan kolesterol. Sebagai tambahan, hasil dari meta-analisis mengindikasikan bahwa program kesehatan karyawan yang sering melibatkan olahraga, menyebabkan terjadinya penurunan tingkat ketidakhadiran dan mungkin akan meningkatkan kinerja yang baik.

Dari hasil wawancara secara keseluruhan, dapat kami simpulkan bahwa selama bekerja di kantor, BW pernah merasakan stres. Walaupun mengatakan bahwa suasana dan kondisi lingkungan di kantor sudah cukup nyaman dan menyenangkan, tetap saja ada saatnya di mana ia merasa stres. Stres yang ia rasakan tidak membuat pekerjaan di kantor menjadi terbengkalai, tetapi

justru membuat BW semangat agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan harapan atasannya. Untuk mengatasi stres yang ia rasakan, BW rutin berolahraga dengan bermain pingpong dan bersepeda satu sampai dua kali dalam seminggu. Untuk menanggulangi stres yang dialami karyawan, dibutuhkan pengelolaan manajemen stres yang baik, tidak hanya oleh perusahaan saja, tetapi juga oleh karyawan sendiri.

Manajemen stres adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawan secara efektif untuk mengatasi gangguan mental dan emosional yang muncul karena tanggapan (respon). Tujuan manajemen stres itu sendiri adalah untuk memperbaiki kualitas hidup karyawan agar menjadi lebih baik sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

6.8 Standar Manajemen Penanganan Stres Akibat Kerja

Menurut International Labour Organization (ILO) beberapa tahun terakhir, stres akibat kerja telah memberikan dampak psikososial yang serius bagi pekerja. Tidak hanya itu saja, dampaknya juga meluas pada keselamatan pekerja dan sangat berpengaruh pada perkembangan perusahaan, terutama dalam hal ekonomi.

Maka dari itu, manajemen terkait stres akibat kerja sangat penting dilakukan untuk mengatasi atau meminimalkan stres di tempat kerja. Health and Safety Executive (HSE) di Inggris membuat standar manajemen untuk menangani stres di tempat kerja.

Standar manajemen ini mencakup enam elemen penting dalam mencegah dan mengendalikan stres di tempat kerja. Enam elemen ini harus ditangani perusahaan dengan baik. Jika tidak, maka bisa berdampak terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja, kesejahteraan pekerja, produktivitas kerja, kenyamanan bekerja, hubungan kerja, dan lain-lain.

Enam elemen standar manajemen terkait pengendalian stres akibat kerja di antaranya:

1. **Tuntutan** — Pekerja menunjukkan bahwa mereka mampu mengatasi tuntutan kerja yang diberikan. Tuntutan kerja mencakup masalah seperti beban kerja, pola kerja, dan lingkungan kerja. Penanganannya meliputi:
 - a. Perusahaan memberikan tuntutan kerja yang sesuai atau dapat diselesaikan sesuai waktu (*deadline*) yang disepakati.
 - b. Perusahaan memberikan tuntutan kerja yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pekerja.
 - c. Perusahaan memberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pekerja.
 - d. Pekerja memahami prioritas pekerjaan mana yang harus didahulukan dan ditunda.
 - e. Keluhan pekerja terkait tugasnya harus direspon dan didiskusikan cara penyelesaiannya.
2. **Kontrol** — Pekerja menunjukkan bahwa mereka mampu menjelaskan cara melakukan pekerjaannya. Penanganannya melibatkan:
 - a. Perusahaan mendorong pekerja untuk selalu mengontrol pekerjaan yang mereka lakukan.

- b. Perusahaan mendorong pekerja untuk menggunakan keterampilan dan inisiatif mereka dalam melakukan pekerjaan.
- c. Perusahaan mendorong pekerja dalam mengembangkan cara kerja baru yang lebih efektif.
- d. Pekerja memiliki otoritas untuk mengambil waktu istirahat.
- e. Pekerja dapat berkonsultasi atas rutinitas atau cara kerja yang mereka lakukan.

3. Dukungan — Pekerja menunjukkan bahwa mereka menerima informasi dan dukungan yang memadai dari rekan kerja dan atasan dengan cara:

- a. Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur tertulis yang jelas dan memadai untuk mendukung pekerja dalam melakukan aktivitasnya.
- b. Perusahaan memiliki sistem atau proses yang memungkinkan manajer untuk mendorong dan mendukung para pekerjanya.
- c. Perusahaan memiliki sistem atau proses yang memungkinkan pekerja mendorong dan mendukung rekan-rekan kerjanya secara aktif.

4. Hubungan — Pekerja menunjukkan bahwa mereka tidak menerima perlakuan buruk atau perilaku yang tidak dapat diterima, misalnya intimidasi, kekerasan, dan pelecehan di tempat kerja, sehingga yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah:

- a. Perusahaan menciptakan perilaku positif di tempat kerja untuk menghindari konflik.
- b. Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur untuk mencegah perilaku yang tidak dapat diterima.
- c. Perusahaan memiliki sistem atau proses yang memungkinkan dan mendorong manajer untuk mencegah atau mengendalikan perilaku yang tidak dapat diterima.
- d. Perusahaan memiliki sistem atau proses yang memungkinkan atau mendorong pekerja untuk melaporkan perilaku yang tidak dapat diterima.
- e. Bila pekerja merasakan ancaman atau tekanan di tempat kerja atau berhubungan dengan pekerjaan, lakukan tindakan awal dengan berbicara kepada manajer, HRD, atau rekan kerja dengan bukti dan alasan yang jelas.
- f. Pekerja harus menunjukkan perilaku dan etika yang baik di tempat kerja.
- g. Bila pekerja terganggu dengan perilaku rekan kerjanya, cobalah untuk berbicara dengan rekan kerja yang bersangkutan tentang sikapnya itu secara baik-baik.

5. Peran — Pekerja menunjukkan bahwa mereka memahami peran dan tanggung jawab di tempat kerja. Beberapa inisiatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan mencakup:

- a. Perusahaan harus memastikan pekerja memahami tentang peran dan tanggung jawab mereka di organisasi.
- b. Perusahaan harus memberikan informasi yang cukup kepada pekerja terkait peran dan tanggung jawab mereka.
- c. Perusahaan harus membuat persyaratan yang jelas untuk setiap peran dan tanggung jawab kerja.

- d. Perusahaan memiliki sistem atau proses yang memungkinkan pekerja untuk menyampaikan setiap konflik atau masalah yang muncul terkait peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka.

6. Perubahan — Pekerja menunjukkan bahwa mereka dilibatkan dalam setiap perubahan yang terjadi di perusahaan. Perubahan di sini mencakup bagaimana perubahan yang terjadi di organisasi (besar atau kecil) dikelola dan dikomunikasikan dengan baik dalam organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola perubahan di organisasi tersebut adalah:

- a. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk berkonsultasi tentang perubahan yang terjadi di perusahaan dan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memberikan masukan.
- b. Perusahaan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memahami alasan perubahan yang diusulkan.
- c. Pekerja menyadari dampak dari setiap perubahan pekerjaan dan pekerja harus diberikan pelatihan untuk mendukung perubahan tersebut.
- d. Pekerja mengetahui waktu dan jadwal untuk setiap perubahan kerja.
- e. Pekerja memiliki akses yang memadai untuk mendapatkan dukungan yang relevan selama perubahan.

Langkah menerapkan standar manajemen penanganan stres di tempat kerja:

1. Melakukan perencanaan, seperti komitmen manajemen puncak untuk mendukung program dan menyediakan sumber daya atau tim yang akan bekerja untuk program ini.
2. Melakukan identifikasi risiko terkait stres akibat kerja dan faktor-faktor yang memengaruhinya.
3. Mengumpulkan data-data pekerja yang mengalami stres akibat kerja dan akar penyebabnya.
4. Melakukan evaluasi terhadap data-data terkait stres akibat kerja yang diperoleh dan menentukan tindakan pengendalian yang mungkin dilakukan.
5. Membuat rencana tindakan atau program penanganan stres akibat kerja secara berkelanjutan dan penerapannya.
6. Melakukan pengukuran dan peninjauan ulang secara berkala untuk mengetahui efektivitas program penanganan stres yang diterapkan.

6.9 Alternatif untuk Menghilangkan Stres Kerja

1. Kenali batas kemampuan.

Mengenali sampai mana batas kemampuan pekerja dalam menanggung beban pekerjaan adalah hal yang penting untuk mengurangi stres dalam pekerjaan. Dengan begini, pekerja juga dapat memperhitungkan berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan beban kerja. Selain itu, pekerja dapat terhindar dari rasa lelah berlebihan.

2. Bicarakan dengan atasan.

Bagi sebagian orang, berbicara dengan atasan atau melakukan sesi curhat kecil terkadang merupakan hal yang agak canggung. Namun, cobalah bicarakan mengenai stres yang dialami kepada atasan. Pekerja juga berhak untuk menolak atau mengatakan tidak pada atasan, jika merasa beban yang diberikan sudah melewati batas kemampuan, atau bahkan beban pekerjaan yang diberikan di luar dari tanggung jawab pekerjaan. Tujuannya bukan untuk mengeluh, melainkan untuk membuat rencana efektif dalam mengelola stres kerja.

3. Lupakan pekerjaan sejenak.

Beban atau target pekerjaan tidak jarang membuat seseorang menjadi stres. Bahkan tidak jarang, hal ini dapat berdampak dan menimbulkan masalah lain di kehidupan pribadi. Jika merasa diri sudah berada di tahap ini, cobalah untuk mengistirahatkan diri sejenak. Lupakan pekerjaan sejenak dan carilah hiburan yang dapat membuat pekerja tertawa. Tertawa dapat memberikan dampak positif bagi tubuh dan jiwa. Jangan lupa bahwa cuti adalah hak pekerja, dan jika memang diperlukan, pekerja bisa mengambil cuti selama beberapa waktu untuk menenangkan diri dan menjauhi stres kerja.

4. Melakukan olahraga atau aktivitas lain.

Beberapa olahraga dan aktivitas yang dapat menghilangkan stres dan tentu saja meningkatkan stamina, antara lain:

- a. Jalan santai atau jalan cepat;
- b. Menari;
- c. Yoga atau meditasi;
- d. *Tai chi*;
- e. Renang; dan
- f. Menyanyi.

Munandar (2001) mendefinisikan manajemen stres sebagai usaha untuk mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres. Menurut Munandar, ada beberapa teknik yang digunakan dalam manajemen stres, yaitu:

1. Kerekayasaan Organisasi

Melalui analisis kerja dan kerekayasaan metode, dapat dirancang pola pekerjaan baru bagi pekerjaan yang dirasakan memiliki beban berlebihan. Secara kuantitatif, banyaknya kegiatan dapat dikurangi, misalnya dengan penambahan tenaga kerja, sedangkan secara kualitatif dapat dikurangi derajat kemajemukan keterampilan yang diperlukan dan dapat dikurangi tanggung jawabnya juga. Sebaliknya, bagi pekerjaan dengan beban terlalu sedikit dapat dilakukan perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*). Dapat pula dilakukan strategi yang diajukan oleh Everly dan Girdano yaitu sasaran berdasarkan kerja (*work by-objectives*) dan manajemen waktu (*time management*) yang khusus berlaku untuk para manajer menengah ke atas. Sasaran berdasarkan Kerja (SbK) ini merupakan salah satu teknik yang termasuk dalam jenis manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen by Objectives*).

SbK terdiri dari 4 langkah, yaitu:

1. Menetapkan sasaran realistis bagi satuan kerjanya yang dapat dicapai dalam waktu yang dimiliki.
2. Merancang perangkat perencanaan, tindakan, atau metode untuk dapat mencapai sasaran.
3. Menciptakan strategi untuk dapat mengukur keberhasilannya mencapai sasaran-sasaran pada akhir suatu periode tertentu.
4. Pada akhir waktu yang sudah ditentukan mengukur keberhasilan mencapai sasaran-sasarannya. Manajemen waktu (MW) memiliki tiga tahap, yaitu:
 - a) Analisis waktu. Analisis waktu mencakup penaksiran, penyusunan prioritas, dan penjadwalan waktu dalam kaitan dengan tuntutan waktu terhadap pekerjaan. Berdasarkan rencana kerja yang dibuat pada SbK dihitung waktu yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut. Waktu yang diperlukan kemudian disesuaikan dengan waktu yang tersedia, sedemikian rupa sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan sesuai dengan urutan kepentingannya dalam waktu yang tersedia.
 - b) Strategi untuk mengorganisasi. Tahap kedua adalah pelaksanaan strategi untuk mengatur beban kerja. Manajer membagi tugas, mendelegasikan wewenang, dan tanggung jawab.
 - c) Strategi untuk *follow up*. *Follow up* mencakup penaksiran teratur tentang efisiensi dari analisis waktu dan tahap-tahap pengaturan berikutnya. Dengan *follow up* diperoleh peluang untuk menyesuaikan strategi-strategi yang cocok antara kepribadian manajer dengan pekerjaannya. SbK dan MW khususnya dapat dilakukan untuk 14 pekerjaan-pekerjaan yang dirasakan memiliki beban berlebihan.

2. Kerekayasaan Kepribadian

Strategi yang digunakan dalam kerekayasaan kepribadian adalah upaya untuk menimbulkan perubahan-perubahan dalam kepribadian individu agar dapat dicegah timbulnya stres dan agar ambang stres dapat ditingkatkan. Perubahan-perubahan yang dituju adalah perubahan dalam hal pengetahuan, kecakapan, keterampilan, dan nilai-nilai yang memengaruhi persepsi dan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Program pelatihan keterampilan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja sehingga timbul rasa percaya diri akan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan. Jika tenaga kerja telah mengalami stres, serta stres berakibat terganggunya kesehatan mental, maka psikoterapi dapat diberikan agar ia dapat berfungsi optimal kembali.

3. Teknik Penenangan Pikiran

Tujuan teknik-teknik penenangan pikiran adalah untuk mengurangi kegiatan pikiran, yaitu proses berpikir dalam bentuk merencana, mengingat, berkhayal, menalar yang secara berkesinambungan kita lakukan dalam keadaan bangun dan sadar. Jika berhasil mengurangi kegiatan pikiran, rasa cemas dan khawatir akan berkurang, kesigapan umum (*general arousal*) untuk beraksi akan berkurang sehingga pikiran menjadi tenang dan stres berkurang.

Teknik-teknik penenang 15 pikiran meliputi: meditasi, pelatihan relaksasi autogenik, dan pelatihan relaksasi *neuromuscular*.

a. Meditasi

Meditasi dapat dianggap sebagai teknik, dapat pula dianggap sebagai suatu keadaan pikiran (*mind*) dan keadaan mental. Berbagai teknik seperti yoga, berpikir, relaksasi progresif, dapat menuju tercapainya keadaan mental tersebut. Konsentrasi merupakan aspek utama dari teknik-teknik meditasi. Penelitian menunjukkan bahwa selama meditasi, aktivitas dari kebanyakan sistem fisik berkurang. Meditasi menyebabkan adanya relaksasi fisik. Pada saat yang sama, meditator mengendalikan secara penuh penghayatannya dan mengendalikan emosi, perasaan, dan ingatan. Pikiran menjadi tenang dan badan berada dalam keseimbangan.

b. Pelatihan Relaksasi Autogenik

Relaksasi autogenik adalah relaksasi yang ditimbulkan sendiri (auto-genis= ditimbulkan sendiri). Teknik ini berpusat pada gambaran-gambaran berperasaan tertentu yang dihayati bersama dengan terjadinya peristiwa tertentu yang kemudian terkait kuat dalam ingatan, sehingga timbulnya kenangan tentang peristiwa akan menimbulkan pula penghayatan dari gambaran perasaan yang sama. Pelatihan relaksasi autogenik berusaha mengaitkan penghayatan yang menenangkan dengan peristiwa yang menimbulkan ketegangan, sehingga badan kita terkondisi untuk memberikan penghayatan yang tetap menenangkan meskipun menghadapi peristiwa yang sebelumnya menimbulkan ketegangan.

c. Pelatihan Relaksasi *Neuromuscular*

Pelatihan relaksasi *neuromuscular* adalah satu program yang terdiri dari latihan-latihan sistematis yang melatih otot dan komponen-komponen sistem saraf yang mengendalikan aktivitas otot. Sasarannya adalah mengurangi ketegangan dalam otot yang merupakan bagian yang begitu besar dari badan kita, maka pengurangan ketegangan pada otot berarti pengurangan ketegangan yang nyata dari seluruh badan. Individu diajari untuk secara sadar mampu merelaksasikan otot sesuai dengan kemauannya setiap saat.

4. Teknik Penenangan melalui Aktivitas Fisik

Tujuan utama penggunaan teknik penenangan melalui aktivitas fisik adalah untuk menghamburkan atau untuk menggunakan sampai habis hasil-hasil stres yang diproduksi oleh ketakutan dan ancaman, atau yang mengubah sistem hormon dan saraf kita ke dalam sikap mempertahankan. Kita dapat melakukan aktivitas fisik sebelum dan sesudah stres. Semua merasakan bahwa dalam menghadapi situasi yang kita rasakan sebagai penuh stres, timbul satu kesigapan umum untuk melakukan sesuatu, timbul tambahan tenaga (untuk ‘melarikan diri’ atau untuk ‘melawan’) yang timbul sebagai akibat perubahan-perubahan dalam sistem hormon dan sistem saraf kita.

Aktivitas yang sesuai dalam hal ini adalah latihan keseluruhan badan, seperti berenang, lari, menari, bersepeda atau olahraga lain selama kurang lebih satu jam. Menurut Everly dan Girdano, latihan fisik dapat paling baik manfaatnya jika dilakukan dalam beberapa jam setelah

timbulnya stres, tetapi setiap saat dalam 24 jam masih akan tetap dapat menolong. Aktivitas fisik dapat juga dilakukan sebelum stres timbul.

Aktivitas fisik memiliki sifat preventif (penghindaran). Selama melakukan aktivitas fisik, seluruh sistem badan dirangsang untuk beraksi/bergerak. Setelah kegiatan, sistem-sistemnya memantul dengan cara makin melambat (*by slowing down*). Dengan demikian, mendorong ke relaksasi dan ketenangan. Kurang lebih 90 menit setelah latihan fisik yang baik, timbul rasa dari relaksasi yang mendalam. Relaksasi setelah latihan fisik membawa serta sesuatu perasaan 'dingin-tenang' (*imperturbabilty*), satu reaktivitas terhadap lingkungan yang lebih rendah yang membantu orang, yang secara kronis melakukan latihan-latihan fisik untuk bereaksi lebih sesuai terhadap rangsangan. Keadaan ini membuat orang melangkah lebih ringan, bersikap lebih positif, dan lebih sulit untuk menjadi jengkel.

Senada dengan Munandar, Robbins (2002) mengemukakan bahwa ada dua cara dalam mengelola stres kerja, yaitu:

1. Pendekatan Individual

Seorang karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran (relaksasi), dan perluasan jaringan dukungan sosial.

2. Pendekatan Organisasional

Beberapa faktor yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan peran serta struktur organisasi telah dikendalikan oleh manajemen. Dengan demikian, faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain perbaikan seleksi personel dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakan program kesejahteraan korporasi.

Sementara menurut Yusuf (2004), pengelolaan stres disebut juga dengan istilah *coping*. *Coping* adalah proses mengelola tuntutan (internal atau eksternal) yang ditaksir sebagai beban karena di luar kemampuan diri individu. *Coping* terdiri atas upaya-upaya yang berorientasi kegiatan dan intrapsikis untuk mengelola tuntutan internal atau eksternal dan konflik. Faktor-faktor yang memengaruhi *coping* sebagai upaya mereduksi atau mengatasi stres adalah dukungan sosial dan 19 kepribadian. Dukungan sosial dapat diartikan sebagai pemberian bantuan atau pertolongan terhadap seseorang yang mengalami stres dari orang lain yang memiliki hubungan dekat, sedangkan kepribadian seseorang tersebut juga sangat berpengaruh dalam upaya *coping* ini karena setiap individu mempunyai tipe dan karakteristik berbeda-beda.

6.10 Ringkasan

- Stres juga dapat diartikan sebagai respon adaptif terhadap situasi yang dirasa menantang atau mengancam bagi *well-being* seseorang.

- Penyebab stres akibat kerja dibagi atas tiga kelompok, yaitu: a) organisasi, b) individu, dan c) lingkungan.
- Enam variabel yang menengahi hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi stres adalah: a) persepsi, b) pengalaman kerja, c) dukungan sosial, d) keyakinan pada pusat kendali, e) keyakinan diri, dan f) permusuhan.
- Dampak stres berdasarkan 3 gejala, meliputi: a) *physiological*, b) *psychological*, dan c) *behavior*.
- Dampak negatif dari stres kerja adalah:
 - terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja;
 - mengganggu kenormalan aktivitas kerja;
 - menurunkan tingkat produktivitas karyawan; dan
 - menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan.
- Sementara, dampak positifnya meliputi:
 - munculnya motivasi kerja yang tinggi;
 - rangsangan untuk bekerja keras; dan
 - memiliki kebutuhan beprestasi secara lebih kuat.
- Manajemen stres adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawan secara efektif untuk mengatasi gangguan mental dan emosional yang muncul karena tanggapan.
- Enam elemen standar manajemen terkait pengendalian stres akibat kerja, di antaranya:
 - Tuntutan;
 - Kontrol;
 - Dukungan;
 - Hubungan;
 - Peran; dan
 - Perubahan.
- Beberapa teknik yang digunakan dalam manajemen stres, yaitu:
 - Kerekayasaan organisasi;
 - Kerekayasaan kepribadian;
 - Teknik penenangan pikiran.

6.11 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Sebutkan beberapa definisi stres kerja!
2. Apa yang menyebabkan munculnya stres kerja? Jelaskan berdasarkan kategori pembagiannya!
3. Diskusikan dampak stres berdasarkan 3 gejala!
4. Apa saja dampak positif dan negatif yang disebabkan oleh stres kerja?
5. Jelaskan definisi manajemen stres serta standar penanganannya!
6. Sebutkan enam elemen standar manajemen terkait pengendalian stres berikut implikasinya!
7. Apa saja alternatif dan teknik yang dapat digunakan dalam manajemen stres?

6.12 Studi Kasus

Revolusi Manajemen Stres oleh Google

Google dikenal dengan stereotip perusahaan yang digambarkan dalam adegan film “The Internship” sebagai perusahaan yang berupaya proaktif dalam menurunkan tingkat stres para karyawannya. Namun, terdapat banyak tugas yang harus dikerjakan oleh Google untuk dapat mempertahankan posisinya sebagai perusahaan yang peduli mengenai kesejahteraan karyawannya.

Salah satu bentuk dari upaya yang telah dilakukan adalah dengan menawarkan kelas *Meditation 101* dan *Mindfulness-Based Stress Reduction*. Mereka juga mendukung karyawannya untuk bergabung dengan komunitas *online*-nya yang disebut dengan *gPause*. Kelompok tersebut mendukung dan mendorong berjalannya praktik meditasi. Kunci dari revolusi manajemen stres oleh Google adalah karena mereka memiliki budaya korporat yang mendukung perilaku tersebut. Perusahaan juga mempromosikan *day meditation retreats* di lokasi mereka.

Pertanyaan:

1. Google adalah salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia. Bagaimana pendapat Anda mengenai pendekatan Google dalam mengelola stres di tempat kerja? Apakah pendekatan ini akan berjalan dengan efektif? Sebutkan alasannya!
2. Budaya perusahaan yang mendukung pengurangan stres di tempat kerja adalah kunci dari program manajemen stres. Apa saja rintangan yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaan program tersebut? Apa saja metode yang dapat Anda sarankan agar dapat memerangi rintangan tersebut?

(Sumber: J. Goh et al., 2017 dalam Rice University, 2019).

**“Politennes is the poison of
collaboration.”**

Edwin Land

**Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan
berkelanjutan.**

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

KELOMPOK, DINAMIKA, DAN KONFLIK

7.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Maksud dari dinamika kelompok.
- Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kelompok.
- Efek kehadiran dari orang lain terhadap kinerja kelompok.
- Perbedaan antara kinerja individu dan kinerja kelompok.
- Konsep tim.
- Konsep konflik.

7.2 Pendahuluan

Sudah sewajarnya apabila manusia menunjukkan pola karakteristik perilaku di dalam kelompok. Orang-orang terlibat di dalam pengelolaan kelompok dan anggota kelompok tersebut dapat mendapatkan manfaat dengan mempelajari teori-teori dan melakukan latihan praktis yang dapat membuat mereka memahami perilaku orang-orang di dalam kelompok dan juga mengenai dinamika kelompok (Bisen dan Priya, 2010).

Orang-orang mungkin lupa akan pentingnya masyarakat dan anggota kelompok di dalam hidupnya. Di mana orang-orang terkadang menjalani hidup secara mandiri, tetapi kehidupan mereka sendiri merupakan serangkaian pengalaman yang melibatkan orang lain dan kelompok. Sifat dari kelompok ini dapat bermacam-macam, dari keluarga yang sedang berjalan-jalan, sampai dengan kerumunan di permainan bola, kelompok diskusi *online*, sampai sekelompok pekerja (Bisen dan Priya, 2010).

Meskipun beragam, apa sifat dan pola dari suatu pengalaman berkelompok? Dinamika sosial yang terjadi di dalam kelompok seiring waktu berjalan, dapat berbeda dari satu kelompok ke kelompok lainnya. Setelah kelompok tersebut dibentuk, kemudian kelompok tersebut dikembangkan (Bisen dan Priya, 2010).

7.3 Dinamika Kelompok

7.3.1 Definisi dari Kelompok

Beberapa ahli menggunakan definisi umum mengenai kelompok. Mereka mendefinisikan kelompok sebagai dua atau lebih dari dua orang yang mempersepsikan diri sebagai kelompok dan berinteraksi dengan cara tertentu. Gordon (2001) dalam Aamodt (2016), percaya bahwa untuk dikatakan sebagai kelompok, kriteria-kriteria di bawah ini harus terlebih dahulu dipenuhi:

- a) anggota kelompok yang melihat diri mereka sebagai unit;
- b) kelompok harus menyediakan penghargaan kepada anggotanya;
- c) segala yang terjadi kepada satu anggota kelompok memengaruhi kelompok lain; dan
- d) para anggota harus memiliki tujuan yang sama.

Anggota yang Mempersepsikan Diri sebagai Unit

Kriteria pertama dari kelompok adalah kelompok harus memiliki banyak anggota. Tentu saja, satu orang tidak dapat dinamakan kelompok. Oleh karena itu, setidaknya dibutuhkan setidaknya dua orang untuk membentuk sebuah kelompok. Biasanya kita merujuk kepada dua orang sebagai *dyad*, tiga orang sebagai *triad*, dan empat sampai 20 orang sebagai kelompok kecil (Forsyth, 2013). Untuk dapat dikatakan sebagai kelompok, dua orang atau lebih tersebut harus melihat diri mereka sebagai unit. Jadi, apabila terdapat tiga orang yang berjalan di sisi jalan, mereka dapat dilihat sebagai kelompok dengan syarat mengetahui satu sama lain dan memang bersama. Delapan pelanggan yang terpisah di pusat perbelanjaan bukan merupakan kelompok.

Penghargaan Kelompok

Kriteria kelompok yang kedua adalah bahwa para anggota harus diberikan penghargaan. Untuk mendemonstrasikan poin ini, bayangkan ada empat siswa yang belajar untuk suatu ujian di perpustakaan. Apabila tiap siswa tersebut belajar secara terpisah dan tidak berkomunikasi dengan siswa lainnya, keempat siswa bukan merupakan kelompok dan mereka tidak diberikan penghargaan oleh anggota lainnya. Namun, apabila mereka belajar bersama-sama, keempat siswa tersebut merupakan kelompok karena dengan bersama-sama merupakan suatu penghargaan. Meskipun tidak bicara satu sama lain selama berada di perpustakaan, mereka secara bersama-sama memiliki struktur yang harus dipelajari.

Corresponding Effects

Kriteria kelompok ketiga adalah kejadian yang memengaruhi anggota kelompok harus memengaruhi semua anggota lainnya. Apabila sesuatu yang signifikan terjadi kepada satu orang dan tidak memengaruhi anggota yang lain, maka mereka bukanlah kelompok. Persyaratan ini dinamakan dengan *corresponding effect*. Sebagai contoh, lima *teller* di bank bekerja berdampingan

dan satu *teller* jatuh sakit, lalu pulang ke rumah. Apabila aktivitas dari keempat *teller* lainnya berubah sebagai konsekuensi pulangnya salah satu *teller*, kumpulan dari 5 orang *teller* tersebut dapat dinamakan sebagai kelompok. Namun, apabila aktivitas dari keempat *teller* tidak terpengaruh setelah salah satu *teller* pergi, kumpulan *teller* yang bekerja secara berdampingan tersebut tidak dapat dinamakan sebagai kelompok.

Tujuan yang Sama

Kriteria terakhir adalah bahwa setiap anggota harus memiliki tujuan yang sama. Di dalam contoh terkait *teller*, apabila tujuan dari salah satu *teller* adalah untuk bertemu dengan pelanggan yang muda, *single*, dan tujuan dari *teller* lain adalah untuk melayani pelanggan sebanyak mungkin, kumpulan *teller* tersebut tidak dapat dinamakan sebagai kelompok karena mereka bekerja dengan cara sendiri-sendiri dan untuk alasan yang berbeda.

7.3.2 Alasan Bergabungnya Seseorang dalam Kelompok

Tugas

Di tempat kerja, alasan yang paling umum bagi seseorang bergabung di sebuah kelompok adalah karena adanya tugas karyawan yang harus dijalankan. Sebagai contoh, seorang karyawan baru dapat ditugaskan untuk bekerja di suatu departemen dengan 5 karyawan lainnya; 5 karyawan tersebut ditugaskan untuk menjadi komite; dan 10 karyawan lainnya dijadwalkan untuk kelas pelatihan yang sama.

Kedekatan Fisik

Satu alasan yang kuat yang membuat seseorang bergabung di sebuah kelompok tertentu khususnya yang bersifat informal adalah karena adanya kedekatan fisik (Forsyth, 2013), sehingga orang-orang cenderung membentuk kelompok dengan orang-orang yang hidup atau bekerja dekat dengan mereka. Sebagai contoh, karyawan mencari kedekatan fisik dengan orang-orang yang memiliki status dan pengaruh di dalam organisasi dengan harapan ia dapat bergabung dengan kelompok elite di dalam organisasi tersebut.

Afiliasi

Afiliasi melibatkan kebutuhan untuk bersama dengan orang lain. Satu alasan mengapa orang-orang bergabung adalah kebutuhan mereka akan afiliasi yang cenderung kuat. Mayo (1946) menemukan bahwa karyawan di pabrik tekstil yang bekerja secara terpisah dari karyawan lainnya tidak puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di pabrik yang sama yang memiliki peluang untuk bekerja berdampingan dengan karyawan lainnya.

Identifikasi

Alasan lain mengapa kita bergabung di dalam sebuah kelompok adalah hasrat kita akan identifikasi dengan beberapa kelompok atau tujuan. Banyak contoh terkait kebutuhan akan identifikasi dengan orang lain. Pada sekitar tahun 1960 dan 1970-an, beberapa pemuda memiliki rambut panjang, meskipun tidak terlihat menarik dan nyaman, banyak orang lain yang memanjangkan rambut karena ini membantu mengidentifikasi dengan pemuda lainnya dari

generasi mereka dan memisahkan dari pria dewasa dari generasi sebelumnya. Pada tahun 1980—1990-an, gaya rambut dan cara berpakaian *punk* dan *grunge* digunakan oleh siswa seperti yang dilakukan para pemuda di tahun 1960—1970-an. Untuk setiap generasi, terdapat tujuan untuk mengekspresikan diri secara ‘aneh’ yang membedakan satu generasi dengan generasi yang lain, sehingga mereka mengidentifikasi diri dengan generasi yang baru dan “lebih baik”.

Dukungan Sosial

Kita bergabung dalam sebuah kelompok untuk memperoleh dukungan emosional. *Alcoholic Anonymous*, *Gamblers Anonymous*, dan *Weight Watchers* adalah contoh kelompok yang baik yang memberikan dukungan emosional kepada anggotanya.

Bantuan

Orang-orang yang bergabung dalam sebuah kelompok memperoleh bantuan. Sebagai contoh, siswa yang memiliki masalah dengan kelas aljabar dapat membentuk sebuah kelompok belajar. Atau pada *reality show Survivor*, konstestan dapat membentuk aliansi untuk meningkatkan peluang tidak dikeluarkan dari pulau tersebut.

Minat yang Sama

Orang-orang yang bergabung di sebuah kelompok memiliki minat yang sama. Di sekolah, siswa bergabung dalam klub geologi memiliki minat di bidang geologi. Di universitas, mahasiswa yang bergabung dalam klub seperti *Circle K* atau *Alpha Phi Omega* memiliki minat dalam membantu orang lain. Merupakan hal yang menarik untuk dicatat bahwa mayoritas klub di kampus didasarkan oleh minat akademis yang sama, seperti klub psikologi atau klub latin merupakan klub yang ukurannya lebih kecil dan tidak lebih aktif dibandingkan dengan klub kampus lainnya. Para mahasiswa memiliki banyak kebutuhan dan minat akademis yang umum tidak memiliki peran yang kuat dalam memuaskan kebutuhan sosial, berbeda halnya dengan *Greek Organization* di kampus. Sebagai contoh, klub pelayanan di *Radford University* mengalami kesulitan dalam menarik anggota sehingga beberapa penasihat menyarankan untuk meningkatkan aktivitas sosialnya untuk menarik anggota yang memiliki kebutuhan akan pelayanan komunitas dan kebutuhan sosial.

7.4 Faktor yang Memengaruhi Kinerja Kelompok

Aamodt (2016) membagi beberapa faktor yang memengaruhi kinerja kelompok menjadi:

Keterpaduan Kelompok

Keterpaduan kelompok (*group cohesiveness*) adalah tingkat di mana anggota kelompok saling memercayai satu sama lain dan berkomitmen dalam tercapainya tujuan tim dan memiliki rasa bangga terhadap kelompok (Beale, Cohen, Burke, dan McLendon, 2003). Pada umumnya, semakin kohesif suatu kelompok, semakin tinggi tingkat:

- Kinerja (Castano, Watts dan Tekleab, 2013);
- Kualitas keputusan (Mullen, Anthony, Salas dan Driskell, 1994);
- Kepuasan anggota (Brawley, Carron, dan Widmeyer, 1993; Deluga dan Winters, 1991);

- Interaksi anggota (Shaw & Shaw, 1962); dan
- Kesopanan karyawan (Kidwell, Mossholder, dan Bennett, 1997).

Pada aksi mogok tahun 1989 melawan *Pittston Coal Company*, serikat pekerja dari *United Mine Workers* menyadari pentingnya kebutuhan akan keterpaduan dan identifikasi dengan mengadopsi strategi yang unik. Setiap anggota serikat pekerja dan juga keluarga mereka mengenakan kaus bermotif kamuflase sebagai tanda dari suatu kesatuan. Setiap kali para penambang menyaksikan aksi mogok tersebut, mereka melihat para pemogok mengenakan pakaian yang sama. Para anggota serikat pekerja kemudian mengembangkan rasa kesatuan dan keterpaduan yang membantu mereka dalam melalui aksi mogok tersebut. Kelompok-kelompok seperti *Boy Scouts* dan *The Guardian Angels* juga mengenakan seragam untuk meningkatkan keterpaduan kelompok.

Namun, keterpaduan juga dapat menurunkan tingkat kinerja kelompok, khususnya di dalam pengaturan kerja. Ketika karyawan menjadi terlalu kohesif, mereka dapat kehilangan arah terkait tujuan organisasi. Sebagai contoh, merupakan hal yang umum bagi karyawan restoran dalam mengesampingkan kebutuhan karyawan lain di bawah kepentingan pelanggan.

Meskipun beberapa penelitian mengatakan bahwa keterpaduan menghasilkan kinerja kelompok secara lebih baik, tetapi itu tidak menjadikan keterpaduan sebagai parameter kesuksesan suatu kelompok. Sebagai contoh, *The Oakland A's* pada awal tahun 1970-an dan *The Los Angeles Lakers* pada tahun 2002 merupakan tim olahraga yang memenangkan banyak kejuaraan meskipun di dalam tim tersebut sering terjadi perkelahian antara para pemain.

Homogenitas Kelompok

Homogenitas dari suatu kelompok adalah tingkat di mana para anggota memiliki kesamaan tertentu, sedangkan heterogenitas kelompok adalah memuat para anggota yang memiliki perbedaan tertentu. Kesulitan dalam menentukan homogenitas dari sebuah kelompok datang dari berbagai hal di mana orang-orang memiliki perbedaan satu sama lain. Anggota kelompok dapat serupa dalam hal demografi (usia, jenis kelamin, ras), tetapi berbeda dari segi kepribadian, perilaku, nilai-nilai, dan kompetensi.

Pertanyaan penting untuk pemimpin dalam pertimbangannya membentuk sebuah kelompok adalah komposisi yang mana—homogenitas atau heterogenitas—yang akan melahirkan kinerja kelompok terbaik. Banyak penelitian yang mencoba menjawab pertanyaan tersebut, tetapi mayoritas jawabannya adalah campuran; beberapa penelitian mengatakan bahwa kelompok dengan homogenitas merupakan kelompok yang paling efektif dan penelitian lain menunjukkan bahwa kelompok dengan heterogenitas paling efektif (Bowers, Pharmed dan Salas, 2000).

Aamodt, Kimbrough, dan Alexander (1983) berhipotesis bahwa penelitian terdahulu cenderung bercampur karena komposisi dari kelompok dengan kinerja dimiliki kelompok yang disebut *slightly heterogeneous groups*. Sebagai contoh, di dalam kelompok yang memuat 5 orang; kelompok dengan 5 pria dapat dikatakan sebagai homogeni, satu dengan 3 pria dan 2 wanita dianggap sebagai heterogen, dan satu dengan 4 pria dan satu wanita adalah *slightly*

heterogeneous. Meta-analisis yang dilakukan oleh Mascio, Rainey, dan Zinda (2008) menawarkan beberapa dukungan terkait superioritas dari tipe kelompok ini di mana kelompok ini berkinerja dengan lebih baik dibandingkan dengan dua kelompok lainnya.

Meskipun kinerja kelompok terbaik dimiliki oleh *slightly heterogeneous groups*, kelompok yang “berbeda” (misalnya satu-satunya wanita, satu-satunya Afrika Amerika, satu-satunya introvert) tidak memiliki tingkat kepuasan yang sama dengan anggota kelompok lainnya. Faktanya, di dalam studi yang melibatkan 225.000 karyawan di restoran cepat saji, ditemukan bahwa karyawan yang secara statistik merupakan minoritas dari segi ras, jenis kelamin, atau usia memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi dibandingkan dengan karyawan di dalam kategori mayoritas secara statistik.

Stabilitas dari Keanggotaan

Semakin stabil sebuah kelompok, semakin besar keterpaduannya sehingga kelompok di mana anggota ini menetap untuk jangka panjang cenderung lebih kohesif dan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan kelompok lain dengan tingkat *turnover* yang tinggi (Bell, 2005).

Salah satu contoh yang dapat diambil adalah organisasi di kampus. Di banyak kampus, *fraternities* dan *sororities* merupakan organisasi yang paling aktif dan memiliki kinerja terbaik. Sementara, klub profesional dan *honorary societies* seperti *Psi Chi* dan *Lambda Alpha Beta* cenderung tidak paling aktif. Mengapa hal ini terjadi? Tentu saja, ini bukan dipengaruhi oleh kemampuan para anggota—*honorary societies* memiliki anggota dengan IQ yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota *fraternities* dan *sororities*. Jawabannya terletak pada stabilitas dari kelompok. Mahasiswa cenderung bergabung di *Greek Organizations* di tahun pertama atau kedua mereka, sedangkan mahasiswa cenderung bergabung di klub profesional di tahun junior dan *honorary societies* di tahun senior. Seringnya untuk memadamkan resume mereka sehingga hal itu membuat *Greek Organizations* memiliki keanggotaan yang lebih stabil daripada organisasi lainnya.

Isolasi

Isolasi fisik merupakan variabel lain yang cenderung meningkatkan keterpaduan kelompok. Kelompok yang terisolasi atau berlokasi jauh dari kelompok lain cenderung lebih kohesif (Aamodt, 2016).

Tekanan dari Luar

Kelompok yang merasakan tekanan dari faktor-faktor luar cenderung menjadi sangat kohesif. Respon terhadap tekanan luar dapat dijelaskan oleh fenomena yang dinamakan *psychological reactance* (Brehm, 1966). Ketika kita percaya bahwa seseorang mencoba memengaruhi kita untuk mengambil suatu tindakan, kita akan bereaksi dengan melakukan hal yang sebaliknya. Anggap saja, ada pasangan yang sedang ingin pergi kencan. Ketika pria tersebut datang menjemput, ayah dari pasangannya memperhatikan jenggot dan motor *Harley-Davidson* milik pria tersebut dan melarang anak wanitanya untuk pergi berkencan. Sebelum peristiwa ini terjadi, sang wanita tidak terlalu menyukai pria tersebut, tetapi setelah dilarang berkencan, ia bereaksi dengan menyukai pria itu melebihi dari sebelumnya.

Pada skala yang lebih besar, reaksi tersebut pada umumnya terjadi di negosiasi perburuhan. Manajemen dan serikat pekerja cenderung tidak setuju dan saling mengkritik satu sama lain. Namun, kritik tersebut dapat berbahaya karena dengan menyerang kelompok lain dapat memperkuat kelompok yang diserang. Faktanya, apabila perusahaan atau kelompok ingin meningkatkan keterpaduan dari keanggotaannya, mereka dapat menciptakan tekanan yang sifatnya buatan dan menggunakannya di kelompok yang lain. Taktik ini melibatkan pembangunan *straw man*—lawan yang tidak nyata.

Ukuran Kelompok

Kelompok yang paling kohesif dan berkinerja terbaik adalah kelompok dengan ukuran yang kecil. Penelitian menyarankan bahwa kelompok yang lebih besar memiliki produktivitas yang lebih rendah (Mullen, Johnson, dan Drake, 1987; Aamodt, 2016), koordinasi dan semangat kerja yang lebih rendah (Frank dan Anderson, 1971), dan juga kurang aktif (Indik, 1965).

Namun, bukan berarti kelompok yang kecil adalah yang terbaik. Meskipun kelompok kecil biasanya meningkatkan keterpaduan, kinerja tinggi juga dapat dilihat pada beberapa tipe tugas tertentu (Aamodt, 2016).

1. **Additive tasks** adalah di mana kinerja kelompok setara dengan jumlah kinerja dari tiap anggota kelompok. Sebagai contoh: beberapa kelompok melakukan suatu *additive task* yang meliputi *bowling teams* dan *typing pools*. Di dalam jenis tugas ini, tiap kontribusi dari para anggota sangat penting dan kelompok yang lebih besar mungkin dapat berkinerja lebih baik dibandingkan dengan kelompok yang lebih kecil.
2. **Conjunctive tasks** terjadi ketika kinerja kelompok tergantung pada anggota yang paling tidak efektif. Sebagai contoh, *assembly line*, proses produksi tidak dapat diselesaikan apabila salah satu fungsi produksi tidak berjalan.
3. **Disjunctive tasks** adalah tugas di mana kinerja kelompoknya ditentukan oleh anggota yang paling memiliki talenta. Sebagai contoh, penyelesaian masalah dan *brainstorming*. Kelompok yang lebih besar mungkin lebih baik dalam melaksanakan *disjunctive task* dibandingkan kelompok yang lebih kecil.

Status Kelompok

Semakin tinggi status sebuah kelompok, semakin tinggi tingkat keterpaduannya. Sebuah kelompok dapat menjadi lebih kohesif dengan meningkatkan status kelompoknya. Lihat sekitar kampus dan perhatikan metode yang digunakan oleh beberapa kelompok yang berbeda dalam meningkatkan status mereka. Pada suatu kampus, salah satu *fraternity* mengiklankan dirinya sebagai "*Porsche of fraternities*", lainnya mengklaim sebagai "*fraternity of distinction*." Tentu saja terdapat sedikit perbedaan antara status aktual dan kinerja dari organisasi-organisasi sehingga pemimpin yang efektif mencoba untuk meningkatkan keterpaduan dari anggota kelompoknya dengan mengklaim status tinggi dan tampaknya cara itu bekerja.

Salah satu cara pemimpin dalam meningkatkan status dari sebuah kelompok adalah dengan meningkatkan persepsi bahwa kelompok tersebut sulit untuk menerima anggota baru, tetapi ketika seseorang masuk dalam kelompok tersebut, ia merasa bahwa aktivitas kelompok tersebut spesial. Pendekatan lain digunakan oleh angkatan laut di mana terdapat pelatihan dasar yang sulit dan

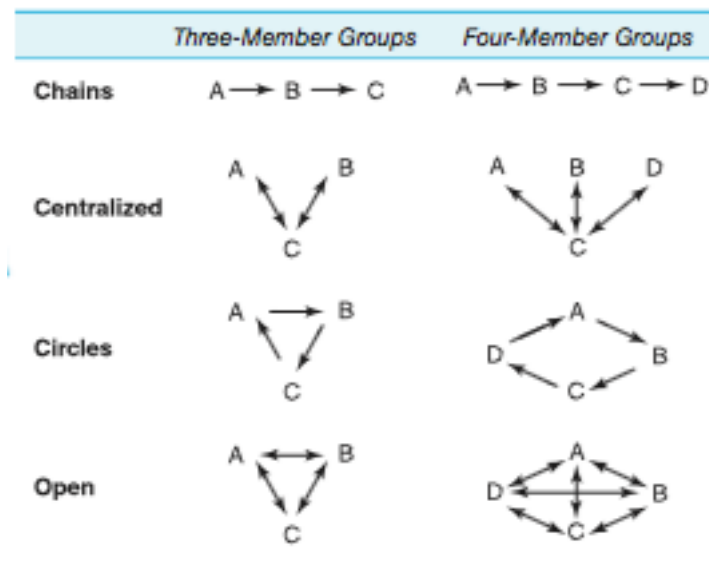
korps tersebut menanamkan kepercayaan di benak para marinir bahwa hanya “beberapa pria baik” saja yang berhak berada di korps tersebut.

Kemampuan Kelompok dan Kepercayaan diri

Beberapa kelompok memiliki anggota dengan kemampuan tinggi yang mengalahkan kelompok yang memiliki anggota dengan kemampuan rendah (Devine & Philips, 2001). Kelompok di mana anggotanya percaya bahwa tim mereka dapat sukses di tugas-tugas yang spesifik dan tugas-tugas umum berkinerja lebih baik dibandingkan kelompok yang memiliki anggota yang tidak memiliki kepercayaan diri mengenai peluang untuk sukses (Gully, Incalcaterra, Joshi dan Beaubien, 2002).

Kepribadian dari Anggota Kelompok

Faktor penting yang memengaruhi kinerja adalah kepribadian dari para anggota kelompok. Sebuah meta-analisis mengindikasikan bahwa pada umumnya, kelompok di mana anggotanya memiliki pengalaman terkait pekerjaan dan memiliki skor tinggi di dalam dimensi kepribadian terutama keterbukaan terhadap pengalaman dan stabilitas emosional akan berkinerja dengan lebih baik dibandingkan dengan kelompok yang para anggotanya tidak memiliki karakteristik tersebut (Bell, 2007). Sebagai tambahan, kelompok yang mengerjakan pekerjaan yang sarat akan intelektualitas akan berkinerja dengan lebih baik apabila para anggota kelompoknya cerdas, dan kelompok yang mengerjakan tugas fisik seperti tim olahraga akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan anggota kelompok yang memiliki skor tinggi di dimensi kepribadian seperti *conscientiousness*, *extraversion*, dan *agreeableness* (Bell, 2005).



Gambar 8 Struktur Komunikasi (Sumber: Aamodt, 2016).

Salah satu variabel yang dapat memengaruhi kinerja kelompok adalah struktur komunikasi atau jaringan. Untuk sebuah kelompok berkinerja secara sukses, komunikasi yang baik antara para anggota merupakan hal yang esensial. Seperti yang terdapat pada gambar 8 di atas. Berbagai jenis jaringan komunikasi dapat digunakan oleh kelompok kecil dan bahkan jaringan yang lebih

kompleks dapat digunakan untuk kelompok yang lebih besar. Setiap jaringan memiliki kelebihan dan kelemahan, tetapi jaringan yang terbaik tergantung pada situasi dan tujuan dari kelompok. Sebagai contoh, apabila tujuan dari *fraternities* adalah untuk mendukung para anggotanya untuk mengenal satu sama lain, maka struktur tersentralisasi kurang kondusif dibandingkan dengan struktur yang lebih terbuka. Sebaliknya, apabila tujuan dari kelompok adalah memecahkan masalah secepat mungkin, maka jaringan terpusat adalah struktur terbaik. Seorang pemimpin yang baik memilih jaringan komunikasi yang dapat memfasilitasi tujuan dari kelompok secara optimal.

Peran dalam Kelompok

Untuk menjadi kelompok yang sukses, peran para anggota harus masuk ke dua kategori, yaitu *task oriented* dan *social oriented* (Stewart, Fulmer dan Barrick, 2005). *Task oriented roles* melibatkan perilaku seperti menawarkan ide baru, mengoordinasikan aktivitas, dan menemukan informasi baru. *Social oriented roles* melibatkan peningkatan keterpaduan dan partisipasi. Sementara, kategori ketiga adalah *individual role* melibatkan penghindaran diri dari suatu interaksi kelompok dan mementingkan diri sendiri. *Individual roles* jarang menghasilkan produktivitas kelompok. Para anggota kelompok secara alami berasumsi bahwa peran-peran ini adalah dasar dari kepribadian dan pengalaman individu mereka. Sebagai contoh, orang-orang dengan tingkat persetujuan (*agreeableness*) yang tinggi cenderung mengisi *social-oriented roles* (Stewart et al., 2005). Sementara, untuk peran yang tidak secara alami diisi oleh anggota kelompok, pemimpin harus menugaskan peran tersebut kepada individu tertentu. Sebagai contoh, apabila seorang pemimpin mengetahui bahwa peran yang diisi oleh para anggota hanya *task oriented role*, maka ia akan merekrut anggota baru atau menugaskan anggota yang ada untuk mengisi *social role*.

7.5 Efek Kehadiran dari Orang Lain terhadap Kinerja Kelompok

Aamodt (2016) mengkategorikan beberapa efek dari kehadiran orang lain terhadap kinerja kelompok ke dalam beberapa kategori:

Social Loafing

Social loafing merupakan efek dari suatu kinerja individu ketika orang-orang bekerja sama pada satu tugas. Parrett (2006) di dalam studinya menemukan bahwa pelanggan restoran meninggalkan persentase tip yang lebih tinggi ketika mereka makan malam sendiri dibandingkan ketika makan malam bersama orang lain. Ini menjelaskan mengapa persentase ditambahkan secara otomatis ketika terdapat enam orang atau lebih yang makan di dalam satu meja yang sama.

Meskipun jelas bahwa *social loafing* terjadi khususnya pada karyawan yang berkinerja rendah (Hardy & Crace, 1991), alasan mengapa itu terjadi masih tidak jelas. Satu teori mengatakan bahwa *social loafing* disebabkan karena anggota kelompok menyadari bahwa upaya individunya tidak akan diperhatikan dan hanya ada sedikit peluang bagi penghargaan individu. Teori kedua dinamakan sebagai *free-rider theory* (Kerr & Bruun, 1983), menyimpulkan bahwa ketika semua berjalan dengan baik, seorang anggota kelompok menyadari bahwa upayanya tidak diperlukan sehingga ia tidak akan bekerja sekeras ketika bekerja sendiri.

Teori ketiga disebut juga sebagai *sucker effect* (Kerr, 1983) yang berhipotesis bahwa *social loafing* terjadi ketika anggota kelompok memperhatikan anggota kelompok lain tidak bekerja keras dan mereka akan menyamai kinerjanya dengan anggota tersebut yang dikenal dengan istilah “*playing him for a sucker*”.

Permasalahan di sini adalah bagaimana cara manajer mengetahui cara yang tepat dalam menugaskan karyawan; apakah manajer memilih menugaskan karyawan untuk bekerja sendiri atau dalam kelompok? Jawabannya adalah apabila tugas tersebut bersifat rumit dan sulit untuk dipelajari, karyawan harus bekerja sendiri. Namun, apabila tugas tersebut mudah dikerjakan dan dipelajari, serta setiap kinerja karyawan dapat diidentifikasi, maka kelompok kerja merupakan pilihan terbaik (Aiello & Douthitt, 2001). *Social loafing* dapat diminimalisir dengan cara mengevaluasi kontribusi individu dari karyawan di dalam kelompok (Karau dan Williams, 1993), mengumumkan hasil kinerja (Lount dan Wilk, 2014), menjelaskan hubungan antara upaya individu dan kinerja kelompok (Shepperd & Taylor, 1999), dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berkinerja tinggi (George, 1995; Shepperd, 1993). Memberikan hukuman pada *social loafers* memiliki efek yang tidak dapat diprediksi—terkadang cara tersebut bekerja dan terkadang tidak (George, 1995; Miles & Greenberg, 1993).

Dominasi Individu

Salah satu variabel yang dapat memengaruhi kinerja kelompok adalah dominasi individu oleh seorang pemimpin atau anggota kelompok. Apabila pemimpin atau anggota kelompok memiliki solusi akurat terhadap suatu permasalahan, kelompok tersebut mungkin berkinerja pada level yang tinggi. Namun, ketika pemimpin atau anggota kelompok tidak memiliki solusi yang akurat, ia akan mengarahkan kelompok tersebut kepada kehancuran, dan kelompok tersebut akan berkinerja dengan buruk. Sebagai contoh, studi oleh LePine, Hollenbeck, Ilgen, dan Hedlund (1997) menemukan bahwa kelompok yang memiliki anggota yang sangat cerdas dapat berkinerja dengan buruk apabila pemimpinnya tidak cerdas.

Groupthink

Dengan *groupthink*, anggota kelompok dapat bersifat sangat kohesif dan berpikiran serupa sehingga mereka dapat membuat keputusan yang buruk di samping adanya informasi yang dapat mengarahkan mereka kepada pilihan yang lain. *Groupthink* seringkali terjadi ketika sebuah kelompok:

- bersifat kohesif;
- terisolasi dari orang luar yang berkualitas;
- memiliki ilusi terkait kekebalan, infabilitas, atau keduanya;
- percaya bahwa kelompok tersebut secara moral lebih unggul daripada lawannya;
- di bawah tekanan hebat;
- memiliki pemimpin yang mempromosikan solusi favorit; dan
- memiliki penjaga yang menyimpan informasi dari anggota kelompok lain.

Groupthink dapat diminimalisir dengan beberapa cara. Pertama, pemimpin kelompok tidak menyatakan posisi atau kepercayaannya sampai proses pembuatan keputusan berakhir. Kedua, pemimpin mempromosikan diskusi terbuka dan mendorong anggota kelompok untuk bersuara.

Ketiga, sebuah kelompok atau komite dapat dipisahkan ke dalam subkelompok untuk meningkatkan peluang ketidaksetujuan. Solusi terakhir adalah satu anggota kelompok dapat ditugaskan menjadi *devil's advocate*—seseorang yang bertanya dan tidak setuju dengan satu kelompok.

Potensi dari *groupthink* bersifat rumit. Meskipun terdapat kelompok yang kohesif dengan pemimpin yang kuat tetap dapat menghasilkan *groupthink*, terdapat situasi di mana kedua karakteristik tersebut menghasilkan kinerja kelompok yang tinggi (Kerr dan Tinsdale, 2004).

7.6 Kinerja Individu versus Kinerja Kelompok

Ketika beberapa orang bekerja secara individu pada suatu pekerjaan dan tidak ada interaksi sama sekali, mereka dinamakan sebagai kelompok nominal (*nominal group*). Ketika beberapa individu saling berinteraksi untuk memecahkan suatu masalah, mereka dikenal dengan sebutan kelompok yang berinteraksi (*interacting group*). Sebuah keputusan penting yang harus dibuat oleh pemimpin adalah kapan ia harus menugaskan pekerjaan kepada para individu, kelompok nominal, atau kelompok yang berinteraksi. Setelah beberapa dekade penelitian mengenai efektivitas kelompok dilakukan, terdapat konsensus di mana kelompok yang berinteraksi biasanya cenderung berkinerja lebih baik daripada individu, tetapi kelompok interaksi tidak berkinerja lebih baik daripada kelompok nominal (Kerr & Tinsdale, 2004; Aamodt, 2016).

Pentingnya perbedaan di antara kelompok nominal dan yang berinteraksi dapat ditemukan di dalam studi oleh Liden *et al.* (1999) dalam Aamodt (2016). Liden dan koleganya menugaskan para manajer, karyawan yang ada di dalam kelompok nominal dan interaksi untuk membaca skenario mengenai kinerja anggota kelompok yang buruk dan kemudian menentukan bagaimana karyawan tersebut harus didisiplinkan. Kelompok yang berinteraksi dan para manajer menentukan beberapa cara pendisiplinan yang lebih keras dibandingkan dengan kelompok nominal.

Apabila suatu tugas melibatkan ide kreatif, individu harus diminta untuk secara independen mencari ide kreatif tersebut dan kemudian bertemu di dalam sebuah kelompok. Meskipun *brainstorming* digunakan secara umum, ini merupakan metode yang kurang efektif. Di dalam *brainstorming*, anggota kelompok didorong untuk menyuarkan semua ide yang ada di pikiran mereka dan tidak diizinkan untuk memberikan komentar mengenai ide tersebut kecuali apabila giliran mereka telah tiba. Ketika penelitian membandingkan proses *brainstorming* yang dilakukan oleh individu dan kelompok, hasilnya adalah *brainstorming* oleh kelompok menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif. Namun, ketika membandingkan jumlah dan kualitas dari ide yang diciptakan oleh kelompok nominal dengan jumlah dan kualitas ide dari kelompok yang berinteraksi, ide dari kelompok nominal cenderung lebih kreatif dan berkualitas lebih tinggi dibandingkan dengan ide yang dihasilkan oleh kelompok yang berinteraksi (Kerr & Tinsdale, 2004; Aamodt, 2016). Perbedaan ini dikarenakan kelompok yang berinteraksi menetapkan pencapaian target lebih rendah dibandingkan kelompok nominal.

7.7 Tim

Konsep dari tim kerja karyawan telah ada selama beberapa dekade (pada tahun 1970-an dahulunya dikenal sebagai lingkaran kualitas), tetapi telah secara luas digunakan pada tahun 1990-an. Survei mengindikasikan bahwa 72% dari Fortune 1.000 *companies* menggunakan tim (Lawler, 2001; Aamodt, 2016).

Sayangnya, peningkatan penggunaan istilah tim seringkali merupakan hasil dari “*keeping up with the Joneses*” dibandingkan dengan adanya metode terencana secara strategis dari pengembangan organisasi. Seperti intervensi organisasi lainnya, tim dapat meningkatkan kinerja. Tim dapat berfungsi dengan baik pada situasi seperti pada: (a) pekerjaan yang membutuhkan tingkat interaksi karyawan yang tinggi; (b) pendekatan tim menyederhanakan pekerjaan; (c) tim dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh individu; dan (d) terdapat cukup waktu untuk menciptakan tim dan melatih para anggota tim (Kriegel & Brandt, 1996; Aamodt, 2016).

7.7.1 Apa yang Dimaksud dengan Tim Kerja?

Berdasarkan Devine, Clayton, Philips, Dunford, dan Melner (1999) dalam Aamodt (2016), sebuah tim kerja merupakan kumpulan tiga orang atau lebih yang berinteraksi secara intensif untuk menyediakan produk, rencana, keputusan, dan pelayanan di dalam organisasi. Terkadang, dengan memasukkan karyawan ke dalam tim berujung pada kegagalan karena tim tersebut merupakan “kelompok” atau “komite” bukan merupakan tim yang sejati. Faktanya, di dalam beberapa survei dari praktisi yang bekerja dengan tim, hanya 48% dari kelompok kerja yang dapat secara resmi diklasifikasikan sebagai tim (Offermann & Spiros, 2001; Aamodt, 2016). Sebelum menyebut sebuah kelompok atau para individu dengan sebutan tim, beberapa faktor dapat dipertimbangkan (Donnellon, 1996; Aamodt, 2016).

Identifikasi

Identifikasi adalah tingkat di mana anggota kelompok melakukan proses identifikasi dengan timnya dibandingkan dengan kelompok lain. Sebagai contoh, anggap sebuah komite memuat satu perwakilan dari lima departemen yang berbeda (misalnya dari akuntansi, teknik, SDM). Selama pertemuan berlangsung, para anggota menggunakan pernyataan seperti “Departemen kami tidak akan setuju,” atau “Komite ini tidak menyukai departemen kami,” atau “Kita bahkan tidak ingin ada di komite ini.” Perhatikan bahwa penggunaan kata kita merujuk kepada departemen masing-masing, bukan kepada komite tersebut (Aamodt, 2016). Berdasarkan Donnellon (1996) dalam Aamodt (2016), agar komite dapat dianggap sebagai tim, kata-kata yang dapat digunakan adalah seperti “Bagaimana kita dapat meyakinkan departemen akuntansi?” atau “Solusi kami adalah solusi yang baik.”

Ketergantungan

Di dalam tim, para anggota membutuhkan untuk dukungan, keahlian, dan opini dari anggota lainnya. Apabila anggota tim dapat berperforma tanpa dukungan dari yang lain, tim tersebut tidak memenuhi definisi persyaratan dari kelompok. Misalnya, beberapa tim, seperti tim operasi di

sebuah rumah sakit, memiliki ketergantungan tugas yang tinggi di mana apa yang dilakukan oleh satu anggota memengaruhi anggota lainnya. Tim yang lain (mayoritas komite) memiliki ketergantungan tugas yang rendah di mana tiap anggota menyelesaikan tugasnya secara terpisah dan kemudian tugas-tugas tersebut disatukan. Pentingnya dari ketergantungan tugas didemonstrasikan oleh Liden, Wayne, dan Bradway (1996), di mana pemberdayaan (*empowerment*) meningkatkan kinerja tim dengan ketergantungan tugas yang tinggi, tetapi menurunkan kinerja tim dengan ketergantungan tugas yang rendah (Aamodt, 2016).

Perbedaan Kekuatan

Di dalam tim, para anggota berupaya untuk menurunkan perbedaan kekuatan dengan memperlakukan para anggota dengan setara dan mengambil tindakan yang dapat menjamin kesetaraan. Di dalam kelompok yang bukan merupakan tim, para anggota menantang, mengoreksi, dan saling mengganggu satu sama lain, memberikan perintah, dan menggunakan sindiran. Sebagai contoh, ada seorang karyawan di dalam suatu tim yang diperlakukan berbeda, tidak memiliki kewenangan, dan tidak memiliki kekuatan untuk memilih. Konsekuensinya, kelompok tersebut bukan sebuah tim melainkan komite. Di dalam tim, para anggota meminta maaf ketika melangkahi perannya, bertanya dengan pertanyaan yang tidak langsung untuk menghindari tantangan, bersikap sopan satu sama lain (Donnellon, 1996). Sebagai contoh, di dalam tim, seorang anggota dapat tidak setuju dengan anggota lain dengan mengatakan, “Saya tidak terlalu memahami bidang Anda sebaik Anda, tetapi apabila kita mencoba ...”; di mana di dalam sebuah kelompok yang bukan merupakan tim, seorang anggota akan menyatakan ketidaksetujuan dengan mengatakan, “Itu adalah tindakan bodoh. Saya akan beri tahu cara yang lebih baik ...” (Aamodt, 2016).

Jarak Sosial

Di dalam tim, para anggota mencoba meminimalisir jarak sosial (*social distance*) dengan cara bersikap santai, menggunakan nama panggilan, dan mengekspresikan rasa suka, empati, dan pandangan umum. Anggota non-tim menggunakan bahasa yang formal dan kesopanan yang berlebihan serta percakapan yang sifatnya tidak personal. Sebagai contoh, anggota tim akan menggunakan frasa seperti, “Hei, apa kabar?”; “Terima kasih, teman,”; dan “Saya memahami perasaan Anda mengenai hal itu.” Anggota non-tim mungkin memanggil anggota tim lain seperti “Mr. Jones” bukannya “Bob” atau menyatakan kesetujuan dengan seseorang dengan mengatakan, “Saya sependapat dengan Anda” dibandingkan dengan “Setuju banget soal itu” (Aamodt, 2016).

7.7.2 Tipe Tim

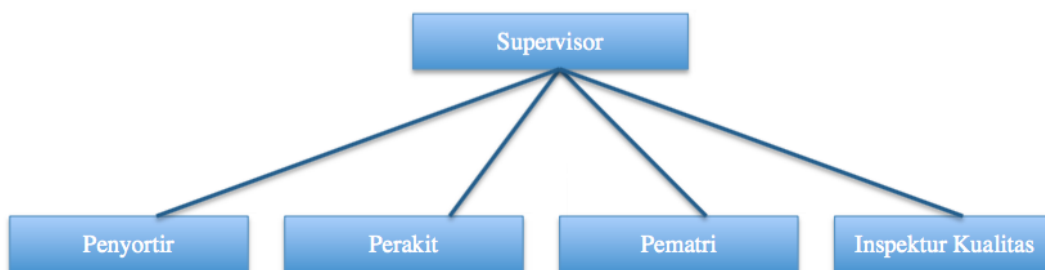
Tim dapat hadir dalam berbagai bentuk dan ukuran berdasarkan pada beberapa faktor yang telah dibahas sebelumnya. Sebagai contoh, Devine *et al.* (1999) melakukan survei terhadap beberapa organisasi dan menunjukkan bahwa beberapa tim dibedakan menjadi dua karakteristik: durasi temporer (*ad hoc versus on going*) dan tipe produk (*project versus production*). Pada bab ini, tim akan diklasifikasikan menjadi empat kategori yang dijelaskan oleh Cohen & Bailey (1997) dalam Aamodt (2016): tim kerja, tim paralel, tim proyek, dan tim manajemen.

Tim Kerja

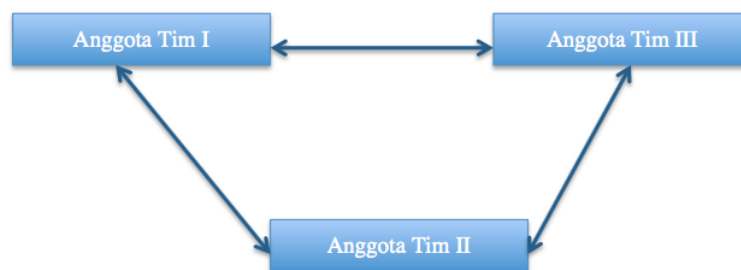
Tim kerja memuat kelompok dari beberapa karyawan yang ditugaskan dan membuat keputusan, dan memecahkan masalah terkait pekerjaan (Kirkman & Shapiro, 2001). Tim tersebut dibentuk untuk memproduksi barang, pelayanan, atau meningkatkan kualitas dan efektivitas biaya dari sebuah produk atau pelayanan sebagai contoh tim kerja di:

- *Monarch Marking Systems* di Dayton, Ohio, mengurangi tingkat pengiriman yang terlambat hingga 70% dan menggandakan produktivitasnya;
- *GTE Directories* di Dallas meningkatkan produksi panduan teleponnya hingga mencapai 158%, menurunkan tingkat kesalahan sampai dengan 48%, dan menurunkan waktu dalam merespon keluhan pelanggan dari 18,8 hari menjadi 2,9 hari; dan
- *Xerox* di Webster, New York, menghemat \$266.000 dengan menemukan penyebab dari tingkat kegagalan yang tinggi di dalam salah satu produknya.

Seperti yang Anda lihat pada gambar di bawah ini, metode tradisional dari pembuatan suatu produk adalah untuk menugaskan seorang karyawan dalam suatu pekerjaan yang terspesialisasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin memiliki supervisor, penyortir, perakitan, pematri, dan inspektur kualitas. Penyortir akan menempatkan bagian-bagian di *assembly line*, perakitan akan menempatkan bagian-bagian menjadi satu kesatuan, pematri akan mematri bagian-bagian tersebut, dan inspektur kualitas akan menjamin bahwa bagian tersebut telah dirakit dengan baik.



Gambar 9 Pendekatan Tradisional (Sumber: Aamodt, 2016)



Gambar 10 Pendekatan Tim (Sumber: Aamodt, 2016)

Di dalam pendekatan tim, tidak ada supervisor. Setiap pekerja produksi disebut sebagai “anggota tim” dan dilatih untuk melakukan semua tugas. Dengan cara ini, semua bagian akan dirakit lebih cepat dibandingkan dengan menunggu para pekerja lain untuk menyelesaikan tugasnya. Tim tersebut bertanggung jawab mengecek kualitas produk itu sendiri dan salah satu

dari pekerja produksi mungkin akan ditunjuk sebagai pemimpin tim. Penggunaan tim produksi menghemat banyak dana dengan menghilangkan lapisan manajemen dan membuat tim bertanggung jawab terhadap produksinya itu sendiri.

Tim pelayanan pelanggan umumnya ditemukan di restoran atau toko ritel. Dalam model pelayanan pelanggan tradisional, tiap karyawan ditugaskan beberapa tugas spesifik (seperti melayani, memasak, membersihkan meja) di area-area tertentu. Dengan pendekatan tim, tiap karyawan dapat ditugaskan kewajiban utama, tetapi tetap diharapkan untuk melakukan apa pun untuk memenuhi permintaan konsumen. Sebagai contoh, Ken adalah pelayan di sebuah restoran yang sangat sibuk. Anda ingin memesan minuman lagi, tetapi Ken sedang melayani pelanggan di meja lain. Orang terdekat Anda adalah Barbie yang sedang membersihkan meja. Di dalam sistem tradisional, permintaan untuk susu dari Barbie dapat menghasilkan respon seperti “Tugas saya hanya membersihkan meja; tetapi silakan menunggu pelayan lain datang.” Pada pendekatan tim, Barbie yang telah menjalani *cross-training* menyediakan minuman Anda dan dapat memenuhi permintaan Anda yang lain.

Tim Paralel

Tim paralel dikenal juga sebagai *cross-functional teams* yang terdiri dari perwakilan dari beberapa departemen yang berbeda di dalam sebuah organisasi (Keller, 2001). Sebagai contoh, tim dibentuk untuk menurunkan tingkat waktu dikirimkannya suatu produk meliputi anggota dari departemen penjualan, pengiriman, produksi, dan pelayanan pelanggan. Untuk *cross-functional teams* dapat sukses, penting bagi mereka untuk memiliki tujuan yang jelas dan mendapat dukungan dari setiap area fungsi. Pembangunan kepercayaan di dalam tim ini sangat penting karena seringkali terdapat banyak anggota yang menghadapi dilema dalam merepresentasikan minat dari fungsinya dan melakukan apa yang terbaik untuk organisasi secara keseluruhan.

Tim Proyek

Tim proyek dibentuk untuk memproduksi *onetime output* seperti menciptakan produk baru, menginstal sistem perangkat lunak baru, atau mempekerjakan karyawan baru. Ketika tujuan tim telah terpenuhi, tim akan dibubarkan. Sifat temporer dari tim ini yang membedakan mereka dengan tim paralel dan tim kerja. Firma konsultan seperti Camp Dresser dan McKee merupakan contoh tim proyek yang baik. Perusahaan ingin mengganti sistem informasi SDM (HRIS) yang memuat informasi mengenai 3.500 karyawannya. Oleh karena sistem tersebut digunakan untuk beberapa departemen yang berbeda, Camp Dresser dan McKee membentuk tim yang berjumlah 40 orang untuk menyeleksi dan mengimplementasikan sistem baru. Ketika sistem tersebut tersedia, tim tersebut dibubarkan (Jossi, 2001b).

Tim Manajemen

Tim manajemen mengoordinasi, mengelola, memberikan saran, dan mengarahkan karyawan serta tim. Sementara tim kerja, tim paralel, dan tim proyek bertanggung jawab untuk pencapaian suatu tujuan secara langsung, tim manajemen bertanggung jawab dalam menyediakan arahan umum serta dukungan terhadap tim-tim tersebut.

7.7.3 Bagaimana Tim Berkembang?

Tuckman (1965) berpendapat bahwa tim pada umumnya melalui empat fase pengembangan: *forming*, *storming*, *norming*, dan *performing*. Pada tahap *forming*, anggota tim saling mengenal satu sama lain dan menentukan peran yang akan dimainkan. Selama tahap ini, anggota tim menunjukkan perilaku terbaik mereka dan mencoba untuk memberikan kesan baik serta berbau dengan anggota tim lainnya. Anggota tim seringkali bersemangat mengenai potensi dicapainya suatu target, tetapi juga cemas perihal bekerja di dalam sebuah tim.

Pada proses akhir dari tahapan ini, tim berkonsentrasi untuk menjelaskan misinya, menentukan tujuan yang ingin dicapai, menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, menjelaskan aturan, prosedur, dan mengembangkan tindakan-tindakan alternatif untuk mencapai tujuannya (Marks, Mathieu, dan Zaccaro, 2001). Sebuah meta-analisis oleh Salas, Mullen, Rozell, dan Driskell (1997) mengindikasikan bahwa pembangunan tim formal yang memfokuskan pada klarifikasi peran akan sedikitnya meningkatkan kinerja tim.

Selama tahapan *storming*, perilaku yang baik perlahan menghilang. Pada level individu, anggota tim akan merasa frustrasi dengan perannya dan memperlihatkan stres dalam menyeimbangkan kewajiban terdahulunya dengan tanggung jawab tim barunya, dan mempertanyakan apakah mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan pada tahap *forming*. Secara interpersonal, anggota tim mulai merasa tidak setuju dengan satu sama lain dan menantang ide anggota tim lainnya. Ini merupakan tekanan dan konflik di mana energi untuk berperforma secara lebih baik dicapai pada tahap selanjutnya.

Selama tahapan *norming*, tim bekerja untuk meredakan tekanan yang muncul pada tahap *storming*. Anggota tim mulai untuk mengakui realitas dari timnya dengan menerima pemimpin tim dan bekerja secara langsung dengan anggota tim lain untuk menyelesaikan masalah yang ada. Pada poin ini, anggota tim dapat menerima peran mereka atau membuat penyesuaian terhadap peran agar merasa lebih nyaman.

Pada tahapan *performing*, tim mulai mencapai tujuannya. Anggota tim membuat saran inovatif, menantang satu sama lain tanpa respon yang *defensive*, dan berpartisipasi secara lebih jauh lagi. Pada tahap ini, tim secara berkelanjutan memonitor kemajuan mereka, dan menentukan sumber daya tambahan yang dibutuhkan, menyediakan bantuan, umpan balik bagi para anggota tim lainnya, dan membuat penyesuaian strategis yang dibutuhkan (Marks *et al.*, 2001).

7.7.4 Mengapa Tim Tidak Selalu Bekerja dengan Optimal?

Terdapat banyak saran mengenai bagaimana menciptakan tim yang sukses. Studi oleh Hyatt dan Ruddy (1997) dalam Aamodt (2016) menemukan bahwa tim pelayanan pelanggan berkinerja secara efektif ketika mereka menerima dukungan yang dibutuhkan dari manajemen (misalnya informasi, teknologi, pelatihan), dan memiliki kepercayaan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas; berorientasi kepada pelanggan; menunjukkan gaya komunikasi yang

terbuka, suportif dan profesional; memiliki tujuan yang layak; mengikuti proses yang dibutuhkan. Moran, Musselwhite, dan Zenger (1996) dalam Aamodt (2016) mengidentifikasi 12 masalah umum yang dihadapi oleh tim. Enam di antaranya adalah:

Tim Bukanlah Tim

Konsisten dengan diskusi sebelumnya, tim seringkali tidak sukses dikarenakan mereka hanya tim di atas kertas. Tidak ada cerminan, perilaku, ataupun upaya baik dari pemimpin maupun anggota tim dalam menyukseskan tim tersebut.

Persyaratan *Meeting* yang Berlebihan

Masalah umum yang terjadi pada tim adalah mereka menggelar *meeting* terlalu sering atau terlalu jarang. Solusinya adalah membatasi topik yang dibahas dan mengadakan *meeting* apabila keseluruhan tim harus berkontribusi. Contoh dari kecenderungan dari *meeting* yang diadakan secara berlebihan adalah ketika pemimpin organisasi mengadakannya tiap hari Rabu pada pukul 2 siang dan berlangsung sampai tugas tim selesai. Dikarenakan sifat dari tugas tim, beberapa minggu berlalu sebelum ada kemajuan yang signifikan dari tim. Namun, tim terus-menerus menghadiri *meeting* pada tiap Rabu.

Setelah empat minggu berlalu, kehadiran menurun sekitar 50%. Berbeda dengan komite yang baru saja dibahas, komite lain mendemonstrasikan efektivitas dalam mengadakan *meeting*. Komite tersebut memuat 25 orang dan dijadwalkan pada tiap hari Jumat setiap bulannya dari pukul 3 siang sampai dengan 04.30 sore. Ketika dekan memimpin *meeting*, mereka mengakhirinya tepat pada pukul 04.30 sore. Ketika dekan tersebut ke luar kota, wakil presiden dari komite memulai *meeting*-nya dengan mengatakan, “Ayo mulai *meeting*-nya dan pergi dari sini.” Pada *meeting* tersebut, acara tidak pernah berlangsung lebih dari pukul 03.45 sore.

Kurangnya Pemberdayaan

Banyak tim yang dibentuk untuk memecahkan masalah, tetapi tidak diberikan kewenangan yang cukup untuk menjalankan tugas tersebut. Berdasarkan Moran *et al.* (1996), tim yang tidak diberdayakan karena manajer khawatir pekerjaan tersebut tidak akan dilakukan dengan benar, tim bergerak terlalu cepat, dan tim melangkahi batasan sehingga bagian lain dari organisasi dapat terpengaruh. Meskipun pemberdayaan bersifat esensial untuk kesuksesan sebuah tim, bukan merupakan hal yang umum bagi anggota tim untuk menolak status pemberdayaan. Dengan adanya pemberdayaan tersebut, terdapat risiko bagi anggota tim melakukan kesalahan dan membuat anggota tim lain marah. Bagi beberapa karyawan, risiko ini melebihi manfaat dari pemberdayaan itu sendiri.

Kurangnya Keterampilan

Dapat diasumsikan bahwa para anggota tim yang ditugaskan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Sayangnya, pada beberapa kasus, hal ini tidak terjadi (Yandrick, 2001a). Apa yang umumnya kurang dari anggota tim harus diselesaikan di dalam tim (misalnya komunikasi, pemecahan masalah) atau keahlian untuk memecahkan masalah itu sendiri. Sebagai contoh, universitas pada umumnya membentuk komite di mana anggotanya merupakan perwakilan dari berbagai jurusan (misalnya seni, pengetahuan alam, pendidikan) dan

departemen (misalnya sejarah, psikologi, dan ekonomi). Strategi keanggotaan tersebut masuk akal apabila isu yang ada di dalam komite tersebut berbeda-beda.

Ketidapercayaan terhadap Proses Tim

Banyak tim yang tidak sukses karena manajemen tidak memiliki kepercayaan terhadap konsep dari sebuah tim. Penelitian oleh firma konsultan Zenger-Miller menemukan bahwa organisasi di mana manajemen puncak tidak antusias dengan pendekatan tim, hanya 49% tim yang membuat kemajuan yang memuaskan. Sementara di dalam tim yang memiliki manajemen yang suportif, 84% membuat kemajuan yang memuaskan (Moran *et al.*, 1996). Beberapa masalah terkait ketidakpercayaan datang dari manajer yang tidak sedia menyerahkan kewenangan. Manajer juga harus dilatih di dalam proses tim apabila konsep dari sebuah tim ingin dipertahankan. Anggota tim juga harus menerima proses tim. Riset mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi menurun ketika para anggota tim tidak menerima proses tim (Kirkman & Shapiro, 2001).

Objektif yang Tidak Jelas

Tim bekerja lebih baik ketika mereka mengetahui mengapa tim tersebut dibentuk, apa yang harus dicapai, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya? Meskipun ini terlihat jelas, Anda akan selalu terkejut ketika mengetahui berapa banyak tim yang tidak mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Sebagai contoh, seseorang bekerja di sebuah komite yang fokusnya adalah evaluasi mahasiswa terhadap fakultas. Ia menghabiskan banyak waktunya selama *meeting* bertanya, “Apa yang harus kita lakukan?”; “Apakah kita harus merancang instrumen evaluasi yang baru?”; dan “Apakah kita harus membuat keputusan atau hanya rekomendasi saja?”. Membutuhkan waktu sebulan untuk mendapatkan klarifikasi terkait hal-hal tersebut, dan selama sebulan, komite tersebut tidak membuat kemajuan apa pun sehingga anggota tim menjadi frustrasi dan ketidakhadiran menjadi meningkat.

7.8 Konflik Kelompok

7.8.1 Konflik Kelompok

Ketika individu bekerja sama dalam sebuah kelompok, selalu ada potensi untuk konflik. Faktanya, sebuah survei membuktikan bahwa 85% karyawan berkata bahwa mereka mengalami konflik di tempat kerja dan 22% mengatakan mereka melewatkan pekerjaan dikarenakan adanya konflik (Tyler, 2010; Aamodt, 2016). Konflik adalah reaksi psikologis dan perilaku terhadap persepsi bahwa orang lain menjauhkan Anda dari pencapaian tujuan, mengambil hak Anda untuk berperilaku dengan cara tertentu, atau melanggar ekspektasi dari sebuah hubungan. Sebagai contoh, Bob berpersepsi bahwa Lakisha mencoba untuk mendapatkan promosi yang seharusnya menjadi milik Bob (menjauhkannya dari pencapaian tujuan), Andrea mungkin berpersepsi bahwa Jon mencoba menekannya untuk mempekerjakan pelamar tertentu (menjauhkan hak dalam berperilaku dengan cara tertentu), atau Carlos mungkin berpendapat bahwa ketika Jill pergi makan siang dengan rekan kerja prianya, ia melanggar perjanjian untuk tidak berkencan dengan orang lain (pelanggaran dari ekspektasi sebuah hubungan).

Penting untuk dicatat bahwa satu dari komponen kunci sebuah konflik adalah persepsi. Sebagai contoh, dua orang mungkin memiliki tujuan yang sama, tetapi apabila satu orang berpersepsi bahwa tujuan mereka adalah berbeda, kemungkinan munculnya konflik meningkat. Jadi, konflik seringkali merupakan hasil dari persepsi yang salah tentang tujuan orang lain, niat, atau perilaku, dan karena konflik sering menjadi salah satu atribut dari persepsi yang salah, bagian penting dari resolusi konflik untuk tiap pihak adalah dengan mendiskusikan persepsi mereka mengenai situasi tersebut.

Berdasarkan meta-analisis dari De Dreu & Weingart (2003), kita dapat mengatakan bahwa banyak konflik yang berujung pada menurunnya kinerja tim dan kepuasan para anggota tim. Ini merupakan konflik disfungsional yang menjauhkan orang dari kerja sama dengan anggota tim lain, mengurangi produktivitas, dan meningkatkan level *turnover*. Konflik disfungsional biasanya terjadi ketika satu atau kedua pihak merasa kehilangan kontrol disebabkan oleh tindakan dari pihak lain dan ini memiliki efek yang hebat pada kinerja tim terutama ketika tugas yang dikerjakan bersifat kompleks. Meskipun mayoritas konflik bersifat disfungsional, terdapat juga konflik yang bersifat sedang yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi yang dikenal sebagai konflik fungsional. Tingkat konflik yang sedang dapat menstimulasi ide-ide baru, meningkatkan kompetisi yang sehat dan bersahabat, dan meningkatkan efektivitas tim (Jen & Mannix, 2001; Jeong, 2008).

7.8.2 Tipe-Tipe Konflik

1. Konflik interpersonal

Konflik ini terjadi di antara dua individu. Di tempat kerja, konflik interpersonal dapat terjadi di antara dua rekan kerja, seorang supervisor dengan seorang bawahan, seorang karyawan dengan konsumen, atau seorang karyawan dengan seorang vendor.

2. Konflik antara individu dan kelompok

Konflik dapat terjadi di antara seorang individu dan sebuah kelompok. Konflik ini terjadi ketika kebutuhan individu berbeda dengan kebutuhan, tujuan, dan norma kelompok. Sebagai contoh, seorang tentara angkatan laut menginginkan kebebasan lebih dari apa yang diberikan oleh korps, anggota fakultas lebih tertarik dalam mengajar ketika universitas menginginkannya untuk memublikasikan tulisannya, seorang karyawan toko lebih tertarik dalam membangun hubungan dengan pelanggan ketika toko menginginkannya untuk berkonsentrasi pada penjualan.

3. Konflik antara kelompok satu dengan kelompok lainnya

Tipe ketiga dari konflik terjadi di antara dua atau lebih dari tiga kelompok. Di dalam dunia akademis, konflik ini terjadi setiap tahun di mana departemen-departemen berjuang untuk mendapatkan alokasi anggaran dan ruang. Di dalam industri, divisi-divisi di suatu perusahaan sering mengalami konflik dengan alasan yang sama. Sebagai contoh, dua cabang dari suatu bank berlokasi di kota yang sama. Dua cabang tersebut berkompetisi untuk mendapatkan pelanggan tidak hanya dengan bank lain, tetapi dengan sesama bank juga. Lebih parahnya, dua cabang ini harus dikonsolidasikan, sehingga staf terlibat dalam konflik yang lebih serius seiring

dengan ditentukannya para staf yang akan bertanggung jawab di cabang yang baru dan terkonsolidasi tersebut.

7.8.3 Penyebab Konflik

1. Kompetisi atas sumber daya

Di dalam pasar, ketika permintaan pelanggan melebihi persediaan produk, harga akan naik. Sama halnya dengan kelompok, ketika permintaan atas sumber daya melebihi persediaan, konflik akan terjadi. Hal ini sering terjadi terutama ketika tidak ada dana, ruang, karyawan, dan peralatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan tiap orang atau tiap kelompok. Contoh yang baik adalah ketika kongres menentukan anggaran nasional dan program-program yang harus dibuat. Dengan terbatasnya pendapatan pajak, pilihan harus dibuat. Namun seringkali, perwakilan membuat konflik dengan memberikan dana hanya kepada program yang ia sukai.

2. Saling ketergantungan tugas

Hal lain yang menyebabkan adalah adanya saling ketergantungan tugas ketika kinerja dari suatu kelompok tergantung pada kinerja dari kelompok lain. Sebagai contoh, suatu kelompok diberikan tugas untuk merepresentasikan laporan riset. Orang yang bertanggung jawab dalam menulis kesimpulan tidak dapat melakukan tugas tersebut sehingga kelompok tersebut tidak dapat menyelesaikan tugasnya sebelum orang yang bertanggung jawab mengerjakan bagiannya.

3. *Jurisdictional Ambiguity*

Penyebab ketiga dari konflik adalah *jurisdictional ambiguity*, di mana terdapat ketidakjelasan terkait batas geografis atau garis kewenangan. Sebagai contoh, dua karyawan berargumen tentang siapa yang bertanggung jawab dalam mendapatkan surat, atau dua supervisor dapat bertengkar mengenai siapa yang bertanggung jawab ketika wakil presiden direktur berada di luar kota. Ketika tidak ada kejelasan terkait garis kewenangan, konflik akan menghasilkan situasi yang baru. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki deskripsi pekerjaan dan bagan organisasi yang jelas.

4. Hambatan komunikasi

Penyebab keempat yang menyebabkan konflik adalah hambatan komunikasi. Hambatan ini dapat bersifat fisik seperti lokasi yang berbeda pada tiap lantai atau bangunan yang berbeda; budaya, seperti perbedaan bahasa atau perbedaan adat; atau psikologis, seperti perbedaan kepribadian.

5. Kepercayaan

Konflik ini melibatkan sistem kepercayaan yang dimiliki oleh individu atau kelompok. Konflik terjadi ketika individu atau kelompok percaya bahwa mereka:

- lebih superior dari orang atau kelompok lain;
- telah dianiaya oleh orang lain;
- rentan terhadap orang lain;
- tidak dapat percaya kepada orang lain; dan/atau

- tidak berdaya (Eidelson & Eidelson, 2003).

6. Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu penyebab dari konflik. Konflik dihasilkan dari perbedaan kepribadian dari orang-orang yang bekerja di dalam suatu kelompok. Sebagai contoh, seseorang yang memiliki orientasi terhadap kualitas mungkin akan memiliki konflik dengan orang yang berorientasi kepada kuantitas. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya ketidakcocokan di antara kedua pihak tersebut.

Sebuah klasifikasi terkait orang-orang yang sulit dikembangkan oleh Bramson (1981) dan dikembangkan lagi oleh Brinkman & Kirschner (2012). Klasifikasi tersebut mencakup orang-orang dengan kebutuhan tinggi atas kontrol, kesempurnaan, persetujuan, atau perhatian.

Orang-orang dengan kebutuhan yang tinggi untuk kontrol terobsesi dengan penyelesaian tugas dan merasa bangga ketika dapat menyelesaikan tugas dengan cepat. Di antara tipe-tipe kepribadian adalah *Tank* yang ingin menyelesaikan tugas secara cepat, menekan, berteriak, dan agresif; *Sniper* yang mengontrol orang-orang dengan menggunakan sindiran, rasa malu, dan penghinaan; dan *Know-It-All* yang mengontrol orang lain dengan mendominasi percakapan, tidak mendengarkan ide dari orang lain, dan menolak argumen yang berlawanan dengan posisinya.

Orang-orang dengan kebutuhan tinggi untuk kesempurnaan terobsesi dengan penyelesaian tugas dengan tepat. Mereka jarang puas dengan orang lain atau suatu ide. Kepribadian tersebut meliputi *Whiner* yang seringkali komplain mengenai situasi, tetapi tidak ada upaya untuk mengubahnya; *No Person*, percaya bahwa tidak ada yang dapat berjalan dan tidak setuju terhadap setiap saran atau ide; dan *Nothing Person* yang merespon terhadap situasi yang sulit dengan tidak melakukan atau mengatakan apa-apa.

Orang dengan kebutuhan tinggi untuk persetujuan terobsesi untuk disukai. Perilaku mereka difokuskan untuk memperoleh persetujuan dibandingkan dengan menyelesaikan tugas dengan tepat atau cepat. *Yes Person* setuju mengenai semua hal, dan hasilnya setuju untuk melakukan semua sehingga ia tidak dapat menjaga komitmennya. *Yes Person* jarang menyediakan umpan balik kepada orang lain karena takut orang tersebut akan marah kepadanya. *Maybe Person* menghindari konflik dengan tidak pernah memiliki prinsip terkait sesuatu. Ia menunda dalam membuat keputusan, jarang menawarkan pendapat, dan jarang berkomitmen kepada suatu tindakan.

Orang-orang dengan kebutuhan untuk perhatian senang dihargai. Mereka menunjukkan perilaku tertentu yang dapat membuat mereka diperhatikan. Ketika ia tidak merasa dihargai, *Grenade* akan mengalami tantrum—ia akan teriak dan bersumpah-serapah. *Friendly Sniper* mendapatkan perhatian dengan cara mengolok-olok orang lain. Tidak seperti *Sniper*, *Friendly Sniper* mencoba mendapatkan perhatian, bukan menargetkan kepada kontrol. *Think-They-Know-It-All* cenderung melebih-lebihkan, berbohong, dan memberikan saran yang tidak diinginkan untuk memperoleh perhatian.

Tipe	Kebutuhan	Obsesi	Deskripsi	Cara Terbaik dalam Menangani
<i>Tank</i>	Kontrol	Pencapaian tugas	Memaksa, berteriak, memberikan perintah, mengintimidasi	Jangan menyerang atau memberikan alasan, pegang prinsip anda.
<i>Sniper</i>	Kontrol	Pencapaian tugas	Menggunakan sindiran, mengkritisi, mempermalukan orang lain	Meminta mereka menjelaskan apa maksud dari komentar mereka.
<i>Know-It-All</i>	Kontrol	Pencapaian tugas	Mendominasi percakapan, tidak mendengarkan	Akui pengetahuan mereka, buat pernyataan seakan ia setuju akan hal yang anda bicarakan.
<i>Whiner</i>	Kesempurnaan	Kualitas tugas	Sering memberikan komplain	Fokus pada komplain mereka dan memberikan solusi.
<i>No Person</i>	Kesempurnaan	Kualitas tugas	Tidak setuju dengan semua hal	Jangan buat mereka terburu-buru atau berargumen, akui niat baik mereka.
<i>Nothing Person</i>	Kesempurnaan	Kualitas tugas	Tidak melakukan apapun	Sabar dan berikan pertanyaan terbuka.
<i>Yes Person</i>	Persetujuan	Disukai	Setuju mengenai semua hal	Bicara secara jujur dan biarkan orang tersebut tahu bahwa mereka dapat menyampaikan ketidaksetujuan
<i>Maybe Person</i>	Persetujuan	Disukai	Tidak berkomitmen atau membuat keputusan	Bantu mereka belajar mengenai sistem pengambilan keputusan, dan yakinkan mereka terkait keputusan yang mereka ambil.
<i>Grenade</i>	Perhatian	Dihargai	Tantrum	Jangan perlihatkan kemarahan, akui complain mereka, dan berikan kesempatan bagi mereka untuk tenang.
<i>Friendly Sniper</i>	Perhatian	Dihargai	Menggunakan lelucon untuk mengolok-olok orang lain	Berikan mereka perhatian ketika mereka tidak mengolok-olok anda.
<i>Think-They-Know-It-All</i>	Perhatian	Dihargai	Melebih-lebihkan, berbohong, memberikan saran yang tidak diminta	Berikan mereka perhatian dan bertanya terkait masalah yang mereka hadapi; jangan permalukan mereka.

Gambar 11 Tipe Kepribadian (Sumber: Aamodt, 2016)

7.8.4 Gaya Penanganan Konflik

Pada umumnya, orang-orang memiliki gaya tertentu yang digunakan ketika mereka menghadapi sebuah konflik. Meskipun beberapa nama dicantumkan sebagai nama dari gaya-gaya konflik tersebut, 5 nama yang paling umum adalah: *avoiding*, *accommodating*, *forcing*, *collaborating*, dan *compromising* (Wilmot & Hocker, 2013; Aamodt, 2016).

Avoiding Style

Karyawan yang menggunakan gaya konflik ini memilih untuk mengabaikan konflik dan berharap konflik tersebut akan terpecahkan dengan sendirinya. Ketika konflik bersifat minor dan jarang terjadi, gaya ini mungkin merupakan gaya yang dapat digunakan, tetapi ini bukan merupakan cara terbaik dalam menangani konflik. Sebagai contoh, seseorang meninggalkan pernikahannya dengan cara bercerai, seorang karyawan menghindari konflik dalam pekerjaan dengan keluar dari organisasi, atau seorang manajer menghindari perang dingin dengan manajer lain dengan membiarkan manajer tersebut menang dalam perpecahan. Beberapa perilaku terkait dengan gaya konflik ini dilakukan dengan cara menghindari sumber dari konflik, keluar dari suatu situasi, membicarakan orang di belakang, dan membuat aliansi dengan yang lainnya.

Meskipun perilaku *withdrawal* tersebut dapat membuat orang tersebut merasa lebih baik, ini hanya akan menjadi salah satu cara dalam menunda konflik dibandingkan dengan mencegah konflik itu terjadi. Salah satu bentuk dari *avoiding style* adalah *triangling*, yang terjadi ketika karyawan mendiskusikan konflik dengan pihak ketiga, seperti teman atau supervisor. Dengan melakukan hal tersebut, karyawan berharap bahwa pihak ketiga akan bicara dengan pihak kedua dan konflik dapat terselesaikan. Ketika *triangling* terjadi, supervisor disarankan untuk membuat kedua pihak bertemu untuk memecahkan isu tersebut di mana supervisor berperan sebagai pemediator.

Accommodating Style

Ketika seseorang berniat untuk menyelesaikan suatu konflik dan cenderung menyerah dan berisiko menyakiti dirinya, ia mengadopsi *accommodating style*. Orang-orang yang menggunakan gaya konflik ini dilihat sebagai seseorang yang kooperatif, tetapi lemah. Sebagai contohnya yang terjadi di sebuah pom bensin yang menyediakan *self-service*. Dua pengendara memarkir mobil mereka di samping pompa yang sama pada waktu yang nyaris bersamaan. Kedua pengendara tersebut harus keluar dari mobil untuk meraih satu-satunya pompa. Satu orang tersebut harus menyerah untuk menghindari konflik dan ia harus menunggu lima menit lebih lama dibanding dengan pengendara lain.

Namun, salah satu pengendara memberikan kesempatan pada pengendara lainnya untuk menggunakan pompa dan berkata, “Duluan saja, Pak.” Mengapa orang tersebut menyetujui secara cepat? Mungkin itu merupakan reaksi akomodasi terhadap konflik yang berpotensi terjadi dan karena apa yang diperjuangkan bukan sesuatu yang penting bagi pengendara dengan *accommodating style* tersebut.

Forcing Style

Seseorang dengan gaya penanganan konflik tersebut menangani konflik dengan cara *win-lose* dan melakukan apa pun untuk menang. Gaya penanganan ini sesuai ketika terjadi potensi untuk pelanggaran kebijakan, etis, atau hukum, apabila pihak lain tidak setuju dengan sikap Anda. Meskipun gaya ini dapat bersifat efektif, ini juga dapat merusak suatu hubungan sehingga konflik lain dapat terjadi. Strategi ini terjadi khususnya ketika seseorang melihat dirinya benar dan seseorang yang merupakan musuhnya melihat ia bersalah. Reaksi ini sering terjadi ketika para pihak membutuhkan kemenangan atau untuk memperoleh sebuah status. Konflik di antara manajemen dan serikat pekerja memberikan contoh yang baik terkait status ini. Bagi serikat kerja untuk bertahan, para anggotanya harus dapat bermanfaat bagi serikat sehingga selama negosiasi kontrak, pemimpin serikat pekerja harus memaksa manajemen untuk “menyerah” atau harus menghadapi risiko hilangnya status keanggotaan. Namun, hal tersebut akan mengarahkan pada konflik selanjutnya. Seiring dengan meningkatnya konflik, tiap pihak akan semakin tidak ingin berkompromi. Kecuali kalau salah satu pihak memiliki sumber daya untuk menang, reaksi *winning-at-all-cost* akan cenderung memperpanjang konflik. Strategi yang dapat dikatakan tepat untuk situasi ini adalah apabila pemegang posisi memang di pihak yang benar dan apabila dengan memenangkan konflik lebih penting daripada merusak hubungan di masa yang akan datang.

Collaborating Style

Seorang individu dengan gaya penanganan konflik ini ingin menang, tetapi ia juga ingin melihat orang lain menang. Orang tersebut mencari solusi yang bersifat *win-win*. Dengan cara tersebut, kedua pihak mendapatkan apa yang mereka inginkan. Namun, gaya penanganan konflik ini dapat memakan waktu lama dan tidak sesuai untuk keadaan darurat (misalnya dalam menentukan cara terbaik dalam menangani orang yang mengalami serangan jantung).

Compromising Style

Strategi akhir adalah *compromising style*. Orang yang memilih menggunakan gaya penanganan konflik ini mengadopsi *give-and-take tactics* yang membantu kedua pihak

memperoleh beberapa hal yang mereka inginkan, tetapi bukan semuanya. Banyak konflik yang dipecahkan menggunakan beberapa bentuk kompromi sehingga solusi dapat menguntungkan pihak-pihak yang terlibat. Kompromi melibatkan negosiasi dan penawaran.

Proses negosiasi dimulai dengan setiap pihak membuat penawaran mengenai berapa banyak yang mereka inginkan. Sebagai contoh, pemimpin serikat pekerja meminta \$20 per jamnya, di mana manajemen menawarkan \$10 per jamnya. Setiap pihak memahami apa yang pihak lain lakukan sehingga serikat pekerja menurunkan permintaan menjadi \$18 dan manajemen mungkin meningkatkan penawarannya menjadi \$12. Proses ini berlanjut sampai adanya kompromi di antara kedua belah pihak.

7.8.5 Penanganan Konflik

Sebelum Konflik Terjadi

Organisasi harus memiliki kebijakan formal mengenai bagaimana konflik diselesaikan di dalam organisasi. Biasanya, kebijakan tersebut akan menyatakan bahwa karyawan harus mencoba untuk memecahkan konflik tersebut secara mandiri, dan apabila tidak sukses, mereka dapat menggunakan intervensi pihak ketiga (Aamodt, 2016).

Karyawan harus memperoleh pelatihan terkait penyebab konflik, cara mencegah konflik, dan strategi dalam penanganan konflik. Sebagai contoh, di pabrik Timken yang berlokasi di Alta Vista, Virginia, semua karyawan menerima pelatihan yang berdurasi 12 jam mengenai bagaimana menyelesaikan konflik, yang di dalamnya terdapat *role-plays* untuk mempraktikkan apa yang telah mereka pelajari. Sama halnya, Kota Plano di Texas menawarkan karyawan dengan program pelatihan berdurasi 40 jam mengenai mediasi dan fasilitasi konflik (Aamodt, 2016).

Ketika Konflik Terjadi

Ketika konflik terjadi antara para rekan kerja atau antara supervisor dan bawahan, kedua pihak harus didorong untuk menggunakan keterampilan pemecahan konflik yang mereka pelajari saat pelatihan untuk menyelesaikan konflik secara mandiri. Keterampilan tersebut meliputi mengekspresikan hasrat untuk kerja sama, memberikan pujian, menghindari interaksi negatif, menekankan pada persamaan dan tujuan utama (Aamodt, 2016).

Kunci dari penyelesaian konflik adalah untuk menurunkan tekanan dan meningkatkan kepercayaan di antara para pihak yang terlibat. Ini dapat dicapai dengan menyatakan niat untuk meredakan tekanan, mengundang pihak yang terlibat untuk mengambil tindakan dalam mengurangi tekanan, dan menjamin bahwa tiap inisiatif yang ditawarkan tidak bersifat ambigu. Dengan mengambil tindakan tersebut, konflik minor dapat diselesaikan dengan cepat, dan konflik yang lebih serius dapat ditangani melalui negosiasi (Aamodt, 2016).

Intervensi Pihak Ketiga

Apabila konflik tidak dapat diselesaikan melalui pihak-pihak yang terlibat, merupakan ide yang baik untuk mencari bantuan melalui intervensi pihak ketiga. Pihak ketiga ini biasanya

tersedia melalui mediasi dan apabila tidak berjalan dengan lancar, dapat diperoleh melalui arbitrase (Aamodt, 2016).

Mediasi

Dengan mediasi, pihak ketiga yang netral akan membantu kedua pihak mencapai solusi bersama atas konflik yang terjadi. Mediator tidak membuat keputusan melainkan berperan untuk memfasilitasi proses komunikasi dengan menyediakan tempat yang aman sehingga kedua pihak bersedia untuk mencapai solusi. Mediator dapat diperankan oleh pemimpin tim, supervisor, dan manajer SDM, atau mediator profesional yang bekerja dengan berbagai macam organisasi. Berdasarkan Lovenheim & Guerin (2004) dalam Aamodt (2016), mediasi lebih baik dibandingkan dengan mengajukan perkara hukum apabila:

- Anda ingin menyelesaikan konflik tersebut dengan pihak yang Anda pilih (rekan kerja, atasan, tetangga);
- Anda tidak ingin konflik tersebar di surat kabar;
- Anda ingin menghemat dana sehubungan dengan membayar pengacara; atau
- Anda ingin menyelesaikan perkara secara cepat.

Arbitrase

Dengan arbitrase, pihak ketiga mendengarkan argumen kedua belah pihak, kemudian membuat keputusan. Di dalam sebuah organisasi, pihak yang netral ini seringkali diperankan oleh manajer dari dua karyawan yang terlibat di dalam konflik. Namun, jika manajer berperan sebagai mediator, direktur SDM tidak dapat mengambil peran di dalamnya (Aamodt, 2016).

Organisasi dapat menggunakan arbitrator luar untuk menangani klaim diskriminasi dari karyawan. Meningkatnya penggunaan arbitrator merepresentasikan upaya organisasi dalam mencegah terciptanya publisitas buruh yang berasosiasi dengan gugatan diskriminasi dan untuk mengurangi biaya yang dapat muncul dari proses litigasi yang panjang (Aamodt, 2016).

Pada tahun 2001, Mahkamah Agung di Amerika Serikat mengatur bahwa perusahaan dapat mengatur karyawan agar menggunakan arbitrase (*Circuit City Stores v. Adams*, 2001; Aamodt, 2016). Namun, arbitrase lebih efektif ketika disediakan dalam bentuk pilihan, bukan dalam bentuk persyaratan.

Meskipun *mAndatory arbitration* dapat bersifat efektif, arbitrase mungkin menghabiskan biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan mediasi; sehingga *mAndatory arbitration policies* menurunkan minat karyawan untuk mengajukan perkara formal dikarenakan oleh potensi kesulitan keuangan yang mungkin mereka hadapi apabila memilih cara tersebut.

Beberapa penelitian berpendapat bahwa kinerja dapat turun (Shirreffs & Sommers, 2006; Sommers, 1993) dan *turnover* dapat meningkat (Bretz & Thomas, 1992) sebagai hasil dari keputusan arbitrator. Anda dapat bayangkan, kinerja seseorang dapat turun setelah mengalami kekalahan dan cenderung naik apabila memenangkan sidang arbitrase (Hauenstein & Lord, 1989; Aamodt, 2016).

7.9 Ringkasan

- Kriteria-kriteria dari sebuah kelompok meliputi:
 - anggota kelompok yang melihat diri mereka sebagai unit;
 - kelompok harus menyediakan penghargaan kepada anggotanya;
 - segala yang terjadi kepada satu anggota kelompok memengaruhi kelompok lain; dan
 - para anggota harus memiliki tujuan yang sama.
- Alasan bergabungnya seseorang dalam kelompok terdiri atas:
 - Tugas;
 - Kedekatan fisik;
 - Afiliasi;
 - Identifikasi;
 - Dukungan sosial;
 - Bantuan;
 - Minat yang sama.
- Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kelompok mencakup:
 - Keterpaduan kelompok;
 - Homogenitas kelompok;
 - Stabilitas dari keanggotaan;
 - Isolasi;
 - Tekanan dari luar;
 - Ukuran kelompok;
 - Status kelompok;
 - Kemampuan kelompok dan kepercayaan diri;
 - Kepribadian dari anggota kelompok;
 - Struktur komunikasi.
- Untuk menjadi kelompok yang sukses, para anggota kelompok harus memfokuskan diri untuk menjadi:
 - *Task-oriented*;
 - *Social-oriented*.
- Efek-efek dari kehadiran orang lain terhadap kinerja kelompok memuat:
 - *Social loafing*;
 - Dominasi individu;
 - *Groupthink*.
- Kelompok dapat dikategorikan berdasarkan interaksinya:
 - Kelompok nominal;
 - Kelompok yang berinteraksi.
- Tim dapat berfungsi baik pada situasi seperti pada:
 - pekerjaan yang membutuhkan tingkat interaksi karyawan yang tinggi;
 - pendekatan tim menyederhanakan pekerjaan;
 - tim dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh individu;
 - terdapat cukup waktu untuk menciptakan tim dan melatih para anggota tim.

- Faktor-faktor yang berkontribusi dalam terbentuknya sebuah tim adalah:
 - Identifikasi;
 - Ketergantungan;
 - Perbedaan kekuatan;
 - Jarak sosial.
- Tipe-tipe tim memuat:
 - Tim kerja;
 - Tim paralel;
 - Tim proyek;
 - Tim manajemen.
- Tim berkembang melalui beberapa fase, yaitu:
 - *Forming*;
 - *Storming*;
 - *Norming*;
 - *Performing*.
- Faktor-faktor yang menyebabkan tim bekerja dengan tidak optimal adalah:
 - tidak adanya upaya baik dari pemimpin ataupun anggota untuk menyukseskan tim tersebut;
 - persyaratan *meeting* yang berlebihan;
 - kurangnya pemberdayaan;
 - kurangnya keterampilan;
 - ketidakpercayaan terhadap proses tim;
 - objektif yang tidak jelas.
- Konflik adalah reaksi psikologis dan perilaku terhadap persepsi bahwa orang lain menjauhkan Anda dari pencapaian tujuan, mengambil hak Anda untuk berperilaku dengan cara tertentu, atau melanggar ekspektasi dari sebuah hubungan.
- Tipe-tipe konflik terdiri dari:
 - Konflik interpersonal;
 - Konflik antara individu dengan kelompok;
 - Konflik antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.
- Konflik dapat disebabkan oleh:
 - Kompetisi atas sumber daya;
 - Saling ketergantungan tugas;
 - *Jurisdictional ambiguity*;
 - Hambatan komunikasi;
 - Kepercayaan;
 - Kepribadian.
- Gaya penanganan konflik dapat meliputi:
 - *Avoiding style*;
 - *Accommodating style*;
 - *Forcing style*;
 - *Collaborating style*;
 - *Compromising style*.

- Penanganan konflik dapat dibagi menjadi:
 - Mediasi;
 - Arbitrase.

7.10 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa saja yang merupakan kriteria sebuah kelompok?
2. Sebutkan alasan-alasan bergabungnya seseorang dalam kelompok!
3. Diskusikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kelompok!
4. Untuk menjadi kelompok yang sukses, para anggota harus memfokuskan diri untuk menjadi *task oriented* atau *social oriented*. Sebutkan perbedaan di antara keduanya!
5. Bagaimana *social loafing*, dominasi individu, dan *groupthink* memengaruhi kinerja kelompok?
6. Apa yang membedakan antara kelompok nominal dan kelompok yang berinteraksi? Kelompok mana yang memiliki pengaruh lebih baik pada kinerja?
7. Apa saja faktor-faktor yang menyebabkan fungsi dari tim dapat bekerja secara optimal?
8. Diskusikan faktor-faktor yang penting dalam terbentuknya sebuah tim!
9. Sebutkan tipe-tipe tim dan jelaskan masing-masing tipe dengan rinci!
10. Bagaimana tim berkembang? Apa saja fase-fase yang terlibat di dalamnya?
11. Jelaskan definisi konflik dan tipenya!
12. Apa yang menyebabkan konflik dapat terjadi? Apa saja yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam menangani konflik?
13. Sebutkan macam-macam gaya penanganan konflik dan jelaskan perbedaan di antaranya!

7.11 Studi Kasus

Cakung United (CU)

Cakung United (CU) merupakan sebuah klub sepak bola yang telah berdiri sejak tahun 1913 dan merupakan klub sepak bola kebanggaan negara Cakung States. Klub yang bemarkas di Cakung City (ibu kota negara Cakung States) ini telah mengukir segudang prestasi, baik dalam kompetisi lokal maupun kompetisi internasional. Akan tetapi, grafik prestasi CU terus menurun selama beberapa tahun terakhir, bahkan sudah diambang degradasi (penurunan tingkat) dari Seri A ke Seri B pada musim kompetisi 2005/2006 ini. Saat ini, CU berada pada posisi ke-16 (dari 18 tim yang ikut berlaga dalam Seri A) dengan selisih 2 poin dari peringkat ke-15, yaitu AC Split'e yang akan dihadapi CU pada pertandingan terakhir Seri A. Tiga peringkat terbawah (peringkat 16, 17, dan 18) akan terdegradasi ke Seri B pada musim yang akan datang.

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Pertandingan (Sumber: Penulis)

NO	Nama Klub	Main	Menang	Seri	Kalah	Nilai
1	METRO MAXI FC	33	28	5	0	89
2	GAJAH OLING FC	33	26	5	2	83
3	LAJU UTAMA FC	33	26	4	3	82
4	JUSENSUS	33	25	7	1	82
5	INTERNUSA	33	23	7	3	73
6	SIMS UNITED	33	22	5	6	71
7	KOBATA	33	21	6	6	69
8	TRITIA	33	19	10	4	67
9	RUNMILAN	33	18	8	7	65
10	PERSIRA	33	15	14	4	59
11	SABRINE	33	11	16	6	49
12	JUMA UNITED	33	10	10	13	40
13	AC SIES	33	8	10	16	34
14	RUNAWAY	33	5	10	18	25
15	AC SPLIT'E	33	2	12	19	18
16	CAKUNG UNITED	33	2	10	21	16
17	DONYOANG	33	2	7	24	13
18	KOSUKE	33	2	5	26	11

Keterangan :

Menang : Nilai 3 Peringkat 1 – 4 : Liga Champion
Seri : Nilai 1
Kalah : Nilai 0 Peringkat 16 – 18 : Degradasi Seri B

Menurunnya prestasi CU pada beberapa musim kompetisi belakangan ini disebabkan oleh beberapa permasalahan, antara lain karena adanya perseteruan di tubuh manajemen CU. Selain itu, CU juga mengalami masalah keuangan akibat sponsor lama tidak lagi bersedia melanjutkan kontrak, sedangkan sponsor baru sulit untuk didapatkan. Kondisi ini menyebabkan utang-utang CU semakin menumpuk sehingga kegiatan operasional klub menjadi semakin sulit.

Permasalahan yang dihadapi klub kesayangan negara Cakung State ini telah sampai ke telinga Presiden Cakung State. Sebagai tindak lanjut, Presiden meminta bantuan finansial sebesar CKG\$ 10 juta (1 CKG\$ = 1 US\$) kepada Perdana Menteri Jipang, Mr. Kukashimura. Bantuan tersebut telah disetujui, tetapi baru akan cair pada tanggal 8 April 2006.

Dalam pertandingan penentuan yang akan berlangsung di kandang AC Split'e, CU harus memenangkan pertandingan jika ingin tetap bertahan di Seri A. Namun, karena satu dan lain hal, rencana pertandingan yang sebelumnya dijadwalkan akan berlangsung pada tanggal 30 April 2006, ternyata dimajukan menjadi tanggal 10 April 2006. Hal ini membuat tim CU semakin sibuk dalam

mempersiapkan dirinya. Perubahan jadwal tersebut dengan sendirinya menimbulkan permasalahan baru, yaitu seputar para pemain CU.

Tabel 2 Daftar Pemain Cakung United (Sumber: Penulis)

No	Nama	Usia	Posisi
1	Lambe Nogo	29	Penjaga Gawang
2	Anune Pakne	20	Penyerang
3	DAndang Suvanci	21	Penyerang
4	Walik Kualik	25	Gelandang penyerang
5	Mo Ang Pao	20	Gelandang Bertahan
6	Gah Ang Pao	20	Gelandang Bertahan
7	Wani Nestopo	17	Gelandang Bertahan
8	Dudo Mangku W.	30	Belakang
9	Urip Rekoso	17	Belakang
10	Loro Djiwo	17	Belakang
11	Lufa Lali	17	Belakang
12	Glegek Sendowo	30	Belakang/Cadangan
13	Djati Alum	31	Penyerang/Cadangan
14	Turah Ray	32	Penjaga Gawang/Cadangan

Permasalahan seputar pemain dan pelatih:

- Dua penyerang CU:
 - Penyerang utama saat ini (Anune Pakne) sedang terlibat masalah penggunaan *Dopping Ekstra Ngos* yang akan disidangkan pada tanggal 10 April sehingga tidak bisa mengikuti pertandingan.
 - Penyerang lainnya tidak bisa bermain pada pertandingan berikutnya karena terkena akumulasi kartu kuning sebanyak dua kali dalam pertandingan sebelumnya.
- Dua pemain gelandang yang kembar (Mo Ang Pao dan Gah Ang Pao), dipanggil pulang oleh negaranya untuk mempersiapkan diri dalam tim Nasional dalam Piala Dunia.
- Penjaga gawangnya mengalami cedera lutut akibat pertandingan sebelumnya sehingga harus dirawat selama 3 minggu.
- Satu pemain belakang (Dudo Mangku W.) memiliki permasalahan dengan pihak manajemen CU mengenai kontrak karena masa kerjanya akan habis pada 5 April.
- Gelandang penyerangnya akan menikah pada tanggal 10 April.
- Empat orang pemain lagi merupakan pemain-pemain baru yang baru direkrut dari sekolah bola lokal, rata-rata usia mereka adalah 17 tahun dan baru saja masuk pada awal musim.
- Pemain cadangan yang dimiliki CU pada saat ini hanyalah tiga pemain saja, di mana satu orang pemain cadangannya (Turah Ray) berurusan dengan pihak berwajib karena melakukan perusakan kantor manajemen CU sebab hampir di lima pertandingan ia tidak pernah keluar dari bangku cadangan.

- Pada saat ini, pelatih CU telah mengajukan surat permohonan pengunduran dirinya karena merasa sudah tidak mampu lagi menyelesaikan permasalahan pada tubuh pemain CU. Selain itu, ia sudah mendapat tawaran menjadi pelatih dari klub lain.
- Di antara keterpurukan pemain tersebut, ada seorang pemain gelandang bertahan (Wani Nestopo) yang namanya sedang melejit. Saat ini, ia sedang dilirik oleh klub sepak bola negara tetangga, dan negara tersebut mau membayar dengan tinggi, yaitu dua kalinya harga pemain termahal yang dimiliki CU. Namun, hampir semua pemain CU memiliki harga yang biasa-biasa saja (sekitar CKG\$ 3 juta). Saat ini, pemain termahal di CU adalah Walik Kualik (CKG\$ 5 juta).

Target saat ini dari klub CU adalah untuk bermain menang pada tanggal 10 April. Jika seri atau kalah, CU akan keluar dari Seri A. Sementara, dukungan para penggemar (*fans*) dari CU bisa berubah ke arah yang lebih brutal dan anarkis, yaitu mereka mengancam akan merusak stadion utama dan kota serta fasilitas umum jika CU keluar dari Seri A terjadi, karena CU merupakan tim kebanggaan dan olahraga sepak bola dianggap sebagai suatu kehormatan, tidak hanya klub, tetapi juga individu, masyarakat, dan negara. Diinformasikan bahwa PM Jipang (Mr. Kukashimura) akan hadir dan didampingi Presiden Cakung States (Mr. Rembessangin) dan Ibu Negara untuk memberi dukungan moril. Selain itu, beberapa perwakilan negara sahabat seperti duta besar negara Tandustan (Mr. Manamutu Signivichan) dan duta besar negara Kroya (Mr. Dho Rong Dhong) juga akan hadir dalam pertandingan tersebut.

Pertanyaan:

1. Bagaimana menurut Anda kemungkinan CU dapat keluar dari masalah degradasi? Jelaskan jawaban Anda!
2. Jika Anda seorang pelatih, apa yang akan Anda lakukan dalam situasi seperti ini?
3. Strategi apa yang akan Anda gunakan untuk memecahkan masalah ini?

“Find a group of people who challenge and inspire you, spend a lot of time with them and it will change your life.”

Amy Poehler

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 8

MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI

8.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Perubahan paradigma manajemen SDM.
- Konsep dan unsur utama kompetensi.
- Konsep kompetensi individu.
- Manfaat dan keuntungan mengembangkan sistem kompetensi.
- Hubungan antara kompetensi dan kinerja SDM.
- Konsep *Competency Based Management* (CBM).

8.2 Pendahuluan

Keberadaan manusia yang populer dengan sebutan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi memiliki posisi sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang ada di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan SDM dalam menangkap berbagai fenomena perubahan, menganalisis dampaknya terhadap organisasi, dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Mencermati kenyataan tersebut, peran manajemen SDM dalam organisasi tidak hanya sekadar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada pengembangan potensi SDM agar menjadi kreatif dan inovatif.

Era ini ditandai dengan persaingan global yang sangat memikat. Kompetisi yang terjadi, menjadi bahan telaah demi pengembangan sumber daya suatu perusahaan/institusi/organisasi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting organisasi mana pun untuk mencapai

keunggulan kompetitif di era globalisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia (PSDM) menjadi parameter penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran agar tetap eksis di kancah nasional maupun internasional. PSDM adalah fungsi organisasi yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama.

Susan (2012) menyampaikan bahwa PSDM merupakan pendekatan strategis dan menyeluruh untuk mengelola orang, budaya tempat kerja, dan lingkungan untuk secara efektif berkontribusi dan produktif ke tujuan dan sasaran organisasi. Beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan yang baik berkinerja buruk akibat SDM yang tidak efektif dan efisien (Townsend & Wilkinson, 2010; Okoye dan Ezejiofor, 2013). Sebagian besar organisasi mengabaikan pengembangan SDM sebagai aset utama. Okoye & Ezejiofor (2013) mengatakan bahwa bisnis dalam suatu organisasi dipenuhi ketidakpastian pemahaman terhadap kontribusi karyawan dalam peningkatan produktivitas organisasi dan profitabilitas. Hal inilah yang menyebabkan banyak tenaga kerja kurang terampil, organisasi tidak kompetitif, tingkat tinggi kinerja yang buruk, dan produktivitas yang rendah. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi dengan memberi penekanan pada karyawannya, terkait peningkatan kinerja demi *output* dan *outcome* menguntungkan sebagai efek jangka panjang (shodhganga.inflibnet.ac.in).

Upaya manajemen SDM bertujuan meningkatkan karyawan menangani beragam jenis tugas demi memperkuat daya saing organisasi dan adaptasi terhadap lingkungan, khususnya turbulensi eksternal (Jumawan, 2015) sekaligus bermanfaat bagi karyawan demi peningkatan karier, peningkatan kompetensi, dan pengembangan bakat. PSDM meningkatkan produktivitas dengan kualitas tinggi, pelanggan terpuaskan, dan memberi dampak menguntungkan bagi organisasi.

Sejalan dengan apa yang disampaikan Pfeffer (1998) bahwa sering kali organisasi mengalami kendala serius dalam mengelola karyawan bekerja secara optimal. Senada dengan Simon (1997) bahwa untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan berlanjut, organisasi memerlukan PSDM yang menciptakan kerja berarti (sesuai bakat dan kompetensi karyawan). Selain bakat dan kompetensi, organisasi perlu memperhatikan aspek ketahanan atau ketangguhan karyawan dalam bekerja agar suatu organisasi tetap eksis dalam jangka panjang. Banyak organisasi bisnis kompetitif yang muncul belakangan ini. Akan tetapi, keberadaan organisasi-organisasi bisnis tersebut tidak bertahan lama. Hal ini karena pengusaha tidak memperhatikan aspek ketahanan atau ketangguhan karyawan dalam perekrutan. Padahal, selain bakat dan keterampilan, suatu pekerjaan sangat membutuhkan ketahanan dalam bekerja. Uraian ini ingin mengulas pentingnya memperhatikan karyawan yang memiliki ketahanan atau ketangguhan dalam bekerja.

Membangun SDM yang didasari oleh kapasitas organisasi untuk mempertahankan kemampuan SDM-nya, merupakan langkah awal dalam penciptaan aset SDM yang strategis. Namun, langkah awal tersebut bergantung pada proses untuk mencetak SDM yang berkompeten serta kemampuan organisasi untuk meningkatkan nilai tambah individu-individu di dalamnya. Dalam hal ini, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi. Saat ini, sudah banyak organisasi yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali pengetahuan, keterampilan,

dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi (salah satu strategi untuk melakukan perubahan organisasi).

8.3 Perubahan Paradigma Manajemen SDM

Peningkatan profesionalisme SDM selalu menjadi fokus perhatian para pembuat kebijakan. Berbagai tuntutan perkembangan lingkungan strategis baik internal maupun eksternal, selalu menekankan pentingnya peningkatan profesionalisme SDM aparatur secara signifikan agar organisasi mampu mengiringi kecepatan perubahan strategis dan global. Pertanyaannya adalah, mengapa terjadi begitu besar minat organisasi pada penerapan kompetensi pada praktik manajemen SDM di banyak organisasi swasta maupun publik? Dewasa ini, pendorong paling penting dari kesuksesan organisasi adalah peningkatan kinerja untuk mencapai hasil yang berkualitas tinggi dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi kemudian mulai menyadari dua hal berikut (Gunawan, 2006):

- a. Orang-orang yang ada di dalam organisasi adalah aset organisasi yang paling penting, dan bagaimana organisasi mengelola orang-orang tersebut akan memiliki dampak yang langsung terhadap kinerja organisasi. Jika organisasi mengembangkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, fleksibilitas dan motivasi, maka organisasi akan lebih memiliki kontrol terhadap kemampuan mereka mencapai hasil dan tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah dewasa ini. Pemikiran seperti ini telah membuat banyak organisasi mengubah strateginya dari yang semula sekadar bereaksi terhadap perubahan dari luar menjadi lebih fokus dan proaktif pada pengembangan kekuatan sumber daya internal sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan.
- b. Perbedaan yang terjadi antara organisasi yang memiliki kinerja yang sangat baik dengan organisasi yang berkinerja kurang baik, merupakan hasil dari fokus pada “bagaimana” hasil kerja tersebut dicapai, tidak hanya pada “apa” yang akan dicapai. Jadi, sementara pengetahuan dan keahlian tetap merupakan komponen yang sangat relevan dari kemampuan karyawan, organisasi-organisasi yang berkinerja sangat baik mempersepsikan bahwa kompetensi perilaku (nilai-nilai, motif, dan karakteristik perilaku) yang disebut oleh Spencer (1993) sebagai “*soft competencies*” yang membuat adanya perbedaan dalam kinerja sehari-hari dan dalam mencapai hasil yang diharapkan.

Aplikasi pendekatan pengelolaan kinerja karyawan berdasarkan pada “apa” dan juga sekaligus “bagaimana” inilah yang saat ini diistilahkan dengan terminologi “Manajemen SDM berbasis kompetensi”. Manajemen SDM berbasis kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai rekrutmen sampai dengan pensiun di mana proses pengambilan keputusan-keputusan organisasi didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi (Siswanto, 2003).

Dengan demikian, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah aplikasi dari seperangkat kompetensi yang didesain oleh organisasi (manajer SDM) untuk mencapai kesuksesan kinerja dan hasil yang relevan terhadap strategi organisasi. Ini berarti mengidentifikasi bagaimana kinerja berkaitan dengan hasil organisasi dan memetakan strategi untuk menerapkannya ke seluruh

karyawan yang ada dalam organisasi. Hal ini juga berarti memberikan kepada karyawan suatu pendekatan yang sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang dimiliki dengan sepenuhnya. Singkat kata, bahwa salah satu metode andal yang pada saat ini banyak digunakan oleh berbagai organisasi adalah melalui pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi. Konsep manajemen SDM berbasis kompetensi menawarkan pendekatan baru yang dapat menerjemahkan tuntutan kebutuhan kompetensi organisasi ke dalam kebutuhan jabatan dan kebutuhan kompetensi individu (Siswanto, 2003).

Selain itu, dengan pendekatan ini banyak fungsi manajemen SDM yang semula sulit dilakukan menjadi lebih mudah dan praktis, seperti: analisis kebutuhan pelatihan, rencana karier karyawan, pengelompokan jabatan, dan sebagainya, yang kesemuanya disusun berdasarkan tingkat kebutuhan kompetensi. Manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan SDM dan organisasi berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan. Model ini lebih spesifik, fleksibel, mempunyai relevansi dengan tugas dan pekerjaan, lebih bermutu, dan memerlukan waktu yang relatif singkat.

Jadi, manajemen SDM berbasis kompetensi adalah pengelolaan SDM, di mana seluruh proses manajemen SDM khususnya penempatan individu pada suatu jabatan didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi suatu jabatan, yang sebelumnya telah dianalisis dan diukur aspek-aspek yang kemungkinan akan sangat memengaruhi keberhasilan/efektivitas penyelesaian tugas/pekerjaan yang dibebankan dalam jabatan tersebut. Manajemen SDM berbasis kompetensi akan memfasilitasi pengembangan melalui penyediaan alat yang mampu menangani dan mencakup (Gunawan, 2006): (1) Apa yang harus dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan? (2) Apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaan? (3) Bagaimana kesenjangan yang ada dalam kebutuhan pembelajaran dan pengembangan? (4) Apa aktivitas yang harus dilakukan untuk menutup kesenjangan tersebut?

Melihat kondisi di atas, maka peran dari fungsi SDM dalam organisasi mengalami banyak pergeseran ke arah yang lebih strategis dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Fungsi SDM diposisikan sebagai mitra strategis bagi pemimpin organisasi dalam mengupayakan agar seluruh komponen dan sumber daya organisasi dapat memberikan kontribusi dan kinerja terbaik agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai.

8.4 Konsep dan Unsur Utama Kompetensi

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan dan serangkaian kompetensi khusus untuk melaksanakannya secara efisien. Sementara, orang-orang yang akan melakukan pekerjaan tersebut perlu disesuaikan dengan kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang berkompoten adalah sumber daya utama di setiap organisasi agar dapat memperoleh keunggulan dalam persaingan bisnis.

Jika dilihat dari artinya, kompetensi adalah istilah yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *competence* yang jika diartikan langsung ke bahasa Indonesia adalah kecakapan, kemampuan, dan kewenangan. Apabila diaplikasikan ke manajemen khususnya manajemen SDM, kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasinya.

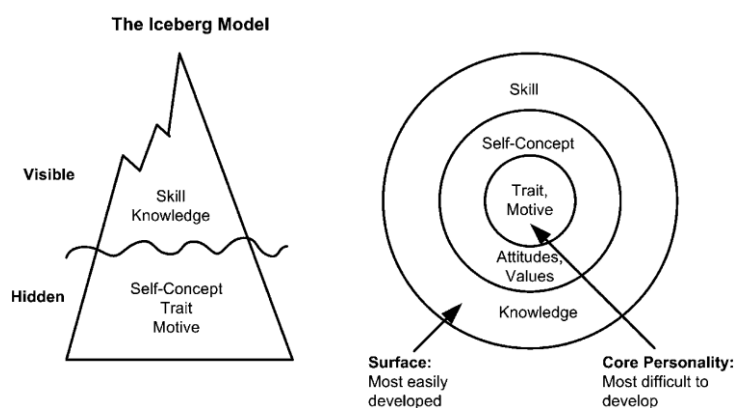
Istilah kompetensi atau *competency* pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland pada tahun 1973 dalam artikelnya yang berjudul “*Testing for Competence Rather than for Intelligence*” atau “Menguji Kompetensi daripada Kecerdasan”. Pada tahun 1982, Boyatzis mengumpulkan data komprehensif dengan menggunakan metode McBer & Company “*Job Competence Assessment*” atau “Penilaian Kompetensi Pekerjaan” di Amerika Serikat. Sejak itu, kompetensi menjadi faktor yang penting dalam praktik pengembangan sumber daya manusia.

Kompetensi Saleh *et al.* (2013) menyebutkan kompetensi sebagai kecakapan, kemampuan, dan kewenangan yang berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*competent*” (adj.), sedangkan secara terminologis, meskipun terdapat beberapa perbedaan pendapat mengenai frasa yaitu “*competent*”, “*competency*”, dan “*competencies*”, kesemuanya mengacu kepada kemampuan atau kapabilitas seseorang (termasuk perilaku individu yang bersangkutan) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Saleh, Islamy, Zauhar, & Supriyono, 2013).

Pendapat ini serupa dengan yang disampaikan oleh Jackson *et al.* (2009), bahwa kompetensi merupakan pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lainnya yang bisa diukur dan dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Jackson *et al.*, 2009). Pendapat lain mengemukakan bahwa kompetensi individu terdiri dari *skill*, *knowledge*, *attitude*, dan *value* yang dapat menghasilkan kinerja maksimal (Audenaert, Vanderstraeten, Buyens, & Desmidt, 2014). Faktor pengalaman yang dibutuhkan juga ditambahkan sebagai bagian yang membentuk suatu kompetensi (Azis & Akhtar, 2014).

Moqvist (2002) yang menyebutkan bahwa kompetensi terdiri dari 5 (lima) jenis dimensi yang berbeda, yaitu psikomotorik, kognitif, afektif, *personality*, dan sosial yang menurut Brans dan Hondeghem (2005) dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua) kelompok besar, yaitu *hard competency* dan *soft competency* atau *generic competency* dan *specific competency* (Azmi, 2010).

Sementara, pendapat yang paling sering dirujuk adalah definisi kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993) yang menyebutkan kompetensi adalah “Kemampuan seseorang yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik.” Spencer juga mengatakan bahwa dimensi *skill* dan *knowledge* adalah dua dimensi kompetensi yang lebih terlihat, mudah diukur, dan dikembangkan, sedangkan dimensi lainnya yang berkaitan dengan karakteristik pribadi seseorang, cenderung bersifat tersembunyi dan sulit dikembangkan, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 12 *The Iceberg Model* (Spencer & Spencer, 1993)

Dessler (2015) menekankan bahwa kompetensi yang terdiri dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude*, haruslah dapat diamati dan diukur (Dessler, 2015). Dari pendapat-pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan di dalam diri seorang individu yang bermanfaat untuk meraih kinerja yang maksimal dan sekurang-kurangnya terdiri atas dimensi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan karakteristik pribadi (*personal characteristic*).

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Kesuksesan yang didapat karyawan adalah hasil dari peningkatan kompetensi selama bekerja di perusahaan. Kompetensi oleh Spencer (1993) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja, atau pada situasi tertentu. Berikut ini beberapa definisi terkait dengan kompetensi.

Pengertian kompetensi menurut Stephen P. Robbins (2015). Kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, di mana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Pengertian kompetensi menurut Sedarmayanti (2010). Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Pengertian kompetensi menurut Mangkunegara (2005). Kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

Pengertian kompetensi menurut Boulter, Dalziel & Hill (2003). Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Pengertian kompetensi menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seperangkat perilaku kinerja individu yang dapat diamati, terukur, dan sangat penting untuk keberhasilan kinerja pada individu itu sendiri maupun pada perusahaannya. Perilaku kinerja individu tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang terkait dengan aspek kinerja praktik profesi.

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. **Karakteristik dasar** (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang, serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. **Hubungan kausal** (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi tinggi, maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
3. **Kriteria** (*criterion referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang *salesman* sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Mereka juga mengatakan dari karakteristik dasar tersebut dapat mengetahui tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali tentunya karena akan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekrutmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Pendapat ahli lainnya mengatakan bahwa kompetensi berhubungan dengan sikap, watak kepribadian, dan pengetahuan yang diperolehnya. Sudarmanto (2009) mengutarakan bahwa kompetensi merupakan suatu atribut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu. Dengan beberapa pengertian dari para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah

karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang dapat menciptakan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

8.5 Kompetensi Individu

Moehariono (2009), kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh dua (2) faktor, yaitu:

1. Kemampuan dan keterampilan kerja.
2. Motivasi dan etos kerja. Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya.

Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat seseorang menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerjanya semakin tinggi. Menurut Gordon (1986), terdapat 6 karakteristik kompetensi dasar, yaitu:

1. **Pengetahuan** (*knowledge*). Informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.
2. **Pemahaman** (*understanding*), yaitu kemampuan berpikir, kecepatan dalam mengolah informasi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah hingga inovasi.
3. **Kemampuan** (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.
4. **Nilai** (*value*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang (*self concept*).
5. **Sikap** (*attitude*). Contohnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
6. **Minat** (*interest*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang yang mengakibatkan suatu tindakan.

Secara praktis, dapat dikelompokkan dalam 3 kategori, yaitu:

1. **Knowledge**. Menurut Notoatmodjo (2003), pengetahuan (*knowledge*) adalah hasil tahu dari manusia yang sekadar menjawab pertanyaan “*What*”. Pengetahuan merupakan hasil dari tahu,

dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Penginderaan, penciuman, rasa, dan raba. Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang (*overt behavior*).

2. **Skill.** Menurut Dunette (1976), keterampilan berarti mengembangkan pengetahuan yang didapatkan melalui training dan pengalaman dengan melaksanakan beberapa tugas. Menurut Robbins (2000), keterampilan dibagi menjadi 4 kategori, yaitu:
- **Basic Literacy Skill:** Keahlian dasar yang sudah pasti harus dimiliki oleh setiap orang seperti membaca, menulis, berhitung, serta mendengarkan.
 - **Technical Skill:** Keahlian secara teknis yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti mengoperasikan komputer dan alat digital lainnya.
 - **Interpersonal Skill:** Keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi satu sama lain seperti mendengarkan seseorang, memberi pendapat, dan bekerja secara tim.
 - **Problem Solving:** Keahlian seseorang dalam memecahkan masalah dengan menggunakan logikanya.
 - **Attitude.** Thustone berpendapat bahwa sikap merupakan suatu tingkatan afeksi, baik bersifat positif maupun negatif dalam hubungannya dengan objek-objek psikologis, seperti: simbol, frase, slogan, orang, lembaga, cita-cita, dan gagasan.

Secara rinci, terdapat 5 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu:

1. **Task skills**, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. **Task management skills**, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. **Contingency management skills**, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. **Job role environment skills**, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. **Transfer skill**, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Dimensi kompetensi beberapa ahli mengutarakan gugus dan dimensi kompetensi. Menurut Spencer (1993) membagi gugus dan dimensi kompetensi, terlihat pada:

Tabel 3 Gugus Kompetensi dan Kelompok Dimensi Kompetensi (Sumber: Spencer & Spencer; Sudarmanto, 2009)

No	Gugus Kompetensi	Kelompok Dimensi Kompetensi
1	Berorientasi pada prestasi dan tindakan	a. Semangat untuk berprestasi dan untuk mencapai target kerja; b. Perhatian terhadap kualitas dan ketelitian kerja; c. Proaktif dan inisiatif; d. Mencari informasi.
2	Membantu dan melayani orang lain	a. Empati; b. Berorientasi pada pelanggan.
3	Kemampuan memengaruhi dan menciptakan dampak	a. Luasnya dampak dan pengaruh; b. Kesadaran berorganisasi; c. Membangun hubungan kerja.
4	Kemampuan manajerial	a. Mengembangkan orang lain; b. Kemampuan mengarahkan/ memberikan perintah; c. Kerja sama kelompok; d. Memimpin kelompok.
5	Kemampuan kognisi	a. Berpikir analitis; b. Berpikir konseptual; c. Keahlian teknikal/profesional/manajerial.
6	Kemampuan efektivitas pribadi	a. Pengendalian diri; b. Percaya diri; c. Fleksibilitas; d. Komitmen Organisasi.

Bisa Anda bayangkan jika memiliki karyawan dengan pengetahuan dan kemampuan yang mumpuni, selalu mengerjakan segala pekerjaan dengan cepat dan tepat, tetapi tidak memiliki sopan santun, relasi dengan teman kerja buruk, atau lebih parah lagi, karyawan tersebut tidak menghormati Anda. Kasus lain, Anda memiliki karyawan dengan perilaku yang baik, tetapi tidak menguasai bidang kerjanya, selalu salah dalam melakukan pekerjaannya; atau karyawan yang Anda miliki adalah orang yang pintar dengan prestasi akademis yang baik, tetapi tidak bisa melaksanakan perintah operasional.

Michael Harris (2000) mengatakan bahwa individu yang sukses pada umumnya adalah mereka yang memiliki kompetensi, yaitu yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kualitas individual yang meliputi sikap, motivasi, nilai-nilai pribadi, serta tingkah laku yang diperlukan

untuk melaksanakan pekerjaan/kegiatan. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa pengetahuan saja tidaklah cukup bagi seseorang dalam dunia usaha atau dunia kerja. Pengetahuan juga harus disertai dengan keterampilan. Keterampilan tersebut dapat berupa keterampilan manajerial, keterampilan konseptual, keterampilan memahami, mengerti, berkomunikasi, dan berelasi, keterampilan merumuskan masalah dan cara bertindak, keterampilan mengatur dan menggunakan waktu, dan keterampilan teknik lainnya secara spesifik.

Hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan tidaklah cukup. Seseorang yang berada di dunia usaha atau dunia kerja, tentu juga harus memiliki kejujuran, bertanggung jawab, menepati janji, disiplin, taat hukum, suka membantu, komitmen dan menghormati, serta mengejar prestasi. Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa ketidakseimbangan dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang dimiliki oleh sumber daya dapat menghambat kemajuan organisasi.

Ketiga hal di atas sangat penting perannya dalam perkembangan sebuah perusahaan. Di antara ketiga hal tersebut, mana yang lebih penting dimiliki oleh sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan? Pertanyaan ini bisa dijawab dengan pemikiran sebagai berikut.

Bagaimana jika karyawan yang Anda miliki sekarang memiliki ketidakseimbangan dalam ketiga hal di atas? Apa cara yang dapat dilakukan dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu SDM yang memiliki keseimbangan *knowledge*, *skill*, dan *attitude*? Apa solusi terbaik yang dapat dilakukan?

Ada beberapa solusi yang dapat dilakukan dalam membentuk sumber daya manusia yang memiliki *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang baik.

- 1. Pelatihan dan Pengembangan.** Menurut Cut Zurnali (2004) bahwa tujuan pelatihan adalah agar para karyawan dapat menguasai pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan dan untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan.
- 2. Hargai Proses.** Penilaian yang hanya ditentukan dengan hasil akhir, dapat berdampak pada psikologi karyawan yang tidak memedulikan proses dalam suatu pekerjaan—hasil yang paling penting. Hal ini dapat meningkatkan persaingan yang tidak sehat serta kecurangan dalam lingkungan pekerjaan. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebaiknya juga didasari karena usaha yang telah ia lakukan selama proses dalam mencapai hasil, bukan hanya prestasi atau hasil akhir yang dicapai.
- 3. Refreshing Bersama.** Melakukan kegiatan bersama di luar urusan pekerjaan seperti *outing*, karaoke bersama, perayaan ulang tahun untuk karyawan; akan dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan dengan perusahaannya. Hal ini akan berdampak positif bagi perkembangan perusahaan.
- 4. Jadilah Panutan.** Purwanto (1998) mengatakan bahwa terdapat faktor ekstern yang memengaruhi terbentuknya sikap seseorang. Salah satunya adalah kewibawaan orang yang mengemukakan sikap tersebut. Sebagai pimpinan, jadilah pemimpin yang dapat dijadikan contoh yang baik karyawan Anda. Tunjukkan bahwa keseimbangan dari *knowledge*, *skill*, dan *attitude* sangat penting bagi diri sendiri serta kemajuan perusahaan.

8.6 Manfaat dan Keuntungan Mengembangkan Sistem Kompetensi

Moehariono (2009) mengemukakan 5 manfaat dan keuntungan pengembangan sistem kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat dipakai sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang.
2. Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan andal.
3. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya.
4. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi.
5. Pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *training needs analysis* atau TNA.

8.7 Kompetensi dan Kinerja SDM

Dari beberapa literatur disebutkan bahwa kompetensi dapat diklasifikasikan dari berbagai sudut pandang yang berbeda (Spencer & Spencer, 1993). Pada awalnya, kompetensi diklasifikasikan menjadi kompetensi teknik dan manajerial. Semakin tinggi tingkat manajerial suatu jabatan, akan membutuhkan tingkat kompetensi manajerial yang semakin tinggi dan tingkat kompetensi teknik yang semakin rendah, begitu juga sebaliknya. Dalam perkembangannya, ternyata kompetensi teknik dan manajerial ini terlalu disederhanakan karena seolah-olah tidak ada bidang lain yang juga penting untuk efektivitas operasional organisasi.

Selanjutnya, kompetensi lebih diperluas dan bersifat umum berdasarkan substansinya, yaitu dibagi menjadi dua kelompok besar, “kompetensi umum” (*generic competencies* atau *soft competencies*) dan “kompetensi bidang” (*hard competencies*). Kompetensi dapat pula diklasifikasikan menurut tingkat kompetensi dan efek tingkat kinerja yang ditimbulkannya. Dalam klasifikasi ini, kompetensi dibedakan menjadi “kompetensi minimum/kompetensi ambang” (*threshold competencies*) dan “kompetensi pembeda kinerja superior dengan yang biasa atau rata-rata” (*differentiating competencies*). Kompetensi minimum menunjuk pada tingkat kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam pekerjaannya agar efektif, tetapi belum tentu mengakibatkan seseorang memiliki kinerja superior atau di atas rata-rata. Sementara, *differentiating competencies* merupakan tingkat kompetensi yang dapat membedakan kinerja (performansi) superior di atas rata-rata.

Selain itu di tingkat organisasi, kompetensi dapat pula diklasifikasikan menurut perannya dalam pencapaian visi, misi, strategi, dan budaya organisasi. Dalam hal ini, kompetensi dibedakan menjadi “kompetensi inti” (*core competencies*) dan “kompetensi pendukung” (*supporting competencies*). Kompetensi ini diperlukan untuk mendukung pencapaian visi, misi, strategi, dan budaya organisasi. Kompetensi inti memiliki kontribusi dan keterkaitan yang jelas dengan visi, misi, strategi, dan budaya organisasi. Pada umumnya, kompetensi inti merupakan kompetensi wajib yang harus dimiliki oleh seluruh komunitas organisasi karena diyakini memberikan nilai tambah dan kemampuan bersaing organisasi. Misalnya, jika suatu organisasi pemerintah memiliki visi untuk “mengutamakan pelayanan masyarakat”, maka kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh

seluruh anggota organisasi pemerintah tersebut dapat berupa kompetensi “*customer orientation*”, kompetensi yang berorientasi pada pelayanan. Sementara kompetensi pendukung, umumnya diperlukan oleh bagian atau unit organisasi dalam menjaga kelancaran dan efektivitas operasional organisasi. Kompetensi pendukung biasanya lebih spesifik sesuai dengan bidang atau bagian organisasi.

Sebagai organisasi, hidup dalam lingkungan yang secara terus-menerus berubah dan memengaruhi kelangsungan hidupnya. Untuk itu, organisasi ini harus senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkuat keberadaannya dalam lingkungan yang selalu bergerak dinamis. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan selalu memberikan nilai tambah (*value added*) bagi lingkungan masyarakat melalui pemberian berbagai macam hasil kinerja yang terbaik. Upaya ini hanya dapat dilakukan jika organisasi memiliki SDM yang berkompeten. Permasalahannya, SDM organisasi yang ada tidak selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan. Meminjam istilah pakar manajemen, dalam lingkup organisasi saat ini mengalami apa yang disebut dengan *understaffed and overstaffed management*, artinya di satu sisi mengalami kelebihan karyawan yang tidak dibutuhkan oleh organisasi, tetapi di sisi lain justru kekurangan karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kondisi di atas antara lain akibat dari proses praktik manajemen SDM selama ini yang mengabaikan kompetensi sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi.

Untuk itu, organisasi mau tidak mau harus berupaya untuk membangun kompetensi SDM. Meminjam pendapat seorang konsultan MSDM, bahwa perbaikan atau peningkatan kinerja SDM dalam suatu organisasi pada dasarnya dapat dilakukan dengan dua jenis intervensi (Baso, 2003). Pertama, intervensi melalui perbaikan sistem dan lingkungan kerja; yang kedua adalah intervensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang ditujukan pada perbaikan kinerja karena kurangnya kemampuan atau kompetensi yang rendah. Dari uraian singkat ini jelas bahwa kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi.

Sudah saatnya mengintegrasikan keseluruhan sistem, yaitu *competency based management* (CBM). CBM adalah merupakan suatu pendekatan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang mengintegrasikan aktivitas manajemen yang nyata dalam pengelolaan SDM tersebut dengan mereferensikan semua aktivitas terhadap sebuah rangkaian kompetensi yang sudah disepakai bersama.

Berikut ini ada beberapa rangkaian yang dapat diintegrasikan dalam CBM, yaitu:

- 1. Desain Jabatan (*Job Design*).** Bagaimana suatu pekerjaan akan didesain sehingga meningkatkan kapabilitas organisasi?
- 2. Perekrutan dan Seleksi SDM (*Recruitment & Selection*).** Kompetensi apa yang perlu disediakan individu melalui proses rekrutmen? Siapa di antara kandidat yang paling memiliki kompetensi sesuai kebutuhan organisasi?
- 3. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*).** Apa kompetensi yang perlu didapatkan karyawan nanti agar mereka dapat meningkatkan produktivitas

organisasi/perusahaan? Jenis pelatihan apa yang diperlukan berdasarkan *competency gap* yang mereka miliki?

4. **Pelatihan dan Pengembangan** (*Training & Development*). Strategi pelatihan apa yang tersedia dalam rangka memfasilitasi kompetensi yang dibutuhkan? Seberapa efektif strategi dan metode *training* yang diberikan untuk mengembangkan kompetensi?
5. **Perencanaan Suksesi** (*Succession Planning*). Siapakah yang memiliki profil kompetensi yang paling tepat untuk menggantikan kepemimpinan di dalam perusahaan?
6. **Rotasi, Terminasi** (*Redeployment*). Bagaimana mengelola penempatan kembali karyawan?
7. **Penilaian Kinerja, Pengembangan Kinerja, dan Pengelolaan Kinerja** (*Performance Management*). Apa yang dapat kita pelajari dari kompetensi karyawan terhadap kinerja mereka? Apa pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja? Apa pengaruh celah kompetensi (*competency gap*) terhadap kinerja?
8. **Remunerasi dan Penghargaan** (*Remuneration & Reward*). Bagaimana tingkat *salary* yang dibutuhkan sesuai kompetensi karyawan? Bagaimana kinerja karyawan diberi penghargaan?

Aktivitas-aktivitas manajemen di atas biasanya berbasis kriteria yang berbeda, dan tentu saja konsekuensinya sering kali aktivitas tersebut tidak terkait satu sama lain secara efektif. Sebagai contoh, kriteria yang digunakan untuk memilih seseorang menduduki jabatan tertentu, mungkin tidak cocok dengan keterampilan/pengetahuan yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut atau bisa jadi pelatihan yang karyawan pernah ikuti mungkin tidak sesuai dengan keterampilan/pengetahuan yang dibutuhkan untuk karier masa depan mereka. Atas dasar itulah, kompetensi menyediakan sebuah jalan yang dapat meyakinkan bahwa aktivitas-aktivitas terpisah tersebut dapat diintegrasikan dan dikaitkan satu sama lainnya.

8.8 Ringkasan

- PSDM merupakan pendekatan strategis dan menyeluruh untuk mengelola orang, budaya tempat kerja, dan lingkungan untuk secara efektif berkontribusi dan produktif ke tujuan dan sasaran organisasi.
- Kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga mampu memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasinya.
- Beberapa makna yang terkandung dalam kompetensi adalah: a) karakteristik dasar, b) hubungan kausal, c) kriteria.
- Enam karakteristik kompetensi dasar mencakup:
 - Pengetahuan;
 - Pemahaman;
 - Kemampuan;
 - Nilai;
 - Sikap;
 - Minat.
- Kompetensi dasar secara praktis dapat dibagi menjadi: a) *knowledge*, b) *skill*, dan c) *attitude* atau dikenal juga sebagai KSA.

- Lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu adalah:
 - *Task skills*;
 - *Task management skills*;
 - *Contingency management skills*;
 - *Job role environment skills*;
 - *Transfer skill*.
- Beberapa solusi yang dapat dilakukan dalam membentuk SDM yang memiliki KSA yang baik:
 - Pelatihan dan pengembangan;
 - Hargai proses;
 - *Refreshing* bersama; dan
 - Jadilah panutan.
- Manfaat dan keuntungan dalam mengembangkan sistem kompetensi:
 - sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang;
 - sebagai dasar untuk merekrut karyawan yang baik dan andal;
 - sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya;
 - sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (*reward*) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (*punishment*) bagi karyawan tidak berprestasi; dan
 - pihak manajemen bisa menarik kesimpulan bahwa kompetensi sangat bermanfaat untuk *training need analysis* atau TNA.
- *Competency Based Management (CBM)* adalah merupakan suatu pendekatan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yang mengintegrasikan aktivitas manajemen yang nyata dalam pengelolaan SDM tersebut dengan mereferensikan semua aktivitas terhadap sebuah rangkaian kompetensi yang sudah disepakai bersama.
- Beberapa rangkaian yang dapat diintegrasikan dalam CBM adalah:
 - Desain Jabatan;
 - Perekrutan dan seleksi SDM;
 - Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*);
 - Pelatihan dan Pengembangan;
 - Perencanaan Suksesi;
 - Rotasi dan Terminasi;
 - Penilaian Kinerja; dan
 - Remunerasi dan Penghargaan.

8.9 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa yang dimaksud dengan PSDM? Bagaimana cara agar PSDM dapat memperkuat daya saing organisasi dan kompetensi karyawan?
2. Apa saja perubahan paradigma yang terjadi di dalam manajemen SDM dan apa upaya organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut?
3. Jelaskan definisi dari kompetensi oleh David McClelland!

4. Diskusikan konsep Iceberg Model dari Spencer & Spencer dan jelaskan keterikatannya dengan kompetensi organisasi!
5. Jelaskan sifat-sifat kompetensi berikut ini beserta contoh konkretnya!
 - a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*).
 - b. hubungan kausal (*causally related*).
 - c. Kriteria (*criterion referenced*).
6. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi seorang individu!
7. Diskusikan 6 karakteristik kompetensi dasar oleh Gordon!
8. Apa saja yang merupakan kategori-kategori keterampilan yang dikembangkan oleh Robbins? Jelaskan relevansi kategori-kategori tersebut dengan PSDM!
9. Apa saja solusi yang dapat dikembangkan oleh organisasi agar SDM dapat memiliki KSA yang baik?
10. Apa saja manfaat dan keuntungan dari pengembangan sistem kompetensi?
11. Jelaskan asosiasi antara kompetensi dan kinerja SDM!
12. Jelaskan konsep dari *Competency Based Management* dan relevansinya dengan pengelolaan SDM di dalam organisasi!
13. Apa saja rangkaian dari komponen dan praktik SDM yang dapat diintegrasikan ke dalam CBM?

8.10 Studi Kasus

PT DIRGA HIRGA

Rico merupakan seorang *learning manager* pada PT Dirga Hirga. Rico sangat antusias dalam mengembangkan model kompetensi SDM-nya sendiri. Ia banyak membaca buku terkait manajemen kompetensi SDM. Ia sangat berkeinginan untuk mengembangkan keterampilan para karyawannya dengan menghadiri *workshop* dan berkonsultasi dengan *human capital vendor partners* dari PT Dirga Hirga. Rico memiliki komitmen yang kuat untuk menciptakan *learning needs assessment* dan sistem perencanaan pengembangan yang sempurna bagi perusahaannya.

Ia juga ingin menghindari konflik dengan departemen SDM dan area lain di dalam perusahaan seperti kelompok TI. Dikarenakan pemimpin di dalam kelompok ini jarang berkolaborasi dengan pihak SDM, Rico memilih untuk bekerja sendiri dan mengembangkan model kompetensi dengan dukungan kamus keterampilan yang ia dapatkan dari *vendor* yang terpercaya. Namun pada akhirnya, partisipasi pada *initial needs assessment* cenderung rendah dan penolakannya tinggi khususnya dari kelompok TI yang tidak dilibatkan dalam proses pembuatan model kompetensi SDM tersebut. (*Sumber: Hipple, C.*)

Pertanyaan:

1. Pelajaran apa yang dapat Anda petik dari kisah Rico tersebut?
2. Apa solusi terhadap permasalahan yang Rico hadapi?
3. Apa saja saran yang dapat Anda berikan kepada perusahaan seperti PT Dirga Hirga agar pengembangan model kompetensi SDM perusahaan dapat memberikan hasil yang berarti?

“Effectively, change is almost impossible without industry - wide, collaboration, cooperation, and consensus.”

Simon Mainwaring

**“Teamwork begins by building trust
and the only way to do that is to
overcome our need for
invulnerability.”**

Patrick Lenciony

**Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan
berkelanjutan.**

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

PERAN PSIKOLOGI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

9.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Konsep dasar dari manajemen sumber daya manusia (MSDM).
- Keterikatan MSDM dengan psikologi.
- Fungsi dari MSDM.
- Peran psikologi terhadap MSDM di masa depan.

9.2 Pendahuluan

Dalam perjalanan sebagai sebuah ilmu, psikologi salah satunya telah memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Pendekatan ini lebih dikenal sebagai Psikologi Industri dan Organisasi. Ilmu ini menerapkan prinsip atau metode psikologi dalam menyelesaikan permasalahan yang berkaitan dengan perilaku manusia di tempat kerjanya.

Para lulusan psikologi yang berkarier dalam dunia perusahaan banyak menunjukkan peranan penting dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan tempat mereka bekerja. Permasalahannya adalah masih banyak orang yang belum dapat melihat peran tersebut karena memang cenderung implisit, maksudnya sering kali tidak langsung dapat dilihat dalam ranah finansial.

Apabila dicermati secara umum, maka PIO mencoba meng-*capture* perusahaan/organisasi berbasis pada perilaku, sikap, motivasi, dan karakter manusia ketika melakukan suatu pekerjaan. Sementara manajemen SDM melihat perusahaan/organisasi berbasis pada perencanaan jumlah SDM, mengatur posisi manusia supaya sesuai dengan strategi perusahaan, mengarahkan SDM pada misi perusahaan, evaluasi efektivitas struktur organisasi, mendesain, dan mengembangkan sistem manajemen SDM dan seterusnya.

Manusia adalah makhluk sosial yang sulit untuk hidup dan bekerja dalam isolasi. Kita selalu berencana, mengembangkan, dan mengelola hubungan secara sadar maupun tidak sadar. Hubungan-hubungan yang terjadi merupakan hasil dari tindakan-tindakan kita dan tergantung pada kemampuan dalam mengelola tindakan-tindakan tersebut. Dari sejak masa kanak-kanak, setiap individu memperoleh pengetahuan dan pengalaman dalam memahami orang lain dan cara bagaimana berperilaku untuk setiap situasi dalam hidup. Dari hal tersebut, kita mempelajari bagaimana cara mengelola hubungan di tempat kerja. Konteks keseluruhan dari manajemen SDM melibatkan masalah inti dari pengelolaan hubungan di tempat kerja.

Sejak pertengahan tahun 1980-an, manajemen SDM (MSDM) telah melakukan penerimaan dari tingkat akademis maupun komersil. SDM adalah fungsi organisasional yang melahirkan teori-teori dan ide-ide dari berbagai macam bidang seperti manajemen, psikologi, sosiologi, dan ekonomi.

Tidak ada cara terbaik dalam mengelola orang dan tidak ada manajer yang telah memformulasikan bagaimana orang dapat dikelola secara efektif karena manusia adalah makhluk yang kompleks dengan kebutuhan yang juga kompleks. Pendekatan manajemen SDM yang efektif tergantung pada penyebab dan kondisi yang ada di dalam pengaturan organisasional. Setiap organisasi memiliki tiga komponen dasar yaitu orang, tujuan, dan struktur.

Pada tahun 1994, seorang pemimpin dalam bidang SDM membuat beberapa observasi: kemarin, sebuah perusahaan dengan akses terhadap teknologi terkini memiliki keunggulan kompetitif terbaik; hari ini, perusahaan yang menawarkan produk dengan kualitas terbaik adalah yang memimpin kompetisi; tetapi satu-satunya kunci dari keunggulan masa depan adalah orang yang berada di dalam organisasi.

Observasi tersebut memprediksi realita masa kini. Kebanyakan manajer pada perusahaan baik itu milik pemerintah maupun swasta akan setuju bahwa orang merupakan aset terpenting dari organisasi. Dengan memiliki staf yang kompeten tidak menjamin bahwa sumber daya perusahaan akan menjadi sumber keunggulan kompetitif. Namun, untuk tetap kompetitif, tumbuh, organisasi harus meyakinkan bahwa karyawannya terqualifikasi, ditempatkan di posisi yang tepat, dilatih dan dikelola secara efektif, dan berkomitmen terhadap kesuksesan perusahaan. Tujuan dari MSDM adalah untuk memaksimalkan kontribusi karyawan untuk dapat mencapai produktivitas optimal dan efektivitas dengan secara simultan menekankan pada objektif individu (seperti memiliki pekerjaan yang menantang dan memperoleh pengakuan), dan objektif masyarakat (seperti kepatuhan legal dan mendemonstrasikan tanggung jawab sosial).

9.3 Apa yang Dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia?

MSDM adalah studi mengenai aktivitas terkait orang yang bekerja di organisasi. Ini merupakan fungsi manajerial yang mencoba untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan keterampilan dan kemampuan karyawannya (Anbuoli, 2016).

9.3.1 Definisi MSDM

Selanjutnya, Anbuoli (2016) dalam bukunya menjelaskan mengenai beberapa definisi dari MSDM yang dapat kita cermati bersama:

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan perekrutan, pemberian motivasi, dan pengelolaan orang di dalam organisasi. Fokus dari MSDM adalah orang di dalam organisasi. MSDM adalah sistem manajemen yang terancang untuk menjamin bahwa talenta manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

MSDM adalah fungsi personel terkait pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, dan pemeliharaan dari personel organisasi sebagai tujuan untuk berkontribusi pada pencapaian objektif organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen personel merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan terhadap kinerja dari fungsi operatif yang ada di dalam organisasi (Edward B. Philippon).

Berdasarkan Invancevich dan Glueck, MSDM berhubungan dengan penggunaan yang paling efektif dalam mengelola orang untuk mencapai tujuan organisasional dan individualnya sehingga dapat memberikan yang terbaik kepada organisasi.

Menurut Dessler (2008) kebijakan dan praktik yang melibatkan aspek sumber daya manusia seperti posisi manajemen, termasuk di dalamnya rekrutmen, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian.

Pada umumnya, MSDM merujuk pada pengelolaan orang di dalam organisasi di mana di dalamnya memuat aktivitas, kebijakan, dan praktik yang melibatkan perolehan, pengembangan, pemanfaatan, evaluasi, pemeliharaan karyawan untuk mencapai objektif organisasi. Tujuan dari MSDM adalah untuk memaksimalkan kontribusi karyawan untuk mencapai produktivitas optimal dan efektivitas organisasi, dan secara simultan mencapai objektif individu (seperti dengan memiliki pekerjaan yang menantang dan memperoleh pengakuan), dan objektif masyarakat (seperti kepatuhan legal dan mendemonstrasikan tanggung jawab sosial).

9.4 Sifat dari Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah fungsi manajemen yang membantu manajer dalam merekrut, memilih, melatih, dan mengembangkan anggotanya untuk sebuah organisasi. MSDM memfokuskan pada dimensi orang di dalam organisasi.

Berikut ini merupakan inti dari MSDM (Anbuoli, 2016):

1. MSDM melibatkan aplikasi dari fungsi manajemen dan prinsipnya. Fungsi dan prinsip diaplikasikan untuk memperoleh, mengembangkan, menjaga, dan menyediakan remunerasi untuk karyawan di dalam organisasi.
2. Keputusan bahwa karyawan harus diintegrasikan. Keputusan pada aspek-aspek yang berbeda dari karyawan harus konsisten dengan keputusan SDM yang lain.
3. Keputusan memiliki pengaruh terhadap efektivitas organisasi. Efektivitas dari organisasi harus menghasilkan perbaikan dari pelayanan kepada konsumen dalam bentuk produk berkualitas tinggi yang ditawarkan pada harga yang rasional.
4. Fungsi MSDM tidak hanya mematuhi persyaratan bisnis saja, tetapi aplikatif untuk organisasi non-bisnis seperti pendidikan, kesehatan, rekreasi, dan lainnya.

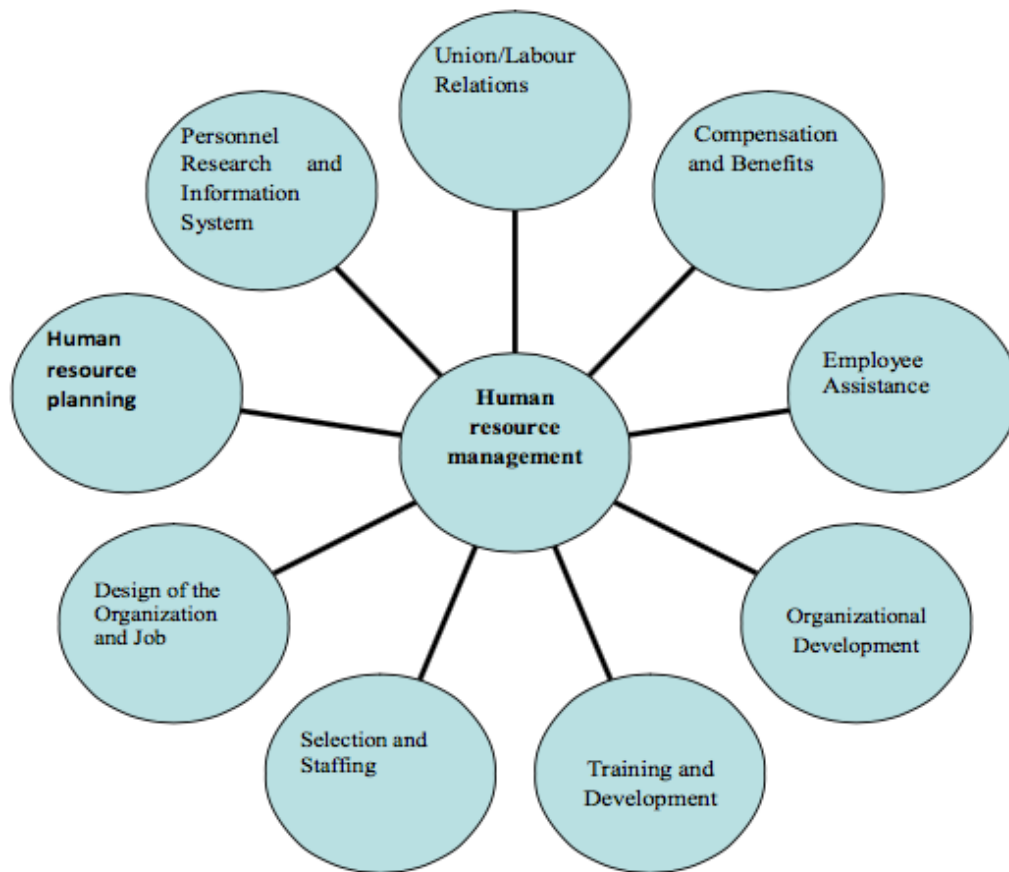
MSDM merujuk pada program, fungsi, dan aktivitas yang dirancang dan dijalankan untuk memaksimalkan karyawan dan juga efektivitas organisasi.

9.5 Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkup dari MSDM sangat luas. Semua aktivitas mayor di dalam kehidupan seorang karyawan—mulai dari masuknya seorang karyawan ke dalam organisasi sampai tiba saatnya ia meninggalkan organisasi mencakup bidang dari MSDM. Aktivitas MSDM meliputi perencanaan, *job analysis*, *job design*, perekrutan karyawan, remunerasi karyawan dan eksekutif, motivasi karyawan, pemeliharaan karyawan, hubungan industrial, dan prospek dari MSDM (Anbuoli, 2016).

Lingkup dari MSDM juga mencakup:

- Semua keputusan, strategi, faktor, prinsip, operasional, praktik, fungsi, aktivitas, dan metode terkait pengelolaan orang sebagai karyawan di dalam tipe organisasi apa pun.
- Semua dimensi terkait dengan orang di dalam hubungan pekerjaan dan semua dinamika yang muncul dari dimensi tersebut.



Gambar 13 Lingkup dari Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber: Anbuoli, 2016)

American Society for Training and Development (ASTD) dalam Anbuoli (2016) melakukan sebuah studi dan mengidentifikasi sembilan area aktivitas dari MSDM:

- Perencanaan SDM;
- Desain Organisasi dan Pekerjaan;
- Seleksi dan Kepegawaian;
- Pelatihan dan Pengembangan;
- Pengembangan Organisasional;
- Kompensasi dan Tunjangan;
- *Employee Assistance*;
- Hubungan Industrial; dan
- Penelitian Personel dan Sistem Informasi.

a) **Perencanaan SDM.** Objektif dari Perencanaan SDM adalah untuk menjamin bahwa organisasi memiliki orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan pada posisi yang tepat. Hal ini menyiapkan organisasi dari segi inventaris SDM dengan tujuan untuk menilai kebutuhan masa kini dan masa yang akan datang, ketersediaan, dan kemungkinan terjadinya kekurangan SDM di masa yang akan datang. Jadi, perencanaan SDM memperkirakan permintaan, persediaan, dan mengidentifikasi sumber dari seleksi.

Perencanaan SDM mengembangkan strategi baik jangka panjang maupun jangka pendek untuk memenuhi persyaratan tenaga kerja.

- b) **Desain Organisasi dan Pekerjaan.** Tugas ini melibatkan struktur organisasi, kewenangan, hubungan, dan tanggung jawab. Ini juga terkait dengan definisi dari konten pekerjaan untuk setiap posisi di dalam organisasi. Seperti adanya *job description* dan *job specification*. *Job specification* mengidentifikasi atribut dari seseorang yang paling sesuai untuk suatu pekerjaan yang didefinisikan oleh *job description*.
- c) **Seleksi dan Kepegawaian.** Ini merupakan proses dari rekrutmen dan seleksi staf yang melibatkan pencocokan orang dan ekspektasinya dengan *job specification* dan jalur karier yang tersedia di dalam organisasi.
- d) **Pelatihan dan Pengembangan.** Ini melibatkan upaya yang terorganisasi dari organisasi dalam menemukan kebutuhan pelatihan dari individu untuk memenuhi kebutuhan akan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masa depan dari organisasi.
- e) **Pengembangan Organisasional.** Ini merupakan aspek penting di mana “Efek Sinergis” dihasilkan di dalam sebuah organisasi, misal terciptanya hubungan interpersonal yang sehat di dalam organisasi.
- f) **Kompensasi dan Tunjangan.** Ini merupakan area dari administrasi upah dan gaji di mana upah dan kompensasi telah ditetapkan secara ilmiah untuk memenuhi kriteria kesetaraan dan keadilan. Aspek ini melibatkan upaya organisasi bagi kesejahteraan karyawan.
- g) **Employee Assistance.** Setiap karyawan memiliki karakter, kepribadian, harapan, dan temperamen yang unik. Mereka menghadapi berbagai masalah yang berbeda tiap harinya. Beberapa bersifat personal dan beberapa bersifat organisasional. Dalam beberapa kasus, mereka merasa khawatir. Tugas organisasi adalah untuk menghilangkan kekhawatiran sehingga karyawan tersebut dapat lebih produktif dan bahagia.
- h) **Hubungan Industrial.** Hubungan industrial yang sehat sangat penting untuk meningkatkan perdamaian dan produktivitas di dalam organisasi.
- i) **Penelitian Personel dan Sistem Informasi.** Pengetahuan mengenai ilmu perilaku dan psikologi industrial menghadirkan wawasan yang lebih baik terkait harapan karyawan, aspirasi, dan perilaku. Kemajuan teknologi terutama yang berkaitan dengan metode produksi telah menciptakan lingkungan kerja yang berbeda dengan yang ada di masa lalu. Globalisasi ekonomi telah meningkatkan kompetisi di berbagai bidang. Ilmu ergonomik memberikan ide yang lebih baik tentang cara menyediakan lingkungan kerja yang lebih nyaman untuk karyawan. Jadi, penelitian yang terus-menerus ada merupakan persyaratan yang tidak dapat dielakkan lagi sehingga organisasi pun harus memiliki kepedulian khusus

terutama dalam memperbaiki pola pertukaran informasi melalui sistem komunikasi yang efektif terutama terkait moral dan motivasi.

9.6 Objektif dari Manajemen Sumber Daya Manusia

Objektif utama dari MSDM adalah untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja yang kompeten di dalam organisasi. Beberapa objektif yang spesifik adalah sebagai berikut (Anbuoli, 2016):

- 1) Modal manusia: membantu organisasi dalam memperoleh jumlah dan tipe karyawan yang tepat untuk memenuhi tujuan strategis dan operasionalnya.
- 2) Mengembangkan iklim organisasional: membantu menciptakan iklim di mana karyawan terdorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keterampilannya secara maksimal dan menggunakan keterampilan dan kemampuan itu secara efektif di tempat kerja.
- 3) Membantu mengelola standar kinerja dan meningkatkan produktivitas melalui desain pekerjaan yang efektif: menyediakan orientasi, pelatihan, dan pengembangan yang sesuai; menyediakan umpan balik terkait kinerja; dan menjamin komunikasi dua arah yang efektif.
- 4) Membantu membangun dan menjaga hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan.
- 5) Membantu menciptakan dan menjaga lingkungan yang aman dan sehat.
- 6) Mengembangkan program untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, psikologis, dan sosial dari karyawan dan membantu organisasi menjaga karyawan yang produktif.
- 7) Menjamin bahwa organisasi patuh pada hukum yang berlaku yang dapat memengaruhi tempat kerja (seperti HAM, kesetaraan pekerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), standar pekerjaan, Undang-Undang Ketenagakerjaan).
- 8) Menyediakan organisasi dengan karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
- 9) Meningkatkan kepuasan karyawan dan aktualisasi diri.
- 10) Mengembangkan dan menjaga kualitas kehidupan kerja.
- 11) Untuk mengomunikasikan kebijakan SDM dengan karyawan.
- 12) Untuk membantu menjaga kebijakan etika perusahaan dan perilaku etis.

Di bawah ini merupakan objektif dari MSDM yang dapat disimpulkan ke dalam empat objektif yang spesifik: sosial, organisasional, fungsional, dan personal (Anbuoli, 2016).

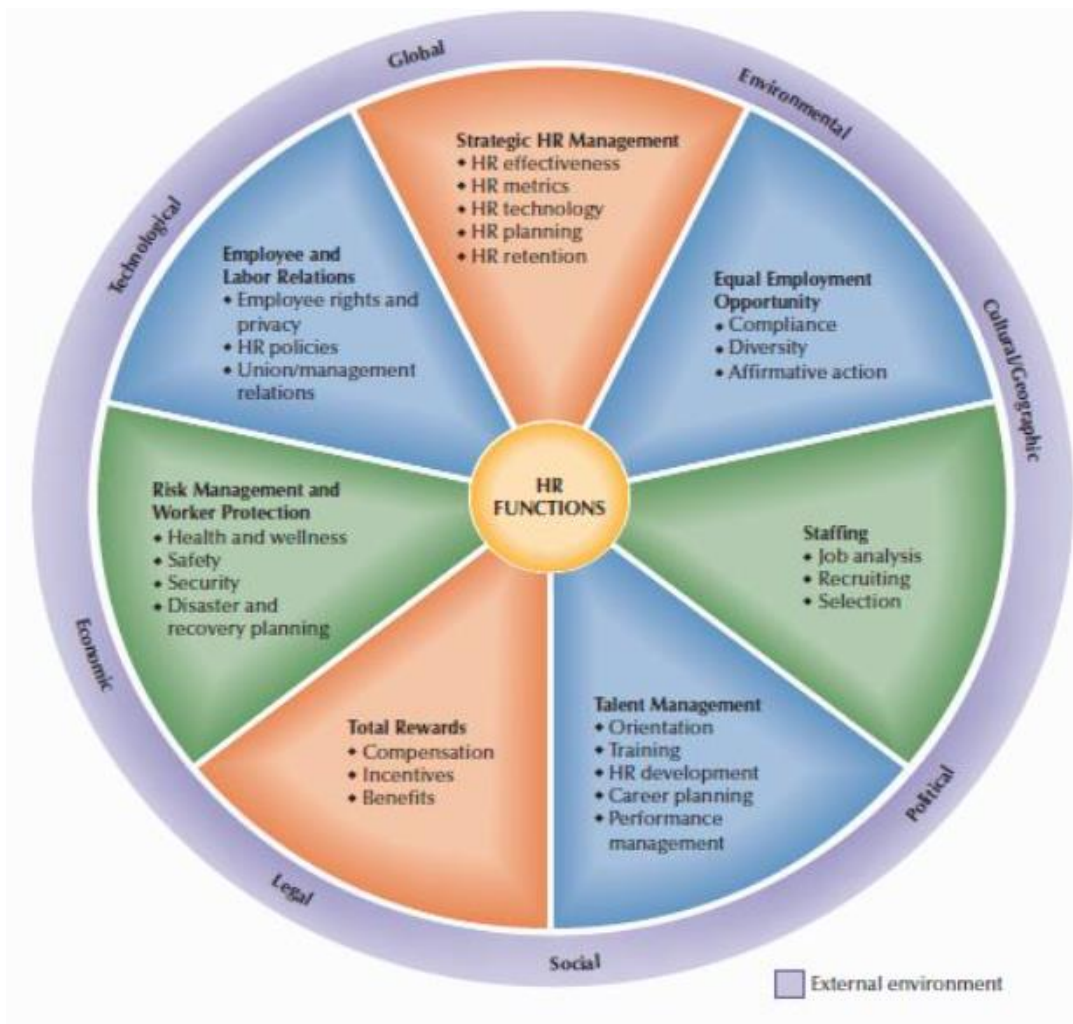
- 1) **Objektif Sosial.** Berupaya memastikan bahwa organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat dan meminimalisir dampak negatif yang dapat muncul dari bisnis suatu organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya untuk manfaat sosial secara etis dapat mengarahkan kepada restriksi bisnis.
- 2) **Objektif Organisasional.** Memastikan bahwa MSDM bukan departemen yang berdiri sendiri, tetapi berperan dalam membantu organisasi dengan objektif utamanya. Departemen SDM hadir untuk melayani organisasi.
- 3) **Objektif Fungsional.** Menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. SDM disesuaikan dengan permintaan organisasi.
- 4) **Objektif Personal.** Untuk membantu karyawan mencapai tujuan personal, khususnya untuk tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individu di dalam organisasi.

Tabel 4 Objektif MSDM dan Fungsi (Sumber: Anbuoli, 2016)

Objektif MSDM		Fungsi Pendukung
1	Objektif Sosial	Kepatuhan legal Manfaat Hubungan industrial
2	Objektif Organisasional	Perencanaan SDM Hubungan karyawan Seleksi Pelatihan dan pengembangan Penilaian Penempatan Asesmen
3	Objektif Fungsional	Penilaian Penempatan Asesmen
4	Objektif Personal	Pelatihan dan pengembangan Penilaian Penempatan Kompensasi Asesmen

9.7 Fungsi MSDM

MSDM telah berperan penting dalam menyiapkan organisasi dalam memenuhi tantangan yang ada di dalam sektor bisnis yang semakin kompetitif. Meningkatnya jumlah karyawan, diversifikasi kontraktual, dan perubahan pada profil demografi, membuat para manajer merekonfigurasi peran dan signifikansi dari MSDM. Fungsi-fungsi seperti yang dilihat pada gambar di bawah responsif terhadap kebutuhan kepegawaian, tetapi juga dapat proaktif di dalam membentuk ulang objektif organisasional. Semua fungsi dari MSDM berkorelasi dengan objektif inti dari MSDM. Sebagai contoh, objektif personal dilihat melalui fungsi seperti remunerasi dan asesmen (Anbuoli, 2016).



Gambar 14 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (Sumber: Anbuoli, 2016)

Manajemen SDM juga memiliki fungsi yang saling berhubungan seperti kekuatan eksternal yang meliputi legal, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya/geografi, politik, dan social—secara signifikan memengaruhi bagaimana fungsi SDM dirancang, dikelola, dan diubah. Anbuoli (2016) mengelompokkan beberapa fungsi dari manajemen SDM sebagai berikut:

- 1) **Manajemen Strategis SDM.** Sebagai upaya dalam menjaga daya saing organisasi, perencanaan strategis untuk efektivitas SDM dapat ditingkatkan menggunakan matriks SDM dan teknologi SDM. Fungsi perencanaan SDM menentukan jumlah dan tipe karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan SDM melibatkan penciptaan kelompok dengan keterampilan yang beragam, merekrut orang yang tepat, dan tugas kelompok sukarela. Fungsi ini menganalisis dan menentukan kebutuhan karyawan untuk menciptakan kelompok yang inovatif. Dasar dari manajemen strategis SDM adalah kepegawaian dan pengembangan karyawan.
- 2) **Equal Employment Opportunity (EEO).** Kepatuhan dengan peraturan terkait EEO memengaruhi keseluruhan aktivitas SDM.

3) **Kepegawaian.** Tujuan dari kepegawaian adalah menyediakan persediaan yang cukup sehubungan dengan individu yang memiliki kualifikasi dalam memenuhi posisi yang kosong di dalam organisasi. *Job analysis*, rekrutmen, dan seleksi adalah fungsi utama dari kepegawaian.

4) **Manajemen Talenta dan Pengembangan.** Dimulai dengan orientasi karyawan baru, manajemen talenta dan pengembangan meliputi beberapa tipe pelatihan yang berbeda-beda. Orientasi adalah langkah pertama dalam membantu karyawan baru menyesuaikan dirinya di dalam pekerjaan dan organisasi yang baru. Ini merupakan metode dalam memperoleh karyawan baru dengan aspek tertentu terkait pekerjaan barunya seperti upah dan program tunjangan, jam kerja, dan peraturan perusahaan serta harapan.

Program pelatihan dan pengembangan menyediakan sarana dalam menjamin bahwa karyawan mampu mengerjakan tugas pada tingkat yang dapat diterima dan lebih dari apa yang dipersyaratkan oleh organisasi. Setiap organisasi menyediakan pelatihan untuk karyawan baru serta karyawan yang berpengalaman. Selain itu, organisasi juga sering menyediakan program *on the job* dan *off the job training* bagi karyawan yang sedang melalui fase perubahan.

Pengembangan SDM dan perencanaan suksesi dari karyawan dan manajer penting untuk mempersiapkan organisasi terhadap perubahan di masa depan. Perencanaan karier telah sedemikian berkembang dan dipengaruhi oleh aspirasi karyawan untuk tumbuh dan maju di dalam kariernya. Aktivitas dari perencanaan karier meliputi asesmen terhadap potensi pertumbuhan dan kemajuan dari karyawan.

Penilaian kinerja meliputi dukungan terhadap karyawan untuk mengambil risiko, inovasi, tugas baru, evaluasi rekan kerja, evaluasi yang sering, dan proses audit inovasi.

Fungsi ini memonitor kinerja karyawan untuk meyakinkan bahwa kinerja karyawan berada di level yang dapat diterima. Strategi ini menilai kinerja individu dan kelompok sehingga terdapat hubungan antara inovasi individu dan keuntungan perusahaan. Organisasi juga harus dapat menentukan tugas siapa yang harus dinilai dan siapa yang harus melakukan asesmen terhadap kinerja karyawan.

5) **Pemberian Penghargaan.** Kompensasi dalam bentuk upah, insentif, dan tunjangan adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berkinerja di dalam organisasi. Manajemen kompensasi adalah metode untuk menentukan upah kontribusi dari karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kompensasi memengaruhi kepegawaian di mana orang-orang memiliki kecenderungan tertarik pada tawaran upah yang lebih tinggi sebagai pertukaran dari kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi. Untuk tetap kompetitif, perusahaan mengembangkan dan memperbaiki sistem kompensasi dan menggunakan *variable pay programs* seperti penghargaan insentif, promosi di dalam tim, dan pengakuan serta dengan menyeimbangkan penghargaan tim dan individu. Fungsi ini menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan produktivitas karyawan, inovasi, dan profitabilitas. Kompensasi juga berkaitan dengan pengembangan karyawan di mana insentif

tersebut berfungsi memotivasi karyawan untuk mencapai kinerjanya yang lebih tinggi, sehingga nantinya dapat mendapatkan posisi kerja dengan upah yang juga lebih tinggi.

Tunjangan adalah bentuk lain dari kompensasi yang digunakan di samping upah langsung dari pekerjaan yang dilakukan. Tunjangan berkaitan dengan area pemeliharaan karyawan dengan disediakannya kebutuhan dasar dari karyawan.

6) Manajemen Risiko dan Perlindungan Karyawan. MSDM juga menekankan pada risiko di tempat kerja untuk menjamin perlindungan terhadap karyawan dengan memenuhi persyaratan legal dan lebih responsif terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan seperti dengan diciptakannya *disaster* dan *recovery planning*.

7) Hubungan Karyawan dan Hubungan Industrial. Hubungan antara manajer dan karyawan harus dikelola dengan efektif dan legal. Hak perusahaan dan karyawan harus dijaga. Penting untuk mengembangkan, mengomunikasikan, dan memperbarui kebijakan SDM dan prosedurnya sehingga manajer dan karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Di dalam beberapa organisasi, hubungan industrial juga harus dijaga. Istilah hubungan industrial merujuk kepada interaksi dengan karyawan yang merepresentasikan serikat pekerja. Serikat pekerja adalah organisasi di mana karyawan bergabung di dalamnya untuk memperoleh suara yang lebih banyak di dalam keputusan terkait upah, tunjangan, kondisi kerja, dan aspek lain dari pekerjaan. Sehubungan dengan hubungan industrial, fungsi mayor dari SDM meliputi negosiasi dengan serikat pekerja terkait upah, kondisi pelayanan, dan menyelesaikan isu seputar perkara dan keluhan karyawan.

9.8 Peran Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran dari MSDM adalah untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengelola kebijakan dan program yang dirancang untuk pemanfaatan sumber daya manusia dengan lebih baik. Ini merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan pada orang di tempat kerja dan hubungannya dengan perusahaan. Objektifnya adalah: (a) pemanfaatan SDM secara efektif, (b) hubungan kerja yang diinginkan di antara semua anggota organisasi, dan (c) pengembangan individu secara maksimal.

Fungsi SDM bersifat administratif dan profesional. Staf SDM menekankan pada *administering benefit* dan fungsi penggajian serta operasional dan tidak memikirkan bahwa mereka memerankan bagian di dalam strategi perusahaan secara keseluruhan. Sementara, profesional SDM di dalam organisasi harus memiliki pengetahuan yang luas mengenai organisasi serta kompleksitasnya (Anbuoli, 2016). Secara umum, berbagai teori, metode, dan pendekatan psikologi dapat dimanfaatkan di berbagai bidang dalam perusahaan. Salah satu hasil riset yang dilakukan terhadap para manajer HRD menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menyebutkan Psikologi Industri dan Organisasi memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan manajemen SDM (rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral, dan

kepuasan kerja; 30% lagi memandang hubungan industrial sebagai area kontribusi; dan yang lainnya menyebutkan peran penting PIO pada desain struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Peran psikologi dalam manajemen menurut John Miner (1992), dapat dirumuskan dalam 4 bagian. **Pertama**, terlibat dalam proses input. Hal yang dilakukan adalah rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan. **Kedua**, berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas. Peran psikologi ikut andil melakukan pelatihan dan pengembangan, menciptakan manajemen keamanan kerja dan teknik-teknik pengawasan kinerja, meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan, menentukan sikap-sikap kerja yang baik, dan mendorong munculnya kreativitas karyawan. **Ketiga**, berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada pemeliharaan. Praktik psikologi digunakan untuk melakukan hubungan industrial (pengusaha-buruh-pemerintah), memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik, ikut terlibat secara aktif dalam penentuan gaji karyawan dan bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya, pelayanan berupa bimbingan, konseling, dan terapi bagi karyawan-karyawan yang mengalami masalah-masalah psikologis. Adapun yang **keempat**, terlibat dalam proses output. Metode psikologi ikut terlibat dalam melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan, mengevaluasi jabatan, dan kinerja karyawan.

Dari sini, kita bisa lihat bahwa seorang psikolog dalam dunia industri tidak hanya dikenal sebagai “tukang tes” atau “*interviewer*” saja. Saat ini, seorang psikolog tidak hanya mengakhiri kariernya di rumah sakit jiwa, tetapi juga sudah mampu berkarier di sebuah perusahaan.

Dalam dunia manajemen sendiri, seorang psikolog juga ikut andil dalam perubahan di dunia manajemen SDM, yang awalnya organisasi mengelola SDM di Unit Personalia, kini sudah digencarkan dengan *Human Capital*, bahkan berkembang menjadi *Talent Management*. Peran psikolog di perusahaan ikut mengubah paradigma bahwa SDM yang awalnya hanya sebagai pekerja, tetapi dituntut melihat SDM sebagai “aset” untuk perusahaan.

Psikolog tidak hanya harus mampu mencari kandidat yang “*The Right Man in The Right Place*”, tetapi psikolog juga harus mampu melihat kebutuhan pengembangan SDM. Selain itu, tugasnya juga harus mampu menjadi jembatan bagi para pekerja kepada *Top Management* agar seimbang antara hak dan kewajibannya. Psikolog juga dituntut untuk mampu mengomunikasikan visi dan misi perusahaan melalui pedoman kerja yang mengarah pada produktivitas hingga evaluasi kinerja. Jadi, bisa dibayangkan peran psikologi sejatinya sangatlah luas dalam sebuah organisasi atau perusahaan, apalagi dalam manajemen SDM yang merupakan seni mengelola manusia, sebab di mana ada manusia, di situlah psikologi berada.

Berdasarkan Anbuoli (2016), tanggung jawab utama dari manajer SDM adalah:

- Untuk mengembangkan pengetahuan yang menyeluruh terkait budaya korporat, perencanaan, dan kebijakan.
- Untuk bertindak sebagai agen perubahan internal dan konsultan.
- Untuk menginisiasi perubahan dan bertindak sebagai ahli dan fasilitator.
- Untuk secara aktif terlibat di dalam formulasi strategi perusahaan.

- Untuk menjaga komunikasi terus terbuka antara fungsi departemen SDM dan individu serta kelompok di dalam maupun di luar organisasi.
- Untuk mengidentifikasi dan mengembangkan strategi departemen SDM sesuai dengan strategi bisnis.
- Untuk memfasilitasi pengembangan dari kelompok organisasi dan hubungan kerja mereka dengan tim atau individu lainnya.
- Untuk mendiagnosis masalah dan menentukan solusi yang tepat bagi area SDM tersebut.
- Untuk menyediakan koordinasi dan dukungan melalui pengadaan program departemen SDM dan pelayanan.
- Untuk mengevaluasi dampak dari departemen SDM atau melakukan penelitian untuk mengidentifikasi, mengembangkan, atau menguji bagaimana departemen SDM telah meningkatkan kinerja individu dan organisasional.

Beberapa ahli manajemen memiliki definisi terkait peran-peran yang berbeda untuk para manajer SDM berdasarkan tanggung jawab besar yang harus mereka penuhi di dalam organisasi.

Pat Mc Lagan dalam Anbuoli (2016) menyarankan sembilan peran yang dijalankan oleh praktisi SDM:

- 1) Untuk membawa isu dan tren terkait pihak eksternal dan internal organisasi ke dalam pertimbangan bagi setiap pembuat keputusan dan untuk merekomendasikan strategi jangka panjang untuk mendukung kecemerlangan dan ketahanan organisasi.
- 2) Untuk merancang dan menyiapkan sistem SDM serta tindakannya untuk implementasi agar mereka dapat membuat dampak yang maksimum pada kinerja organisasional serta pengembangan.
- 3) Untuk memfasilitasi pengembangan dan implementasi dari strategi dalam mentransformasikan organisasi melalui pencapaian nilai dan visi.
- 4) Untuk menciptakan hubungan positif dengan pelanggan dengan menyediakan pelayanan terbaik; untuk memanfaatkan sumber daya secara maksimal dan menciptakan komitmen di antara anggota organisasi dan memenuhi permintaan pelanggan.
- 5) Untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pembelajaran sehingga dapat merancang dan mengembangkan program pembelajaran dan bahan-bahan yang dapat membantu proses akselerasi pembelajaran untuk individu dan kelompok.
- 6) Untuk membantu individu dan kelompok dalam bekerja di dalam situasi yang baru, memperluas, dan mengubah pandangan mereka sehingga organisasi dapat mengubah sudut pandang dari *authoritarian leadership* menjadi *participative model of leadership*.
- 7) Untuk membantu karyawan dalam menilai kompetensi, nilai-nilai, dan tujuannya sehingga mereka dapat mengidentifikasi, mengimplementasikan rencana pengembangannya.
- 8) Ia juga membantu karyawan dalam menambahkan nilai di tempat kerja dan untuk memfokuskan pada intervensi dan keterampilan interpersonal dalam membantu orang untuk berubah dan mempertahankan perubahan.
- 9) Ia menilai praktik departemen SDM dan programnya serta dampak dari program tersebut dan mengomunikasikan hasil sehingga organisasi dan orang yang terlibat di dalamnya dapat berakselerasi dengan perubahan dan pengembangan yang dibutuhkan.

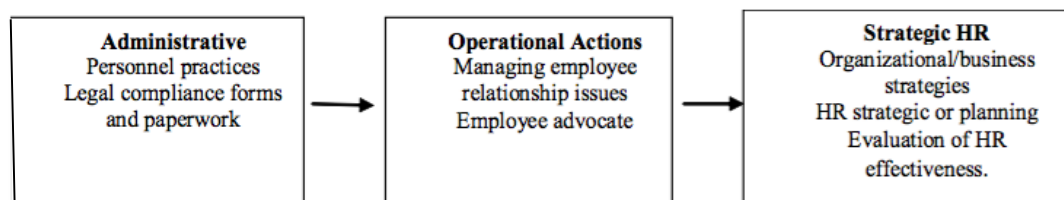
Menurut Dave Ulrich dalam Anbuoli (2016) terdapat empat peran kunci:

1. **Strategic Partner Role** – mengubah strategi ke dalam hasil dengan membangun organisasi yang menciptakan nilai;
2. **Change Agent Role** – membuat perubahan;
3. **Employee Champion Role** – mengelola talenta dan modal intelektual di dalam perusahaan;
4. **Administrative Role** – mencoba untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik, lebih cepat, dan lebih ekonomis.

Peran dari SDM di dalam organisasi telah melalui perubahan yang masif dan banyak organisasi yang telah mengubah dirinya yang sebelumnya memiliki pandangan terhadap manajemen personel yang tradisional menjadi pendekatan yang lebih merujuk kepada manajemen SDM. Pendekatan dasar dari MSDM adalah untuk mempersepsikan organisasi secara menyeluruh. Penekanannya bukan hanya pada produksi dan produktivitas, tetapi juga pada kualitas kehidupan.

9.9 Klasifikasi Peran SDM Terkini

Berdasarkan Mathis dan Jackson (2010) dalam Anbuoli (2016), terdapat beberapa peran yang dapat dipenuhi oleh manajemen SDM. Berikut gambar yang menunjukkan tiga klasifikasi terkini terkait peran SDM:



Gambar 15 Klasifikasi Peran SDM Terkini (Sumber: Mathis dan Jackson dalam Anbuoli, 2016)

1. **Peran Administratif dari SDM.** Peran administratif dari manajemen SDM berorientasi pada administrasi dan *recordkeeping* meliputi dokumen legal yang penting serta implementasi kebijakan. Perubahan yang besar telah terjadi di peran ini. Dua perubahan tersebut adalah dengan adanya penggunaan teknologi yang lebih berkembang dan *outsourcing*. Teknologi telah meningkatkan efisiensi SDM dan responsivitas dari SDM kepada karyawan dan manajer sehingga banyak fungsi SDM yang bersifat elektronik dan dilakukan dengan menggunakan *web-based technology*. Pada hari ini, teknologi digunakan hampir pada keseluruhan aktivitas SDM dimulai dari lowongan pekerjaan secara *online* sampai dengan *e-learning*. Fungsi administratif dari SDM telah dialih-dayakan kepada vendor. Aktivitas *outsourcing* ini telah meningkat secara dramatis terutama pada area SDM terkait dengan *employee assistance* (konseling), perencanaan pensiun, administrasi tunjangan, penggajian, dan *outplacement services*.

- 2. Peran Operasional dan Advokasi dari SDM.** Manajer SDM mengelola hampir semua aktivitas SDM yang sejalan dengan strategi dan operasional dan dilihat berperan sebagai “*champion*” untuk setiap isu karyawan. SDM dilihat sebagai advokasi dari karyawan di dalam organisasi. Mereka bertindak sebagai suara dari karyawan dan menghabiskan banyak waktu pada manajemen krisis SDM, menghadapi isu-isu karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan non-pekerjaan. Advokasi karyawan membantu menjamin adanya perlakuan adil dan setara bagi semua karyawan dan tidak melihat perbedaan dari latar belakang karyawan tersebut. Terkadang, advokasi SDM dapat menciptakan konflik dengan manajer operasional. Namun, tanpa adanya peran advokasi dari SDM, perusahaan dapat menghadapi perkara hukum yang lebih besar dibandingkan dengan apa yang terjadi sekarang. Peran operasional dari SDM adalah untuk bekerja sama dengan berbagai macam departemen dan manajer operasional serta supervisor untuk mengidentifikasi, mengimplementasikan program, dan kebijakan yang dibutuhkan di dalam organisasi. Aktivitas operasional bersifat taktis. Kepatuhan dengan *equal employment opportunity* dan peraturan lain dijamin, aplikasi pekerjaan diproses, lowongan pekerjaan dipenuhi melalui wawancara, supervisor dilatih, masalah terkait keamanan dipecahkan, pertanyaan terkait upah dan tunjangan dijawab. Untuk menjalankan aktivitas-aktivitas tersebut, manajer SDM harus mencocokkan aktivitas SDM dengan strategi organisasi.
- 3. Peran Strategis dari SDM.** Peran administratif merupakan peran yang dominan bagi SDM. Namun, pada gambar di atas, menunjukkan transformasi SDM yang lebih luas sehingga SDM membutuhkan waktu dan karyawan yang lebih sedikit dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas SDM tersebut. Perbedaan di antara peran operasional dan strategis hadir pada beberapa area SDM. Peran strategis SDM berarti bahwa profesional SDM proaktif dalam menangani realita bisnis dan memfokuskan pada kebutuhan bisnis di masa depan seperti strategi perencanaan, strategi kompensasi, kinerja SDM, dan pengukuran hasil. Namun, pada beberapa organisasi, SDM tidak memainkan peran kuncinya dalam memformulasikan strategi untuk organisasi secara keseluruhan; melainkan menjalankannya melalui aktivitas SDM semata. Banyak eksekutif, manajer, dan profesional SDM yang telah melihat bahwa SDM telah menjadi kontributor strategis bagi kesuksesan bisnis dari organisasi. SDM harus bertanggung jawab dalam mengetahui nilai nyata dari modal intelektual bagi perusahaan. Sebagai contoh, organisasi dapat mengeluarkan biaya dua kali lipat untuk mengganti karyawan yang telah pergi meninggalkan organisasi. *Turnover* dapat dikontrol melalui aktivitas SDM dan apabila sukses dapat menghemat biaya organisasi. Selain itu, dapat menjaga efektivitas dari manajemen talenta di dalam organisasi dan dapat dilihat sebagai kontribusi penting bagi kinerja organisasional. Peran dari SDM sebagai *strategic business partner* seringkali digambarkan seperti “*having a seat at the table,*” dan berkontribusi terhadap arah strategis dan kesuksesan organisasi. Ini bermakna bahwa SDM terlibat dalam penyusunan strategi di samping dari implementasi strategi. Bagian dari kontribusi SDM adalah sebagai ahli keuangan dan menghasilkan hasil keuangan, tidak hanya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan atau efisiensi administratif saja sehingga *Chief Financial Officer (CFO)* dapat mempertimbangkan apakah eksekutif SDM dapat dilengkapi dengan fungsi sehubungan dengan pemenuhan persyaratan keuangan organisasi.

Namun, meskipun peran strategis dari SDM telah diakui, banyak organisasi yang masih harus membuat kemajuan yang signifikan untuk memenuhi peran tersebut. Beberapa contoh dari area di mana kontribusi strategis dapat diciptakan oleh departemen SDM adalah:

- Evaluasi *merger* dan *acquisitions* untuk kesesuaian organisasional, perubahan struktural, dan kebutuhan kepegawaian.
- Melakukan perencanaan kepegawaian untuk mengantisipasi program pensiun karyawan pada tiap level dan mengidentifikasi ekspansi tenaga kerja di dalam perencanaan strategis organisasi.
- Memimpin upaya *selection site* untuk fasilitas baru atau melakukan pemindahan operasional ke *international outsourcing*.
- Lokasi berdasarkan kebutuhan tenaga kerja.
- Menginstitusikan sistem manajemen SDM untuk meminimalisir waktu administratif, peralatan, staf, dengan menggunakan teknologi SDM.
- Bekerja dengan para eksekutif untuk mengembangkan penjualan yang terevisi.
- Rencana kompensasi dan tunjangan sebagai produk baru.

Ini merupakan era di mana untuk meraih kemenangan, organisasi harus melibatkan SDM secara signifikan dengan cara yang terintegrasi, di mana permintaan untuk kapabilitas seperti itu berasal dari spesialis SDM.

Peran dari SDM telah berubah dari seorang fasilitator menjadi rekan kerja fungsional dengan kompetensi di beberapa fungsi lainnya dan ini diakui sebagai partner yang setara oleh pihak lain. SDM termotivasi untuk berkontribusi kepada objektif organisasional, yaitu keuntungan dan kepuasan pelanggan, dan dilihat sebagai penggerak dari realisasi akan pengembangan kualitas dari organisasi.

Berdasarkan *McKinsey's 7-S framework model*, SDM memiliki peran sebagai *catalyst* dari organisasi. Berdasarkan *framework* ini, perubahan organisasional yang efektif adalah hubungan yang kompleks antara ketujuh komponen tersebut. Manajemen sumber daya manusia adalah proses di antara *Hard S's* (*strategy, structure, dan system*), dan *Soft S's* (*style, staff, skills, dan superordinate goals*). Tentunya, semua *S's* tersebut harus melengkapi satu sama lain agar visi korporat dapat terpenuhi secara efektif. Satu hal yang perlu ditekankan adalah SDM harus menjadi bagian dari strategi bisnis secara total.

9.10 Peran Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada Masa Depan

SDM sangat krusial bagi organisasi. Kekuatan kompetitif yang kita hadapi hari ini akan terus berlanjut di masa depan, di mana permintaan akan kecemerlangan organisasi terus meningkat. Untuk mencapai kualitas tersebut, organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran, pengembangan kualitas, kerja sama tim, dan *re-engineering*. Faktor-faktor ini didorong oleh cara organisasi mengimplementasikan strateginya dan bagaimana karyawan diperlakukan.

Secara umum berbagai teori, metode dan pendekatan psikologi dapat dimanfaatkan di berbagai bidang dalam perusahaan. Salah satu hasil riset yang dilakukan terhadap para manajer HRD menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menyebutkan Psikologi Industri dan Organisasi memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan manajemen SDM (rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral, dan kepuasan kerja; 30% lagi memandang hubungan industrial sebagai area kontribusi; dan yang lainnya menyebutkan peran penting PIO pada desain struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Hasil riset tersebut di atas mungkin hanya menggambarkan sebagian besar area di mana psikologi dapat berperan. Satu hal yang belum disebutkan di atas misalnya peran para psikolog dalam menangani individu-individu yang mengalami masalah-masalah psikologis melalui *employee assistant program* (EAP) ataupun klinik-klinik yang dimiliki oleh perusahaan. Penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sangatlah wajar mengingat bahwa perusahaan digerakan oleh individu-individu yang saling berinteraksi di dalamnya.

Dalam kenyataan sehari-hari, banyak faktor-faktor psikologis yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut sering kali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan-pendekatan lain di luar psikologi. Contoh: dalam suatu tim yang terdiri dari para pakar yang sangat jenius sering kali justru tidak menghasilkan performa yang baik dibandingkan dengan sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang berkategori biasa-biasa saja.

Namun, agar fungsi organisasi dapat berjalan dengan efektif, dibutuhkan sinergi antara psikologi sebagai disiplin dengan manajemen sumber daya manusia yang mempertimbangkan beberapa fokus seperti (Anbuoli, 2016):

- 1. SDM dapat Membantu dalam Mencapai Kecemerlangan Organisasi.** Untuk mencapai perubahan paradigma ini, organisasi harus memperbaiki cara organisasi menjalankan prosedurnya terutama terkait peran dari departemen SDM. Dengan merancang peran dan agenda yang baru akan memperkaya nilai organisasi di mata pelanggan, investor, dan karyawan; SDM dapat membantu dalam meraih kecemerlangan organisasi. Ini dapat dilakukan dengan membantu manajer lini dan manajer senior dengan memindahkan ruang konferensi ke *market place* dan menjadi ahli di dalam cara bagaimana pekerjaan diorganisir dan dieksekusi. SDM harus dapat menjadi representasi dari karyawan dan harus membantu organisasi dalam meningkatkan kapasitasnya untuk perubahan. SDM akan membantu organisasi dalam menghadapi tantangan kompetitif seperti globalisasi, profitabilitas melalui pertumbuhan, organisasi, model intelektual, dan tantangan kompetitif lainnya yang perusahaan hadapi ketika menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di dalam lingkungan bisnis. Peran baru dari SDM adalah untuk mengubah strategi ke dalam suatu tindakan; untuk mengelola proses secara cerdas dan efisien; untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dan komitmen serta membangun kondisi yang diinginkan untuk perubahan yang sempurna.
- 2. SDM Harus Menjadi Partner Strategi.** SDM harus menjadi partner di dalam eksekusi strategi dengan mengarahkan pada diskusi yang serius tentang bagaimana perusahaan harus

menjalankan strateginya. Menciptakan kondisi tersebut melibatkan empat tahapan. Pertama, SDM harus mendefinisikan arsitektur organisasi dengan mengidentifikasi cara perusahaan menjalankan bisnisnya. Kedua, SDM harus bertanggung jawab terhadap audit organisasi. Ketiga, SDM sebagai partner strategis mengidentifikasi metode untuk memperbaiki bagian dari arsitektur organisasi yang membutuhkan perubahan. Keempat, SDM harus memperjelas prioritas. Dengan peran yang baru, SDM harus mengubah peran tradisionalnya dan menjamin bahwa semua pekerjaan rutin di dalam organisasi diselesaikan dengan baik.

- 3. Akuntabilitas SDM Harus Ditetapkan untuk Menjamin Komitmen Karyawan.** SDM harus bertanggung jawab dalam menjamin komitmen karyawan terhadap organisasi. Mereka harus bertanggung jawab dalam melakukan proses orientasi dan pelatihan manajemen lini mengenai pentingnya semangat kerja yang tinggi dan bagaimana cara mencapainya. SDM yang baru harus dapat menjadi suara bagi karyawan di dalam diskusi manajemen. Peran baru dari SDM juga harus melibatkan keterlibatan tim secara masif di dalam proyek atau karyawan diberikan kontrol lebih terhadap jadwal kerjanya.
- 4. SDM yang Baru Harus Menjadi Agen Perubahan.** SDM yang baru harus menjadi agen perubahan dan membangun kapasitas organisasi untuk merangkul dan memanfaatkan perubahan. Meskipun mereka tidak secara primer bertanggung jawab dalam mengeksekusi perubahan, ini merupakan kewajiban manajer SDM untuk menjamin bahwa organisasi menjalankan perubahan yang sudah direncanakan untuk diimplementasikan.
- 5. Meningkatkan Kualitas SDM.** Hal yang paling penting bagi manajer adalah untuk memberikan mandat baru kepada SDM untuk meningkatkan kualitas dari staf SDM. Eksekutif senior harus mengubah stereotip profesional SDM sebagai staf pendukung yang tidak kompeten dan membangun potensi SDM secara penuh.
- 6. Perubahan dalam Praktik Kepegawaian.** *Balance sheet* dari organisasi menunjukkan bahwa SDM merupakan pengeluaran, bukan modal. Di dalam era informasi, dipersepsikan bahwa mesin dapat bekerja dengan lebih efisien dibandingkan dengan manusia, tetapi teknologi membutuhkan manusia untuk dapat bekerja. Tantangan dari praktik kerja di era milenium ini membutuhkan keterlibatan strategis dari anggota organisasi dan serikat pekerja sebagai suatu sinergi dalam mewujudkan transformasi yang optimal yang dapat memenuhi kebutuhan bersama.
- 7. Benchmarking Tool Harus dikuasai oleh Profesional SDM.** Profesional SDM harus menguasai *benchmarking* sebagai alat untuk *continuous improvement*. Melalui ini, departemen SDM mulai mengapresiasi perubahan yang terjadi di dalam dan di luar lingkungan, sementara memperluas pengetahuan mengenai bagaimana cara menambahkan nilai ke dalam pembuatan keputusan pada level tertinggi di dalam organisasi.
- 8. Menyelaraskan SDM untuk Memenuhi Objektif Strategi yang Lebih Baik.** Seringnya organisasi tidak melibatkan orang kunci selama formulasi strategi yang mengakibatkan kekosongan antara masalah aktual dengan solusi yang diimplementasikan karena input kritis

tidak dilihat dari individu yang seharusnya dilibatkan dalam mengimplementasikan strategi yang baru. Mantan CEO dari Sony mengatakan bahwa organisasi memiliki akses yang sama terhadap teknologi dan informasi. Perbedaan di antara kedua organisasi adalah “orang” sebagai sumber daya manusia. Pemberdayaan karyawan adalah hal yang penting untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan pencapaian objektif perusahaan. Ini merupakan tanggung jawab dari manajer SDM dalam mempekerjakan SDM yang berkualitas; menyediakan lingkungan kerja yang positif sehingga mereka dapat memanfaatkan keterampilan dan potensi; dan untuk menciptakan lingkungan di mana para individu tersebut nyaman dalam mengambil risiko.

9. Promosi dari dalam dan Investasi pada Karyawan. Mempromosikan karyawan dari dalam memiliki pesan yang kuat bahwa karyawan dalam organisasi dihargai. Darah dan ide segar seringkali muncul dari pendatang baru di dalam organisasi. Untuk menghindari stagnasi, ide, dan pendekatan baru penting bagi organisasi. Namun, untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, organisasi perlu mempromosikan individu di dalam organisasi. Ini mengomunikasikan bahwa organisasi menghargai karyawannya dan investasi dalam sumber daya manusia.

10. Meninjau Proses Rekrutmen dan Seleksi. Elemen kunci dari perencanaan SDM adalah menjamin bahwa ketersediaan dari karyawan yang sesuai (dengan *right skill mix*) ada saat dibutuhkan. Penting untuk mengidentifikasi kompetensi yang dicari. Kriteria di mana keputusan seleksi dibuat harus ditentukan terlebih dahulu. Perusahaan harus mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan agar karyawan dapat sukses di dalam organisasi. Charles O'Reilly menyarankan bahwa perusahaan harus merekrut karena perilaku (bahkan mungkin lebih dari keterampilan teknis). Kecocokan dari individu dengan nilai-nilai organisasi serta budaya dari perusahaan juga dipertimbangkan dalam melakukan seleksi karyawan. Ini dikenal juga dengan *person-organization-fit*. Ini bukan lagi melihat dari kecocokan individu dengan pekerjaan (keterampilan teknis). Bagian dari kecocokan karyawan dengan organisasi harus memfokuskan pada nilai inti dan kepercayaan dari organisasi. Ini akan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi apabila mereka telah merangkul nilai inti dari organisasi sebelum seleksi dilakukan.

11. Mengomunikasikan Misi dan Visi: Apabila karyawan diharapkan untuk berkontribusi terhadap pencapaian objektif organisasi, mereka harus memahami peran di dalam organisasi. Ini dapat dicapai dengan mengomunikasikan visi dan misi perusahaan secara jelas. Misi mengomunikasikan identitas dan tujuan dari organisasi. Di dalam misi terdapat pernyataan mengenai siapa organisasi dan apa bisnis yang dijalankan. Hanya karyawan tertentu yang memahami tujuan ini dapat berkontribusi secara maksimal. Pernyataan visi menyediakan gambaran terhadap kondisi masa depan dari perusahaan. Ini menjaga organisasi agar tetap bergerak di arah yang sama dengan titik tujuan yang sudah ditentukan. Ketika misi dan visi telah diartikulasikan, para anggota organisasi mulai untuk merangkul makna dari misi dan visi tersebut dan mengarahkan mereka pada pencapaian objektif organisasi. Karyawan kemudian mengidentifikasi bagaimana dapat memberikan kontribusi/talenta unik mereka terhadap pencapaian tersebut.

12. Menggunakan Tim untuk Mencapai Sinergi. Banyak yang dapat dicapai ketika para anggota organisasi bekerja secara bersama-sama. Melalui tim yang efektif, organisasi dapat mencapai sinergi. Tujuan tim harus diselaraskan dengan objektif organisasi. Penyelarasan objektif tim dengan keseluruhan objektif organisasi menjamin bahwa para anggota organisasi bekerja dengan tujuan yang sama.

Di Asia sendiri, terdapat sorotan terhadap tantangan manajemen sumber daya manusia berdasarkan hasil kajian Hewitt Associates yang dilakukan atas 80 perusahaan terkemuka dan praktisi senior manajemen SDM di Cina, India, dan Singapura yang diumumkan di Singapura. Kajian Hewitt mengidentifikasi tiga tantangan utama MSDM, antara lain:

a) Problem keterbatasan tenaga kerja terampil atau disebut paradoks kapasitas

Asia sebagai kawasan dengan penduduk terpadat di dunia saat ini tengah mengalami keterbatasan dalam pasar tenaga kerja, khususnya ketersediaan tenaga profesional ahli dan talenta. Terbatasnya talenta tenaga kerja yang ahli mengakibatkan krisis kepemimpinan sehingga menghambat pertumbuhan di banyak organisasi.

b) Pergeseran norma dan budaya

Selain permasalahan mengenai keterbatasan talenta tenaga kerja, terdapat pula tantangan lain, yaitu pergeseran norma dan budaya. Hal ini ditunjukkan dengan semakin individualistisnya tenaga kerja Asia. “Pada masa lalu, karyawan bekerja seumur hidup di sebuah perusahaan. Tapi, saat ini tenaga kerja semakin sering berpindah kerja dan mencari kesempatan kerja yang lebih baik.” Bell memberi contoh.

c) Perubahan kontrak ketenagakerjaan

Lebih jauh Andrew Bell memaparkan, dewasa ini terjadi penekanan yang lebih tinggi terhadap kinerja dan orientasi terhadap pelanggan. Akibatnya, mau tidak mau, perusahaan harus memberikan karyawan kebebasan, motivasi, keberdayaan, dan tantangan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

9.10.1 Relevansi Ilmu Psikologi dengan Manajemen SDM dan Kontribusi Keduanya

Manajemen sumber daya manusia disingkat MSDM merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal sehingga tujuan (*goal*) menjadi maksimal. Manajemen SDM juga merupakan bidang ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsurnya adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada sebuah lembaga atau organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah-masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manajemen SDM mempergunakan manusia sebagai kajian materi yang digunakan dalam disiplin ilmu ini. Manusia merupakan makhluk yang berperilaku sebab perilaku merupakan

manifestasi kejiwaan diri manusia. Disiplin ilmu yang erat kaitannya dengan hal tersebut yaitu psikologi. Psikologi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku yang merupakan manifestasi kejiwaan manusia.

Dengan demikian, kedua disiplin ilmu yaitu Manajemen SDM dan Psikologi memiliki relevansi terkait keduanya sama-sama mengkaji manusia. Hanya saja, Manajemen SDM mempelajari manusia yang beraktivitas dalam suatu organisasi atau perusahaan terkait dengan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Selain itu, kajian ilmu psikologi juga akan memberikan kontribusi terhadap disiplin ilmu Manajemen SDM dalam mempelajari tingkah laku manusia serta aktivitas di dalam mengelola SDM yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, serta pengawasan dan pengarahan.

9.11 Ringkasan

- Penting bagi organisasi di masa kini untuk menyelaraskan sumber daya manusianya untuk objektif strategis lebih baik. Kegagalan dalam melakukan hal tersebut dapat mengakibatkan terbuangnya waktu, energi, dan sumber daya.
- Organisasi dapat mencapai hal ini dengan menyelaraskan objektif perusahaannya ketika mereka melakukan peninjauan terhadap proses rekrutmen dan seleksi.
- Hal lain yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mencapai optimalisasi adalah untuk mengomunikasikan misi dan visi, merancang sistem penghargaan yang sesuai, memberdayakan karyawan, mempromosikan dan mengembangkan dari dalam, dan menggunakan tim untuk mencapai sinergi.
- Manajemen SDM adalah fungsi manajemen yang dapat membantu manajer untuk merencanakan, merekrut, memilih, melatih, mengembangkan, dan menjaga para anggota organisasi.
- SDM memiliki empat objektif: sosial, organisasional, fungsional, dan pengembangan personal.
- Organisasi harus memiliki kebijakan seperti: prosedur yang tetap, prinsip yang terdefiniskan dengan baik terkait personel dan kontribusi terhadap efektivitas, kontinuitas, dan stabilitas organisasi.
- Psikologi Industri dan Organisasi memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan manajemen SDM (rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral, dan kepuasan kerja.

9.12 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa definisi dari manajemen sumber daya manusia? Apa saja fungsi dan objektifnya?
2. Apa peran ilmu psikologi dalam manajemen SDM? Bagaimana peran Psikolog Industri dan Organisasi dalam mengembangkan SDM dan perusahaan?
3. Elaborasikan sifat dari manajemen sumber daya manusia dan relevansinya dengan skenario masa kini!

4. Jelaskan peran dari manajer SDM di dalam manajemen sumber daya manusia!
5. Apa yang menjadi tantangan Psikologi Industri dan Organisasi dalam mengelola SDM untuk mencapai peningkatan kualitas diri, produktivitas, dan kinerja yang tinggi di dalam organisasi?

9.13 Studi Kasus

Organisasi tidak dapat sukses tanpa adanya kontribusi dari karyawan yang bahagia di tempat kerjanya. Pekerjaan yang kian menumpuk menimbulkan masalah kesehatan terutama kesehatan mental bagi karyawan. Banyak organisasi yang mencoba menemukan metode komprehensif untuk dapat menangani isu tersebut, salah satunya adalah dengan menyelenggarakan *Employee Assistance Program* (EAP).

Lingkungan kerja yang baik untuk mental karyawan adalah kunci bagi kesehatan optimal dan produktivitas. EAP hadir sebagai alat intervensi agar karyawan dapat mendiskusikan masalah personal dan masalah pekerjaannya di mana organisasi menyediakan para ahli di bidang kesehatan mental seperti *life coach*, panduan finansial dan karier, dan pelayanan lainnya agar karyawan dapat kembali memfokuskan dirinya pada pekerjaan dan mendapatkan kualitas hidup yang lebih baik.

EAP juga dapat secara optimal diintegrasikan ke dalam budaya organisasi dari perusahaan sehingga EAP dapat menjadi rutinitas bagi para anggota organisasi dalam menangani tekanan kerja dan isu personal lainnya yang dapat berdampak buruk bagi kinerja dan produktivitas karyawan.

(Sumber: <https://www.spectrum.life/blog/making-business-case-employee-assistance-programme/>)

Pertanyaan:

1. Apa saja manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi dan juga karyawan dalam pelaksanaan *Employee Assistance Program*?
2. Jelaskan bagaimana budaya organisasi berperan penting dalam pelaksanaan *Employee Assistance Program*!
3. Buatlah beberapa contoh konkret terkait pelayanan yang dapat tersedia di dalam *Employee Assistance Program*!

“You need to be aware of what others are doing, applaud their efforts, acknowledge their successes, and encourage them in their pursuits. When we all help one another, everybody wins.”

Jim Stovall

“The way a team plays as whole determines its success. You may have the greatest bunch of individual stars in the world, but if they don’t play together, the club won’t be worth a dime.”

Babe Ruth

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 10

PERENCANAAN SDM

10.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Sifat dan kebutuhan atas perencanaan sumber daya manusia.
- Faktor-faktor berbeda yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia.
- Pentingnya perencanaan sumber daya manusia.
- Proses perencanaan sumber daya manusia dan persyaratan dalam mencapai kesuksesan perencanaan sumber daya manusia.

10.2 Pendahuluan

Berdasarkan Anbuoli (2016), manajemen sumber daya manusia telah berperan secara signifikan dalam keseluruhan pengembangan strategis dari organisasi. Dewasa ini, strategi-strategi manajemen sumber daya manusia didesain sejalan dengan keseluruhan strategi bisnis dari organisasi. Strategi sumber daya manusia harus dapat mewartakan kepentingan organisasi, menerjemahkan tujuan dan objektif organisasi ke dalam program-program serta kebijakan untuk mengelola karyawan secara konsisten serta terintegrasi.

Bagian pertama dari strategi sumber daya manusia adalah perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya seperti rekrutmen karyawan, pelatihan, pengembangan, remunerasi, penilaian, dan hubungan perburuhan diambil dari perencanaan sumber daya manusia. Tantangan-tantangan yang disebabkan oleh kondisi ekonomi yang berubah-ubah selama beberapa tahun ini memperlihatkan bahwa perencanaan sumber daya manusia harus dilaksanakan (Anbuoli, 2016).

Kepegawaian dalam sebuah organisasi merupakan aktivitas sumber daya manusia yang mana keduanya bersifat strategis dan operasional. Perencanaan sumber daya manusia adalah penting dalam berbagai macam industri dan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia memengaruhi apa yang dilakukan oleh atasan ketika melakukan rekrutmen, seleksi, serta mempertahankan karyawan, dan tentu saja aksi-aksi ini memengaruhi hasil dan kesuksesan organisasi (Anbuoli, 2016).

Perencanaan sumber daya manusia memiliki makna yang berbeda untuk organisasi yang berbeda pula. Untuk beberapa perusahaan, perencanaan sumber daya manusia bermakna pengembangan manajemen. Hal ini membantu para atasan dalam menciptakan keputusan yang lebih baik, komunikasi juga menjadi lebih efektif serta pemahaman yang lebih tentang perusahaan. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk membuat manajer menjadi lebih siap dalam menghadapi masa kini dan masa yang akan datang (Anbuoli, 2016).

10.3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Anbuoli (2016) selanjutnya menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah penting untuk membantu organisasi dan karyawan untuk mempersiapkan masa depan. Tujuan dasar dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memprediksi masa depan dan berdasarkan prediksi tersebut, organisasi dapat mengimplementasikan program-program untuk mencegah problem yang terantisipasi. Secara singkatnya, perencanaan sumber daya manusia adalah proses evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia dari sebuah organisasi atau individu. Sebagai contoh, *skill* apa saja yang dibutuhkan untuk pekerjaan di masa depan dibandingkan dengan kapabilitas sumber daya manusia di masa depan? Serta, pengembangan kebijakan sumber daya manusia serta praktiknya untuk memecahkan problem potensial. Sebagai contoh, mengimplementasikan program pelatihan untuk menghindari defisiensi *skill*.

10.4 Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Anbuoli (2016), perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan ke dalam beberapa definisi:

Berdasarkan Vetter (1967), “Perencanaan sumber daya manusia adalah proses di mana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi tenaga kerja terkini ke posisi tenaga kerja yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berjuang untuk mendapatkan waktu yang tepat untuk melakukan hal-hal yang dapat menghasilkan manfaat jangka panjang secara maksimal.”

Berdasarkan Gordon Mc Beath (1992), “Perencanaan sumber daya manusia mempertimbangkan dua hal: perencanaan atas persyaratan tenaga kerja dan perencanaan atas pasokan tenaga kerja.”

Berdasarkan Beach (1980), “Perencanaan sumber daya manusia adalah proses dari penentuan dan asumsi bahwa organisasi akan memiliki angka yang cukup bagi karyawan yang berkualitas, tersedia pada saat yang tepat, berperforma sehingga dapat memenuhi kebutuhan dari organisasi dan juga untuk dapat menyediakan kepuasan bagi para individu yang terlibat.”

Perencanaan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses prediksi sebuah organisasi akan permintaan dan persediaan atas tenaga kerja yang tepat pada jumlah tenaga kerja yang tepat pula. Dengan kata lain, perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan formulasi rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Berdasarkan Anbuoli (2016), perencanaan sumber daya manusia memiliki empat fase:

- **Fase pertama** melibatkan pengumpulan dan analisis data melalui inventaris tenaga kerja dan peramalan (*forecasting*).
- **Fase kedua** meliputi penetapan tujuan tenaga kerja serta kebijakan dan perolehan persetujuan dari manajemen tingkat atas.
- **Fase ketiga** melibatkan perancangan dan implementasi rencana serta promosi untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan ketenagakerjaan.
- **Fase keempat** adalah terkait kontrol dan evaluasi dari perencanaan tenaga kerja untuk memfasilitasi progres untuk dapat bermanfaat bagi organisasi serta individu di dalamnya. Pandangan jangka panjang bermakna bahwa keuntungan mungkin akan dikorbankan pada jangka pendek demi masa depan organisasi. Proses perencanaan membantu organisasi mengidentifikasi apa yang tenaga kerja butuhkan dan problem di masa depan apa yang membutuhkan tindakan terkini. Hal ini akan mengarahkan pada kinerja secara lebih efektif dan efisien.

10.5 Sifat dari Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Mathis & Jackson (2017), perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang meliputi analisis dan identifikasi kesediaan dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Fokus dari perencanaan sumber daya manusia ini adalah untuk meyakinkan bahwa organisasi memiliki jumlah yang cukup akan sumber daya manusianya—dengan kapabilitas, waktu serta tempat yang tepat. Di dalam perencanaan sumber daya manusia, organisasi harus mempertimbangkan kesediaan serta alokasi dari karyawan dalam pekerjaannya untuk jangka waktu yang panjang, bukan hanya untuk beberapa bulan atau beberapa tahun ke depan.

Perencanaan sumber daya manusia adalah subsistem di dalam keseluruhan perencanaan organisasional. Tindakan-tindakan di dalam perencanaan tersebut dapat meliputi pergeseran karyawan ke pekerjaan lain di dalam organisasi, aksi merumahkan karyawan atau dengan kata lain memotong jumlah karyawan, mengembangkan karyawan yang ada, dan/atau meningkatkan jumlah karyawan pada area-area tertentu.

Faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari karyawan serta lowongan yang akan dibuka oleh organisasi yang mana berasal dari pensiun, promosi, perpindahan, dan pelepasan karyawan. Untuk melakukan ini, perencanaan sumber daya manusia membutuhkan upaya-upaya dari ahli sumber daya manusia dalam bekerja sama dengan para manajemen tingkat atas serta manajer (Anbuoli, 2016).

10.6 Objektif dari Perencanaan Sumber Daya Manusia

Anbuoli (2016) menjelaskan beberapa objektif dari perencanaan sumber manusia, yaitu:

1. Untuk memastikan pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia di dalam organisasi.
2. Untuk menilai atau memperkirakan persyaratan keterampilan di masa depan dari organisasi.
3. Untuk menyiapkan langkah-langkah strategis dengan memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dan waktu kapan membutuhkan sumber daya tersebut.
4. Beberapa alasan spesifik terkait pentingnya latihan perencanaan sumber daya manusia dan perkiraan adalah sebagai berikut:
 - a. Untuk menghubungkan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan organisasional.
 - b. Untuk menentukan tingkat rekrutmen.
 - c. Untuk mengantisipasi *redundansi*.
 - d. Untuk menentukan tingkat pelatihan secara optimal.
 - e. Untuk menyediakan dasar program pengembangan manajemen.
 - f. Untuk memperkirakan biaya perencanaan sumber daya manusia.
 - g. Untuk membantu dalam tawar-menawar.
 - h. Untuk menilai persyaratan akomodasi di masa depan.
 - i. Untuk mempelajari biaya *overhead* serta nilai dari fungsi pelayanan.
 - j. Untuk menentukan apakah beberapa aktivitas membutuhkan kontrak tambahan.

Perencanaan sumber daya manusia eksis sebagai proses perencanaan bisnis. Aktivitas ini bertujuan untuk mengoordinasi persyaratan akan kesediaan sumber daya manusia di masa depan. Aktivitas-aktivitas besarnya adalah perkiraan (persyaratan di masa depan), inventarisasi (kekuatan masa kini), antisipasi (membandingkan persyaratan masa kini dan masa depan), dan perencanaan (program yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan tersebut).

Perkiraan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengestimasi jumlah karyawan serta pekerjaan yang tersedia oleh organisasi untuk mencapai tujuannya dan menyadari bahwa rencana-rencana tersebut dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Kebutuhan akan sumber daya manusia dalam organisasi dihitung dengan cara mengurangkan persediaan atau jumlah karyawan yang tersedia berdasarkan permintaan sumber daya manusia yang diharapkan atau jumlah dari karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan tingkat pencapaian yang diinginkan. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan karyawan yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dengan pemanfaatan yang optimal.

Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai berikut:

- **Perkiraan Persyaratan Sumber Daya Manusia.** Perencanaan sumber daya manusia penting untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan di dalam suatu organisasi. Dengan tidak adanya rencana tersebut, akan sangat sulit bagi organisasi untuk menyediakan talenta yang tepat pada waktu yang diinginkan.
- **Manajemen Perubahan yang Efektif.** Perencanaan yang layak merupakan syarat bagi organisasi untuk menghadapi perubahan di dalam aspek-aspek yang berbeda yang mana dapat memengaruhi organisasi. Perubahan-perubahan tersebut membutuhkan kelanjutan dari alokasi maupun realokasi serta pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif.
- **Menyadari Tujuan Organisasi.** Untuk dapat memenuhi segala aktivitas organisasi, perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting.
- **Mempromosikan Karyawan.** Perencanaan sumber daya manusia memberikan umpan balik dalam bentuk data karyawan yang dapat digunakan dalam pembuatan keputusan untuk membuka peluang promosi yang tersedia di dalam organisasi.
- **Pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang Efektif.** Di dalam *database* organisasi tersedia informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi surplus dan defisiensi dalam sumber daya manusia. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menjaga dan meningkatkan kapasitas organisasional untuk mencapai tujuan organisasi dengan strategi yang tepat yang akan menghasilkan kontribusi maksimal dari sumber daya manusia.

10.7 Kebutuhan untuk Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Kumar (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan utama yang menekankan pentingnya perencanaan sumber daya manusia dan ketersediaan sumber daya manusia:

1. **Penggantian Karyawan.** Banyaknya jumlah karyawan yang harus digantikan di dalam organisasi dikarenakan adanya pensiun, kematian, usia karyawan yang semakin tua, dan lain sebagainya. Terdapat kebutuhan untuk menyiapkan karyawan untuk mengambil alih posisi baru pada situasi tersebut.
2. **Perputaran Karyawan.** Di dalam organisasi, perputaran karyawan adalah sesuatu yang sering terjadi. Tingkat perputaran karyawan dapat berbeda-beda di tiap organisasi. Selalu ada kebutuhan untuk merekrut karyawan baru untuk mengambil posisi karyawan lama yang telah meninggalkan organisasi.
3. **Rencana Ekspansi.** Ketika organisasi merencanakan untuk melakukan ekspansi atau diversifikasi, fokus organisasi adalah banyaknya orang yang harus mengambil posisi yang baru tersebut. Perencanaan sumber daya manusia penting untuk situasi tersebut.

4. **Perubahan Teknologi.** Perusahaan bekerja dalam lingkungan di mana terdapat perubahan teknologi yang terus-menerus terjadi. Oleh karena itu, organisasi memberikan pelatihan untuk karyawannya. Organisasi juga membutuhkan talenta yang baru untuk memenuhi permintaan dari organisasi.
5. **Asesmen Kebutuhan.** Perencanaan SDM juga menentukan apakah terdapat surplus atau kekurangan SDM di dalam organisasi. Apabila terjadi kekurangan, maka akan memengaruhi pekerjaan. Pada sisi lain, apabila terdapat kelebihan karyawan, maka akan meningkatkan biaya tenaga kerja.

10.8 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Anbuoli (2016), perencanaan sumber daya manusia adalah subsistem di dalam keseluruhan dari perencanaan organisasi. Perencanaan organisasi meliputi aktivitas manajerial yang menentukan tujuan organisasi di masa depan dan menentukan cara yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Pentingnya perencanaan organisasi dielaborasi dalam basis peran utama yang diperankan oleh organisasi sebagai berikut:

1. **Kebutuhan akan Karyawan di Masa Depan.** Perencanaan sumber daya manusia bersifat signifikan karena hal ini membantu untuk menentukan kebutuhan akan karyawan oleh organisasi di masa depan. Apabila organisasi menghadapi problem baik dari segi surplus atau defisiensi dalam kekuatan karyawan dapat menyebabkan kurang efektifnya perencanaan sumber daya manusia.
2. **Bagian dari Perencanaan Strategis.** Perencanaan sumber daya manusia telah menjadi bagian integral dari perencanaan strategis. Perencanaan sumber daya manusia menyediakan masukan dalam proses formulasi strategi dalam memutuskan apakah organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk menjalankan strategi tersebut. Perencanaan sumber daya manusia juga dibutuhkan selama fase implementasi terutama dalam menentukan alokasi sumber daya terkait struktur organisasi, proses, dan juga sumber daya manusia itu sendiri. Pada beberapa organisasi, perencanaan sumber daya manusia memainkan peran yang signifikan sebagai perencanaan strategi dan isu-isu sumber daya manusia yang berakar di dalam manajemen bisnis.
3. **Menciptakan Karyawan yang Bertalenta Tinggi.** Meskipun di dalam suatu negara terdapat jumlah tunakarya yang tereduksi, merupakan kebijaksanaan dari atasan untuk merekrut individu yang cocok dengan keterampilan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bahkan, karyawan sendiri pun berharap agar organisasi tidak mengalami penurunan jumlah tenaga kerja. Perencanaan sumber daya manusia adalah bentuk pengembangan keterampilan yang dapat membantu organisasi menangani problem kurangnya jumlah tenaga kerja terampil.
4. **Strategi-Strategi Internasional.** Strategi ekspansi internasional dari organisasi difasilitasi untuk menjadi bagian penting dari perencanaan sumber daya manusia. Kemampuan

departemen sumber daya manusia untuk memenuhi pekerjaan utama dengan hadirnya karyawan asing serta penugasan kembali dari karyawan tersebut menjadi tantangan yang besar yang dihadapi oleh pebisnis internasional. Dengan tren yang terus tumbuh terkait operasi bisnis global, kebutuhan akan perencanaan sumber daya manusia akan menjadi kebutuhan khusus terutama untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia tersebut dengan perencanaan strategis organisasi. Tanpa perencanaan sumber daya manusia yang efektif serta perhatian terhadap rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan perencanaan karier karyawan, kompetisi yang terus tumbuh bagi para pekerja asing tersebut dapat memunculkan *turnover* yang mahal di antara para pembuat keputusan.

5. **Fondasi untuk Fungsi Personel.** Perencanaan sumber daya manusia menyediakan informasi yang esensial untuk merancang dan mengimplementasi fungsi personel seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pergerakan personel seperti perpindahan, promosi, dan PHK.
6. **Meningkatnya Investasi dalam Sumber Daya Manusia.** Organisasi secara terus-menerus membuat investasi dalam segi sumber daya manusianya sehingga meningkatkan kebutuhan untuk perencanaan sumber daya manusia. Organisasi menyadari bahwa karyawan sebagai aset organisasi dapat meningkatkan nilai dari organisasi dibandingkan dengan aset fisik. Seorang karyawan yang secara terus-menerus mengembangkan keterampilan serta kemampuannya akan menjadi aset yang bernilai bagi organisasi. Organisasi dapat membuat investasi pada personelnnya baik melalui pelatihan langsung ataupun tugas kerja. Meskipun demikian, nilai dari ketenagakerjaan yang terlatih, fleksibel, dan juga produktif sulit ditentukan. Manajemen tingkat atas telah menyadari kualitas dari tenaga kerja bertanggung jawab untuk kinerja organisasi secara jangka pendek dan juga jangka panjang.
7. **Penolakan terhadap Perubahan.** Karyawan memiliki kecenderungan untuk ragu ketika mendengar mengenai perubahan, contohnya terkait rotasi pekerjaan. Organisasi tidak dapat memindahkan satu karyawan dari satu departemen lainnya tanpa rencana yang spesifik. Bahkan, untuk melaksanakan rotasi pekerjaan dibutuhkan perencanaan ke depan serta menyesuaikan keterampilan yang dibutuhkan dengan keterampilan yang sudah dimiliki oleh karyawan.
8. **Menyatukan Pandangan dari Para Manajer.** Perencanaan sumber daya manusia membantu organisasi dalam menyatukan pandangan-pandangan dari para manajer. Meskipun perencanaan sumber daya manusia diinisiasi dan dilaksanakan oleh karyawan, dibutuhkan masukan dan kerja sama dari semua lapisan manajer dalam organisasi. Setiap manajer departemen mengetahui tentang isu-isu yang dihadapi oleh departemennya lebih dari orang lain sehingga komunikasi antara satu manajer dengan manajer lain bersifat penting bagi perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.
9. **Succession Planning.** Perencanaan sumber daya manusia menyiapkan orang-orang di dalam organisasi untuk tantangan-tantangan di masa depan. Talenta yang terpilih akan dilatih, dinilai,

dan dibimbing secara terus-menerus sehingga ketika waktu telah tiba, karyawan tersebut dapat menggantikan posisi dari atasan mereka serta bertanggung jawab atas posisi tersebut.

- 10. Manfaat-Manfaat Lainnya:** (a) perencanaan sumber daya manusia membantu dalam menilai efektivitas dari kebijakan ketenagakerjaan serta program manajemen; (b) membantu meningkatkan kesadaran terhadap pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif untuk keseluruhan pengembangan organisasi; (c) memfasilitasi seleksi dan pelatihan bagi karyawan dengan pengetahuan yang cukup, pengalaman, serta bakat sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi; (d) perencanaan sumber daya manusia mendukung organisasi untuk meninjau dan memodifikasi kebijakan sumber daya manusia dan praktiknya, dan juga untuk menilai cara pemanfaatan sumber daya manusia untuk pemanfaatan yang lebih baik.

10.9 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Kumar (2011), faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

Faktor Eksternal:

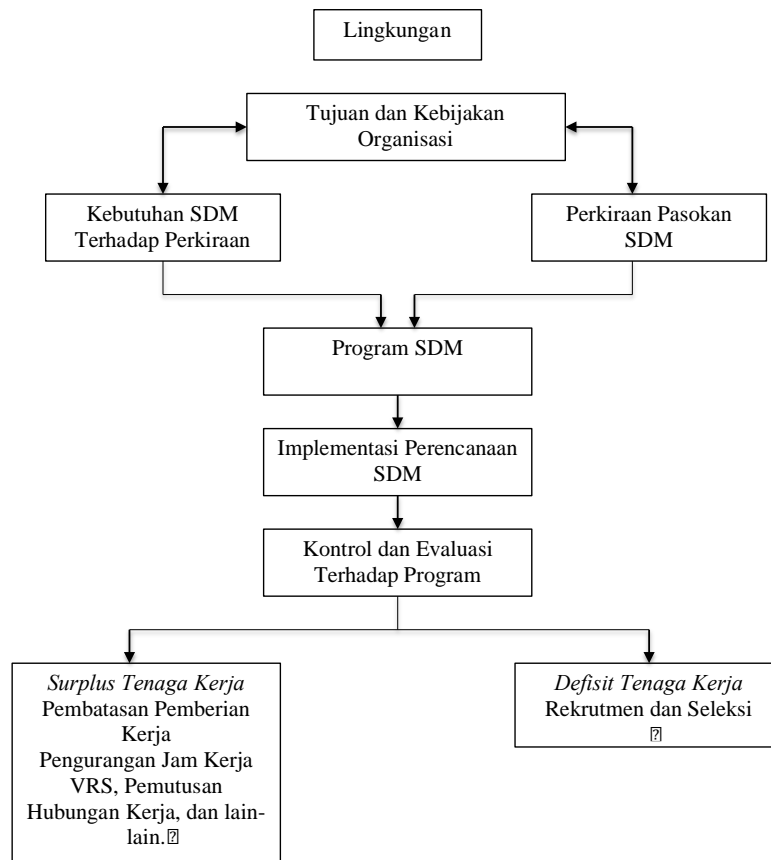
- **Kebijakan Pemerintah.** Kebijakan pemerintah seperti kebijakan ketenagakerjaan, kebijakan hubungan industrial, kebijakan terkait beberapa pekerjaan di suatu komunitas dapat memengaruhi perencanaan SDM.
- **Tingkat Perkembangan Ekonomi.** Tingkat perkembangan ekonomi menentukan tingkat pengembangan SDM di suatu negara sehingga memengaruhi persediaan SDM di masa depan di suatu negara.
- **Lingkungan Bisnis.** Faktor lingkungan bisnis eksternal memengaruhi volume dan campuran produksi sehingga memengaruhi permintaan terhadap SDM di masa depan.
- **Level Teknologi.** Level teknologi menentukan jenis SDM yang dibutuhkan.
- **Faktor Internasional.** Faktor-faktor internasional contohnya adalah permintaan untuk sumber daya dan persediaan SDM di suatu negara.

Faktor Internal:

- **Kebijakan Perusahaan dan Strategi.** Kebijakan perusahaan dan strategi terkait diversifikasi, aliansi, dan lain sebagainya menentukan permintaan SDM dari segi kualitas dan kuantitas.
- **Kebijakan SDM.** Kebijakan SDM suatu perusahaan terkait kualitas dari SDM, tingkat kompensasi, kualitas kehidupan kerja, dan lainnya memengaruhi perencanaan SDM.
- **Analisis Pekerjaan.** Secara mendasar, perencanaan SDM dirancang berdasarkan analisis pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan menentukan tipe karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- **Cakrawala Waktu.** Perusahaan dengan lingkungan kompetitif yang stabil berencana dalam jangka panjang; di mana perusahaan dengan lingkungan kompetitif yang tidak stabil membuat perencanaan hanya untuk jangka pendek.

10.10 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Anbuoli (2016), proses perencanaan SDM melibatkan kebutuhan akan perkiraan atas personel, melakukan asesmen terhadap pasokan serta mencocokkan faktor permintaan dan pasokan melalui program terkait personel. Proses perencanaan SDM dipengaruhi oleh keseluruhan tujuan organisasi dan lingkungan bisnis.



Gambar 16 Proses Perencanaan SDM (Anbuoli, 2016)

Pemindaian Lingkungan

Merupakan proses pengawasan secara sistematis terhadap kekuatan eksternal yang memengaruhi organisasi. Kekuatan-kekuatan tersebut esensial untuk implementasi perencanaan sumber daya manusia.

- Faktor-faktor ekonomi, seperti kondisi umum dan regional.
- Perubahan teknologi.
- Perubahan demografis, seperti usia, komposisi dan literasi.
- Isu politik dan legislatif, seperti undang-undang dan keputusan administratif.
- Kepedulian sosial seperti perawatan anak, fasilitas pendidikan, dan prioritas.

Dengan memindai lingkungan yang dapat memengaruhi organisasi, manajer akan dapat mengantisipasi dampak lingkungan tersebut dan membuat penyesuaian lebih awal.

Tujuan dan Kebijakan Organisasional

Perencanaan sumber daya organisasi biasanya berasal dari tujuan organisasi. Persyaratan spesifik dari segi jumlah dan karakteristik karyawan harus diambil dari tujuan organisasi. Ketika tujuan organisasi dispesifikasikan, dikomunikasikan, dan dipahami, departemen sumber daya manusia harus menspesifikasikan tujuan organisasi terkait pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi.

Perkiraan Permintaan Sumber Daya Manusia

Perkiraan permintaan adalah proses estimasi kuantitas dan kualitas tenaga kerja di masa depan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai kebutuhan organisasi di masa depan. Anggaran tahunan dan rencana korporat jangka panjang yang diterjemahkan ke dalam aktivitas-aktivitas sumber daya manusia merupakan dasar dari perkiraan sumber daya manusia.

Sebagai contoh pada kasus perusahaan manufaktur. Anggaran penjualan akan membentuk dasar dari rencana produksi di mana melibatkan jumlah dan tipe produk yang diproduksi pada setiap periodenya. Organisasi akan menentukan jumlah waktu kerja dan kategori keterampilan yang dibutuhkan untuk produksi tersebut. Ketika jumlah waktu kerja telah tersedia, hal ini dapat menentukan kualitas dan kuantitas dari personel yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

Perkiraan permintaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal meliputi kompetisi, iklim ekonomi, pemerintah serta peraturan pemerintah, perubahan teknologi, dan faktor social; di mana faktor internal adalah kendala anggaran, tingkat produksi, produk dan pelayanan baru, struktur organisasi, dan pemisahan karyawan.

Perkiraan permintaan bersifat esensial karena ini dapat membantu organisasi untuk: 1) mengkualifikasikan pekerjaan yang dibutuhkan untuk memproduksi barang pada tingkat tertentu; 2) menentukan sifat dari *staff mix* di masa depan; 3) untuk menilai tingkat yang tepat di dalam setiap bagian-bagian dari organisasi untuk menghindari biaya-biaya yang tidak diperlukan; 4) untuk mencegah kekurangan personel, di mana dan kapan personel tersebut dibutuhkan oleh organisasi; dan 5) untuk mengawasi pemenuhan dengan persyaratan legal.

Teknik-teknik seperti penilaian manajerial, analisis rasio-tren, analisis regresi, *work study technique*, dan teknik Delphi adalah beberapa metode yang digunakan dalam perkiraan permintaan.

Perkiraan Pasokan Sumber Daya Manusia

Perkiraan pasokan menentukan apakah departemen SDM akan mendapatkan jumlah karyawan yang diinginkan. Perkiraan pasokan mengukur jumlah karyawan yang dapat tersedia di dalam maupun di luar organisasi setelah membuat tunjangan untuk absensi, pergerakan internal dan promosi, pemborosan dan perubahan dalam waktu kerja, serta kondisi pekerjaan lainnya.

Perkiraan pasokan dibutuhkan agar dapat: 1) membantu menghitung jumlah karyawan dan posisi yang diharapkan agar dapat tersedia di masa depan, serta untuk dapat membantu organisasi merealisasikan rencana dan memenuhi tujuannya; 2) membantu untuk mengklarifikasi *staff mixes* yang akan terjadi di masa depan; 3) menilai kepegawaian dari bagian-bagian yang berbeda di dalam organisasi; 4) memudahkan organisasi untuk mencegah kekurangan karyawan ketika dibutuhkan; dan 5) membantu memonitor pemenuhan di masa depan dengan persyaratan legalnya. Analisis pasokan meliputi keadaan sumber daya terkini, pasokan dari sumber internal, dan juga eksternal.

Pemrograman Sumber Daya Manusia

Ketika perkiraan akan permintaan dan pasokan sumber daya manusia telah dilakukan, perkiraan dan pasokan harus berjalan seimbang sehingga lowongan pekerjaan dapat diisi oleh karyawan yang tepat pada waktu yang tepat.

Implementasi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM mengharuskan organisasi untuk mengubah rencana SDM ke dalam tindakan-tindakan. Tindakan-tindakan tersebut diinisiasi sebagai bagian dari implementasi perencanaan SDM. Program-program seperti rekrutmen, seleksi, penempatan pelatihan dan pengembangan, pelatihan ulang dan pemindahan, rencana retensi, rencana suksesi, dan lainnya apabila disatukan menjadi bagian dari implementasi perencanaan SDM.

Kontrol dan Evaluasi

Kontrol dan evaluasi merepresentasikan fase akhir dari proses perencanaan SDM. Semua rencana SDM meliputi anggaran, target, dan standar. Pencapaian dari suatu organisasi akan dievaluasi dan dimonitor berdasarkan rencana yang ada. Selama fase final ini organisasi akan mengevaluasi sejumlah karyawan berdasarkan karyawan yang sudah ada dengan talenta potensial yang mungkin akan mengisi posisi di dalam organisasi dengan target rekrutmen. Evaluasi juga dilakukan berdasarkan biaya tenaga kerja versus anggaran dan pemborosan sehingga aksi korektif dapat dilakukan di masa depan.

10.11 Syarat untuk Perencanaan SDM yang Sukses

Berdasarkan Kumar (2011), terdapat beberapa syarat agar perencanaan SDM berjalan dengan sukses:

- 1. Integrasi dengan rencana organisasi.** Perencanaan SDM harus diimbangkan dengan rencana organisasi. Harus terdapat objektif dan rencana organisasi di dalam sebuah perencanaan SDM. Selain itu, perencanaan SDM juga membutuhkan kanal komunikasi yang baik antara perencanaan organisasi dan perencanaan SDM.
- 2. Periode perencanaan SDM.** Periode perencanaan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan persyaratan dari perusahaan. Ukuran dan struktur dari perusahaan serta perubahan yang diantisipasi harus dipertimbangkan dalam membuat perencanaan SDM.

3. **Organisasi yang tepat.** Untuk menjadi efektif, fungsi perencanaan harus terorganisasi dengan baik. Apabila memungkinkan, dilakukan di dalam departemen SDM. Bagian yang terpisah harus disatukan untuk memberikan fokus yang cukup serta dengan mengoordinasikan perencanaan kerja pada berbagai level di dalam organisasi.
4. **Dukungan dari manajemen atas.** Dukungan dari manajemen atas dinilai penting untuk menjamin kecukupan sumber daya, kerja sama, dan dukungan agar perencanaan berjalan dengan baik.
5. **Dukungan dari para eksekutif.** Untuk perencanaan SDM berjalan efektif, perencanaan tersebut harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen para eksekutif. Dibutuhkan juga partisipasi aktif dan upaya yang terkoordinasi dari para eksekutif. Partisipasi tersebut akan membantu meningkatkan pemahaman pada prosesnya dan mengurangi kemungkinan adanya penolakan.
6. **Sistem informasi yang efisien dan mendukung.** Untuk memfasilitasi perencanaan SDM, *database* yang tepat harus dikembangkan bagi SDM.
7. **Pendekatan yang seimbang.** Para ahli SDM harus memberikan keseimbangan bagi pentingnya aspek kuantitatif dan kualitatif dari SDM. Organisasi harus memberikan lowongan pekerjaan untuk orang yang tepat. Promosi harus dilakukan secara cermat dan hati-hati. Perencanaan karier dan pengembangan, level keterampilan, semangat kerja karyawan harus dipertimbangkan oleh para perencana SDM.

10.12 Rintangan Perencanaan SDM

Anbuoli (2016) menjelaskan bahwa perencana SDM menghadapi rintangan-rintangan yang signifikan ketika memformulasikan perencanaan SDM. Beberapa rintangan terbesarnya adalah:

1. Praktisi SDM dipersepsikan sebagai ahli dalam mengelola masalah personel, tetapi bukan ahli dalam mengelola bisnis. Rencana personel diformulasikan oleh praktisi SDM sejalan dengan rencana organisasi yang mana membuat keseluruhan rencana strategis menjadi tidak efektif.
2. Informasi SDM seringkali tidak sejalan dengan informasi lain yang digunakan dalam formulasi strategi. Upaya dalam membuat rencana strategis memiliki kecenderungan ke arah perkiraan finansial. Dalam hal ini, perkiraan finansial mengambil alih hak atau kepentingan dari perencanaan SDM.
3. Terdapat konflik di antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam perencanaan SDM. Beberapa orang melihat perencanaan SDM seperti permainan angka yang dirancang untuk melacak aliran karyawan lintas departemen. Sementara lainnya memilih pendekatan kualitatif dan memfokuskan pada kepedulian terhadap karyawan seperti promosi dan pengembangan karyawan. Hasil terbaik dapat dicapai apabila terdapat keseimbangan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

4. Ketidakterlibatan manajer operasional membuat perencanaan SDM menjadi tidak efektif. Perencanaan SDM tidak secara ketat merupakan fungsi departemen SDM. Rencana suksesi membutuhkan upaya kerja sama antara manajer operasional dan personel SDM.

10.13 Ringkasan

- Perencanaan SDM merupakan proses pembuatan keputusan yang dikombinasikan dengan aktivitas seperti pengidentifikasian dan perolehan jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat pula, memotivasi karyawan-karyawan tersebut untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta menciptakan hubungan interaktif antara tujuan-tujuan bisnis merupakan aktivitas-aktivitas perencanaan sumber daya.
- Perencanaan SDM menetapkan persyaratan dari segi pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Perencanaan SDM yang akurat adalah sebuah impian bagi seluruh organisasi. Kesalahan umum yang dibuat oleh banyak manajer adalah memfokuskan pada kebutuhan penggantian jangka panjang. Apa pun rencana SDM untuk dapat menjadi efektif, harus berasal dari rencana dan strategi jangka panjang organisasi.
- Pendekatan-pendekatan beragam untuk perencanaan SDM yang mana angka adalah isu terbesar dan tren rencana kerja masa kini yang akan memengaruhi organisasi dan karyawan adalah: 1) memeriksa isu eksternal dan internal; 2) menentukan kapabilitas organisasi di masa depan; 3) menentukan kebutuhan organisasi di masa depan; dan 4) mengimplementasi program SDM untuk mengantisipasi masalah-masalah. Meskipun perubahan terjadi secara cepat di dalam dunia kerja, sangatlah penting bagi organisasi dan karyawan untuk terus memonitor isu-isu dan kejadian-kejadian, serta mempertimbangkan dampak potensialnya.

10.14 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan peran profesional SDM dalam proses perencanaan SDM di dalam organisasi!
2. Gambarkan teknik-teknik perkiraan dan bagaimana teknik-teknik tersebut digunakan dalam perencanaan SDM!
3. Jelaskan rintangan-rintangan perencanaan SDM! Jelaskan apa saja persyaratan untuk perencanaan yang efektif!

10.15 Studi Kasus

Kokoh Construction

KOKOH Construction adalah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dengan spesialisasi memperkuat gedung dan apartemen dari bahaya gempa di Indonesia, di mana fokusnya adalah pasar Jawa dan Bali. Dalam beberapa tahun ini, KOKOH Construction telah mencapai tingkat pertumbuhan yang saat ini cenderung melambat dan turun dikarenakan lahan yang terbatas

serta kebijakan aturan pemerintah yang cukup sulit. Rendahnya pertumbuhan keuangan berdampak pada beberapa tenaga insinyur mengajukan pengunduran diri karena dianggap perusahaan KOKOH Construction tidak dapat menjamin karier tenaga insinyur di masa yang akan datang sehingga diperlukan solusi dalam jangka pendek dan menengah dalam mengatasi hal tersebut, yaitu kondisi keuangan yang tidak baik. Namun, juga ada tenaga insinyur yang keluar dan harus digantikan segera.

Pada sisi SDM dari bisnis, terdapat dua isu yang harus dipecahkan. Pertama untuk memperhatikan kondisi keuangan perusahaan yang sedang turun dan insinyur dengan keterampilan yang tinggi harus direkrut di tengah pasar tenaga kerja yang tidak memiliki banyak insinyur yang berpengalaman. Jika ada pun, harganya sudah tinggi. Kurangnya jumlah insinyur terampil tersebut diperkirakan akan terus berlanjut di masa yang akan datang. Pak Sugeng yang mengepalai tim perencanaan SDM di dalam departemen SDM di KOKOH Construction percaya bahwa dengan menyediakan kondisi kerja yang nyaman dan memperhatikan keselamatan kerja dan kontrak yang lebih fleksibel, perusahaan dapat menemukan keunggulan kompetitifnya di dalam memperoleh insinyur yang perusahaan inginkan. Waktu yang ditentukan untuk penambahan personel tidaklah banyak sehingga harus diambil keputusan dengan sangat cepat.

Selebihnya, KOKOH Construction memiliki dua pilihan yaitu mempekerjakan dua kru konstruksi secara langsung atau melakukan *outsourcing* untuk mencari perusahaan yang memiliki kemampuan dalam menangani beberapa fungsi pekerjaan yang diinginkan oleh KOKOH Construction. Pak Sugeng telah membuat daftar pro dan kontra dalam memilih dua pilihan tersebut serta analisis dari objektif perusahaan yang diperlukan untuk menentukan pilihan mana yang perusahaan harus ambil.

Pertanyaan:

1. Analisis argumen terkait pro dan kontra dari dilakukannya *outsourcing* terhadap suatu fungsi pekerjaan?
2. Apa peran dan fungsi dari perencanaan SDM dalam membantu bisnis untuk mencapai objektifnya atau menyelesaikan kasus ini?
3. Apakah tempat kerja yang nyaman dan memperhatikan keselamatan serta kerja fleksibel akan menjadi kekuatan dalam merekrut insinyur? Bagaimana menurut Anda dalam menyelesaikan permasalahan ini?

(Sumber: [www. IBBusinessandManagement.com](http://www.IBBusinessandManagement.com))

**“There is no such things as self -
made man. You will reach your goals
only with the helps of other.”**

George Shinn

“It is literally true that you can succeed best and quickest by helping others to succeed.”

Napolean Hill

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

REKRUTMEN DAN SELEKSI

11.1 Rekrutmen

11.1.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi rekrutmen.
- Langkah-langkah proses rekrutmen.
- Prasyarat dari kebijakan rekrutmen yang baik.
- Sumber-sumber dari rekrutmen.
- Metode-metode melalui kandidat yang prospektif yang akan Anda rekrut.
- Faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen.
- Validitas dan reliabilitas tes dari instrumen rekrutmen.

11.1.2 Pendahuluan

Menurut Anbuoli (2016), untuk mencapai perencanaan SDM yang sukses, organisasi harus dapat mengidentifikasi kebutuhan SDM-nya. Ketika organisasi mengetahui apa saja kebutuhan SDM, organisasi akan melakukan tindakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Langkah selanjutnya dari beberapa aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan SDM adalah rekrutmen. Aktivitas tersebut membantu organisasi untuk memperoleh sejumlah angka dan tipe karyawan yang dapat menjamin keberlanjutan dari organisasi.

Hallett (1986) dalam Anbuoli (2016) menjelaskan, “Dengan adanya karyawan, kinerja yang berkualitas sesungguhnya akan dimulai dan berakhir.” Robert Heller juga menjelaskan, “Apabila karyawan yang berkualitas buruk dipekerjakan oleh organisasi, tidak ada hal yang dapat dicapai

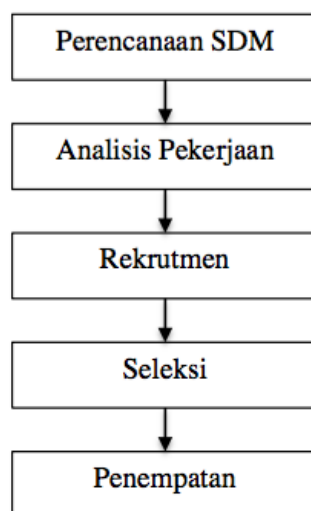
dan hukum Gresham akan bekerja ‘Karyawan yang buruk akan menyebabkan kebaikan di dalam organisasi hilang atau menyebabkan kebaikan tersebut memburuk’.”

Rekrutmen adalah proses pencarian kandidat potensial melalui lowongan kerja yang diantisipasi oleh organisasi; atau dari sudut pandang lain, rekrutmen merupakan aktivitas penghubung antara pemberi kerja dan pencari kerja.

11.1.3 Rekrutmen: Makna dan Definisi

Berdasarkan Taylor & Collins (2000) dalam Wilkinson *et al.* (2017), rekrutmen seringkali dilupakan di dalam literatur SDM. Di antara banyaknya studi terkait rekrutmen dan seleksi, penekanan yang ada cenderung mengarah pada seleksi. Namun, semakin efektif suatu organisasi dalam mengidentifikasi dan menarik pelamar yang bertalenta tinggi, semakin tidak penting suatu tahapan seleksi. Menurut beberapa ahli, rekrutmen adalah fungsi yang paling penting dari keberlangsungan dan kesuksesan organisasi.

Barber (1998) dalam Wilkinson *et al.* (2017) mendefinisikan rekrutmen sebagai praktik atau aktivitas yang dijalankan oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial. Fokus dari rekrutmen biasanya ditekankan pada pengisian posisi dari individu di luar perusahaan (bukan dari promosi karyawan internal). Pengembangan yang penting adalah perhatian yang lebih dari organisasi kepada para pelamar kerja (Billsberry, 2007; Wilkinson *et al.*, 2017). Hal ini disebut juga sebagai perspektif pelamar kerja. Ini menunjukkan adanya hubungan dua arah di antara organisasi dan pelamar kerja, di mana pengambilan keputusan terkait pelamar kerja menjadi faktor penting yang membentuk kesuksesan suatu proses rekrutmen.



Gambar 17 Tahapan Proses Rekrutmen sampai Proses Akuisisi SDM (Anbuoli, 2016)

Berdasarkan Werther & Davis dalam Anbuoli (2016), “Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik kandidat berkualitas untuk nantinya dipilih dan dipekerjakan oleh organisasi. Proses tersebut dimulai ketika kandidat tersebut dicari dan diakhiri ketika lamaran kerja mereka diajukan. Hasil dari kumpulan pelamar tersebut membentuk karyawan-karyawan baru yang terpilih.”

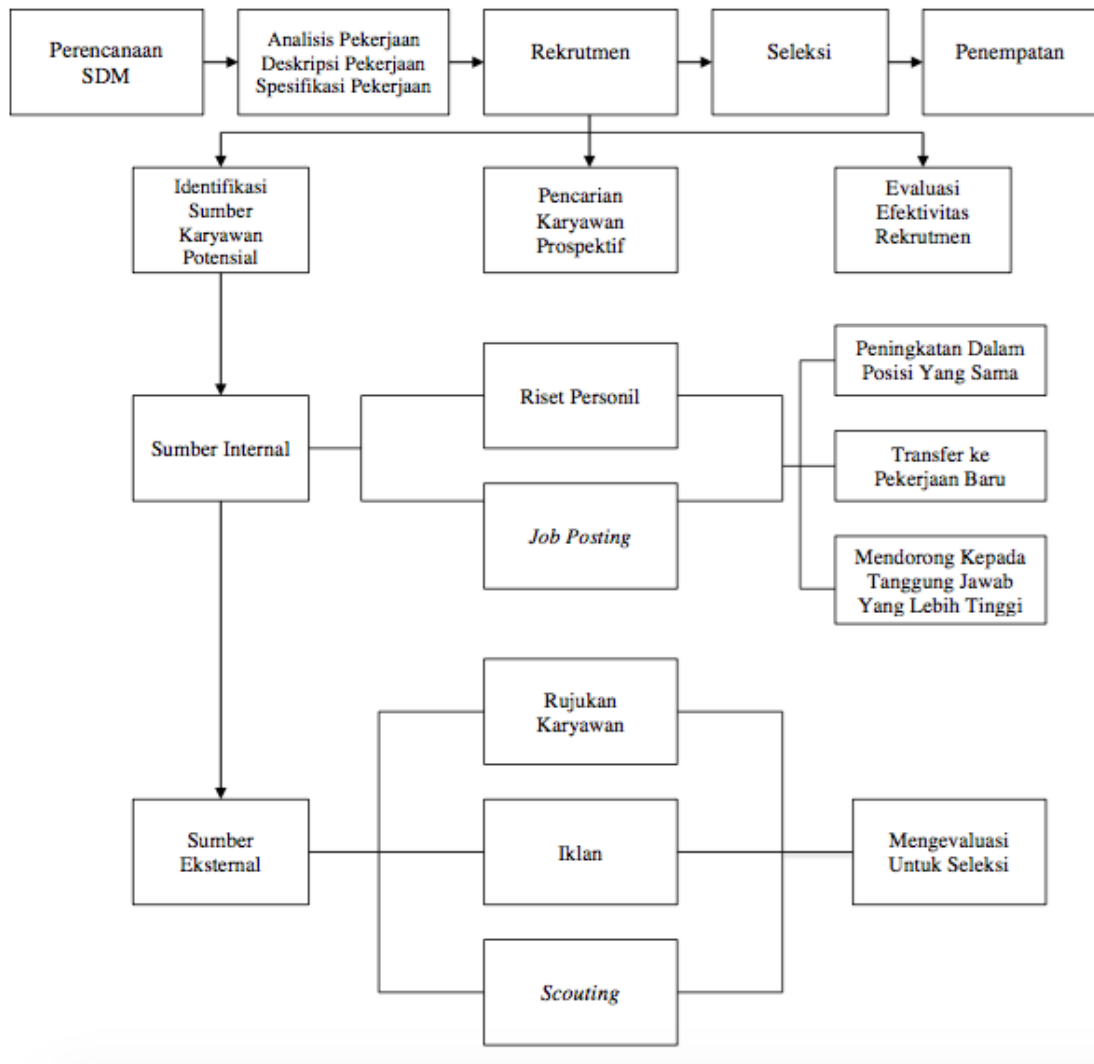
11.1.4 Proses Rekrutmen

Anbuoli (2016) membagi proses rekrutmen menjadi beberapa tahapan, yaitu:

- Proses rekrutmen dimulai ketika departemen SDM menerima daftar permintaan untuk rekrutmen dari departemen lain di dalam perusahaan. Daftar permintaan tersebut memuat detail tentang posisi yang diisi, jumlah karyawan yang direkrut, tanggung jawab, kualifikasi yang diharapkan dari kandidat, syarat dan ketentuan dari pekerjaan, dan waktu di mana kandidat tersebut harus siap untuk pertemuan seperti *interview*.
- Melokasikan dan mengembangkan karyawan-karyawan sesuai dengan jumlah dan tipe karyawan yang diinginkan.
- Mengidentifikasi karyawan prospektif dengan karakteristik yang dipersyaratkan.
- Mengembangkan teknik-teknik untuk menarik kandidat-kandidat yang dibutuhkan. *Goodwill* dari sebuah organisasi dalam suatu pasar dapat menjadi salah satu teknik. Publisitas terkait perusahaan yang menjelaskan bahwa perusahaan tersebut telah menjadi pemberi kerja yang baik dapat menstimulasi kandidat untuk melamar kerja di perusahaan. Hal-hal lain yang dapat menstimulasi adalah gaji yang menarik, fasilitas yang mendukung untuk pengembangan, dan lain-lain.
- Mengevaluasi efektivitas dari proses rekrutmen.

Menurut Famularo dalam Anbuoli (2016), proses rekrutmen karyawan melibatkan lima elemen, yaitu kebijakan rekrutmen, rekrutmen dalam suatu organisasi, perkiraan tenaga kerja, pengembangan dari sumber perekrutan, dan teknik-teknik berbeda yang digunakan untuk memanfaatkan sumber-sumber tersebut, serta metode penilaian program rekrutmen. Penjelasanannya adalah sebagai berikut:

1. **Kebijakan Rekrutmen.** Hal ini menspesifikasikan tujuan dari rekrutmen dan menyediakan kerangka untuk mengimplementasikan program rekrutmen. Kebijakan tersebut juga melibatkan komitmen atasan untuk menemukan dan mempekerjakan orang terbaik untuk pekerjaan yang tepat serta mempertahankan karyawan yang paling menjanjikan. Kebijakan tersebut harus berdasarkan tujuan, kebutuhan, dan lingkungan organisasi.



Gambar 18 Posisi Rekrutmen dalam Sistem Seleksi (Anbuoli, 2016)

2. **Pengorganisasian dari Rekrutmen.** Rekrutmen dapat berbentuk sentralisasi seperti perbankan di sektor publik atau dapat juga berbentuk desentralisasi. Kedua praktik tersebut memiliki nilai-nilai tersendiri. Pilihan di antara keduanya tergantung pada filosofi manajerial dan kebutuhan spesifik dari organisasi.
3. **Sumber Rekrutmen.** Beberapa sumber dari rekrutmen dapat diklasifikasikan sebagai internal dan eksternal. Sumber-sumber tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing.
4. **Metode Rekrutmen.** Teknik-teknik rekrutmen bertujuan agar organisasi dapat melakukan kontak dengan kandidat potensial, untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan dan mendukung mereka untuk melamar pekerjaan.
5. **Evaluasi Program Rekrutmen.** Proses rekrutmen harus dievaluasi secara periodik. Kriteria untuk evaluasi meliputi biaya rekrutmen untuk tiap pelamar kerja, rasio perekrutan, penilaian kinerja, masa jabatan, dan lain-lain. Setelah evaluasi dilakukan, perbaikan yang diperlukan harus dilakukan dalam program rekrutmen.

11.1.5 Kebijakan Rekrutmen

Yode *et al.* dalam Anbuoli (2016) menjelaskan bahwa kebijakan rekrutmen merincikan tujuan dari rekrutmen dan menyediakan kerangka untuk implementasi program rekrutmen dalam bentuk prosedur. Hal ini dapat melibatkan komitmen terhadap prinsip-prinsip pengelolaan organisasi seperti mengisi lowongan pekerjaan dengan individu-individu yang memiliki kualifikasi terbaik. Kebijakan rekrutmen dapat memunculkan beberapa isu seperti promosi dari dalam, perilaku organisasi dalam merekrut individu yang berusia senja, disabilitas, dan anggota kelompok minoritas, karyawan paruh waktu, dan kerabat dari karyawan. Sebagai tambahan, kebijakan rekrutmen juga dapat melibatkan sistem organisasi untuk berkembang dalam mengimplementasikan program rekrutmen dan prosedur yang akan digunakan. Secara eksplisit, sistem organisasi adalah suatu fungsi dari ukuran sebuah organisasi.

Di dalam organisasi yang lebih kecil, mungkin hanya terdapat prosedur rekrutmen yang bersifat informal yang di mana petugas resmi dalam organisasi tersebut ikut menangani proses rekrutmen sejalan dengan pelaksanaan tugas utama dari petugas tersebut. Di sisi lain, di dalam organisasi yang lebih besar, biasanya terdapat petugas di dalam departemen hubungan perburuhan yang dirancang sebagai fungsi organisasi yang khusus menangani rekrutmen. Spesialisasi dari rekrutmen membantu petugas tersebut untuk menjadi lebih terampil dalam mengimplementasikan teknik-teknik rekrutmen dan juga evaluasinya. Namun, rekrutmen tetap menjadi tanggung jawab utama dari petugas-petugas tersebut dan mereka memiliki kekuatan untuk menerima dan menolak kandidat-kandidat pekerja tertentu. Namun demikian, petugas personalia tersebut memiliki cukup kebebasan dari aspek sumber-sumber SDM untuk dimanfaatkan dan juga prosedur untuk dijalankan.

Kebijakan rekrutmen mencakup beberapa area (Anbuoli, 2016):

- menentukan tingkat penekanan di dalam ataupun di luar organisasi;
- menentukan bobot dari tiap-tiap kategori dari kandidat seperti populasi lokal, personel dengan disabilitas, personel dengan kasta-kasta tertentu serta kelas-kelas keterbelakangan;
- menentukan apakah rekrutmen dilakukan dalam bentuk sentralisasi atau desentralisasi pada tingkatan unit;
- menspesifikasikan tingkat fleksibilitas terkait usia, kualifikasi, struktur kompensasi, dan kondisi pelayanan lainnya;
- menentukan personel yang akan terlibat dalam proses rekrutmen dan peran dari departemen SDM dalam hal ini; dan
- menspesifikasikan anggaran terkait pengeluaran yang terjadi selama proses rekrutmen.

Menurut Yoder dalam Anbuoli (2016), "Kebijakan rekrutmen menekankan pada kuantitas dan kualitas dari tenaga kerja." Kebijakan tersebut membangun panduan secara luas bagi proses kepegawaian. Secara umum, faktor-faktor berikut ini terlibat di dalam kebijakan rekrutmen:

- menyediakan setiap karyawan dengan jalan terbuka dan dukungan dalam melanjutkan pengembangan talenta dan keterampilannya;

- menyediakan karyawan dengan keamanan kerja dan menghindari pemutusan hubungan kerja;
- menghindari kelompok tertentu yang dapat terbentuk ketika beberapa anggota dari komunitas yang sama bekerja di suatu organisasi;
- melakukan observasi terhadap nilai-nilai dari kebijakan rekrutmen dan keseluruhan hubungan kepegawaian;
- meyakinkan setiap karyawan bahwa tujuan personal dan kepentingan organisasi serta tujuan kepegawaian sejalan dan beriringan;
- meyakinkan karyawan terkait keadilan di setiap hubungan kepegawaian, termasuk promosi dan perpindahan;
- menyediakan pekerjaan yang dirancang untuk memenuhi kualifikasi dari karyawan dengan disabilitas dan juga karyawan minoritas; dan
- mendukung serikat buruh yang kuat dan efektif di antara karyawan.

Prasyarat Bagi Kebijakan Rekrutmen yang Baik. Kebijakan rekrutmen dari organisasi harus memenuhi kondisi-kondisi di bawah ini (Anbuoli, 2016):

- sesuai dengan kebijakan kepegawaian umum;
- cukup fleksibel untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang terus-menerus berubah;
- dirancang untuk meyakinkan adanya peluang kerja bagi karyawan pada jangka panjang sehingga tujuan organisasi dapat tercapai; dan organisasi harus juga mengembangkan potensi-potensi di dalam diri karyawan;
- menyesuaikan kualitas dari karyawan dengan persyaratan-persyaratan yang diinginkan oleh kepegawaian; dan
- menekankan pada pentingnya analisis pekerjaan.

11.1.6 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Rekrutmen

Anbuoli (2016) kemudian membagi faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen menjadi faktor internal dan juga faktor eksternal.

Faktor-faktor internal adalah:

- kebijakan terkait upah dan gaji;
- komposisi usia dari tenaga kerja yang ada;
- kebijakan terkait promosi dan pensiun;
- tingkat perputaran karyawan;
- sifat dari bisnis yang melibatkan personel rekrutmen;
- tingkat dan musim dari bisnis;
- ekspansi di masa depan dan program pengurangan;
- kebijakan rekrutmen dari organisasi;
- strategi perencanaan SDM;
- ukuran organisasi dan jumlah karyawan yang dipekerjakan;
- biaya yang dikeluarkan di dalam proses rekrutmen; dan

- rencana pertumbuhan dan ekspansi dari organisasi.

Faktor-faktor eksternal adalah:

- pasokan dan permintaan terhadap keterampilan khusus di dalam pasar tenaga kerja;
- persepsi citra perusahaan dari sudut pandang pencari kerja;
- faktor budaya eksternal. Secara nyata, budaya dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi rekrutmen. Sebagai contoh, wanita mungkin tidak dapat direkrut untuk beberapa posisi pekerjaan di industri.
- faktor ekonomi seperti ketat atau longgarnya pasar tenaga kerja, reputasi dari perusahaan di komunitas sebagai pemberi gaji yang baik atau isu-isu yang menentukan kualitas dan kuantitas dari tenaga kerja untuk rekrutmen; dan
- faktor-faktor politik dan legal dapat menjadi hambatan dari segi jam kerja untuk wanita dan anak-anak.

11.1.7 Sumber-Sumber Rekrutmen

Setelah finalisasi dari rencana rekrutmen mengindikasikan jumlah dan tipe kandidat prospektif, organisasi akan menarik kandidat-kandidat tersebut melalui beberapa sumber. Beberapa organisasi mencoba mengembangkan sumber-sumber baru untuk perekrutan, sementara organisasi lainnya menarik kandidat dari sumber-sumber yang ada di dalam organisasi. Sumber-sumber tersebut diklasifikasikan oleh Mathis & Jackson (2008) menjadi sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber Internal

1. **Database karyawan.** Seiring meningkatnya penggunaan sistem informasi SDM, dapat membantu staf SDM dalam mengelola informasi terkait karyawan yang ada di dalam organisasi. Ketika lowongan kerja dibuka, staf SDM tersebut dapat mengakses *database* karyawan sesuai dengan persyaratan kerja. *Database* karyawan tersebut akan menyediakan daftar karyawan yang memenuhi persyaratan.
2. **Job posting.** Organisasi melakukan *job posting* dengan merekrut karyawan yang ada untuk pekerjaan yang berbeda. *Job posting* adalah suatu sistem di mana organisasi mengirimkan notifikasi terkait lowongan pekerjaan dan karyawan mengajukan lamaran untuk lowongan tersebut. Tanpa adanya *job posting*, sulit bagi karyawan untuk mengetahui lowongan pekerjaan yang tersedia di dalam organisasi.
3. **Promosi dan transfer.** Banyak organisasi yang memilih untuk mengisi kekosongan posisi melalui promosi atau transfer dari dalam. Meskipun banyak yang sukses, tetapi kedua metode tersebut memiliki kekurangan. Kinerja seseorang dalam suatu pekerjaan mungkin bukan menjadi prediktor kinerja bagi karyawan lain, karena setiap pekerjaan memiliki persyaratan keterampilan yang berbeda. Sebagai contoh, tidak semua pekerja yang berkinerja tinggi dapat menjadi supervisor yang baik.

Manfaat dari Sumber Internal

Berdasarkan Anbuoli (2016), sumber internal dari rekrutmen memiliki beberapa manfaat:

- menciptakan rasa aman di antara karyawan terutama ketika mereka diyakinkan bahwa mereka dipilih untuk mengisi lowongan di dalam organisasi;
- meningkatkan semangat kerja karyawan karena organisasi memilih mereka dibandingkan dengan orang di luar organisasi;
- meningkatkan kesetiaan dan komitmen di antara karyawan dikarenakan adanya keamanan dalam bekerja dan peluang untuk meningkatkan karier;
- atasan memiliki posisi yang lebih baik dalam mengevaluasi karyawan yang akan direkrut karena organisasi memiliki rekam jejak, pengalaman, dan pelayanan yang telah diberikan oleh karyawan selama bekerja di organisasi.
- waktu dan biaya pelatihan cenderung rendah karena karyawan familier dengan organisasi dan kebijakannya;
- hubungan dengan serikat buruh berlangsung baik, tingkat perputaran karyawan menurun, dikarenakan karyawan yang direkrut sudah merasa familier dengan kebijakan dan operasional dari organisasi, mereka membutuhkan sedikit pelatihan. Dengan demikian, mereka akan bertahan di organisasi lebih lama dibandingkan dengan orang di luar organisasi;
- mendukung pengembangan diri di antara karyawan. Mendukung individu-individu yang baik yang memiliki ambisi;
- mendukung stabilitas dan keberlanjutan kepegawaian di dalam organisasi; dan
- berperan sebagai alat pelatihan untuk manajer tingkat menengah dan tingkat atas.

Kekurangan dari Sumber Internal

Berdasarkan Anbuoli (2016), sumber internal dari rekrutmen memiliki beberapa kekurangan:

- kemungkinan sumber internal tidak tersedia di dalam organisasi dan sulit bagi organisasi menemukan kandidat yang diminta;
- munculnya *inbreeding* dan menurunkan peluang bagi orang luar untuk masuk ke dalam organisasi;
- promosi dilakukan berdasarkan senioritas. Kandidat lain yang lebih muda yang memiliki kapabilitas cenderung tidak terpilih; dan
- orisinalitas pemikiran menjadi kelemahan bagi karyawan yang terpilih dalam berinovasi.

Sumber Eksternal

1. Rekrutmen kampus dan universitas. Mahasiswa merupakan sumber didapatnya karyawan, tidak hanya pada *entry-level*, tetapi juga *technical*. Banyak universitas yang menyediakan kantor penempatan karier di mana calon atasan dan calon karyawan dapat bertemu. Beberapa pertimbangan yang memengaruhi dipilihnya suatu kampus atau universitas oleh perusahaan di mana wawancara diadakan. Beberapa determinan tersebut adalah:

- Lowongan kerja terkini dan yang direncanakan.
- Reputasi dari kampus atau universitas.
- Pengalaman dengan kantor penempatan dan lulusan sebelumnya.
- Batasan anggaran dari organisasi.

- Kompetisi pasar dari para lulusan.
 - Gaji.
2. **Serikat kerja.** Serikat kerja dapat menjadi sumber rekrutmen yang baik. Di dalam industri konstruksi, serikat kerja menyediakan persediaan pekerja kepada perusahaan. Kumpulan pekerja tersedia melalui serikat kerja. Pada kondisi-kondisi tertentu, serikat kerja dapat mengontrol atau memengaruhi proses rekrutmen. Perusahaan dengan serikat kerja yang kuat cenderung tidak lebih fleksibel dengan perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja dalam menentukan siapa yang dipekerjakan dan di mana ia akan ditempatkan. Serikat kerja juga dapat menguntungkan perusahaan melalui adanya *cooperative staffing program* dan *apprenticeship* terutama dalam industri konstruksi dan percetakan.
 3. **Agen kerja dan headhunters.** Di Amerika Serikat, agen kerja biasanya memiliki kantor cabang di setiap kota. Agen kerja swasta melakukan penyaringan awal dan menghubungkan pelamar dengan perusahaan. Agen tersebut berbeda pada tingkat pelayanannya, biaya, kebijakan, dan tipe pelamar yang tersedia. Perusahaan dapat mengurangi timbulnya masalah dari sumber rekrutmen ini dengan memberikan gambaran lengkap serta persyaratan kerja terkait lowongan tersebut.

Manfaat Rekrutmen Eksternal

Berdasarkan Anbuoli (2016), sumber internal dari rekrutmen memiliki beberapa manfaat dan kekurangan:

- membantu membangun ide baru, teknik, dan metode yang lebih baik bagi organisasi;
- meminimalisir biaya karena kandidat yang diseleksi dengan metode ini ditempatkan pada skala upah minimum;
- memperluas kepribadian karyawan-karyawan yang ada;
- masuknya orang-orang yang berkualitas dari luar akan memberikan pengaruh positif bagi organisasi dalam jangka panjang;
- kandidat yang memiliki keterampilan, talenta, dan pengetahuan tersedia dari sumber-sumber eksternal; dan
- masuknya orang baru dengan talenta baru akan membantu dalam hal *human resource mix*.

Kekurangan dari Sumber Eksternal

- orientasi dan pelatihan dibutuhkan karena karyawan tidak familier dengan organisasi;
- lebih mahal dan memakan banyak waktu. Penyaringan yang detail dibutuhkan dikarenakan kurangnya informasi terkait kandidat;
- apabila karyawan baru gagal dalam menyesuaikan diri dengan perusahaan, maka pengeluaran akan terjadi untuk mencari pengganti dari karyawan baru tersebut;
- motivasi, semangat kerja, dan loyalitas dari karyawan lama dapat terpengaruh, apabila terdapat banyak posisi yang diisi oleh sumber eksternal. Hal ini dapat menjadi isu di kalangan karyawan.

11.1.8 Rekrutmen Berbasis Internet

Berdasarkan Mathis & Jackson (2008), internet telah menjadi sarana yang penting bagi perusahaan dalam mencari kandidat yang tepat untuk mengisi posisi kosong di perusahaan. Kandidat juga menggunakan internet sebagai sarana mencari pekerjaan. Pertumbuhan internet yang meningkat menjadi alasan utama. Pengguna internet sering memanfaatkannya untuk mencari pekerjaan seperti mereka membaca iklan di koran. Banyak dari mereka yang memasukkan resume secara *online*.

Terdapat berbagai macam situs yang digunakan untuk mencari kerja. Beberapa di antaranya adalah *internet job boards*, *website* profesional dan karier, serta *website* perusahaan.

1. **Internet Job Boards.** Salah satu dari *internet job boards* adalah *Monster*, *Yahoo!*, dan *HotJobs* yang menyediakan tempat bagi perusahaan untuk memposting pekerjaan atau untuk menemukan kandidat yang tepat. Namun, terdapat banyak pencari kerja yang tidak serius dalam menemukan lowongan kerja dan hanya mengecek tingkat kompensasi serta ketersediaan pekerjaan di bidang yang mereka senangi.
2. **Website Profesional/Karier.** Banyak para asosiasi profesional yang memiliki seksi pekerjaan pada *website*-nya. Sebagai ilustrasi, untuk pekerjaan di bidang SDM, *website* yang tersedia adalah www.shrm.org atau *American Society for Training and Development site*, www.astd.org. Sejumlah perusahaan swasta mengelola karier khusus atau *website* industri untuk memfokuskan pada sistem informasi, telekomunikasi, teknik, kedokteran, dan area lainnya. Dengan menggunakan *website* yang bertarget tersebut dapat menghemat waktu para rekruter dalam mencari kandidat pilihan. Dengan menaruh lowongan di *website* tersebut dapat menetapkan target pelamar yang secara khusus memiliki minat di suatu bidang pekerjaan dan mengurangi jumlah pelamar yang tidak memiliki kualifikasi yang cukup untuk melamar kerja.
3. **Website Perusahaan.** Di samping dari popularitas dari *job boards* dan *website* profesional, banyak perusahaan yang mengembangkan *website*-nya sendiri dikarenakan efektivitas dan efisiensi terkait proses rekrutmen kandidat. Banyak perusahaan juga yang menginformasikan terkait karier pada situsnya. Situs tersebut adalah tempat di mana rekrutmen baik itu internal ataupun eksternal terjadi. Para pencari kerja disyaratkan untuk mengirimkan resume atau mengisi aplikasi *online*. Berdasarkan survei, sekitar 16% dari perekrutan datang dari *website* perusahaan—lebih tinggi dari *online job boards*. *Website* perusahaan yang terancang dengan baik dapat menstimulasi para pencari kerja yang pasif dan juga para kandidat potensial.

11.1.9 Validitas dan Reliabilitas Tes dari Alat Ukur Rekrutmen

Validitas Tes

Validitas adalah tingkat di mana sebuah tes mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas merupakan penilaian subjektif yang dibuat berdasarkan pengalaman dan indikator empiris. Validitas adalah isu yang paling penting dalam menyeleksi sebuah tes. Validitas merujuk kepada karakteristik yang tes tersebut ukur dan seberapa optimal tes mengukur karakteristik tersebut.

Validitas memberi tahu Anda jika karakteristik yang diukur oleh tes berhubungan dengan kualifikasi dan persyaratan kerja. Validitas memberikan makna untuk tiap skor tes. Bukti validitas mengindikasikan adanya hubungan antara kinerja tes dan kinerja karyawan. Validitas dapat memberi tahu tentang apa yang Anda perkirakan atau simpulkan terkait seseorang dari hasil tesnya. Apabila tes yang dilakukan merupakan prediktor yang valid dari kinerja pada suatu pekerjaan, Anda dapat menyimpulkan bahwa orang yang memperoleh skor yang tinggi pada suatu tes akan cenderung berperforma dengan lebih baik dibandingkan dengan orang yang memperoleh skor tes yang rendah.

Validitas juga menggambarkan tingkat di mana Anda membuat kesimpulan atau prediksi yang spesifik terkait orang berdasarkan skor tesnya. Dalam kata lain, ini mengindikasikan kegunaan dari tes tersebut.

Tipe-Tipe Validitas Tes

The Uniform Guidelines mendiskusikan tiga metode dalam melakukan studi terkait validasi. Panduan tersebut menggambarkan kondisi setiap tipe strategi validasi. Panduan tersebut tidak mengekspresikan preferensi atas satu strategi dalam mendemonstrasikan keterikatan pekerjaan dari tes tersebut.

- Kriteria terkait validasi (*Criterion-related validation*) mempersyaratkan adanya korelasi atau hubungan statistik lainnya antara kinerja tes dan performa kerja karyawan. Dalam kata lain, individu yang memperoleh skor yang tinggi pada tes tersebut cenderung untuk berkinerja dengan lebih baik dibandingkan dengan individu yang mendapatkan skor rendah. Apabila kriteria tersebut diperoleh pada waktu yang sama ketika tes dilakukan, ini disebut juga dengan *concurrent validity*; apabila kriteria diperoleh pada lain waktu, disebut juga dengan *predictive validity*.
- Konten terkait validasi (*content-related validation*) mempersyaratkan adanya konten dari tes yang merepresentasikan perilaku penting terkait pekerjaan. Dalam kata lain, *item* tes harus relevan dan dapat mengukur persyaratan penting dan kualifikasi dari pekerjaan secara langsung.
- Karakteristik/*konstruk* terkait validasi (*construct-related validation*) mempersyaratkan adanya bukti bahwa tes tersebut mengukur *konstruk* atau karakteristik yang dianggap dapat mengukur dan menekankan bahwa karakteristik ini penting bagi kesuksesan kinerja pada suatu pekerjaan.

Sumber-Sumber Ketidakabsahan (*Invalidity*)

- Instrumen yang tidak dapat diandalkan.
- *Set respons*: orientasi psikologis atau bias terhadap suatu proses pemberian jawaban dalam tes.
- Persetujuan: kecenderungan untuk setuju, contohnya dengan mengatakan “Ya”.
- Keinginan sosial (*social desirability*): kecenderungan untuk menggambarkan diri secara positif. Coba untuk merancang pertanyaan yang tidak menimbulkan keinginan sosial.
- *Faking bad*: secara sengaja mengatakan “Tidak” dan melihat apakah terdapat penghargaan (sebagai contoh: perhatian, kompensasi, kesejahteraan sosial, dan lain sebagainya).

Bentuk-Bentuk dari Bias

- Bias budaya: apakah *konstruk* psikologis memiliki makna yang sama dari satu budaya dengan budaya lainnya; bagaimana *item-item* yang berbeda diterjemahkan oleh orang dari kebudayaan yang berbeda; *actual content validity* dapat berbeda untuk setiap budaya.
- Bias gender adalah hal yang mungkin.
- Bias tes
 - Bias di dalam pengukuran terjadi ketika tes membuat kesalahan sistematis di dalam mengukur suatu karakteristik atau atribut tertentu. Contohnya: banyak orang berkata bahwa kebanyakan tes IQ dianggap valid untuk orang kulit putih dari kelas menengah, tetapi tidak demikian untuk orang kulit hitam atau untuk kaum minoritas lainnya. Dalam wawancara, riset menunjukkan bahwa terdapat bias terhadap pelamar kerja yang berpenampilan menarik.
 - Bias di dalam prediksi terjadi ketika tes membuat kesalahan sistematis dalam memprediksi suatu hasil (atau kriteria). Beberapa menilai bahwa tes yang digunakan dalam seleksi akademik dan seleksi karyawan *under-predict* kinerja dari pelamar minoritas. Tes juga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja dari suatu kelompok, misalnya pria; tetapi dianggap tidak akurat dalam memprediksi kinerja dari karyawan wanita.

Reliabilitas Tes

Reliabilitas adalah tingkat di mana suatu tes dapat diulang dan memberikan skor yang konsisten. Reliabilitas tes adalah tingkat di mana tes bersifat konsisten dan stabil dalam mengukur apa yang ingin diukur. Secara sederhana, suatu tes dapat dikatakan reliabel apabila memiliki hasil yang konsisten tiap kali tes tersebut dilakukan. Suatu pengukuran dikatakan reliabel ketika seseorang mengerjakan suatu tes dan memperoleh hasil yang sama, bahkan ketika tes tersebut dilakukan secara berulang.

Tujuan dari melakukan estimasi terhadap reliabilitas (konsistensi) adalah untuk menentukan berapa banyak variabilitas di dalam skor tes yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran dan berapa besar pengaruh yang disebabkan oleh variabilitas tersebut pada skor yang sesungguhnya. Kesalahan pengukuran bersifat *random* di mana skor tes seseorang mungkin tidak merefleksikan skor yang sebenarnya dikarenakan oleh beberapa alasan berikut:

- **Kondisi psikologis atau fisik dari peserta tes.** Kinerja tes dapat dipengaruhi oleh kondisi psikologis atau fisik dari seseorang pada waktu tes dilakukan. Sebagai contoh, tingkat kecemasan yang berbeda, kelelahan, atau motivasi dapat memengaruhi hasil tes dari seorang pelamar kerja.
- **Faktor lingkungan.** Perbedaan dalam lingkungan tes, seperti suhu ruangan, pencahayaan, kebisingan, bahkan pengawas tes dapat memengaruhi kinerja tes seorang individu.
- **Borang tes.** Banyak tes yang memiliki lebih dari satu versi atau bentuk borang. *Item-item* berbeda untuk tiap borang, tetapi tiap borang harus dapat mengukur hal yang sama. Borang-borang yang berbeda dari suatu tes dikenal sebagai borang paralel atau borang alternatif. Borang-borang tersebut dirancang untuk dapat memiliki karakteristik pengukuran yang sama, tetapi memuat *item-item* yang berbeda. Oleh karena borang-borang tersebut tidak sepenuhnya

sama, seorang peserta tes mungkin akan mengerjakan borang tersebut lebih baik dari para peserta lainnya.

- **Multiple raters.** Pada beberapa tes, penilaian ditentukan oleh penilaian dari penilai terkait dengan kinerja dari peserta tes. Perbedaan dalam pelatihan, pengalaman, dan referensi di antara para penilai dapat menghasilkan hasil skor yang berbeda untuk para peserta tes.

Faktor-faktor tersebut merupakan sumber peluang atau kesalahan pengukuran yang bersifat *random* dalam proses asesmen. Apabila tidak ada pengukuran kesalahan yang *random*, individu akan mendapatkan hasil skor yang sama. Tingkat di mana skor tes tidak dipengaruhi oleh kesalahan pengukuran adalah indikasi dari adanya reliabilitas dari tes tersebut.

Alat-alat asesmen yang bersifat reliabel menghasilkan informasi yang dapat diandalkan, dapat diulang, dan konsisten terkait orang-orang yang dinilai. Untuk dapat menerjemahkan skor tes dan membuat keputusan terkait karier, manajemen membutuhkan alat-alat yang reliabel.

Tipe-Tipe Reliabilitas Tes

Test-retest reliability

Metode ini berfungsi untuk mengestimasi reliabilitas suatu tes yang melibatkan pelaksanaan tes di dalam kelompok yang sama, setidaknya dua kali pelaksanaan. Kemudian, skor tes pertama berhubungan dengan skor tes kedua. Reliabilitas yang dihasilkan mengukur stabilitas dari nilai skor pada tiap waktu tes tersebut dilakukan. Tiga komponen utama dari metode ini adalah:

- i. Implementasikan instrumen pengukuran pada dua waktu yang terpisah untuk setiap subjek.
- ii. Hitung korelasi antara dua pengukuran yang terpisah.
- iii. Asumsikan bahwa tidak ada perubahan pada kondisi tersebut di antara tes pertama dan tes kedua.

Borang alternatif/borang paralel

Lakukan tes a untuk suatu kelompok dan lakukan tes b kepada kelompok yang sama. Korelasi di antara kedua skor adalah estimasi dari reliabilitas tes.

Inter-rater reliability

Bandungkan skor yang diberikan oleh penilai yang berbeda. Sebagai contoh, untuk pekerjaan yang penting di bidang pendidikan tinggi (contohnya tesis), terdapat beberapa penilai yang dapat membantu dalam menjamin asesmen yang akurat terhadap mahasiswa yang diuji dengan mengecek *inter-rater reliability*.

Konsistensi internal

Konsistensi internal secara umum diukur oleh *Cronbach's Alpha* (berdasarkan korelasi *inter-item*)—antara 0 (rendah) dan 1 (tinggi). Semakin tinggi jumlah dari *item* yang serupa, semakin tinggi konsistensi internalnya. Itulah mengapa Anda sering menghadapi pertanyaan-pertanyaan yang panjang dengan cara yang berbeda. Pada umumnya, alpha yang bernilai .80 dianggap sebagai *benchmark* yang logis.

Panduan untuk reliabilitas tes

.90	Reliabilitas tinggi
.80	Reliabilitas sedang
.70	Reliabilitas rendah

- Reliabilitas tinggi digunakan ketika:
 - Tes digunakan untuk membuat keputusan penting.
 - Individu disortir ke dalam beberapa kategori berbeda berdasarkan perbedaan individu yang relatif kecil (contohnya: kecerdasan).
- Reliabilitas rendah dapat diterima ketika:
 - Tes digunakan untuk keputusan awal dibandingkan dengan keputusan akhir.
 - Tes digunakan untuk menyortir kandidat ke dalam beberapa kelompok kecil berdasarkan perbedaan individu yang besar (contohnya tinggi atau *sociability/extraversion*).
- Reliabilitas mengestimasi bahwa tingkat reliabilitas .80 atau lebih tinggi sebagai reliabilitas sedang ke tinggi (sekitar 16% dari variabilitas di dalam skor tes memiliki kecenderungan terhadap kesalahan).
- Reliabilitas mengestimasi bahwa tingkat reliabilitas di bawah .60 dinilai sebagai tingkat reliabilitas rendah.

Hubungan antara Validitas dan Reliabilitas

Validitas tes dibutuhkan agar reliabilitas tes dapat dilakukan. Apabila tes tersebut tidak valid, maka reliabilitasnya diperdebatkan. Dalam kata lain, apabila suatu tes tidak valid, tidak ada alasan untuk mendiskusikan reliabilitas karena validitas tes dibutuhkan sebelum reliabilitas dianggap sebagai sesuatu yang bermakna. Jadi, apabila suatu tes tidak reliabel, tes tersebut juga tidak valid.

Untuk menjadi valid, suatu tes harus bersifat reliabel, tetapi reliabilitas tidak menjamin validitas. Penting untuk memahami perbedaan antara reliabilitas dan validitas. Validitas akan memberi tahu Anda seberapa baik suatu tes untuk beberapa situasi tertentu, sedangkan reliabilitas akan memberi tahu Anda seberapa dapat dipercayanya suatu skor tes. Anda tidak dapat membuat kesimpulan yang valid dari suatu skor tes kecuali kalau yakin bahwa tes tersebut reliabel. Bahkan, ketika tes tersebut bersifat reliabel, tes tersebut mungkin tidak valid. Anda harus berhati-hati bahwa tes apa pun yang dipilih reliabel dan valid untuk situasi Anda.

11.1.10 Ringkasan

- Rekrutmen membentuk langkah-langkah di dalam proses di mana di dalam kelanjutan dari langkah-langkah tersebut terdapat seleksi dan diakhiri dengan penempatan kandidat.
- Proses rekrutmen melibatkan lima elemen:
 - Kebijakan rekrutmen;
 - Organisasi rekrutmen;

- Pengembangan sumber-sumber rekrutmen;
- Teknik-teknik berbeda dalam menggunakan sumber-sumber tersebut; dan
- Metode dalam melakukan asesmen terhadap program rekrutmen.
- Faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen dibagi menjadi:
 - Faktor internal
 - Kebijakan terkait upah dan gaji;
 - Komposisi usia dari tenaga kerja yang ada;
 - Kebijakan terkait promosi dan pensiun;
 - Tingkat perputaran karyawan;
 - Sifat dari bisnis yang melibatkan personel rekrutmen;
 - Tingkat dan musim dari bisnis;
 - Ekspansi di masa depan dan program pengurangan;
 - Kebijakan rekrutmen dari organisasi;
 - Strategi perencanaan SDM;
 - Ukuran organisasi dan jumlah karyawan yang dipekerjakan;
 - Biaya yang dikeluarkan di dalam proses rekrutmen; dan
 - Rencana pertumbuhan dan ekspansi dari organisasi.
 - Faktor eksternal
 - Pasokan dan permintaan terhadap keterampilan khusus di dalam pasar tenaga kerja;
 - Persepsi citra perusahaan dari sudut pandang pencari kerja;
 - Faktor budaya eksternal. Secara nyata, budaya dapat menjadi salah satu faktor yang memengaruhi rekrutmen. Sebagai contoh, wanita mungkin tidak dapat direkrut untuk beberapa posisi pekerjaan di industri;
 - Faktor ekonomi, seperti ketat atau longgarnya pasar tenaga kerja, reputasi dari perusahaan di komunitas sebagai pemberi gaji yang baik atau isu-isu yang menentukan kualitas dan kuantitas dari tenaga kerja untuk rekrutmen; dan
 - Faktor-faktor politik dan legal dapat menjadi hambatan dari segi jam kerja untuk wanita dan anak-anak.
- Sumber-sumber rekrutmen adalah lokasi di mana karyawan yang prospektif tersedia. Sumber-sumber rekrutmen dibagi menjadi:
 - Sumber internal
 - *Database* karyawan;
 - *Job posting*.
 - Sumber eksternal
 - Rekrutmen kampus dan universitas;
 - Serikat kerja;
 - Agen kerja dan *Headhunters*.
- Metode rekrutmen berbasis *online* merupakan sarana yang penting bagi karyawan dalam mencari kandidat yang tepat untuk mengisi posisi kosong di perusahaan, di mana pertumbuhan internet yang masif menjadi alasan utama.
- Validitas merupakan penilaian subjektif yang dibuat berdasarkan pengalaman dan indikator empiris. Tipe-tipenya adalah:
 - Kriteria terkait validasi;

- Konten terkait validasi;
- *Konstruk* terkait validasi.
- Sumber-sumber ketidakabsahan meliputi:
 - Instrumen yang tidak dapat diandalkan;
 - *Set respons*;
 - Persetujuan;
 - Keinginan sosial;
 - *Faking bad*.
- Bentuk-bentuk dari bias mencakup:
 - Bias budaya;
 - Bias gender;
 - Bias tes.
- Reliabilitas adalah tingkat di mana suatu tes dapat diulang dan memberikan skor yang konsisten.
- Kesalahan pengukuran yang bersifat *random* di mana skor tes seseorang tidak merefleksikan skor yang sebenarnya, dikarenakan oleh beberapa alasan berikut:
 - Kondisi psikologis atau fisik dari peserta tes;
 - Faktor lingkungan;
 - Borang tes;
 - *Multiple raters*.
- Tipe-tipe reliabilitas tes memuat:
 - *Test-retest reliability*;
 - Borang alternatif/borang paralel;
 - *Inter-rater reliability*;
 - Konsistensi internal.
- Panduan untuk reliabilitas tes adalah sebagai berikut:

.90	Reliabilitas tinggi
.80	Reliabilitas sedang
.70	Reliabilitas rendah

- Untuk menjadi valid, suatu tes harus bersifat reliabel, tetapi reliabilitas tidak menjamin validitas.

11.1.11 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Definisikan rekrutmen dan identifikasi beberapa faktor yang memengaruhi rekrutmen!
2. Diskusikan tahapan-tahapan dalam proses rekrutmen! Bagaimana Anda merekonsiliasi sumber internal dan eksternal rekrutmen?
3. Diskusikan beberapa sumber rekrutmen!

4. Apa yang dimaksud dengan kebijakan rekrutmen? Jelaskan dengan prasyarat dari kebijakan rekrutmen yang baik!
5. Jelaskan beberapa hal berikut ini!
 - a. Manfaat dan kekurangan dari sumber internal rekrutmen.
 - b. Manfaat dan kekurangan dari sumber eksternal rekrutmen.
6. Jelaskan mengenai rekrutmen berbasis internet!
7. Apa yang membedakan antara validitas dan reliabilitas tes?
8. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe validitas tes!
9. Apa saja yang menjadi sumber-sumber ketidakabsahan?
10. Sebutkan dan jelaskan bentuk-bentuk dari bias!
11. Apa saja faktor yang menyebabkan munculnya kesalahan dalam pengukuran?
12. Jelaskan 4 tipe reliabilitas tes!
13. Diskusikan hubungan antara validitas dan reliabilitas tes!

11.1.12 Studi Kasus

Isu Rekrutmen di Industri Perhotelan dan Turisme: Studi Kasus di Nyewgitu

Perhotelan dan turisme adalah sumber pertumbuhan ekonomi yang penting untuk banyak propinsi, khususnya propinsi dengan karakter kepulauan. Propinsi Nyewgitu merupakan propinsi kepulauan yang memiliki keindahan alam yang luar biasa dan menjadi daya tarik turis untuk datang ke Kepulauan Nyewgitu. Meningkatnya mobilitas pekerja dan migrasi telah menciptakan peluang kerja yang lebih beragam. Namun, beberapa industri masih sering kesulitan untuk menemukan orang yang tepat untuk dipekerjakan. Hal-hal yang dapat memunculkan isu tersebut contohnya dikarenakan oleh isu reputasi terkait status pekerja, upah, dan pola pekerjaan khususnya untuk migran yang berasal bukan dari daerahnya. Namun, pekerja lokal yang merasa bahwa mereka tidak dilibatkan dalam industri pariwisata di daerahnya sendiri sehingga sering kali terjadi demo besar-besaran warga menuntut dapat dipekerjakan di perusahaan atau hotel atau kawasan wisata tersebut. Bukan hanya demo, tetapi warga sekitar sering sekali menutup jalan akses ke wilayah pariwisata atau ke hotel tersebut.

Dengan adanya industri khususnya pariwisata tumbuh di propinsi tersebut, diharapkan dapat meningkatkan serapan tenaga kerja penduduk lokal di daerah tersebut sehingga menimbulkan dampak peningkatan ekonomi di warga sekitar.

Ada beberapa kajian dan analisis terkait tantangan pengembangan industri pariwisata:

- Para manajer hotel menjelaskan bahwa beberapa posisi sulit untuk diisi. Hal ini terjadi salah satunya adalah dikarenakan oleh sejalan dengan PAPUA yang pariwisatanya sedang tumbuh, sektor yang memberikan upah kerja lebih tinggi seperti informasi teknologi, dan perbankan telah meningkatkan ekspektasi para lulusan tersebut terhadap gaji. Padahal, hotel mengalami kesulitan dari besarnya biaya operasional yang terjadi di wilayah Papua ini. Para manajer hotel merasa bahwa mereka tidak dapat memenuhi ekspektasi tersebut. Manajer secara lebih jauh menjelaskan bahwa mereka dapat menggaji para lulusan tersebut

secara lebih tinggi, tetapi hanya pada kontrak jangka pendek. Mereka harus menekan biaya dan tidak memiliki kewenangan untuk menaikkan gaji, sedangkan kondisi biaya hidup yang tinggi di Papua.

- Agensi *travel* juga melaporkan bahwa sulit untuk menarik minat para lulusan untuk mengisi posisi *tour guide* di perusahaan mereka. Oleh karena posisi tersebut menawarkan gaji yang rendah dibandingkan dengan sektor lain, seperti sektor informasi teknologi dan perbankan. Pekerjaan tersebut dinilai memiliki status yang rendah dari segi rutinitas pekerjaan dan kurangnya peluang untuk berkembang bahkan bagi para manajer.
- Beberapa universitas di Nyewgitu juga sudah mulai meluluskan banyak lulusan dari pariwisata, baik yang D-1, D-3, dan S-1. Selain itu juga, sekolah menengah kejuruan (SMK) berbasis pariwisata juga sudah tumbuh dengan banyak. Tidak heran warga sekitar menuntut agar rekrutmen diprioritaskan adalah putra daerah sehingga untuk beberapa posisi manajer ataupun staf dapat diisi dengan orang lokal.
- Data yang lain didapatkan banyaknya SDM yang sekolah dan berkuliah tidak sampai selesai dikarenakan alasan ekonomi dan harus mendukung ekonomi keluarga untuk menjadi nelayan atau bekerja di kebun.
- Namun, kendala terbesar adalah belum meratanya pendidikan terkait kepariwisataan di Nyewgitu sehingga SDM yang dikatakan putra daerah banyak tersebar di lokasi-lokasi yang sangat jauh dari lokasi hotel atau tempat wisata.
- Berdasarkan data SDM saat diseleksi, didapatkan perbedaan kemampuan dan keterampilan dari SDM Lokal, dikarenakan belum mendapatkan fasilitas pelatihan yang memadai dari pihak sekolahnya sehingga dibutuhkan waktu lagi dalam memastikan SDM tersebut dapat langsung bekerja.

Latihan

Anda adalah manajer SDM dari Hotel Nawang Sewu di Propinsi Kepulauan Nyewgitu yang mempekerjakan sekitar 1.000 karyawan. Anda memiliki lowongan pekerjaan sebanyak 100 lowongan untuk *trainee graduate managers* dan 150 lowongan untuk posisi operasional. Atasan telah melakukan analisis di atas terhadap tantangan perusahaan ini dan berharap agar Anda dapat mengevaluasi seberapa efektif pendekatan tersebut apabila dilakukan di hotel dan mengapa itu dapat berlangsung secara efektif. Ia telah meminta Anda untuk menyiapkan laporan yang dapat mencakup beberapa poin di bawah ini:

1. Sebagai manajer SDM, langkah apa saja yang akan Anda lakukan dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di Hotel Nawang Sewu di Propinsi Kepulauan Nyewgitu?
2. Faktor-faktor apa saja yang Anda pertimbangkan dalam merancang pendekatan tersebut ke dalam organisasi?
3. Seberapa sukses pendekatan tersebut apabila dilakukan di dalam organisasi Anda?
4. Apakah ada faktor-faktor yang dapat menjadi halangan dilakukannya pendekatan dari Hotel Nawang Sewu tersebut?
5. Apa peran yang dapat dilakukan oleh universitas dengan program perhotelan dan turismenya dalam memperbaiki citra dari industri perhotelan dan turisme?

(Sumber: Scott Hurrell dan Dora Scholarios)
(*Contemporary Human Resource Management 5th Edition*)

11.2 Seleksi

11.2.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi seleksi beserta prosesnya.
- Pembagian tanggung jawab pada divisi SDM terkait seleksi.
- Proses seleksi sehingga membuat proses tersebut efektif.
- Penempatan dan orientasi.
- Proses keputusan seleksi.

11.2.2 Pendahuluan

Anbuoli (2016) menerangkan bahwa seleksi SDM adalah sebuah proses dalam memilih individu yang berkualifikasi yang bersedia untuk mengisi posisi di sebuah organisasi. Di dalam situasi yang ideal, seleksi melibatkan pemilihan kandidat terbaik untuk mengisi sebuah posisi. Proses pemilihan dilakukan melalui asesmen terhadap kandidat dengan menyesuaikan informasi yang didapatkan dari asesmen dengan persyaratan kerja yang ada. Proses ini melibatkan penyaringan yang cermat dan juga pengujian terhadap kandidat yang telah mengirimkan surat lamarannya ke perusahaan. Proses ini adalah pemilihan orang yang paling sesuai dengan kriteria yang dicari oleh perusahaan.

Seleksi melibatkan pemilihan kandidat yang tepat bagi suatu posisi pekerjaan di perusahaan dan menolak kandidat yang tidak tepat untuk mengisi lowongan tersebut. Di dalam konteks yang berbeda, terdapat lebih banyak kandidat yang ditolak dibandingkan dengan kandidat yang diterima. Oleh karena itu, terkadang, seleksi dapat dikatakan sebagai proses yang negatif dari rekrutmen (Anbuoli, 2016).

Selanjutnya, Anbuoli (2016) melampirkan beberapa definisi terkait seleksi:

- Berdasarkan Dale Yoder, “Seleksi adalah suatu proses di mana kandidat dibagi menjadi dua kelas, yaitu kandidat yang ditawarkan pekerjaan dan yang tidak.”
- Berdasarkan Thomas Stone, “Seleksi adalah suatu proses dalam membedakan kandidat untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan kandidat yang memiliki kesempatan lebih besar untuk sukses di dalam suatu pekerjaan.”
- Menurut Michael Jucius, “Prosedur seleksi adalah suatu sistem dari sebuah fungsi dan alat yang diadopsi oleh perusahaan sebagai tujuan untuk memperkirakan apakah kandidat tersebut memiliki kualifikasi untuk maju dan berkembang dalam menjalankan perannya di masa depan untuk organisasi.”
- Menurut Keith Davis, “Seleksi adalah suatu proses di mana organisasi memilih kandidat berdasarkan daftar kandidat yang telah disaring sebelumnya yang dinilai dapat memenuhi kriteria seleksi untuk pekerjaan yang tersedia.”

Oleh karena itu, proses seleksi adalah sebuah alat manajemen yang dapat membedakan antara kandidat yang memiliki kualifikasi dan yang tidak, dengan cara mengaplikasikan teknik-teknik yang beragam seperti wawancara, ujian, dan lain-lain. Biaya yang tinggi dapat muncul selama rekrutmen dan seleksi karyawan terjadi. Ketika perusahaan memilih karyawan yang salah atau terdapat karyawan yang meninggalkan perusahaan sebelum memberikan kontribusi terhadap keuntungan merupakan biaya yang besar bagi bisnis (Anbuoli, 2016).

Perbedaan antara Rekrutmen dan Seleksi. Perbedaan antara rekrutmen dan seleksi digambarkan oleh Flippo dalam Anbuoli (2016) sebagai, “Rekrutmen adalah sebuah proses pencarian karyawan yang prospektif dan menstimulasi serta mendukung mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi. Rekrutmen dilihat sebagai sesuatu yang positif dikarenakan rekrutmen menstimulasi orang untuk melamar pekerjaan. Lain halnya dengan memilih yang cenderung dinilai sebagai sesuatu yang negatif karena prosesnya melibatkan penolakan terhadap banyak kandidat yang telah melamar kerja, dan memilih kandidat terbaik untuk suatu posisi pekerjaan.”

Menurut Anbuoli (2016), rekrutmen dan seleksi memiliki perbedaan berdasarkan beberapa aspek:

- 1. Perbedaan dalam tujuan.** Tujuan dasar dari rekrutmen adalah untuk menarik jumlah kandidat yang besar sehingga banyak pilihan tersedia. Tujuan dasar dari seleksi adalah untuk memilih kandidat terbaik.
- 2. Perbedaan dalam proses.** Rekrutmen mengadopsi proses dari penciptaan kumpulan talenta sebanyak mungkin. Ini merupakan suatu proses yang positif. Sementara di dalam proses seleksi, banyak dari talenta-talenta tersebut yang tidak sesuai dengan kriteria pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan sehingga harus ditolak. Kandidat dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan yang diberikan oleh perusahaan yang diterima. Oleh karena itu, seleksi dapat juga dikenal sebagai proses penolakan.
- 3. Perbedaan teknis.** Teknik rekrutmen tidak terlalu intensif dan tidak membutuhkan keterampilan yang tinggi, sedangkan proses seleksi membutuhkan teknik-teknik yang canggih. Oleh karena itu, di dalam proses seleksi, hanya personel dengan keterampilan khusus seperti kemampuan untuk melakukan uji seleksi dan kemampuan untuk melakukan wawancara yang dapat terlibat.
- 4. Perbedaan pada hasil.** Hasil dari rekrutmen adalah kumpulan kandidat yang menjadi input dari proses seleksi. Hasil dari proses seleksi adalah finalisasi kandidat yang akan ditawarkan pekerjaan.

11.2.3 Pembagian Tanggung Jawab SDM dalam Proses Seleksi

Tabel 5 Pembagian Tanggung Jawab SDM (Sumber: Mathis dan Jackson, 2008)

Unit SDM	Manajer
<ul style="list-style-type: none">• Mengadakan penerimaan awal untuk para pelamar• Melakukan wawancara penyaringan awal• Menyelenggarakan tes masuk kerja• Memperoleh informasi terkait latar belakang dan referensi dan mengadakan pemeriksaan fisik (apabila dibutuhkan)• Merujuk kandidat terbaik kepada manajer untuk seleksi tahap akhir• Mengevaluasi kesuksesan dari proses seleksi	<ul style="list-style-type: none">• Memastikan bahwa karyawan memenuhi persyaratan dalam mengisi posisi• Berpartisipasi dalam proses seleksi sesuai dengan ketentuan• Mewawancara kandidat akhir• Membuat keputusan seleksi akhir, dengan rekomendasi dari spesialis SDM• Menyediakan kelanjutan informasi terkait kesesuaian kandidat yang terpilih

Berdasarkan Mathis & Jackson (2008), seleksi merupakan tanggung jawab bagi setiap manajer dan supervisor di perusahaan. Namun, organisasi memilih pendekatan berbeda mengenai bagaimana mereka mengalokasikan tanggung jawab antara spesialis SDM dan manajer operasional. Tanggung jawab dalam proses seleksi pada umumnya digambarkan pada tabel di atas. Kebutuhan untuk memenuhi *Equal Employment Opportunity* (EEO) serta implikasi strategis pada fungsi kepegawaian telah menyebabkan banyak perusahaan menekankan fokusnya pada prosedur dan teknik perekrutan. Banyak perusahaan di mana di dalamnya terdapat departemen yang menyaring dan mempekerjakan personelnnya. Banyak manajer, terutama manajer yang bekerja untuk perusahaan berskala kecil, memilih untuk melakukan seleksi terhadap karyawan karena para individu tersebut memiliki pengaruh secara langsung terhadap area kerja mereka. Namun, validitas dan efektivitas dari pendekatan ini masih dipertanyakan.

Organisasi lain memiliki profesional SDM yang menginisiasi proses penyaringan kandidat dan manajer atau supervisor membuat keputusan seleksi akhir dari kumpulan pelamar yang memiliki kualifikasi. Pada umumnya, semakin tinggi posisi yang diisi, semakin besar peluang dibuatnya keputusan rekrutmen oleh manajer operasional dibandingkan dengan profesional SDM (Mathis & Jackson, 2008).

Selanjutnya berdasarkan Mathis & Jackson (2008), tanggung jawab dalam proses seleksi dipengaruhi oleh hadirnya kantor pusat ketenagakerjaan, yang mana biasanya berada di bawah departemen SDM. Perusahaan yang berskala besar cenderung untuk memiliki kantor

ketenagakerjaan dibandingkan perusahaan dengan skala yang lebih kecil. Fungsi ketenagakerjaan di dalam organisasi mencakup beberapa aktivitas: (1) menerima lamaran; (2) melakukan wawancara dengan pelamar; (3) mengadakan tes seleksi karyawan; (4) melakukan investigasi terkait latar belakang pelamar; (5) mengadakan pemeriksaan fisik; (6) menempatkan dan memasukkan karyawan baru; (7) melakukan tindak lanjut terhadap karyawan; (8) melakukan *exit interview* dengan karyawan yang ingin keluar dari organisasi; dan (9) mengelola catatan dan laporan (Mathis & Jackson, 2008).

11.2.4 Prosedur Seleksi

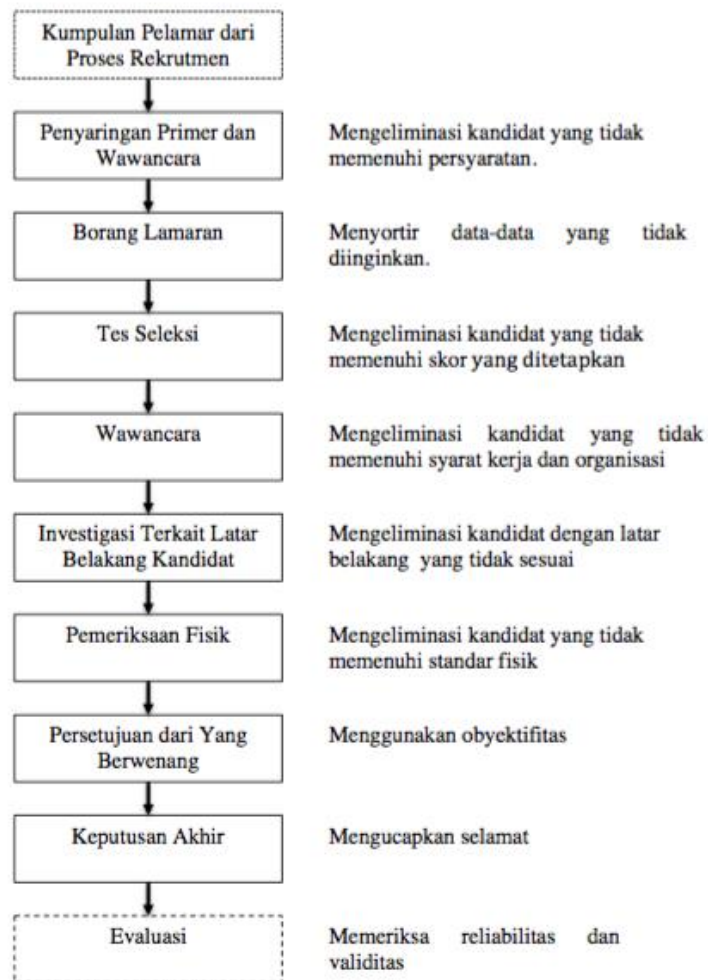
Anbuoli (2016) menjelaskan bahwa prosedur seleksi bertujuan untuk mengamankan informasi yang relevan terkait pelamar kerja. Informasi-informasi ini diamankan dalam beberapa langkah. Tujuan untuk proses seleksi adalah untuk menentukan apakah pelamar memenuhi kualifikasi untuk suatu pekerjaan dan untuk memilih pelamar yang memiliki kemungkinan tertinggi untuk memberikan kinerja terbaik di dalam organisasi nantinya. Seleksi merupakan proses yang panjang, dimulai dari wawancara pendahuluan, dan diakhiri dengan kontrak kerja.

Prosedur seleksi meliputi beberapa tahapan. Setiap tahap harus dijelaskan sebelum pelamar melanjutkan ke tahapan berikutnya. Proses seleksi adalah rintangan yang pelamar harus lalui. Rintangan tersebut dirancang untuk mengeliminasi kandidat yang tidak memiliki kualifikasi sehingga teknik ini dinamakan “Teknik Rintangan Berturut-turut”. Pada praktiknya, proses ini berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lain, serta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam organisasi yang sama. Prosedur seleksi bagi manajer senior akan dilaksanakan lebih lama, tetapi seleksi untuk level karyawan yang lebih rendah akan lebih sederhana dan pendek (Anbuoli, 2016).

Anbuoli (2016) menerangkan bahwa faktor-faktor utama yang menentukan langkah-langkah dalam proses seleksi adalah:

- Proses seleksi tergantung pada jumlah kandidat yang tersedia untuk seleksi.
- Proses seleksi tergantung pada sumber rekrutmen dan metode yang diadopsi untuk menjangkau kandidat prospektif.
- Tahapan beragam yang ada di dalam proses seleksi tergantung pada tipe personel yang terlibat dalam proses tersebut.

Semua faktor di atas tidak berhubungan satu sama lain, tetapi berperan secara simultan. Pada beberapa kasus manajemen, tujuan dasar dari proses seleksi adalah untuk mengumpulkan informasi yang relevan sebanyak mungkin terkait kandidat untuk menentukan kandidat terbaik yang akan dipilih. Proses seleksi yang komprehensif dapat dilihat pada gambar dan penjelasannya berdasarkan Anbuoli (2016) ini:



Gambar 19 Tahapan-tahapan di dalam Proses Seleksi (Sumber: Anbuoli, 2016)

1. **Kumpulan Pelamar.** Kumpulan pelamar akan berkembang sejalan dengan proses rekrutmen sebagai basis dari proses seleksi. Tujuan utama dari dikumpulkannya pelamar adalah untuk menarik orang-orang sebanyak mungkin agar pilihan bagi organisasi dalam proses seleksi tersedia secara luas.
2. **Penyaringan Awal dan Wawancara.** Sangat tidak ekonomis apabila organisasi menangani semua pelamar. Akan lebih baik apabila personel menyortir pelamar sebelum melangkah ke tahapan seleksi berikutnya. Untuk itu, biasanya di dalam wawancara, pelamar diberikan borang dan diberikan kesempatan untuk mengikuti tes. Semua lamaran yang diterima akan dinilai oleh departemen SDM untuk mengeliminasi pelamar yang tidak memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan dari organisasi, baik dari segi pengalaman kerja atau kemampuan teknis.

Wawancara pendahuluan adalah proses penyortiran di mana kandidat prospektif diberikan informasi penting terkait sifat dari pekerjaan dan juga tentang organisasi itu sendiri. Informasi yang diperoleh organisasi dari kandidat adalah terkait pendidikan, keterampilan,

pengalaman, dan gaji yang diharapkan. Apabila kandidat dinilai cocok, ia akan dipilih untuk penyaringan berikutnya. Dengan melakukan wawancara, organisasi dan kandidat dapat menghemat biaya dan tenaga. Dikarenakan tingkat penolakan cenderung tinggi, pewawancara harus bersikap baik, sopan, menerima, dan informal.

3. Borang Lamaran. Borang lamaran adalah alat yang mendukung proses seleksi yang bersifat tradisional dan telah diterima secara luas. Alat ini bertujuan untuk membantu organisasi dalam memperoleh informasi dari kandidat prospektif dan mendukung proses wawancara dengan adanya poin-poin diskusi yang akan berguna nantinya untuk pewawancara. Dengan adanya pengumpulan informasi menggunakan borang tersebut, organisasi dapat memperoleh data yang akurat dari kandidat. Berikut adalah beberapa *item* yang terdapat di dalam borang lamaran:

- **Data biografi:** nama, nama ayah, tempat dan tanggal lahir, usia, jenis kelamin, kebangsaan, tinggi badan, berat badan, tanda identifikasi, disabilitas fisik, status perkawinan, dan jumlah orang yang ditanggung.
- **Pendidikan yang dimiliki:** pendidikan, pelatihan yang pernah dijalani dari suatu institusi atau kursus.
- **Pengalaman kerja:** pengalaman kerja sebelumnya, jumlah pekerjaan dan deskripsi sifat dari pekerjaan, tanggung jawab dan lamanya bekerja, besarnya gaji yang diterima, tingkatan pekerjaan, dan alasan meninggalkan perusahaan yang sebelumnya.
- **Gaji dan benefit:** yang sebelumnya dan yang diharapkan.
- **Item-item lainnya:** nama dan alamat dari perusahaan terdahulu, referensi, dan lain-lain. Borang aplikasi adalah lembaran yang berisi sejarah singkat dari latar belakang karyawan yang dapat digunakan untuk referensi masa depan apabila kelak dibutuhkan.

Borang lamaran dirancang dari sudut pandang pelamar dan juga dengan tujuan khusus dari perusahaan itu sendiri. Borang lamaran juga memiliki beberapa fungsi seperti:

- Menyediakan informasi untuk pemeriksaan referensi dan panduan wawancara bagi personel.
- Membantu menyortir kandidat yang tidak memiliki pendidikan atau pengalaman kerja serta persyaratan lainnya untuk memenuhi kualifikasi pekerjaan.
- Membantu memformulasi pertanyaan yang dapat diajukan oleh pewawancara.
- Menjadi referensi di masa depan.
- Menguji kemampuan kandidat dalam menulis, mengorganisasi pemikirannya serta menyediakan fakta secara jelas dan akurat.
- Mengindikasikan apakah pelamar dapat secara konsisten memiliki prospek kerja yang lebih baik dari segi rekam jejak kerjanya yang terdahulu.

Borang Lamaran Tertimbang

Beberapa organisasi menggunakan nilai numerik atau beban terhadap respon yang diberikan oleh pelamar. Pada umumnya, *item-item* yang tersedia di dalam borang yang memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja diberikan skor yang lebih tinggi. Sebagai contoh, untuk posisi penjualan, *item-item* itu meliputi pengalaman penjualan, area

spesialisasi, komisi yang pernah didapatkan, agama, dan lainnya. Skor total dari setiap pelamar akan dijumlahkan sesuai dengan jumlah responnya. Hasil skor kemudian digunakan untuk seleksi tahap akhir. Borang lamaran tertimbang sesuai untuk pekerjaan yang memfokuskan pada penjualan dan pekerjaan teknis.

Borang aplikasi tertimbang juga dapat membantu mengurangi tingkat perputaran karyawan di masa depan. Namun, terdapat isu terkait borang lamaran tertimbang seperti:

- Mengembangkan borang tersebut memakan banyak waktu.
- Borang tersebut harus diperbarui setiap beberapa tahun sekali untuk menjamin relevansi faktor-faktor yang ada di dalamnya serta menjamin kesuksesan pekerjaan.
- Organisasi harus berhati-hati dan tidak tergantung pada nilai dari beberapa *item* ketika melakukan seleksi karyawan.

4. Tes Seleksi. Banyak organisasi mengadakan tes yang berbeda untuk mengenal kandidat secara lebih baik atau menolak kandidat yang tidak dapat dihubungi untuk wawancara. Tes seleksi pada umumnya mendukung informasi yang terdapat di dalam borang lamaran. Borang tersebut memuat informasi faktual terkait kandidat. Tes seleksi menyediakan informasi terkait bakat, minat, kepribadian, yang mana tidak dapat diketahui dari borang lamaran.

a. Tes Bakat. Tes ini mengukur apakah individu tersebut memiliki kapasitas atau keterampilan untuk mempelajari pekerjaan yang diberikan apabila diberikan pelatihan. Tes ini lebih sesuai untuk posisi klerikal dan posisi perdagangan.

b. Tes Kepribadian. Pada saat-saat tertentu, kepribadian memengaruhi kinerja. Tes ini menentukan kepribadian dari kandidat seperti rasa kerja sama, keseimbangan emosi, dan lainnya. Tes ini berfungsi untuk menilai motivasi individu, penyesuaian terhadap stres di dalam kehidupan sehari-hari, dan kapasitas untuk hubungan interpersonal, serta citra diri.

c. Tes Minat. Tes ini menentukan minat dari pelamar. Tes ini meliputi pertanyaan terkait apa hal yang disukai dan tidak disukai oleh pelamar seperti pelajaran di sekolah, pekerjaan, hiburan, serta aktivitas-aktivitas tertentu.

d. Tes Kinerja. Tes ini adalah di mana pelamar diminta untuk mendemonstrasikan kemampuannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Sebagai contoh, pengetik prospektif akan diminta untuk mengetik beberapa halaman dengan kecepatan dan ketepatan.

e. Tes Kecerdasan. Tujuan dari tes ini adalah untuk menguji kapasitas mental dari seseorang dari segi pemahaman, kelancaran kata, angka, memori, pengaturan gambar, dan lain-lain. Tes ini juga mengukur kemampuan untuk menyerap, memahami, dan membuat penilaian.

- f. **Tes Pengetahuan.** Tes ini berfungsi untuk mengukur kedalaman pengetahuan dan kecakapan seseorang dalam keterampilan tertentu yang dimiliki oleh pelamar seperti ilmu teknik dan akuntansi.
- g. **Tes Pencapaian.** Pencapaian adalah hal-hal yang telah dicapai oleh pelamar. Ketika pelamar mengklaim bahwa ia mengetahui sesuatu, tes pencapaian akan mengukur seberapa baik pelamar tersebut mengetahui hal tersebut.
- h. **Tes Proyektif.** Tes ini merupakan pengukuran di mana pelamar memproyeksikan kepribadiannya melalui gambar-gambar yang diberikan.

Peraturan Tes yang Baik

- Norma-norma harus dikembangkan untuk setiap tes. Validitas dan reliabilitas harus dibangun sebelum digunakan.
 - Sumber daya dan waktu yang cukup harus tersedia untuk merancang, memvalidasi, dan menguji tes.
 - Tes harus dirancang dan dikelola oleh orang-orang yang terlatih dan kompeten.
 - Personel yang menangani tes harus sensitif terhadap perasaan individu yang menjalankan tes.
 - Tes digunakan sebagai alat perangkat *skrining*.
 - Keputusan tidak secara utama tergantung pada hasil tes.
 - Tes harus meminimalisir kemungkinan mendapatkan hasil yang terdistorsi.
 - Skor tes bukanlah pengukuran yang pasti. Oleh karena itu, *item-item* di dalam borang harus menggunakan pemberian nilai-nilai terhadap *item* secara tepat.
5. **Wawancara.** Wawancara adalah prosedur yang dirancang untuk mendapatkan informasi dari seseorang untuk menilai potensinya dengan mempertimbangkan responnya secara oral oleh pewawancara. Pewawancara melakukan percakapan secara mendalam dengan pelamar untuk mengevaluasi kesesuaiannya. Wawancara merupakan alat yang penting dalam proses seleksi. Alat ini digunakan ketika mewawancarai karyawan terampil, teknis, profesional, bahkan manajerial. Hal ini melibatkan pertukaran informasi secara dua arah. Pewawancara mempelajari tentang pelamar dan kandidat mempelajari tentang perusahaan.

Tujuan dari wawancara adalah:

- Untuk memperoleh informasi tambahan dari kandidat.
- Untuk memfasilitasi karyawan dengan informasi terkait pekerjaan, perusahaan, kebijakan perusahaan, produk dari perusahaan, dan lain-lain.
- Untuk menilai kesesuaian dasar dari kandidat.

Wawancara dapat dilakukan dengan cara:

- Satu lawan satu antara kandidat dengan pewawancara.
- Dua pewawancara atau lebih oleh perwakilan dari perusahaan.
- Seleksi panel (lebih dari satu perwakilan dari perusahaan).

Wawancara berurutan melibatkan beberapa tahapan; setiap pewawancara bertemu dengan kandidat secara terpisah, sedangkan wawancara panel meliputi dua wawancara atau lebih yang mempertemukan kandidat-kandidat secara bersama-sama.

Tipe-tipe wawancara dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara:

a. Tingkatan Struktur:

- (1) Tidak terstruktur atau tidak langsung; di mana kandidat akan ditanyakan beberapa pertanyaan dan tidak ada pengaturan secara formal terkait dengan wawancara tersebut.
- (2) Terstruktur atau langsung; di mana terdapat pertanyaan dan respon yang spesifik dan langsung. Respon dinilai dari kelayakan isinya.

Wawancara terstruktur dan tidak terstruktur memiliki pro dan kontra. Di dalam wawancara terstruktur, semua pelamar diberi pertanyaan oleh pewawancara. Wawancara terstruktur secara umum dinilai lebih valid. Namun, wawancara terstruktur tidak mengizinkan adanya fleksibilitas di dalam prosesnya.

b. Tujuan dari Wawancara. Wawancara seleksi adalah tipe wawancara yang dirancang untuk memprediksi kinerja di masa depan berdasarkan respon dari kandidat terhadap pertanyaan yang diajukan secara oral oleh pewawancara.

Wawancara tekanan adalah tipe wawancara seleksi di mana pelamar dibuat tidak nyaman oleh pertanyaan-pertanyaan yang janggal dan kasar. Tujuan dari wawancara tekanan adalah untuk mengidentifikasi toleransi pelamar terhadap tekanan.

c. Isi dari Wawancara. Isi dari wawancara dapat meliputi tes terhadap kemampuan individu dalam memproyeksikan sebuah situasi. Ini merupakan tipe wawancara situasi. Di dalam wawancara terkait pekerjaan, pewawancara akan menilai perilaku terdahulu pelamar terhadap pekerjaannya, tetapi beberapa pertanyaan dari wawancara ini tidak dinilai sebagai sesuatu yang situasional.

Di dalam wawancara perilaku, suatu situasi digambarkan oleh pewawancara, kandidat diminta untuk memberikan pandangan mengenai bagaimana ia akan berperilaku pada situasi masa lalu tersebut. Sementara, di dalam wawancara situasional, kandidat diminta untuk menggambarkan bagaimana ia akan bereaksi terhadap situasi hari ini atau esok. Di dalam wawancara perilaku, kandidat diminta untuk menggambarkan bagaimana mereka dahulu bereaksi pada suatu situasi di masa lalu.

Prinsip dalam Wawancara

Untuk membuat wawancara menjadi efektif, terdapat beberapa prinsip yang harus ditegakkan oleh pewawancara. Edwin B. Flippo dalam Anbuoli (2016) menggambarkan beberapa peraturan dan prinsip dari wawancara yang baik:

- Memfasilitasi karyawan dengan lingkungan yang baik. Pengaturan fisik dari sebuah wawancara harus dilakukan dengan privasi dan kenyamanan.

- Pengaturan mental harus dilakukan. Pewawancara harus menyadari akan perilaku non-verbal dari kandidat.
- Rencana untuk wawancara dilakukan dengan meninjau spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- Menentukan tujuan spesifik dan metode wawancara.
- Pewawancara harus memiliki informasi terkait kandidat.
- Pewawancara harus memiliki dan mendemonstrasikan rasa hormat terhadap kandidat.
- Pertanyaan harus dibuat untuk mendukung kandidat berbicara. Berikan rasa nyaman terhadap kandidat.
- Membuat keputusan ketika data dan informasi tersedia. Mencegah keputusan yang hanya berdasarkan pada kesan pertama.
- Menyimpulkan wawancara secara bijaksana, yakinkan bahwa kandidat meninggalkan ruang wawancara tanpa merasa terlalu gembira atau terlalu frustrasi.
- Menjaga catatan tertulis selama atau sesudah wawancara.
- Mendengarkan dengan penuh perhatian.
- Pertanyaan harus ditanyakan secara jelas untuk mencegah kebingungan dan ambiguitas. Jaga keseimbangan antara pertanyaan terbuka dan terstruktur.
- Bahasa tubuh harus diperhatikan.
- Pewawancara harus memberikan tanda bahwa wawancara telah berakhir.

6. Investigasi Terkait Latar Belakang. Tahapan selanjutnya dari proses seleksi adalah untuk melakukan investigasi terhadap pelamar yang memiliki potensi untuk dipilih sebagai karyawan. Perusahaan dapat menghubungi perusahaan lama di mana pelamar dahulu bekerja untuk mengonfirmasi rekam kerja dari kandidat dan mendapatkan penilaian dari atasan pelamar terdahulu terhadap kinerja pelamar. Investigasi terhadap latar belakang pelamar memiliki implikasi yang besar. Setiap personel dalam proses seleksi memiliki tanggung jawab untuk menginvestigasi setiap kandidat potensial. Pada beberapa organisasi, kegagalan dalam menginvestigasi akan membuatnya kehilangan pekerjaan. Namun, beberapa manajer menilai bahwa investigasi terhadap latar belakang pelamar sebagai sesuatu yang bias. Siapa yang akan menuliskan referensi apabila referensi tersebut tidak memberikan rekomendasi terbaik? Personel yang lebih berpengalaman memiliki keahlian dalam hal investigasi, tetapi beberapa di antaranya dinilai tidak memberikan manfaat yang signifikan. Beberapa perusahaan terdahulu ragu untuk memberikan informasi terkait mantan karyawannya kepada perusahaan lain (contohnya tanggal dimulainya karyawan bekerja).

Meskipun beberapa perusahaan ragu untuk memberikan informasi terkait mantan karyawannya, terdapat beberapa cara untuk personel memperoleh informasi tersebut. Terkadang, informasi diperoleh ketika personel meminta kandidat untuk memberikan referensi tambahan di dalam borang lamaran. Dengan diberikannya referensi tambahan tersebut, perusahaan dapat memperoleh informasi terkait pelamar dari seseorang yang mengenal pelamar dengan baik. Dengan demikian, hal ini dapat meminimalisir

kemungkinan bagi perusahaan mempekerjakan kandidat yang memiliki rekomendasi positif dari atasan sebelumnya yang sebenarnya tidak sesuai dengan kenyataan yang ada.

- 7. Pemeriksaan Fisik.** Setelah terdapat keputusan seleksi dan sebelum penawaran kerja dibuat, kandidat diharuskan untuk mengikuti pemeriksaan fisik. Kandidat akan dikirim untuk pemeriksaan fisik baik itu dilakukan oleh dokter khusus perusahaan atau rumah sakit yang disetujui oleh perusahaan. Pemeriksaan kesehatan tersebut berfungsi untuk menyediakan informasi sebagai berikut:
- Apakah pengukuran fisik dari kandidat sesuai dengan persyaratan kerja atau tidak?
 - Apakah kandidat menderita suatu penyakit dan apa yang harus dilakukan?
 - Apakah kandidat memiliki masalah kesehatan atau masalah perilaku yang akan menjadi halangan bagi efisiensi pekerjaannya di masa depan?
 - Apakah kandidat sehat secara fisik untuk suatu pekerjaan atau tidak?

Kebijakan terkait pemeriksaan fisik ini telah berubah. Dale Yoder dalam Anbuoli (2016) menulis, “Kebijakan modern menggunakan pemeriksaan fisik bukan untuk mengeliminasi pelamar, tetapi untuk menentukan apa pekerjaan yang cocok untuk kualifikasi yang dimiliki oleh pelamar. Pemeriksaan harus mengungkapkan karakteristik fisik dari individu yang signifikan dengan kinerja dari pekerjaan yang ia akan dapatkan. Pemeriksaan harus mencatat kekurangan fisik dari pelamar. Namun, hal ini bukan dasar dari penolakan, tetapi sebagai indikasi pembatasan terhadap perpindahannya ke posisi lain.

- 8. Persetujuan dari Pihak yang Berwenang.** Berdasarkan tahapan di atas, kandidat yang sesuai direkomendasikan untuk seleksi oleh komite terpilih atau dari departemen SDM. Meskipun pihak-pihak tersebut memiliki kewenangan untuk memilih kandidat, terdapat staf khusus yang berwenang dalam merekomendasikan kandidat untuk seleksi. Organisasi menunjuk pihak yang berwenang tersebut untuk persetujuan seleksi akhir dari kandidat sehingga untuk manajer tingkat atas, dewan direksi menjadi otoritas yang berwenang; untuk tingkat lebih rendah, kepala fungsional dapat menjadi otoritas yang berwenang.
- 9. Keputusan Akhir.** Setelah kandidat dipilih, departemen SDM merekomendasikan nama kandidat tersebut untuk bekerja. Manajemen atau dewan di perusahaan menawarkan pekerjaan dalam bentuk surat pengangkatan yang menyebutkan tingkat pekerjaan, besarnya gaji, tanggal di mana kandidat akan memulai bekerja serta syarat dan ketentuan dari pekerjaan tersebut. Beberapa perusahaan membuat kontrak kerja secara legal. Pengangkatan tersebut dibuat pada awal dari masa percobaan. Masa percobaan dapat berlangsung tiga bulan sampai dua tahun lamanya. Ketika pekerjaan dan kinerja karyawan dinilai memuaskan, ia akan ditetapkan menjadi karyawan. Departemen SDM mempersiapkan daftar tunggu dan menginformasi kandidat. Apabila kandidat tersebut tidak bergabung setelah dipilih, perusahaan akan memanggil kandidat lain di dalam daftar tunggu.
- 10. Evaluasi.** Apabila proses seleksi dilakukan dengan optimal, maka akan menjamin ketersediaan personel yang berkomitmen serta kompeten. Ketika audit dilangsungkan,

evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas dari proses seleksi. Auditor akan melakukan analisis secara menyeluruh dan intensif serta evaluasi terhadap program ketenagakerjaan.

11.2.5 Hasil Keputusan Seleksi

Anbuoli (2016) menegaskan bahwa keputusan suatu seleksi dapat menghasilkan empat kemungkinan seperti yang Anda lihat di dalam gambar di bawah ini. Dua di antaranya mengindikasikan keputusan yang tepat, tetapi dua lainnya mengindikasikan kesalahan. Keputusan yang tepat adalah di mana pelamar diprediksi akan menjadi sukses dan pada akhirnya pelamar tersebut membuktikan bahwa ia mampu berprestasi dalam pekerjaannya apabila pelamar tersebut diterima oleh perusahaan. Pada beberapa kasus yang telah terjadi, perusahaan menerima pelamar sebagai karyawan di perusahaan, dan perusahaan juga menolak karyawan. Jadi, tujuan dari aktivitas karyawan adalah untuk mengembangkan hasil yang dikategorikan sebagai “keputusan yang tepat”.

Masalah muncul ketika perusahaan menolak kandidat yang nantinya akan menunjukkan kinerja secara sukses (menolak kesalahan) atau menerima kandidat yang nantinya akan menunjukkan kinerja yang buruk (menerima kesalahan). Masalah-masalah tersebut adalah masalah yang penting yang harus dikaji lebih lanjut oleh perusahaan. Menolak kesalahan secara umumnya bermakna bahwa biaya untuk melaksanakan aktivitas seleksi akan meningkat. Namun, apabila perusahaan menerima kesalahan, biaya untuk aktivitas seleksi akan jauh lebih tinggi terutama untuk biaya pelatihan dikarenakan kurangnya kompetensi dari karyawan. Dari karyawan yang tidak memiliki kompetensi yang cukup tersebut akan memunculkan biaya seperti biaya pemutusan kerja yang akan mengarahkan kepada biaya lain, seperti rekrutmen dan seleksi yang lebih lanjut apabila perusahaan ingin mempekerjakan karyawan baru. Dorongan utama dari aktivitas seleksi adalah untuk mengurangi kemungkinan dari penolakan atau penerimaan kesalahan dan meningkatkan peluang untuk membuat keputusan yang tepat (Anbuoli, 2016).

		Menerima	Menolak
Kinerja di Masa Depan	Sukses	Keputusan yang tepat	Menolak kesalahan
	Tidak Sukses	Menerima kesalahan	Keputusan yang tepat

Gambar 20 Hasil Keputusan Seleksi (Sumber: Anbuoli, 2016)

Kesimpulannya adalah seleksi memiliki dua tujuan: 1) untuk memprediksi pelamar mana yang akan berkinerja secara optimal apabila dipekerjakan; dan 2) untuk menginformasikan dan mempromosikan karyawan terkait pekerjaan dan organisasi. Sayangnya, dua tujuan ini tidak selalu cocok. Aktivitas seperti mengisi borang, mengerjakan tes, dan mengikuti wawancara adalah pekerjaan yang melelahkan dan menimbulkan stres. Namun, aktivitas seleksi pada akhirnya merupakan aktivitas yang mengharuskan organisasi untuk menyeimbangkan antara hasrat untuk mempekerjakan karyawan dan hasrat untuk mengumpulkan data-data yang relevan yang berguna untuk proses seleksi (Anbuoli, 2016).

11.2.6 Penempatan–Orientasi–Sosialisasi

Selanjutnya, Anbuoli (2016) menjelaskan bahwa setelah direkrut, karyawan akan disediakan informasi dasar terkait organisasi, kondisi kerja, dan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk membantu karyawan tersebut dalam bekerja secara optimal. Karyawan baru tersebut akan diberikan orientasi terkait peraturan perusahaan serta praktik bisnisnya.

Menurut Pigors dan Myers, “Penempatan terdiri dari pencocokan apa yang pengawas pertimbangkan terkait kemampuan karyawan dalam memenuhi persyaratan kerja, menekankan pada kondisi kerja dan penawaran terkait gaji dan peluang untuk promosi. Bukanlah hal yang mudah bagi organisasi untuk mencocokkan faktor-faktor tersebut dengan karyawan baru. Oleh karena itu, penempatan pertama pada umumnya dilakukan dengan status karyawan sebagai status percobaan (*probationer*) (Anbuoli, 2016).

Menurut Anbuoli (2016), beberapa prinsip dasar harus dijalankan dalam tahap penempatan:

- Pekerjaan harus ditawarkan kepada karyawan sesuai dengan kualifikasinya. Penempatan tidak boleh lebih rendah atau lebih tinggi dari kualifikasi yang dimiliki oleh karyawan.
- Ketika memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan, upaya harus dilakukan untuk mengembangkan rasa kesetiaan dan rasa kerja sama sehingga karyawan tersebut akan menyadari tanggung jawabnya lebih baik lagi terhadap pekerjaan dan organisasi.
- Karyawan harus familier dengan kondisi kerja dan segala hal terkait pekerjaannya. Karyawan juga harus memahami terkait pelanggaran-pelanggaran yang ada apabila karyawan tersebut melanggar peraturan organisasi.
- Karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan persyaratan kerja. Pekerjaan tidak disesuaikan berdasarkan kualifikasi atau persyaratan dari karyawan. Pekerjaan harus didahulukan.
- Penempatan harus disiapkan sebelum karyawan bergabung secara resmi di dalam organisasi.
- Penempatan yang berlangsung di periode awal dapat bersifat sementara dikarenakan perubahan dapat terjadi setelah karyawan menyelesaikan pelatihan. Karyawan dapat dipindahkan ke pekerjaan lain di mana karyawan tersebut dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Menurut John M. Ivancevich, “Orientasi adalah masa di mana organisasi mengenalkan, mengarahkan, dan memandu karyawan agar lebih dapat memahami pekerjaannya, perusahaan,

kolega, serta misi dari organisasi. Hal tersebut mengenalkan karyawan baru kepada organisasi, pekerjaannya yang baru, manajer, dan tim kerja.”

Berdasarkan John Bernardin, “Istilah orientasi digunakan untuk aktivitas-aktivitas yang didukung oleh organisasi dan bersifat formal yang berhubungan dengan proses sosialisasi karyawan di dalam organisasi.”

Billimoria mendefinisikan orientasi sebagai, “Induksi (orientasi) merupakan teknik di mana karyawan baru diperkenalkan dengan lingkungan, praktik, kebijakan, dan tujuan organisasi.”

Orientasi adalah satu komponen dari proses sosialisasi karyawan baru. Sosialisasi adalah proses yang berkelanjutan yang di mana di dalam proses tersebut organisasi menanamkan sikap, standar, nilai-nilai, dan pola perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan departemen di dalam organisasi tersebut (Anbuoli, 2016).

Oleh karena itu, orientasi adalah proses di mana karyawan baru diperkenalkan ke dalam lingkungan organisasi. Sebuah proses di mana organisasi berupaya memberikan rasa nyaman terhadap karyawan. Karyawan yang baru diberikan buku peraturan, panduan kebijakan, laporan perkembangan, dan dokumen-dokumen terkait informasi perusahaan. Pelaksanaan program orientasi merupakan tanggung jawab dari departemen SDM (Anbuoli, 2016).

11.2.7 Unsur Legal dalam Proses Seleksi

Mathis & Jackson (2008) menyatakan bahwa seleksi merupakan subjek dari legalitas khususnya terkait peraturan mengenai *employment equal opportunity* (EEO). Melalui proses seleksi, borang seleksi, wawancara, tes, investigasi mengenai latar belakang, dan aktivitas seleksi lainnya harus dilakukan tanpa adanya diskriminasi. Pelamar yang tidak dipekerjakan sebagai karyawan dapat ditolak dengan alasan terkait pekerjaan; penolakan berdasarkan status kelas pelamar adalah ilegal.

Mathis & Jackson (2008) kemudian melanjutkan bahwa terdapat dua hal yang menjadi fokus perusahaan dalam menjamin dipenuhinya kewajiban legal dari suatu proses seleksi, yaitu:

- 1. Memastikan latar belakang pelamar.** Perusahaan diwajibkan untuk melacak pelamar yang melamar untuk suatu posisi di perusahaan. Pelacakan pelamar harus dilakukan secara komprehensif dan konsisten. Penting bagi perusahaan untuk secara cermat mendefinisikan siapa pelamar tersebut karena banyak perusahaan diharuskan untuk melacak dan melaporkan informasi terkait pelamar sebagai bagian dari *equal employment* dan *affirmative action plans*. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan dapat menerima dampak negatif apabila individu yang mengklaim telah melamar kerja, tetapi pada kenyataannya hanya ingin melakukan tuntutan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, EEOC dan OFCCP telah menyetujui bahwa definisi pelamar khususnya yang mengirimkan lamaran secara *online* adalah orang yang:

- Telah mengekspresikan minat melalui internet atau secara elektronik dan telah dipertimbangkan untuk mengisi suatu posisi di perusahaan.
- Telah mengidentifikasi bahwa ia memiliki kualifikasi dasar untuk posisi yang diinginkan.
- Tidak menghapus minatnya pada posisi yang diinginkan selama proses seleksi berlangsung.

2. Menjaga aliran dokumentasi pelamar. Perusahaan harus mengumpulkan data pelamar terkait ras, jenis kelamin, dan faktor demografi lainnya untuk memenuhi persyaratan dari *Equal Employment Opportunities* (EEO). Banyak perusahaan meminta pelamar untuk melampirkan borang lamaran. Penting bagi perusahaan untuk meninjau aliran borang secara terpisah dan tidak menggunakan borang tersebut untuk upaya seleksi lainnya untuk menghindari klaim ketidakpantasan dalam proses seleksi.

11.2.8 Isu Kepegawaian Global

Mathis & Jackson (2008) berpendapat bahwa dalam mengelola kepegawaian global memerlukan adanya pengambilan keputusan terutama terkait seleksi yang nantinya dapat berpengaruh pada negara lain. Ketika mengelola penugasan karyawan secara global, biaya adalah salah satu pertimbangan terbesar karena dalam membangun bisnis di negara lain, perusahaan dapat mengeluarkan sebanyak 1 juta dolar Amerika untuk penugasan global selama 3 tahun. Sebaliknya, apabila pebisnis profesional berhenti dari penugasan tersebut lebih awal atau ingin dipulangkan ke negara asal, biaya yang dikeluarkan akan lebih besar. Tingkat kegagalan untuk penugasan global dapat mencapai 40 sampai 50%.

Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2008) membagi beberapa tipe-tipe karyawan global yang meliputi: *ekspatriat*, *host-country national*, dan *third-country nationals*. Setiap pilihan kepegawaian merepresentasikan tantangan-tantangan SDM yang unik. Sebagai contoh, ketika perusahaan menugaskan karyawannya untuk ditempatkan di suatu negara yang lain, maka undang-undang perpajakan dan faktor lainnya menjadi subjek dari penugasan global tersebut. Profesional SDM harus memahami mengenai undang-undang dan adat dari tiap negara asing tersebut. Ekspatriat yang lebih berpengalaman dapat menyediakan kumpulan talenta yang dapat dimanfaatkan seiring perusahaan melakukan ekspansi bisnisnya di negara lain.

Mathis & Jackson (2008) menegaskan bahwa proses seleksi dari penugasan global mencakup lima area, yaitu:

- 1. Penyesuaian budaya.** Para individu yang menerima penugasan global harus secara sukses menyesuaikan diri dengan perbedaan budaya yang ada.
- 2. Karakteristik personal.** Pengalaman dari perusahaan global menunjukkan bahwa karyawan terbaik di negara asal mungkin bukan karyawan terbaik dalam penugasan global, dikarenakan oleh karakteristik personal dari individu tersebut.
- 3. Persyaratan organisasi.** Banyak perusahaan global yang berpendapat bahwa pengetahuan dari organisasi dan bagaimana organisasi beroperasi adalah krusial untuk diketahui dan diaplikasikan.

- 4. Perhatian terkait hal personal dan keluarga.** Preferensi dan perilaku dari pasangan dan anggota keluarga lainnya dapat memengaruhi kesuksesan dari tugas ekspatriat.

11.2.9 Ringkasan

- Seleksi adalah suatu proses pemilihan individu-individu dari kumpulan pelamar dengan kualifikasi tertentu untuk mengisi lowongan kerja di dalam suatu organisasi. Seleksi yang tepat dapat meminimalisir biaya dari pergantian karyawan dan pelatihan, mengurangi tantangan legal, dan menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif.
- Pembagian tanggung jawab SDM dalam proses seleksi dibagi menjadi dua kategori:
 - Unit SDM;
 - Manajer.
- Proses seleksi dapat meliputi:
 - Kumpulan pelamar;
 - Penyaringan Awal dan Wawancara;
 - Pengisian Borang Lamaran;
 - Ujian Seleksi;
 - Wawancara;
 - Investigasi Latar Belakang Pelamar;
 - Pemeriksaan Fisik;
 - Persetujuan dari yang Berwenang;
 - Keputusan Akhir; dan
 - Evaluasi.
- Proses seleksi melibatkan pembuatan keputusan dari kedua pihak. Organisasi menentukan apakah penawaran kerja akan dibuat atau tidak dan seberapa menarik tawaran pekerjaan itu dibuat. Kandidat menentukan apakah pekerjaan yang ditawarkan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan dari kandidat. Pemilihan personel yang tepat membantu manajemen menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif.
- Untuk melakukan proses seleksi yang efektif, alat seleksi yang digunakan harus:
 - Reliabel;
 - Valid; dan
 - Dapat memprediksi kriteria yang relevan.
- Unsur-unsur legal yang harus diperhatikan dalam melakukan seleksi adalah:
 - Memastikan latar belakang pelamar;
 - Menjaga aliran dokumentasi pelamar.
- Isu-isu kepegawaian global meliputi:
 - Penyesuaian budaya;
 - Karakteristik personal;
 - Persyaratan organisasi; dan
 - Perhatian terkait hal personal dan keluarga.

11.2.10 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Sebutkan kategori pembagian tanggung jawab SDM dalam proses seleksi! Apa perbedaan dari kedua kategori tersebut?
2. Apa yang Anda pahami terkait proses seleksi? Diskusikan beberapa tahapan yang ada di dalamnya!
3. Apa yang dimaksud dengan borang aplikasi? Apa tujuan dari borang aplikasi tersebut? Jelaskan konten dari borang aplikasi!
4. Diskusikan karakteristik dari tes yang baik! Jelaskan tipe-tipe tes yang digunakan dalam proses seleksi!
5. Apa yang dimaksud dengan wawancara? Apa tujuan dari wawancara? Diskusikan beberapa tipe dari wawancara!
6. Diskusikan beberapa panduan yang harus dipenuhi ketika melakukan wawancara!
7. Apa yang Anda pahami terkait seleksi personel?
8. Apa yang dimaksud dengan penempatan dan orientasi?
9. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur legal yang harus diperhatikan dalam melakukan seleksi!
10. Diskusikan isu-isu kepegawaian global terkini!

11.2.11 Studi Kasus

Kepegawaian Global atau Lokal?

Skenario Kasus

Direktur SDM dan Direktur Manufaktur dari perusahaan multinasional asal Amerika Serikat dengan lokasi di seluruh penjuru dunia (termasuk di dalamnya Amerika Selatan, Asia, Timur Tengah, dan Afrika) berdebat mengenai dua pilihan; yang pertama untuk mengimplementasi sistem seleksi global untuk insinyur pada pabrik manufaktur atau membiarkan setiap negara mengembangkan sistemnya sendiri yang selaras dengan kebutuhan tiap-tiap lokasi. Direktur Manufaktur merasa bahwa insinyur yang andal memiliki keterampilan yang sama di mana pun ia berada. Direktur Manufaktur tersebut ingin departemen SDM membuat *web-skrining tool* termasuk di dalamnya aplikasi berbasis kompetensi yang terstandarisasi yang mencakup borang dan tes uji serta protokol wawancara yang dapat diimplementasikan di seluruh dunia. Alat tersebut harus sesuai dengan nilai dari *brand*—teknologi, nilai konsumen, keberanian, integritas, dan dampak. Direktur SDM percaya bahwa terdapat para insinyur di berbagai belahan dunia memiliki karakteristik yang berbeda dalam mengerjakan pekerjaannya. Namun, karakteristik dalam bekerja tersebut harus setidaknya sesuai dengan praktik manajemen lokal sehingga tiap wilayah harus membuat sistemnya masing-masing.

Masalah

Skenario kasus ini berdasarkan dari studi oleh Ryan dan kolega yang dalam dua dekade terakhir ini mempelajari meningkatnya kegunaan dari *global staffing system* yang digunakan oleh banyak perusahaan multinasional seperti seluler dan minyak bumi. Ryan dan Tippings (2009)

menyimpulkan bahwa globalisasi, efisiensi, dan teknologi adalah faktor utama di balik adanya peningkatan dalam penggunaan sistem seleksi yang canggih (PriceWaterHouseCooper Talent Mobility 2020). Organisasi telah mencari talenta terampilnya di seluruh penjuru dunia. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan dalam praktik seleksi global terdapat juga sensitivitas budaya lokal yang harus dipertimbangkan sejalan dengan adanya praktik tersebut. Sebagai contoh di banyak negara, seleksi dapat berdasarkan oleh dimilikinya status lulusan dari universitas terkemuka atau dimilikinya kontak personal dengan orang yang ada di dalam organisasi. Namun, seiring perkembangan zaman, perusahaan mengubah pendekatannya dengan yang tidak lagi semata-mata melihat pelamar dari universitas terkemuka.

Isu lainnya adalah bahwa tes atau pertanyaan terkait wawancara yang dirancang untuk kandidat dari barat dirasa tidak familier untuk beberapa budaya. Di samping dari biaya untuk menerjemahkan dan menjamin metode lintas budaya, di lokasi anak perusahaan mungkin tidak memiliki ahli dalam mengimplementasikan sistem seleksi formal atau sumber daya untuk pelatihan. Ryan dan koleganya menjelaskan terkait penemuannya.

- **Pentingnya nilai-nilai budaya**

Ryan *et al.* (1999) melakukan survei terhadap praktisi SDM/manajer senior pada 959 organisasi di 20 negara. Negara yang memiliki skor tertinggi pada nilai-nilai budaya khususnya untuk *uncertainty avoidance* (merasakan adanya ancaman dari suatu situasi yang tidak diketahui) adalah Belgia, Jepang, dan Spanyol, membuat tingkat kegunaan dari tes dan wawancara terstandarisasi lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara lainnya.

- **Pentingnya otonomi lokal**

Ryan *et al.* (2003) melakukan *interview* dengan para manajer lokal. Manajer Motorola berkomentar, “Mereka tidak ingin dibandingkan dengan Amerika Serikat, mereka ingin dibandingkan secara lokal untuk seleksi. Mereka merekomendasikan adanya integrasi ‘*global tools into local system*’.”

- **Preferensi pelamar memusat**

Pada tahun 2008, sampel global dari 1.000 mahasiswa strata satu ditanya terkait tingkat persepsi mereka terhadap alat seleksi yang digunakan oleh perusahaan multinasional untuk *entry level management job* (termasuk di dalamnya adalah biodata, uji kognitif, kepribadian, dan penilaian situasional). Tidak ada perbedaan negara, di mana berarti perbedaan budaya terkait persepsi keadilan di antara para kandidat bukan merupakan rintangan dari sistem seleksi global yang digunakan oleh perusahaan multinasional.

Pertanyaan:

1. Apa posisi Anda di dalam skenario kasus tersebut? Berikan argumen dengan menggunakan studi dari Ryan dan kolega serta dampak dari faktor ekonomi dan sosial pada seleksi!
2. Rancang suatu *multi-stage process* dalam mempekerjakan lulusan insinyur di dalam perusahaan multinasional dari Amerika Serikat di negara pilihan Anda. Berikan penjelasan atas keputusan Anda!

Sumber: Dora Scholarios (Contemporary Human Resources Management).

**“The whole is other than the sum
the parts.”**

Kurt Koffka

“A group becomes a team when each member is sure enough of himself and his contribution to praise the skills of others.”

Norman Shidle

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 12

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

12.1 Pelatihan

12.1.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Beragam aspek terkait proses perancangan pelatihan.
- Tipe-tipe pelatihan.
- Penilaian kebutuhan organisasi akan pelatihan.
- Tujuan dan proses dari pelatihan.
- Isu-isu legal terkait pelatihan.
- Perbedaan *on-the job* dan *off-the job training*.

12.1.2 Pendahuluan: Konsep

Menurut Dias (2011), setiap perusahaan yang efektif memiliki program pelatihan tersendiri. Selama proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan mempekerjakan seseorang untuk mengisi posisi kosong di dalam perusahaan. Individu tersebut merupakan orang yang tepat bagi organisasi, tetapi ia memerlukan pelatihan untuk mengetahui cara organisasi melakukan fungsinya. Kurangnya pelatihan dapat menyebabkan turunnya produktivitas, hilangnya konsumen, serta hubungan yang buruk antara karyawan dan manajer. Dapat juga menyebabkan ketidakpuasan yang menimbulkan isu retensi dan tingginya tingkat perputaran karyawan. Semua ini merupakan biaya bagi organisasi.

Berdasarkan Branham (2005) dalam Dias (2011) menyatakan bahwa studi oleh *American Society for Training and Development (ASTD)* menemukan bahwa 41% karyawan yang mengikuti program pelatihan yang tidak optimal berencana untuk keluar dari organisasi dalam waktu satu

tahun, tetapi untuk perusahaan dengan pelatihan yang baik, hanya 12% karyawan yang berencana untuk keluar dari organisasi tersebut.

12.1.3 Pentingnya Pelatihan

Menurut Anbuoli (2016), pelatihan sangat penting bagi pengembangan dan kesuksesan organisasi. Seorang karyawan dapat menjadi lebih produktif dan dapat bekerja secara efisien apabila dilatih dengan baik. Selanjutnya, Anbuoli (2016) menjelaskan beberapa manfaat dari pelatihan adalah sebagai berikut:

1. **Meningkatkan semangat kerja karyawan.** Pelatihan dapat membantu karyawan memperoleh rasa aman dan kepuasan. Semakin puas seorang karyawan, semakin tinggi semangat kerjanya sehingga karyawan akan berkontribusi lebih terhadap kesuksesan organisasi, serta menurunkan tingkat ketidakhadiran dan tingkat perputaran karyawan.
2. **Mengurangi pengawasan.** Seorang karyawan yang terlatih akan lebih memahami pekerjaannya dan tidak terlalu membutuhkan pengawasan sehingga akan terjadi penghematan dari segi waktu dan tenaga.
3. **Mengurangi kesalahan.** Kesalahan terjadi karena karyawan kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan oleh organisasi. Semakin karyawan terlatih, maka semakin sedikit peluang bagi karyawan untuk melakukan kesalahan di dalam pekerjaannya.
4. **Peluang untuk promosi.** Karyawan yang memperoleh keterampilan dan efisiensi selama pelatihan akan memenuhi syarat untuk promosi sehingga karyawan tersebut menjadi aset berharga bagi organisasi.
5. **Meningkatkan produktivitas.** Pelatihan meningkatkan efisiensi dan produktivitas dari karyawan. Karyawan yang dilatih dengan baik akan menunjukkan kinerjanya dari segi kuantitas maupun kualitas sehingga akan meminimalisir pemborosan waktu, tenaga, uang, serta sumber daya.

12.1.4 Tipe-Tipe Pelatihan Karyawan

Anbuoli (2016) mengategorikan pelatihan menjadi *on-the-job* dan *off-the-job* training. Berikut poin-poin dan penjelasan lebih dalamnya:

- *On-the-job training* dapat terjadi pada situasi kerja yang normal dengan menggunakan peralatan, dokumen, serta materi yang dapat digunakan oleh peserta pelatihan ketika mereka sudah dilatih secara penuh. *On-the-job training* memiliki reputasi sebagai alat pendukung yang paling efektif bagi pekerja vokasional.
- *Off-the-job training* dapat terjadi di luar situasi kerja normal—yang mana karyawan tidak dinilai produktif ketika pelatihan dilaksanakan. *Off-the-job training* memiliki peluang bagi karyawan untuk tidak bekerja dan konsentrasi pada pelatihan itu sendiri. Pelatihan tipe ini terbukti lebih efektif untuk mempelajari konsep atau ide.

Metode yang paling sering digunakan oleh organisasi berskala kecil adalah *on-the-job training*. Metode ini menyediakan pelatih yang memiliki pengalaman dan keterampilan seperti manajer atau

pengawas untuk memberikan pelatihan kepada karyawan yang kurang memiliki pengetahuan, keterampilan, ataupun pengalaman. Pelatihan ini dapat dilaksanakan di dalam ruang kelas. Tipe pelatihan ini dilangsungkan di tempat kerja secara tidak formal.

On-the-job training memiliki karakteristik:

- Dilakukan tanpa adanya prosedur formal;
- Pada permulaan pelatihan atau selama pelatihan, tidak ada tujuan yang spesifik yang dikembangkan;
- Pelatih biasanya tidak memiliki kualifikasi formal ataupun pengalaman pelatihan;
- Pelatihan tidak direncanakan dengan rinci; dan
- Pelatih dipilih pada basis keahlian teknis atau pengetahuan tertentu.

Off-the-job training. Terdapat beberapa teknik pengembangan manajemen yang karyawan dapat jalani. Beberapa metode yang populer adalah:

- Pelatihan sensitivitas;
- Analisis transaksional;
- *Straight lecture*; dan
- Latihan simulasi.

1) **Pelatihan sensitivitas** adalah di mana pelatih membuat peserta pelatihan memahami diri mereka dengan mengembangkan sensitivitas sosial serta fleksibilitas perilaku. Sensitivitas sosial dalam kata lain dapat disebut sebagai empati. Empati merupakan kemampuan seorang individu untuk merasakan apa yang orang lain rasakan dan pikirkan berdasarkan sudut pandang mereka. Fleksibilitas perilaku adalah kemampuan untuk berperilaku sesuai.

Program pelatihan sensitivitas meliputi tiga langkah:



Gambar 21 Prosedur Pelatihan Sensitivitas (Sumber: Anbuoli, 2016)

a. Pencairan nilai-nilai yang lama

Peserta harus menyadari kekurangan dari nilai-nilai yang lama. Ini dapat dilakukan ketika peserta menghadapi dilema di mana nilai-nilai lama yang dianut bukan lagi panduan yang tepat. Tahapan pertama meliputi prosedur berikut:

- Pembentukan kelompok tidak terstruktur yang mencakup 10-15 orang.
- Kelompok yang tidak memiliki objektif tersebut meminta panduan dari pelatih.
- Pelatih menolak memberikan panduan dan menekankan pada pembentukan kepemimpinan.
- Peserta menjadi termotivasi untuk memecahkan ketidakpastian.
- Peserta mencoba untuk membentuk sebuah hierarki. Beberapa di antara mereka akan berasumsi mengenai peran kepemimpinan yang mungkin tidak disukai oleh peserta lainnya.
- Kemudian, peserta menyadari apa yang mereka inginkan dan merealisasikan cara-cara alternatif dalam menangani situasi tersebut.

b. Mengembangkan nilai-nilai baru

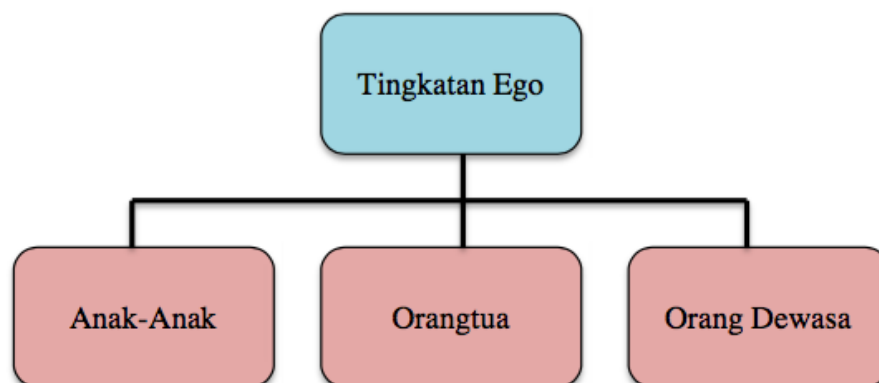
Dengan adanya dukungan dari pelatih, peserta mulai untuk memeriksa perilaku interpersonal mereka dan saling memberikan umpan balik. Alasan dari diberikannya umpan balik: didiskusikan dengan memotivasi peserta untuk bereksperimen dengan perilaku dan nilai-nilai yang baru.

c. Memantapkan nilai-nilai baru

Langkah ini tergantung pada seberapa banyak peluang yang dimiliki oleh peserta untuk mempraktikkan perilaku dan nilai-nilai baru di tempat kerja.

- 2) **Analisis transaksional** membantu peserta pelatihan dengan metode yang realistis dan berguna untuk menganalisis perilaku orang lain. Di dalam setiap interaksi sosial, terdapat motivasi yang dimiliki seseorang serta reaksi terhadap motivasi tersebut yang diberikan oleh orang lain. Hubungan motivasi dan reaksi di antara dua orang tersebut adalah transaksi.

Analisis transaksional dapat dilakukan oleh tingkat ego seseorang. Tingkatan ego adalah sebuah sistem dari perasaan yang didukung oleh perilaku-perilaku. Terdapat tiga tingkatan ego:



Gambar 22 Tingkatan Ego (Sumber: Anbuoli, 2016)

Anak. Ini merupakan kumpulan rekaman di dalam otak seseorang mengenai sikap, perilaku, dan rangsangan yang datang secara natural melalui pemahamannya ketika masih anak-anak. Karakteristik dari ego ini adalah spontan, intens, tidak percaya diri, bergantung, cemas, dan lain-lain. Petunjuk verbal dari seseorang yang bersikap dengan tingkatan anak ini adalah ketika seseorang menggunakan kata-kata “Saya rasa”; “Saya kira”; dan lain-lain. Untuk petunjuk non-verbal dapat berupa tertawa, rasa malu-malu, diam, mencari perhatian, dan sebagainya.

Orang tua. Ini merupakan kumpulan rekaman di dalam otak seseorang terkait perilaku, sikap, dan rangsangan yang ada ketika seseorang masih kanak-kanak dari beberapa sumber seperti lingkungan sekitar, orang tua, teman, dan lain-lain. Karakteristik dari tingkatan ego ini adalah perilaku protektif yang berlebihan, kaku, memerintah, dan lain sebagainya. Petunjuk verbal dari seseorang dengan tingkatan ego orang tua adalah dengan bertingkah laku dengan menggunakan kata-kata seperti selalu, harus, jangan, dan petunjuk non-verbalnya adalah seperti menaikkan alis, menunjuk dengan upaya menuduh seseorang, dan lain-lain.

Orang dewasa. Ini adalah tingkatan ego di mana terdapat pengujian terhadap realita, perilaku rasional, serta pengambilan keputusan, dan lain-lain. Seseorang di dalam tingkatan ego ini memverifikasi, memperbarui data yang ia peroleh dari tingkatan ego yang lainnya. Ini merupakan perpindahan dari konsep terkait apa yang ia pelajari dan ia rasa ke konsep yang diuji. Semua dari kita membangkitkan perilaku dari satu tingkatan ego yang kemudian akan direspon oleh orang lain dalam bentuk tiga tingkatan ego tersebut.

- 3) **Lecture** adalah upaya dalam mengedukasi. *Lecture* atau perkuliahan diberikan untuk meningkatkan pengetahuan dari pendengar atau memberikan pendengar tersebut aspek teoritis dari sebuah topik. Pelatihan pada umumnya tidak lengkap tanpa adanya perkuliahan. Ketika pelatih memulai sesi pelatihan dengan memberitahukan tujuan, agenda, proses, atau metode yang digunakan di dalam pelatihan, itu berarti pelatih menggunakan metode perkuliahan. Sulit untuk membayangkan pelatihan tanpa format perkuliahan. Terdapat beberapa jenis metode perkuliahan. Jenis di sini bermakna bahwa beberapa bentuk perkuliahan ada yang bersifat interaktif dan ada juga yang tidak.

Straight Lecture. Metode ini mencakup penyajian informasi di mana peserta pelatihan berupaya untuk menyerap topik yang diberikan. Pelatih menjelaskan topik yang dimaksud kepada peserta pelatihan. Namun, tidak ada interaksi di antara pelatih dan peserta. Perkuliahan dapat dalam bentuk teks yang dicetak seperti buku, catatan, dan lain-lain. Perbedaan di antara *straight lecture* dan materi yang dicetak adalah intonasi pelatih, pengaturan kecepatan, bahasa tubuh, dan gambaran visual dari pelatih. Pelatih dalam hal ini membedakan naskah pelatihan yaitu berdasarkan sinyal dari peserta, di mana beberapa materi yang sama dalam cetakan terbatas pada apa yang dicetak.

Perkuliahan yang baik mencakup pengenalan topik, tujuan dari perkuliahan, prioritas, dan preferensi atas topik yang akan dibahas. Beberapa fitur utama dari metode perkuliahan adalah:

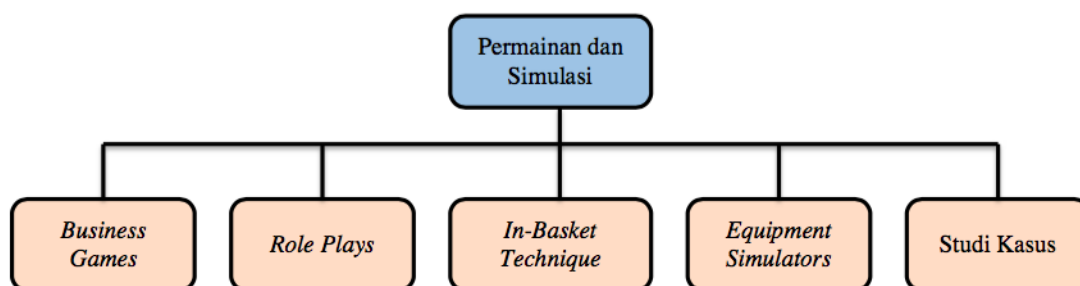
- Ketidakmampuan untuk mengidentifikasi dan mengoreksi kesalahpahaman.
- Lebih ekonomis.
- Dapat menjangkau jumlah peserta yang besar.
- Latihan dalam membangun pengetahuan.
- Kurang efektif karena perkuliahan membutuhkan ketidakaktifan dari peserta dalam jangka panjang.

4) **Permainan dan simulasi** yang bersifat terstruktur dan tidak terstruktur dan biasanya dimainkan untuk kesenangan dan terkadang digunakan untuk tujuan pelatihan sebagai alat edukasi. Permainan pelatihan serta simulasi berbeda dengan pekerjaan karena permainan tersebut dirancang untuk menyimulasi kejadian dan proses yang terjadi di dalam pekerjaan peserta pelatihan.

Permainan pelatihan didefinisikan sebagai aktivitas atau pelatihan di mana para peserta saling berkompetisi satu sama lain sesuai dengan peraturan yang diterapkan. Simulasi adalah menciptakan permainan kehidupan nyata ke dalam versi komputer. Simulasi dapat mencakup pemodelan numerik yang rumit, permainan peran tanpa adanya dukungan dari teknologi, atau dapat juga dalam bentuk kombinasi keduanya. Permainan pelatihan serta simulasi dipandang sebagai alat yang efektif untuk pelatihan karena komponen utamanya adalah:

- Tantangan
- Peraturan
- Interaksi

Ketiga komponen tersebut bersifat esensial bagi pembelajaran. Beberapa contoh dari teknik-teknik tersebut adalah:



Gambar 23 Teknik-teknik Permainan dan Simulasi untuk Pelatihan

Peserta pelatihan dapat memperoleh pengalaman yang didapatkan dari permainan pelatihan tersebut dan juga mengembangkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap atau juga dapat menemukan konsep untuk meningkatkan kinerja mereka.

Beberapa metode yang dapat digunakan dari perspektif permainan dan simulasi:

- Pemodelan perilaku;
- *Business Games*;
- Studi kasus;
- Stimulator peralatan;
- *In-Basket Technique*; dan
- *Role play*

12.1.5 Penilaian Organisasi Terkait Kebutuhan Pelatihan

Menurut Mathis & Jackson (2008), organisasi mengadakan penilaian terkait kebutuhan untuk pelatihan dengan mempertimbangkan beberapa isu sehubungan dengan kinerja karyawan dan organisasi. Dengan dipertimbangkannya hal-hal tersebut, kemudian organisasi mengukur apakah kompetensi dari para individu dalam organisasi tersebut memenuhi persyaratan perencanaan strategis. Oleh karena itu, Mathis & Jackson (2008) menyatakan bahwa untuk dapat mencapai keputusan yang tepat dalam melakukan penilaian terkait kebutuhan pelatihan di dalam organisasi, beberapa analisis dapat dilakukan yang di antaranya meliputi:

1. **Analisis organisasional.** Pelatihan dapat didiagnosis dengan menganalisis hasil organisasi dan melihat kebutuhan organisasi di masa yang akan datang. Bagian dari perencanaan terkait pelatihan adalah identifikasi dari *knowledge*, *skill*, dan *ability* (KSA) dari karyawan yang dibutuhkan pada masa kini dan masa yang akan datang. Faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pelatihan juga harus dipertimbangkan dalam analisis ini.
2. **Analisis pekerjaan/tugas.** Cara kedua dalam melakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi untuk mengadakan pelatihan adalah dengan cara meninjau pekerjaan yang ada, serta tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Dengan membandingkan persyaratan kerja dengan KSA dari karyawan, kebutuhan akan pelatihan dapat diidentifikasi. Spesifikasi pekerjaan terkini dapat menjadi sumber dari analisis. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur menganalisis beberapa tugas yang dikerjakan oleh insinyur yang berperan sebagai instruktur teknis untuk karyawan lainnya. Dengan mencatat tugas-tugas yang diwajibkan oleh perusahaan yang harus dilakukan oleh instruktur teknis tersebut, manajemen dapat mengembangkan sebuah program yang dapat melatih insinyur tersebut dengan mengajarkan beberapa keterampilan instruksional secara spesifik sehingga dapat menjadi instruktur yang lebih sukses lagi.
3. **Analisis individual.** Analisis ini dilakukan dengan mendiagnosis kebutuhan akan pelatihan yang menekankan pada para individu di dalam organisasi dan bagaimana mereka berkinerja di bidangnya. Sumber-sumber di bawah ini merupakan contoh yang dapat bermanfaat untuk membantu organisasi dalam melakukan analisis individu:

- Penilaian kinerja;
- Tes keterampilan;
- Tes penilaian individu;
- Rekaman terkait insiden kritis;
- Kuesioner dan survei;
- *Job knowledge tool*; dan
- Internet input.

12.1.6 Proses dari Pelatihan

Proses desain pelatihan merujuk pada suatu pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Berdasarkan Anbuoli (2016), terdapat tujuh langkah di dalam proses ini.

Tahap 1 adalah tahapan dilakukannya asesmen terhadap kebutuhan, di mana sangat penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi apakah pelatihan memang dibutuhkan. Tahap ini menekankan perlunya investasi untuk pelatihan. Teknik ini membutuhkan pengumpulan data seperti survei, observasi, wawancara, dan komentar dari pelanggan. Beberapa contoh dari sebuah analisis yang menggarisbawahi kebutuhan pelatihan yang spesifik adalah ketidakpuasan pelanggan, semangat kerja, produktivitas yang rendah, dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Tujuan dilakukannya analisis kebutuhan adalah untuk menemukan jawaban atas beberapa pertanyaan di bawah ini:

- “Mengapa” pelatihan dibutuhkan?
- “Apa” tipe pelatihan yang dibutuhkan?
- “Kapan” pelatihan dibutuhkan?
- “Di mana” pelatihan dibutuhkan?
- “Siapa” yang membutuhkan pelatihan dan “Siapa” yang mengadakan pelatihan?
- “Bagaimana” pelatihan akan dilaksanakan?

Dengan menentukan kebutuhan pelatihan, sebuah organisasi dapat menentukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap spesifik yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan standar perusahaan.

Analisis kebutuhan merupakan poin awal dari pelatihan. Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pembuatan analisis ini akan selalu menjadi langkah awal dari proses pelatihan.

Tahap 2 adalah memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menguasai isi dari pelatihan. Tahapan ini memfokuskan pada pengembangan deskripsi pekerjaan serta prosedur terkini. Deskripsi pekerjaan harus jelas dan ringkas serta berfungsi sebagai panduan dari pelatihan. Ketika deskripsi pekerjaan tersedia, maka daftar lengkap

dari standar dan prosedur harus untuk setiap tanggung jawab yang tertera di deskripsi pekerjaan. Hal ini dapat menjadi standar dan panduan bagi pelatihan di masa depan.

Tahap 3 adalah menciptakan lingkungan pembelajaran yang memiliki fitur-fitur yang mendukung. Dalam tahap ini, organisasi bertanggung jawab untuk penyampaian program pelatihan. Ketika Anda telah menunjuk pelatih, teknik pelatihan harus ditentukan. *One-on-one training*, *on-the-job training*, *group training*, seminar, dan *workshop* adalah metode yang paling populer.

Sebelum memulai sesi pelatihan, Anda harus yakin bahwa Anda memiliki pemahaman secara menyeluruh terkait karakteristik dari pelatih yang efektif. Pelatih harus memiliki:

- Hasrat untuk mengajar subjek yang diajar.
- Pengetahuan terkait subjek yang diajar.
- Kemampuan untuk memotivasi peserta untuk belajar.
- Selera humor yang baik.
- Penampilan yang dinamis serta postur yang baik.
- Hasrat kuat untuk topik.
- Kasih sayang terhadap peserta.
- Peralatan audio/visual yang layak untuk mendukung jalannya sesi pelatihan.

Agar program pelatihan berjalan dengan sukses, pelatih harus menyadari beberapa elemen termasuk lingkungan yang terkontrol, perencanaan yang baik, penggunaan metode pelatihan yang beragam, keterampilan komunikasi yang baik, serta partisipasi dari peserta.

Tahap 4 adalah memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Tahapan ini menentukan efektivitas dan keuntungan dari program pelatihan Anda. Metode untuk evaluasi adalah *pre-* dan *post surveys* yang dapat diperoleh dalam bentuk komentar para pelanggan, pelaksanaan analisis biaya, dan manfaat untuk merujuk kepada pengeluaran dan pendapatan, serta peningkatan kepuasan pelanggan serta keuntungan. Alasan dilakukannya evaluasi sangatlah sederhana. Evaluasi terhadap program pelatihan adalah langkah paling penting di dalam proses pelatihan. Ini adalah langkah yang mengindikasikan efektivitas dari pelatihan dan juga pelatih itu sendiri.

Terdapat beberapa manfaat nyata dari pelaksanaan evaluasi program pelatihan. Pertama, evaluasi akan menyediakan umpan balik terkait kinerja pelatih agar dapat meningkatkan kinerjanya pada program pelatihan berikutnya. Kedua, evaluasi akan menunjukkan efektivitas biaya. Ketiga, evaluasi adalah cara yang efisien untuk menentukan efektivitas keseluruhan dari program pelatihan untuk karyawan dan juga organisasi.

Proses evaluasi setelah pelatihan bersifat sangat krusial. Tanpa adanya proses evaluasi, pelatih tidak memiliki indikasi nyata terkait efektivitas pelatihan. Pertimbangkan informasi ini apabila lain waktu Anda mengevaluasi program pelatihan. Anda akan terkejut dengan hasilnya.

Kebutuhan untuk melatih karyawan akan terus bertambah. Ketika bisnis dan industri terus tumbuh, akan banyak pekerjaan yang tercipta. Permintaan pelanggan, semangat kerja karyawan, produktivitas karyawan, dan perputaran karyawan, dan juga realita ekonomi dari tenaga kerja yang berdaya saing tinggi adalah beberapa alasan bagi organisasi untuk melaksanakan program pelatihan. Untuk menjadi sukses, semua pelatihan harus mendapatkan dukungan dari manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah, dan tingkat pengawas. Ini semua merupakan upaya tim.

12.1.7 Isu Legal Terkait Pelatihan

Mathis & Jackson (2008) menganjurkan bahwa organisasi harus mempertimbangkan beberapa isu legal dalam merancang dan menyelenggarakan pelatihan. Salah satu isu tersebut adalah isu terkait pemilihan kriteria dan praktik dalam menyeleksi para individu untuk bergabung dalam program pelatihan. Organisasi harus menjamin bahwa kriteria tersebut berhubungan dengan pekerjaan dan tidak membatasi peserta pelatihan berdasarkan status kelas sosial karyawan. Kegagalan dalam mencapai hal tersebut dapat berakibat dilanggarnya peraturan terkait EEO.

Selain itu, isu legal lain yang harus diperhatikan oleh organisasi terkait pelatihan adalah terkait penandatanganan kontrak oleh karyawan untuk melindungi biaya dan waktu yang diinvestasikan pada karyawan tersebut sehubungan dengan pelatihan yang dilakukan. Sebagai contoh, perusahaan telekomunikasi membayar \$17.000 untuk melatih empat teknisi jaringan dan menyertifikasi mereka. Perusahaan tersebut mewajibkan tiap teknisi untuk menandatangani kontrak di mana $\frac{1}{4}$ dari biaya pelatihan akan dikurangi di tiap tahunnya selama karyawan bekerja setelah pelatihan diadakan. Teknisi yang berhenti dari pekerjaannya akan menanggung sisa biaya pelatihan tersebut. Organisasi yang memproduksi alat kesehatan, perusahaan teknologi dan informasi, serta perusahaan-perusahaan tertentu menggunakan kontrak pelatihan khususnya untuk pelatihan eksternal yang berbiaya tinggi (Mathis & Jackson, 2008).

11.1.8 Ringkasan

Bab ini dimulai dengan pendahuluan terkait konsep dan menjelaskan pentingnya pelatihan. Bab ini juga menjelaskan mengenai perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan kegunaan dan tujuan dari pelatihan, tingkatan pelatihan, kebutuhan dan pentingnya dari pelatihan, serta manfaat dari pelatihan bagi individu maupun organisasi. Bab ini juga menguraikan penilaian kebutuhan organisasi terkait pelatihan, proses pelatihan, dan isu legal terkait pelatihan.

12.1.9 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan mengenai istilah pelatihan dan kebutuhan akan pelatihan bagi organisasi!
2. Bedakan antara pelatihan dan pengembangan!
3. Jelaskan metode-metode serta pendekatan-pendekatan dari pelatihan!

4. Jelaskan beberapa metode *on-the-job* dan *off-the-job training* secara rinci!

12.1.10 Studi Kasus

Kasus dari Seorang Pelatih yang Bingung

Mario Tegar diminta oleh supervisornya untuk merencanakan dan memimpin suatu kursus pelatihan. Mario merupakan penyedia pelayanan yang andal dan supervisornya berpendapat bahwa ia akan melakukan pekerjaan dengan baik karena baru saja menyelesaikan kursus pelatihan yang berfokus pada pengembangan kreativitas. Beberapa minggu kemudian, Mario menjadi sangat sibuk. Ia melakukan observasi terhadap pelatih lainnya dalam menjalankan kursus pelatihan Pengembangan Kreativitas dan membaca manual referensi berulang-ulang. Ia memikirkan aktivitas-aktivitas kreatif yang dapat dilakukan ketika memimpin pelatihan yang akan datang.

Mario duduk dengan manual referensi dan mulai merencanakan pelatihannya. Mario tahu bahwa ia membutuhkan beberapa catatan sehingga mengembangkan catatan pelatihan. Bahkan, memasukkan catatannya ke dalam *handout* pelatihan untuk diberikan kepada para peserta pelatihan. Mario tahu bahwa sangat penting baginya untuk menjelaskan secara rinci terkait pelatihan Pengembangan Kreativitas yang akan datang tersebut. Ia berencana untuk berhenti menjelaskan dan bertanya kepada peserta pelatihan apabila mereka memiliki pertanyaan terkait pelatihan.

Selama sesi pertamanya berlangsung, Mario menyadari bahwa para peserta pelatihan tidak memberikan perhatian secara penuh pada presentasi yang ia bawakan. Tidak ada pertanyaan yang diberikan dan para peserta terlihat bosan. Setelah presentasinya selesai, peserta meninggalkan ruangan untuk istirahat. Mario merasa bahwa presentasinya adalah suatu kegagalan. Ia berpikir apakah dengan menyetujui untuk memimpin pelatihan merupakan keputusan yang baik.

Pertanyaan:

1. Apa yang menjadi masalah dalam kasus Mario tersebut?
2. Apa hal positif yang Mario telah lakukan?
3. Apa yang Mario harus lakukan untuk mencegah hal ini terjadi?
4. Tindakan apa yang akan Mario lakukan untuk sesi kedua yang akan ia jalani agar adanya keterlibatan dan interaksi dengan pesertanya?

(Sumber: <http://reprolineplus.org/system/files/resources/confuse.pdf>)

12.2 Pengembangan Eksekutif

12.2.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Pentingnya pengembangan eksekutif.
- Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan eksekutif.
- Kebutuhan organisasi terkait pengembangan.
- Tipe-tipe pengembangan eksekutif.
- Proses pengembangan eksekutif.
- Isu terkait upaya pengembangan eksekutif.

12.2.2 Pendahuluan

Menurut Mathis & Jackson (2008), pengembangan merepresentasikan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan dan meningkatkan kapabilitas karyawan melebihi apa yang dipersyaratkan oleh organisasi. Pengembangan bermanfaat untuk organisasi dan individu yang terlibat di dalamnya. Karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan dapat meningkatkan daya saing organisasi dan beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang terus-menerus berubah. Pada proses pengembangan, karier dari para individu dapat ditingkatkan dan individu tersebut dapat memperoleh fokus yang baru dan berbeda.

Dikarenakan pengembangan dan pelatihan adalah hal yang berbeda, beberapa organisasi menekankan fokusnya pada pengembangan, bukan pada pelatihan. Adalah hal yang mungkin bagi organisasi untuk melatih karyawannya dalam melakukan tugas sebagai *customer service*, mengendalikan truk, memasukkan data ke dalam sistem komputer, atau merakit televisi. Namun, pengembangan pada area seperti penilaian, tanggung jawab, keputusan, dan komunikasi merepresentasikan tantangan yang lebih besar (Mathis & Jackson, 2008).

Mathis & Jackson menambahkan (2008), area-area tersebut dapat dikembangkan melalui pengalaman hidup seorang individu. Sebagai bagian penting dari manajemen talenta, dengan adanya sistem yang terencana, pengalaman pengembangan seorang karyawan dapat memperluas kapabilitas dari organisasi. Selain itu, pengembangan harus diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis karena perusahaan membutuhkan talenta yang tepat untuk melaksanakan perencanaannya. Pengembangan SDM yang sukses menekankan pada karyawan dan suksesi manajerial pada beberapa level dan jalur karier yang berbeda.

12.2.3 Pentingnya Pengembangan Eksekutif

Menurut Anbuoli (2016), pengembangan eksekutif cenderung memiliki orientasi terhadap masa depan dan memfokuskan pada pendidikan dibandingkan pada pelatihan untuk melaksanakan

program pengembangan untuk supervisor, manajer tingkat menengah, dan eksekutif tingkat tinggi. Anbuoli (2016) kemudian menambahkan bahwa pengembangan eksekutif dinilai penting karena beberapa alasan:

- Program pengembangan eksekutif mewajibkan pesertanya untuk dilatih dan dikembangkan menjadi manajer profesional.
- Membantu manajer dalam mengembangkan keterampilan untuk menghadapi kompetisi yang kian sengit.
- Membantu manajer menghadapi masalah terkait teknologi dan institusi.
- Membantu menciptakan hubungan yang lebih baik dengan pekerja.
- Para eksekutif membutuhkan pelatihan dan pendidikan untuk memahami dan menyesuaikan terhadap perubahan sosial dan juga ekonomi.
- Pengembangan eksekutif diwajibkan untuk memperluas wawasan dari manajer.

12.2.4 Analisis Kebutuhan Organisasi Terkait Pengembangan

Mathis & Jackson (2008) berargumen bahwa pengembangan karyawan dimulai dengan analisis dari kebutuhan organisasi dan individu. Baik itu perusahaan ataupun individu dapat menganalisis apa yang dibutuhkan oleh seseorang untuk berkembang. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Mathis & Jackson (2008) membagi metode-metode yang digunakan organisasi dalam melakukan asesmen terhadap kebutuhan atas pengembangan ke dalam tiga jenis, yaitu pusat asesmen, tes psikologi, dan penilaian kinerja, berikut pembahasannya:

1. **Pusat asesmen.** Pusat asesmen adalah kumpulan instrumen dan latihan yang dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan individu akan pengembangan. Kepemimpinan organisasional menggunakan pusat asesmen untuk mengembangkan dan memilih manajer. Individu tersebut menghabiskan beberapa hari jauh dari pekerjaan untuk melakukan beberapa aktivitas asesmen yang meliputi *role-playing*, tes, studi kasus, *leaderless-group discussions*, simulasi berbasis komputer, dan penilaian rekan kerja.
2. **Tes Psikologis.** Tes ini telah digunakan selama beberapa tahun untuk menentukan potensi dan kebutuhan pengembangan karyawan. Uji intelegensi, verbal dan matematika, serta tes kepribadian diberikan kepada karyawan dalam tes ini. Tes ini menggambarkan motivasi, kemampuan menalar, gaya kepemimpinan, sifat interpersonal, dan preferensi pekerjaan.
3. **Penilaian Kinerja.** Penilaian kinerja yang baik dapat menjadi sumber dari informasi pengembangan. Data terkait kinerja yang meliputi produktivitas, hubungan karyawan, pengetahuan tentang pekerjaan, dan dimensi yang relevan lainnya dapat diperoleh dalam asesmen ini.

12.2.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Eksekutif

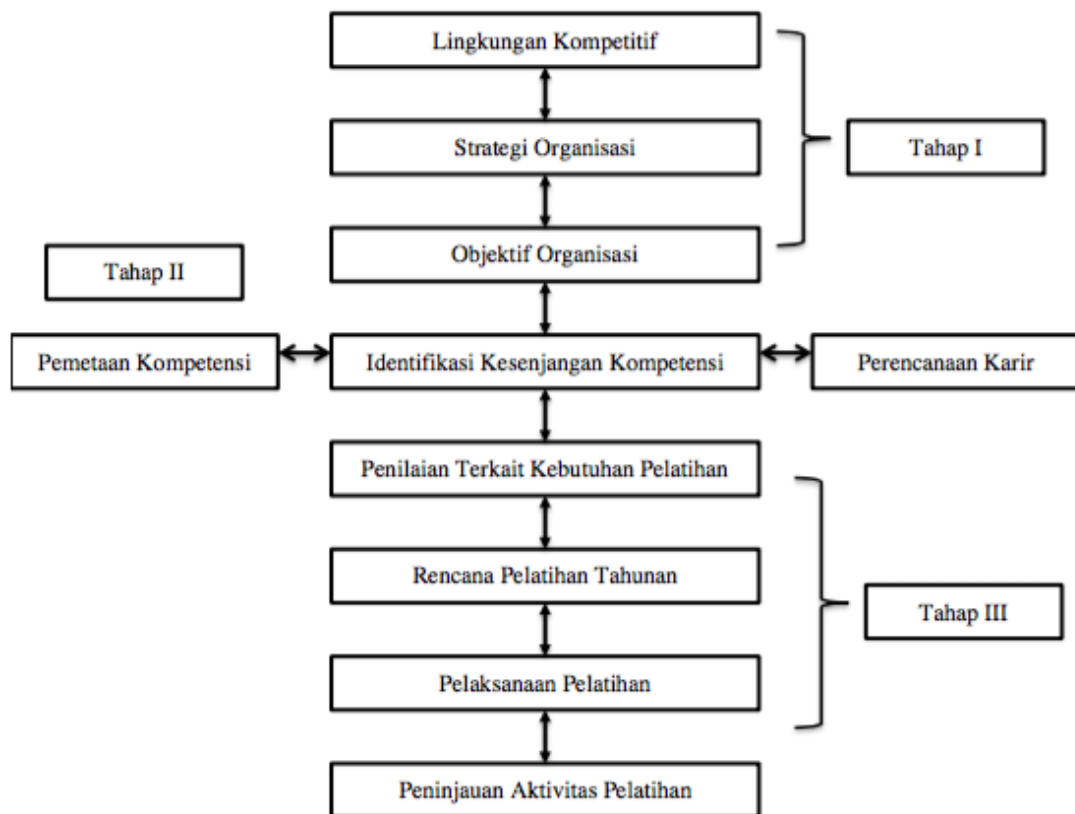
Berdasarkan Anbuoli (2016), beberapa faktor yang memengaruhi proses pengembangan eksekutif di dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- Kegagalan dalam melatih manajer akan melahirkan manajer yang tidak efektif dan efisien yang secara negatif memengaruhi kinerja organisasi.

- Ketika tidak adanya pelatihan dan pengembangan, manajer dapat demotivasi dan frustrasi dalam memimpin organisasi. Hal ini akan berdampak kepada kondisi keuangan organisasi dari segi biaya perekrutan dan pelatihan calon manajer baru.
- Kinerja organisasi dipengaruhi oleh menurunnya *market shares*, penjualan, dan keuntungan.
- Tidak ada atau kurangnya jumlah manajer yang terampil dan terlatih akan mendorong organisasi untuk membuat strategi retensi yang tepat. Pelatihan dan pengembangan digunakan oleh organisasi sebagai bagian dari strategi retensi mereka.
- Tekanan dari persaingan membuat organisasi meluncurkan produk atau pelayanan baru, dan juga menjaga kualitas dari produk atau pelayanan yang sudah tersedia. Pelatihan dan pengembangan dari manajer akan membantu mereka dalam mengembangkan kompetensi di bidang ini.
- Persaingan yang semakin tinggi mendorong organisasi untuk secara terus-menerus merestrukturisasi dan mereka ulang serta menjalankan proses-proses ini. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi dalam melatih manajer untuk skenario bisnis yang baru.

12.2.6 Proses Pengembangan Eksekutif

Anbuoli (2016) menuliskan bahwa organisasi kontemporer telah menyadari pentingnya *human capital* dan secara terus-menerus melatih dan mengembangkan SDM-nya. Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dari karyawan harus dilihat dari keseluruhan konteks organisasi. Dewasa ini, proses pelatihan dan pengembangan tidak dilihat sebagai tambahan, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi dan sebagai salah satu tujuan utama organisasi. Berikut merupakan gambaran dan pembahasan dari proses evaluasi kebutuhan atas pengembangan eksekutif di dalam suatu organisasi yang dirancang secara komprehensif oleh Anbuoli (2016).



Gambar 24 Proses Pengembangan Eksekutif (Sumber: Anbuoli, 2016)

Proses Pengembangan Eksekutif

Tahap I. Pada tahap makro ini, terdapat tiga elemen kunci, yaitu keunggulan kompetitif, strategi organisasi, dan tujuan organisasi. Analisis terhadap lingkungan yang kompetitif membantu organisasi menentukan posisi kompetitif di dalam suatu pasar berdasarkan pada strategi organisasi dalam mengubah posisinya di pasar. Pendekatan makro tersebut dibagi ke dalam tujuan organisasi secara lebih spesifik yang nantinya akan dikomunikasikan ke dalam tingkat fungsional, departemen, dan individu.

Tahap II. Tahap ini adalah tahapan terpenting dari proses pengembangan eksekutif. Tahapan ini melibatkan analisis dengan menggunakan pemetaan kompetensi, identifikasi kesenjangan kompetensi, dan perencanaan karier. Di dalam tahap kompetensi yang mana membantu organisasi untuk mengukur kompetensi dari semua karyawan di organisasi dan juga meliputi kapasitas dari manajemen. Pada tahap kedua, persyaratan organisasi dan kesenjangan kompetensi dianalisis. Pada tahap ketiga, kebutuhan organisasi, pertumbuhan individu, dan perencanaan karier dari para eksekutif diidentifikasi dan diverifikasi.

Tahap III. Tahap ini memuat tiga tingkatan. Tingkat pertama memuat penilaian akan kebutuhan pelatihan dari individu dan keseluruhan karyawan yang nantinya akan menghasilkan

rencana pelatihan tahunan. Berdasarkan rencana pelatihan tahunan tersebut, karyawan akan dipilih untuk mengikuti program pelatihan perusahaan, baik itu program berbasis internal maupun eksternal. Ketika menentukan tempat, tipe, serta sifat dari program pelatihan, departemen SDM serta fasilitator pelatihan harus mempertimbangkan isu-isu seperti jumlah eksekutif, biaya, *outsourcing*, dan ketersediaan para ahli di dalam organisasi. Di dalam kasus pengembangan organisasi terkait latihan, kombinasi dari program pelatihan internal dan eksternal harus dilaksanakan untuk para karyawan.

Meskipun dana, infrastruktur, dan SDM dapat dimanfaatkan di dalam keseluruhan proses, manajemen puncak harus membuat keputusan terkait program ini. Departemen Pelatihan, manajemen, serta Departemen SDM harus bekerja sama. Ini merupakan sebuah fenomena kolektif yang di mana inisiatif dan motifnya berasal dari manajemen puncak. Keseluruhan proses dari pengembangan eksekutif ini ditentukan oleh kemanjuran dan efektivitas dari program tersebut.

Selain dari proses pengembangan eksekutif yang telah didiskusikan di atas, pengembangan eksekutif dapat didefinisikan dengan beberapa cara lain yang sedikit berbeda:

1. **Analisis Kebutuhan Pengembangan.** Kebutuhan akan pengembangan di masa kini dan di masa depan dari organisasi harus dipastikan. Hal ini berguna untuk menentukan berapa banyak dan tipe eksekutif seperti apa yang diwajibkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan masa yang akan datang.
2. **Penilaian Talenta Manajerial Masa Kini.** Penilaian kualitatif dari para eksekutif yang ada, dibuat untuk menentukan tipe talenta dari para eksekutif yang terdapat di organisasi.
3. **Perencanaan Program Pengembangan Individu.** Setiap dari kita memiliki karakteristik fisik, kecerdasan, dan emosi yang unik. Oleh karena itu, rencana pengembangan harus dirancang sesuai kebutuhan setiap individu.
4. **Membangun Program Pelatihan dan Pengembangan.** Departemen SDM menyiapkan program yang komprehensif dan dapat dipahami dengan baik.

12.2.7 Tipe Pengembangan Esekutif

Mathis & Jackson (2008) berargumen bahwa tanpa pengembangan yang baik, tidak dapat memiliki kapabilitas yang cukup untuk mengelola karyawan dan sumber daya perusahaan lainnya. Oleh karena itu, penting bagi para manajer dalam mengikuti program pengembangan. Mathis & Jackson (2008) kemudian membagi program pengembangan eksekutif menjadi 4 kategori, yaitu:

1. **Pengembangan Supervisor.** Pengembangan ini adalah pengembangan eksekutif untuk tingkat pemula. Seringnya sulit bagi seorang karyawan untuk meraih posisi sebagai atasan. Oleh karena itu, supervisor baru yang berfungsi sebagai kontributor individu di dalam organisasi harus memiliki keterampilan dan pola pikir yang baru untuk menjadi supervisor yang sukses. Pelatihan bagi supervisor tersebut dapat mencakup beberapa topik: tanggung jawab manajemen dasar, manajemen waktu, dan topik terkait SDM.

2. **Pengembangan Kepemimpinan.** Organisasi menyadari bahwa pemimpin yang efektif melakukan perubahan positif dan penting bagi kesuksesan organisasi. Perusahaan seperti Johnson & Johnson, General Electric, dan 3M Company adalah perusahaan hebat dalam pengembangan kepemimpinannya. Survei SHRM menemukan bahwa 80% dari organisasi melakukan sejumlah upaya pengembangan kepemimpinan. Aktivitas-aktivitas di dalamnya meliputi seminar, pelatihan, rotasi pekerjaan, *mentoring*, dan sarana lainnya. Perusahaan cenderung menargetkan “talenta terbaik” untuk program tersebut dalam memenuhi kebutuhan kepegawaian di masa yang akan datang.
3. **Management Modeling.** Upaya pengembangan manajemen dapat memanfaatkan perilaku natural manusia dengan mencocokkan manajer muda dengan model yang tepat dan menekankan perilaku yang diinginkan kepada manajer muda tersebut. Proses *modeling* ini melibatkan imitasi langsung. Sebagai contoh, seseorang dapat belajar tentang apa yang tidak seharusnya dilakukan dengan mengobservasi seorang model yang melakukan sesuatu yang salah, sehingga paparan terhadap model yang positif atau negatif tersebut dapat bermanfaat bagi manajer muda tersebut dan menjadi bagian dari upaya pengembangan.
4. **Management Coaching.** Dalam konteks pengembangan, *coaching* melibatkan hubungan antara dua individu untuk beberapa periode seiring mereka melakukan pekerjaannya. *Coaching* yang efektif membutuhkan kesabaran dan keterampilan komunikasi yang baik. *Coaching* dilakukan oleh para konsultan atau *executive coach* yang datang dari latar belakang bidang psikologi atau konseling. *Coaching* mengombinasikan observasi dengan saran. Seperti *modeling*, *coaching* menekankan pada cara alami orang-orang dalam belajar. Beberapa poin dari *coaching* yang penting adalah:
 - Menjelaskan perilaku yang sesuai.
 - Menjelaskan mengapa suatu tindakan dilakukan.
 - Menjelaskan secara jelas terkait observasi yang dilakukan.
 - Menyediakan alternatif/saran.
 - Menindaklanjuti dan menekankan pada suatu/beberapa perilaku.

12.2.8 Ringkasan

- Di dalam program pengembangan manajer atau eksekutif menentukan nasib organisasi dengan menciptakan strategi dan mengimplementasikannya, tidak lupa untuk memimpin karyawan agar dapat mencapai tingkat efisiensi kinerja yang lebih tinggi.
- Bab ini menjelaskan mengenai tipe-tipe pengembangan eksekutif dan prosesnya.
- Bab ini juga menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan eksekutif.
- Selain itu, terdapat juga beberapa isu terkait upaya pengembangan eksekutif.

12.2.9 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa yang dimaksud dengan pentingnya pengembangan eksekutif?
2. Apa saja tipe-tipe dari pengembangan eksekutif? Jelaskan secara rinci!
3. Analisis proses yang terjadi di dalam perancangan program pengembangan?
4. Jelaskan metodologi dalam pembuatan proses evaluasi sehingga menjadi lebih objektif!
5. Diskusikan isu-isu terkait upaya pengembangan eksekutif!

12.2.10 Studi Kasus

Minimnya Upaya Pengembangan Karyawan

Lipman (2013) dalam tulisannya yang dimuat dalam artikel majalah *Forbes* mengatakan bahwa salah satu aspek manajemen yang penting adalah perencanaan pengembangan yang mana kerap dilupakan oleh banyak perusahaan. Dengan minimnya aktivitas bernilai tersebut, perusahaan membayar mahal untuk itu: hilangnya talenta hebat.

Dalam artikel pada *Harvard Business Review* menjelaskan bagaimana Hamori *et al.* (2013) melakukan sebuah studi yang menganalisis *database* secara internasional terkait 1.200 talenta berbakat dan menyimpulkan bahwa mereka tidak mendapatkan pengembangan karier yang mereka harapkan. Artikel tersebut menyatakan bahwa: “Ketidakpuasan terkait upaya pengembangan karyawan terlihat sebagai salah satu faktor yang menyebabkan banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan. Kami bertanya pada para manajer muda tentang apa yang perusahaan lakukan untuk membantu mereka tumbuh dan apa yang para manajer tersebut harapkan dari perusahaan, dan ditemukan celah yang lebar. Para pekerja melaporkan bahwa perusahaan secara umum memenuhi kebutuhan terkait *on-the-job development* dan mereka sangat menghargai peluang tersebut seperti peluang untuk mendapatkan posisi dengan visibilitas tinggi dan meningkatnya tanggung jawab. Namun, mereka tidak mendapatkan pengembangan formal yang cukup terutama terkait *coaching* dan *mentoring*—sesuatu yang bernilai tinggi di mata para pekerja.”

Pertanyaan:

1. Diskusikan faktor-faktor yang menyebabkan minimnya upaya manajemen dalam mengembangkan karyawannya!
2. Apa saja dampak yang muncul dari minimnya upaya perusahaan dalam mengembangkan karyawannya? Jelaskan dari perspektif perusahaan dan karyawan!
3. Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan fungsi SDM-nya dalam menciptakan strategi pengembangan karyawan yang efektif sehingga dapat memberikan nilai terhadap perusahaan dan karyawan?

(Sumber: Lipman, 2013 dan Hamori *et al.*, 2013)

“The ratio of west to is the best indicator of the development of a team.”

Lewis B. Ergen

“Individual commitment to a group effort - that is what makes a team work, a company work, a society work, a civilization work.”

Vince Lombardi

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 13

MANAJEMEN KARIER

13.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan memahami:

- Makna manajemen karier.
- Strategi pengembangan karier.
- Kebijakan manajemen karier.
- Tahapan karier.
- Dampak dari teknologi.
- Perubahan dari SDM yang strategis ke sistem karier yang strategis.

13.2 Pendahuluan

Berdasarkan Armstrong (2014), manajemen karier merupakan aspek dari manajemen talenta yang di dalamnya terdapat aktivitas-aktivitas yang penting untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan aspirasi individu dan kebutuhan organisasi pada umumnya. Di dalam pembahasan ini memuat makna dari manajemen karier yang didefinisikan sebagai peta jalan di mana di dalamnya terdapat posisi jabatan dan kualitas yang disyaratkan oleh organisasi untuk posisi jabatan tersebut. Manajemen karier itu sendiri bertujuan untuk memenuhi objektif dari kebijakan manajemen karier dan tercapainya potensi dari karyawan dan selaras dengan objektif dari kebijakan organisasi tersebut.

Pengembangan karier itu sendiri dimulai dari masuknya seorang individu ke dalam organisasi di mana individu tersebut merencanakan kariernya. Setelah beberapa lama individu tersebut bekerja di dalam suatu organisasi, kemajuan dari individu untuk beberapa aspek terlihat dengan adanya pengalaman, pelatihan, dan pembinaan serta manajemen kinerja. Setelah itu, pertengahan karier dimulai di mana orang-orang masih memiliki prospek karier yang baik dan penting bagi

organisasi untuk mempertahankan minat karyawan untuk tetap bekerja dengan melakukan pergerakan lintas fungsi, rotasi kerja, tugas khusus serta penghargaan bagi karyawan yang berkinerja tinggi. Tahapan berikutnya adalah di mana individu sudah menetap di suatu posisi, tetapi belum memikirkan masa depannya secara matang. Pada tahap ini, organisasi harus menghormati dan menghargai kontribusi dari karyawan dengan memberikan peluang dan tantangan baru serta meyakinkan karyawan terkait masa depannya di dalam organisasi. Pada akhir karier, karyawan diberikan peluang untuk bekerja paruh waktu untuk beberapa saat sebelum akhirnya mereka meninggalkan organisasi.

Strategi dari organisasi adalah untuk mendorong adanya kebijakan promosi dari dalam, rute karier yang membantu karyawan untuk bergerak, perencanaan pengembangan personal, sistem dan proses untuk mencapai pengembangan dari pengetahuan di dalam organisasi, serta proyek tim multi-disiplin. Sementara itu terkait kebijakan manajemen karier, organisasi memiliki dua pilihan yaitu untuk ‘menciptakan atau membeli’ orang-orang yang bertalenta. Terdapat juga aktivitas manajemen karier yang meliputi pengumuman terkait pembukaan lowongan kerja internal sampai dengan penilaian karyawan.

Aktivitas itu dilakukan agar dukungan dari organisasi terhadap pengembangan karier karyawan dapat terealisasi. Sementara, proses manajemen karier dimulai dari terbentuknya kebijakan manajemen karier itu sendiri sampai dengan proses dan program pengembangan.

Karier memiliki dinamika yang mendorong terciptanya perubahan dalam manajemen karier secara holistik di mana kemajuan teknologi memengaruhi pola dari manajemen karier pada hari ini. Dewasa ini, karyawan ditantang secara intelektual untuk terus berinovasi baik itu dalam memberikan produk ataupun pelayanan. Pekerjaan khususnya di bidang pertanian berpindah ke sektor industri dan buruh industrial berpindah ke sektor pelayanan.

Selain dari adanya perubahan dalam pola manajemen karier, juga terdapat kontrak psikologis baru antara karyawan dan perusahaan di mana pada awalnya terdapat kontrak jangka panjang terkait kesetiaan dan komitmen bersama antara karyawan dan perusahaan. Seiring perkembangan zaman, kontrak psikologis tersebut berubah. Pada pendekatan tradisional, karyawan pada umumnya menawarkan kesetiaan dan komitmen kepada organisasi dengan timbal baliknya adalah perusahaan memberikan keamanan dalam bekerja baik itu dari segi gaji, posisi, ataupun status karyawan itu sendiri. Sekarang karyawan yang berkinerja tinggi yang mendapatkan penghargaan. Gaji dari karyawan pun diperoleh berdasarkan kontribusinya. Mobilitas karyawan yang dahulunya jarang dan berdasarkan ketentuan dari perusahaan sekarang menjadi horizontal dan merupakan penyegaran bagi organisasi. Tatanan dari kontrak psikologis baru membentuk paradigma terhadap pola manajemen karier masa kini.

13.3 Makna Manajemen Karier

Arnold dalam Baruch (2004) menjelaskan bahwa karier merupakan urutan posisi terkait pekerjaan, peran, aktivitas, dan pengalaman yang dialami oleh seseorang sepanjang masa

hidupnya. Karier seorang individu itu sendiri dapat dikelola oleh organisasi. Struktur organisasi membentuk 'peta jalan' yang di dalamnya terdapat posisi, hubungan antara posisi-posisi, kualitas yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut, dan mekanisme yang membuat orang mudah dalam menavigasi peta jalan tersebut.

Armstrong (2014) mendefinisikan manajemen karier sebagai aspek dari manajemen talenta. Manajemen karier berhubungan dengan pemberian peluang bagi individu untuk mengembangkan kemampuan dan kariernya untuk menjamin bahwa organisasi memiliki talenta yang dibutuhkan dan untuk memuaskan aspirasi mereka. Bagian yang penting dari manajemen karier adalah perencanaan karier di mana membentuk kemajuan suatu individu di dalam organisasi yang sesuai dengan kebutuhan terkait kebutuhan organisasi, mendefinisikan profil sukses karyawan, kinerja, potensi, dan preferensi individu di dalam organisasi. Namun, manajemen karier juga berkaitan dengan konsultasi karier dalam membantu orang-orang dalam mengembangkan kariernya untuk kepentingan individu itu sendiri maupun organisasi.

13.4 Tujuan dari Manajemen Karier

Armstrong (2014) di dalam bukunya menjelaskan beberapa tujuan dari manajemen karier yang dibagi menjadi dua, yaitu dari sisi organisasi dan sisi karyawan. Manajemen karier bertujuan untuk memenuhi objektif dari kebijakan manajemen karier dan menjamin terciptanya *talent pool*. Sementara dari sisi karyawan, tujuan dari manajemen karier adalah untuk mencapai potensi dari karyawan dan mencapai karier yang sukses selaras dengan organisasi dan juga talenta dan ambisi dari karyawan itu sendiri. Selain itu, manajemen karier juga memberikan pengalaman dan aktivitas pembelajaran yang dapat mendukung mereka dalam melaksanakan tanggung jawabnya di organisasi.

13.5 Tahapan Pengembangan Karier

Armstrong (2014) membagi tahapan pengembangan karier ke dalam 5 tahap, yaitu:

1. Masuknya seorang individu ke dalam organisasi di mana individu tersebut memulai merencanakan kariernya.
2. Kemajuan di dalam beberapa area pekerjaan di mana keterampilan dan potensi dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan, pembinaan, dan manajemen kinerja.
3. Pertengahan karier di mana orang-orang masih memiliki prospek karier yang baik sementara yang lainnya masih harus mengejar ketinggalan mereka. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa karyawan tidak kehilangan minat dengan cara melakukan pergerakan lintas fungsi, rotasi kerja, tugas khusus, pengakuan, dan penghargaan untuk karyawan yang berkinerja tinggi.
4. Karier selanjutnya di mana individu menetap di suatu level atau posisi, tetapi mulai memikirkan mengenai masa depannya. Organisasi harus menghargai dan menghormati mereka atas kontribusinya dan memberikan peluang dan tantangan baru. Organisasi dapat

meyakinkan mereka terkait masa depannya dengan organisasi dan apa yang terjadi ketika mereka meninggalkan organisasi.

5. Pada tahap akhir karier, seorang individu dapat diberikan peluang untuk bekerja paruh waktu untuk beberapa lama sebelum akhirnya mereka dapat meninggalkan organisasi.

13.6 Strategi Pengembangan Karier

Berdasarkan Armstrong (2014), strategi pengembangan karier dapat termasuk ke dalam beberapa aktivitas berikut ini:

- Kebijakan promosi dari dalam.
- Rute karier yang membantu karyawan yang memiliki talenta untuk bergerak dari level bawah ke level atas organisasi seiring dengan adanya pengembangan dan peluang kerja bagi mereka.
- Perencanaan pengembangan personal sebagai bagian penting dari proses manajemen kinerja dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- Sistem dan proses untuk mencapai pengembangan dari pengetahuan di dalam organisasi.
- Proyek tim multi-disiplin untuk membantu mengembangkan peluang bagi karyawan.

13.7 Kebijakan Manajemen Karier

Armstrong (2014) menyatakan bahwa organisasi harus menentukan pada tingkat mana organisasi harus ‘menciptakan atau membeli’ orang-orang bertalenta. Haruskah organisasi menumbuhkan talenta mereka (promosi dari kebijakan dari dalam) atau tergantung pada rekrutmen eksternal? Organisasi dapat merekrut orang yang memiliki potensi talenta yang tinggi dan memberikan penghargaan sesuai dengan kontribusinya. Apabila orang tersebut memiliki kinerja optimal, ia akan dipromosikan dan organisasi akan mencapai objektifnya. Namun, organisasi harus melatih karyawan dengan perencanaan jangka panjang sehingga akan tercipta pendekatan terstruktur untuk manajemen karier.

13.8 Aktivitas Manajemen Karier

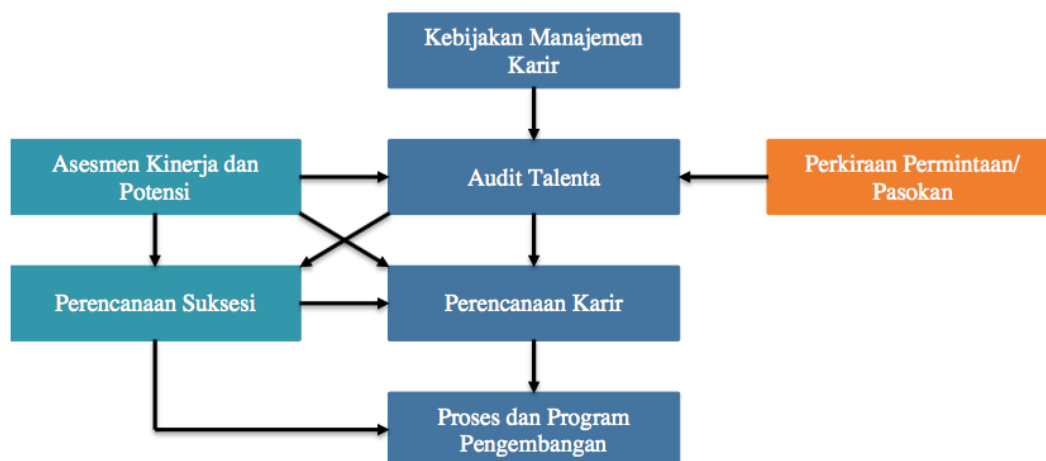
Hirsch & Carter (2002) dalam Armstrong (2014) menjelaskan bahwa manajemen karier meliputi rekrutmen, perencanaan pengembangan personal, gerakan lateral, tugas khusus di dalam organisasi maupun di luar negeri, pengembangan posisi, jembatan karier, gerakan lateral, dan dukungan untuk karyawan yang ingin dikembangkan. Baruch & Peiperl (2000) dalam Armstrong (2014) melaksanakan survei terhadap 194 perusahaan di Inggris terkait praktik manajemen karier. Daftar di bawah ini merupakan urutan aktivitas yang paling sering sampai yang paling jarang dilakukan dalam aktivitas manajemen karier di organisasi:

1. Pengumuman terkait pembukaan lowongan kerja internal.
2. Edukasi formal sebagai bagian dari pengembangan karier.
3. Penilaian kinerja adalah dasar dari perencanaan karier.

4. Konsultasi karier oleh manajer.
5. Pergerakan lateral untuk menciptakan pengalaman lintas fungsi.
6. Konsultasi karier oleh departemen SDM.
7. Program perencanaan pensiun.
8. Perencanaan suksesi.
9. Formal *mentoring*.
10. Jalur karier umum.
11. Jalur karier ganda.
12. Buku dan/atau pamflet mengenai isu-isu karier.
13. Perencanaan karier personal tertulis (dilakukan oleh organisasi atau individu).
14. Pusat asesmen.
15. Penilaian oleh rekan kerja.
16. Loka karya karier.
17. Penilaian oleh bawahan.

13.9 Proses dari Manajemen Karier

Berikut merupakan proses dari manajemen karier yang dikembangkan oleh Armstrong (2014):



Gambar 25 Proses Manajemen Karier (Sumber: Armstrong, 2014)

13.10 Dampak dari Teknologi terhadap Karier

Baruch (2004) menjelaskan bahwa terobosan di dalam teknologi mekanis serta pembangkit energi melahirkan revolusi industri. Terobosan lainnya yang memberikan dampak pada terciptanya era informasi hari ini adalah revolusi sistem informasi. Inovasi teknologi dapat mengakhiri *de-skilling* seperti yang terjadi pada industri mobil yang terjadi pada awal abad ke-20. Tren terkait efisiensi mengubah tampilan pembagian kerja pada kala itu. Konsep ini diinisiasi oleh Adam Smith yang kemudian dikembangkan dengan adanya penemuan *scientific management*. *Scientific*

management dan *Fordism* memudahkan peran dari pekerja di dalam industri ban berjalan. Kemajuan lainnya adalah ketika robot menggantikan peran karyawan dalam mengerjakan pekerjaan biasa. Secara simultan, sektor pelayanan terus tumbuh. Pada tahun 1983, pekerjaan 'kerah putih' menggantikan pekerjaan 'kerah biru', dan celah di antaranya terus melebar.

Dengan adanya kemajuan teknologi dan industri, mereka yang terkena dampak kehilangan peluang karier. Sama halnya dengan buruh tani yang pindah ke dalam industri dan buruh industrial yang tadinya tidak memiliki pekerjaan pindah ke sektor pelayanan. Industri pelayanan modern menciptakan tantangan yang luar biasa baik itu dari segi pekerjaan yang menantang secara intelektual khususnya untuk area penelitian dan pengembangan, inovasi, dan pemasaran; tetapi terdapat juga pekerjaan yang sifatnya biasa seperti *call centres* yang dilihat sebagai *sweatshop* di dalam dunia modern (Baruch, 2004).

13.11 Kontrak Psikologis Baru: Evolusi dari Hubungan Kerja

Baruch (2004) di dalam bukunya menyatakan bahwa dewasa ini struktur organisasi dan sistem karier dipengaruhi oleh perubahan secara kontinyu. Untuk mempertahankan orang yang tepat, organisasi harus mengembangkan kontrak psikologis baru yang sejalan dengan budaya organisasi terkini. Ide ini pertama kali dikemukakan oleh Levinson dan koleganya pada awal tahun 1960. Kemudian, ide ini diperkenalkan kembali oleh Kotter dan rekannya. Kontrak psikologis ini merupakan janji yang tidak diucapkan dan tidak dituliskan di dalam perjanjian kerja. Ini adalah apa yang diberikan oleh organisasi dan apa yang diberikan oleh karyawan sebagai timbal balik dari apa yang diberikan oleh organisasi.

Kontrak tersebut berbeda secara fundamental dari kontrak kerja legal dan dampak yang diharapkan dari kontrak tersebut. Evolusi ini mengarahkan pada situasi di mana tidak ada kontrak jangka panjang terkait kesetiaan dan komitmen bersama. Komitmen organisasi diterima secara umum sebagai norma yang diharapkan untuk organisasi itu sendiri serta karyawan. Komitmen organisasi juga dihubungkan dengan meningkatnya kinerja dan kecenderungan untuk bertahan di organisasi. Namun sejak komitmen bersama dan hubungan berdasarkan kepercayaan tidak lagi hadir di dunia industri, relevansi dari *konstruk* komitmen organisasi telah menurun (Baruch, 2004).

Konsep tradisional dalam mengembangkan dan memperoleh komitmen, melahirkan ide baru yang harus diadaptasi oleh organisasi untuk mengembalikan harmonisasi di dalam hubungan antara organisasi dan karyawan. Hughes berargumen bahwa karier adalah lebih dari sekadar pekerjaan, peran, atau posisi. Karier merupakan kemajuan dari perkembangan. Pada tahun 1990, Hiltrop (1995) dalam studinya menemukan perubahan signifikan di dalam kontrak psikologis di mana kontrak ini berdasarkan pada proses interaktif dari suatu hubungan pertukaran. Meski demikian, karyawan tidak selalu menerima transformasi. Oleh karena itu, ketika tidak ada pekerjaan seumur hidup, maka tidak ada pula kesetiaan. Pendekatan tradisional adalah ketika karyawan menawarkan kesetiaan dan komitmen; perusahaan menawarkan keamanan kerja, prospek karier, pelatihan, pengembangan, dan dukungan. Hubungan antara perusahaan dan

karyawan tersebut cenderung berdasarkan kepercayaan. Pada tingkat tertentu, karyawan dapat dengan mudah memahami dan menerima tipe hubungan ini (Baruch, 2004).

Sementara itu, dunia bisnis pada masa ini dipengaruhi oleh perubahan yang masif dengan adanya teknologi, globalisasi, dan kompetisi. Faktor-faktor tersebut memengaruhi bisnis dalam berbagai cara. Salah satunya memengaruhi persyaratan keterampilan untuk kerja dan meningkatnya permintaan untuk pekerja berketerampilan tinggi. Adanya perkembangan ini mentransformasikan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Hall (2006) mengidentifikasi tiga tren kerja baru, yaitu intensifikasi kerja, fleksibilitas karyawan, dan manajemen kepegawaian yang disiplin. Organisasi pada masa kini tidak terlalu dapat menjamin tingkat keamanan pekerjaan baik untuk karyawannya yang bernilai. Kontrak baru ini hanya dapat menawarkan janji untuk memberikan peluang karyawan dalam belajar dan mengembangkan keterampilannya di tempat kerja; keterampilan dan pengalaman mungkin dapat berguna di pasar kerja eksternal.

Sparrow & Cooper (1998) dalam Coronas & Oliva (2009) memberikan gambaran yang jelas terkait kontrak lama dan kontrak baru di antara perusahaan dan karyawan:

Tabel 6 Perbedaan antara Kontrak Lama dan Kontrak Baru (Sumber: Coronas & Oliva, 2009)

	Kontrak Lama	Kontrak Baru
Perubahan lingkungan	Stabil, fokus jangka pendek	Perubahan yang terus-menerus
Budaya	<i>Paternalism</i> , pertukaran keamanan untuk komitmen	Karyawan yang berkinerja tinggi mendapatkan penghargaan dan kesepakatan akan dikembangkan
Penghargaan	Gaji berdasarkan tingkat, posisi, dan status	Gaji berdasarkan kontribusi
Pemotivasi	Promosi	<i>Job enrichment</i> , pengembangan kompetensi
Dasar promosi	Diharapkan, berdasarkan lamanya masa kerja dan kompetensi teknis	Kurangnya peluang, kriteria baru untuk siapa saja yang berhak mendapatkannya
Ekspektasi terkait mobilitas karyawan	Jarang dan berdasarkan syarat dan ketentuan dari perusahaan	Horizontal dan penyegaran organisasi
Jaminan terkait pekerjaan	Pekerjaan untuk seumur hidup apabila memiliki kinerja yang optimal	Beruntung apabila memiliki pekerjaan, tidak ada jaminan
Tanggung jawab	Pertukaran promosi untuk tanggung jawab yang lebih besar	Untuk didukung, diseimbangi dengan akuntabilitas yang lebih tinggi yang mengarah pada inovasi
Status	Sangat penting	Diperoleh dengan adanya kompetensi dan kredibilitas dari karyawan itu sendiri

Pengembangan personal	Tanggung jawab organisasi	Tanggung jawab individu untuk meningkatkan kemampuan kerja
Kepercayaan	Kepercayaan yang tinggi apabila memungkinkan	Diharapkan, tetapi karyawan diharapkan untuk lebih berkomitmen terhadap suatu proyek atau profesi

13.12 Ringkasan

- Manajemen karier merupakan bagian dari aspek manajemen talenta yang di mana terdapat kebutuhan individu dan organisasi yang harus diseimbangkan.
- Pengembangan karier dimulai dari masuknya seorang individu di dalam organisasi sampai dengan masa akhir karyawan di dalam organisasi, di mana karyawan diberikan peluang untuk bekerja paruh waktu untuk beberapa saat sampai akhirnya mereka meninggalkan organisasi.
- Strategi dari organisasi itu sendiri adalah untuk mendorong adanya kebijakan promosi dari dalam, rute karier yang membantu karyawan untuk bergerak, perencanaan pengembangan personal, sistem dan proses untuk mencapai pengembangan dari pengetahuan di dalam organisasi, serta proyek tim multi-disiplin.
- Terdapat juga aktivitas dari manajemen karier yang meliputi pengumuman terkait pembukaan lowongan kerja internal sampai dengan penilaian karyawan.
- Manajemen karier itu sendiri memiliki dinamika yang mendorong kepada perubahan. Perubahan terkait manajemen karier itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah teknologi.
- Selain dari berubahnya pola manajemen karier baik dari perspektif organisasi maupun perspektif perorangan, terdapat juga kontrak psikologis baru antara karyawan dan perusahaan.

13.13 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan makna dari manajemen karier!
2. Sebutkan tujuan dari manajemen karier!
3. Sebutkan dan jelaskan tahapan pengembangan karier!
4. Jelaskan kebijakan manajemen karier!
5. Apa saja strategi pengembangan karier?
6. Diskusikan terkait aktivitas manajemen karier!
7. Apa saja dampak dari teknologi terhadap karier?
8. Sebutkan dan jelaskan terkait kontrak psikologis yang baru di antara perusahaan dan karyawan! Apa yang membedakannya dengan kontrak psikologis yang lama?

13.14 Studi Kasus

Pendekatan Baru dalam Menciptakan Tenaga Kerja yang Mandiri dan Proaktif

Upaya yang pernah dilakukan IBM adalah menawarkan pekerjaan seumur hidup dan beberapa dari kita percaya bahwa perusahaan yang baik akan memberikan keamanan kerja yang merupakan timbal balik dari kinerja dan kesetiaan terhadap organisasi. Pendekatan tradisional memfokuskan pada pekerjaan, bukan pada kemampuan kerja. Oleh karena itu, dengan adanya kebutuhan untuk memberdayakan karyawan serta membangun kapabilitas dan kemandirian dari karyawan serta pemahaman terhadap konsumen, terciptalah kesepakatan baru antara karyawan dengan organisasi di mana kedua belah pihak tersebut menjaga dan meningkatkan kemampuan kerja individu di dalam maupun di luar organisasi.

Karyawan dipercaya untuk membuat keputusan besar yang dapat memengaruhi kariernya di dalam organisasi sehingga memiliki peluang untuk berkembang dan mencapai produktivitas tinggi. Dengan SDM yang mandiri dan proaktif tersebut, ide terkait pembelajaran berkelanjutan bukan lagi sekadar impian. Untuk setiap individu di dalam organisasi dimotivasi untuk memiliki bukan hanya terkait kekuatan dan kelemahannya, tetapi juga pemahaman terkait keterampilan. Para individu tersebut juga didorong untuk sensitif terhadap kebutuhan pasar dan konsumen, serta dapat fleksibel dalam merespon terhadap kebutuhan bisnis yang terus-menerus berubah.

Apple yang merupakan perusahaan teknologi terkemuka yang didirikan oleh Steve Jobs pada tahun 1967, percaya bahwa jalur karier akan melemahkan kemandirian karyawan dan secara tidak langsung menurunkan kolaborasi lintas fungsi dan pembelajaran. Filosofi dari Apple sendiri terkait pengembangan karier karyawannya adalah bahwa Apple tidak menjamin pekerjaan seumur hidup. Karyawan memiliki tanggung jawab adalah untuk mendorong pengembangan diri dan karier dari karyawan itu sendiri. Meski demikian, Apple tidak membebaskan diri dari tanggung jawab terhadap pengembangan karier karyawan. Apple memberikan dukungan yang besar berupa sumber daya bagi karyawan.

Apple melihat manajemen karier sebagai hubungan kemitraan. Strategi manajemen karier dari Apple sendiri adalah dengan membantu karyawan mengidentifikasi keterampilan dan kemampuan untuk mempersiapkan diri terhadap peluang karier di masa depan. Apple melihat *career self-management* sebagai pusat dari kesuksesan itu sendiri dan percaya bahwa dengan adanya kebijakan tersebut dapat menarik dan mengembangkan karyawan yang berkualitas. Dikarenakan Apple tidak menyediakan jalur karier, karyawan didorong untuk secara aktif mencari informasi terkait pekerjaan di fungsi dan unit bisnis lainnya. Apple adalah tempat di mana kreativitas dan inovasi adalah raja. Apple ingin agar karyawannya terus memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terkait beragam fungsi dan unit bisnis.

(Sumber: Waterman et al., 1994)

Pertanyaan:

1. Apa yang membedakan pendekatan lama dan pendekatan baru dalam manajemen karier?
2. Apa yang menjadi faktor utama tercetusnya pendekatan baru dalam manajemen karier?
3. Apa saja poin penting dari pendekatan baru dalam manajemen karier?
4. Apa pelajaran yang dapat Anda petik dari pendekatan Apple terhadap manajemen kariernya?
5. Bagaimana pendekatan ini dapat ditingkatkan di masa depan?

“If everyone is moving forward together, then success takes care of itself.”

Henry Ford

“No matter how brilliant your mind or strategy, if you’re playing a solo game, you’ll always lose out to a team.”

Reid Hoffman

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

HUBUNGAN INDUSTRIAL

14.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Konsep dari hubungan industrial.
- Objektif dan pendekatan dari hubungan industrial.
- Bagaimana memperbaiki hubungan industrial.
- Berbagai bentuk perselisihan hubungan industrial.
- Bagaimana cara mencegah dan menyelesaikan perselisihan hubungan industrial.

14.2 Pendahuluan

Anbuoli (2016) menerangkan bahwa hubungan industrial bukanlah suatu konsep yang baru, tetapi merupakan salah satu problem yang paling kompleks di dunia bisnis. Kemajuan industri tidak mungkin dicapai tanpa adanya kerja sama dari manajemen pekerja dan keharmonisan industri. Konsep dari hubungan industrial memiliki makna dan konotasi yang luas. Dalam makna yang lebih sempit, istilah “hubungan industrial” merujuk kepada sifat dari hubungan antara perusahaan dan karyawan di dalam sebuah perusahaan industri. Selanjutnya menurut Anbuoli (2016), dalam makna yang lebih luas, hubungan industrial merujuk kepada semua tipe hubungan antara pihak-pihak yang berkepentingan dengan industri, yaitu:

- hubungan individu;
- hubungan antara atasan dan karyawan di tempat kerja, atau partisipasi karyawan di dalam organisasi;
- perundingan bersama;
- serikat pekerja;
- mesin untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial;

- praktik kerja yang tidak adil;
- keluhan individu dan kebijakan serta praktik disipliner;
- pelatihan hubungan industrial; dan
- partisipasi pemerintah di dalam hubungan industrial.

14.3 Konsep dan Definisi dari Hubungan Industrial

Istilah “hubungan industrial” merujuk kepada tipe-tipe hubungan di antara semua pihak yang berkepentingan di dalam industri. Menurut *Encyclopaedia Britannica*, hubungan industrial merupakan hubungan di antara semua yang berasosiasi dengan pekerjaan produktif, termasuk di dalamnya terdapat pertanian, pertambangan, perdagangan, keuangan, transportasi, dan pelayanan lainnya (Anbuoli, 2016).

Menurut Dale di dalam bukunya yang berjudul *Personnel Management and Industrial Relation*, hubungan industrial didefinisikan sebagai hubungan antara manajemen dan karyawan, atau antara karyawan dengan organisasi (Anbuoli, 2016).

Menurut R.A. Lester, hubungan industrial melibatkan upaya untuk mencapai solusi di antara objektif dan nilai-nilai yang saling bertentangan di antara insentif dan keamanan ekonomi, di antara disiplin dan demokrasi industrial, di antara otoritas dan kebebasan, serta di antara tawar-menawar dan kerjasama (Anbuoli, 2016).

Di dalam penggunaan modern, frasa “hubungan industrial” meliputi keseluruhan hal yang muncul disebabkan oleh hubungan yang terus berlanjut antara atasan dan karyawan. Anbuoli (2016) menjelaskan bahwa lingkup dari hubungan industrial mencakup tiga aspek:

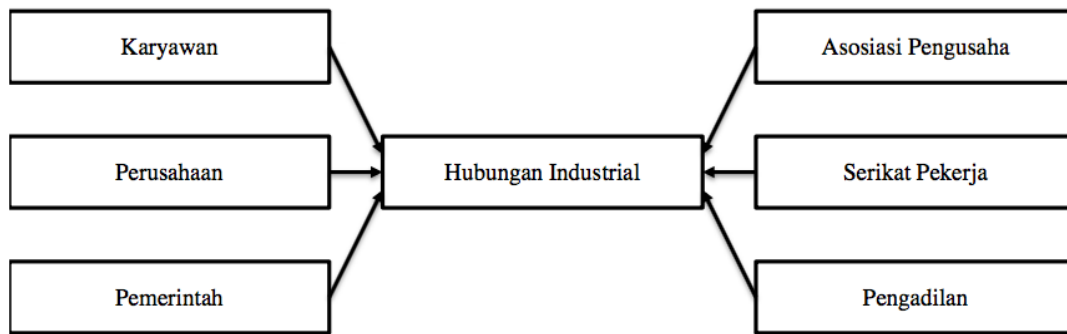
- Hubungan antara manajer dan karyawan.
- Hubungan kolektif antara karyawan dan serikat pekerja.
- Peran pemerintah di dalam meregulasi hubungan tersebut.

Tiga aspek tersebut dikenal sebagai:

- Manajemen Personalia
- Perundingan Bersama
- Undang-Undang Ketenagakerjaan

Pihak-pihak yang terlibat di dalam hubungan industrial:

- Perusahaan
- Karyawan
- Pemerintah



Gambar 26 Pihak-Pihak yang Terlibat dalam Hubungan Industrial (Sumber: Anbuoli, 2016)

Aktivitas A:

Kumpulkan data dari tiga pihak tersebut setidaknya dari lima industri berbeda terkait hubungan industrial di dalam organisasi!

14.4 Objektif dari Hubungan Industrial

Objektif utama dari hubungan industrial pada level nasional adalah untuk memperbaiki kondisi ekonomi para pekerja, meningkatkan produktivitas, dan mencapai demokrasi industrial. Manajemen komite tenaga kerja dari Konferensi Regional Asia yang diadakan oleh International Labour Organization (ILO) telah mengakui adanya objektif fundamental dari hubungan industrial di mana terdapat hubungan harmonis di antara perusahaan dan karyawan yang harus tetap terjaga (Anbuoli, 2016). Objektif lain dari hubungan industrial menurut Anbuoli (2016) adalah:

1. Hubungan industrial menjaga kepentingan dari pekerja dan manajemen melalui adanya sikap saling pengertian dan niat baik di antara pihak-pihak di dalam industri yang berpartisipasi secara aktif di dalam proses produksi.
2. Untuk meningkatkan produktivitas industri pada tingkat yang lebih tinggi dan untuk berkontribusi terhadap perkembangan ekonomi dari suatu negara.
3. Untuk mencegah konflik industrial.
4. Untuk meminimalisir tingkat *turnover* dan ketidakhadiran dengan memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan semangat kerja pekerja.
5. Untuk meminimalisir terjadinya aksi pemogokan dan penutupan perusahaan.
6. Untuk mendukung dan mengembangkan serikat pekerja dalam meningkatkan kekuatan kolektif pekerja dan menyelesaikan masalah mereka melalui perundingan bersama.
7. Untuk memfasilitasi kontrol pemerintah atas industri di dalam meregulasi produksi dan melindungi pekerja atau di mana produksi diregulasi atas dasar kepentingan publik.

14.5 Pendekatan dari Hubungan Industrial

Hubungan industrial dipersepsikan secara berbeda oleh setiap orang. Tiga pendekatan dari hubungan industrial yang populer, yaitu: *Unitary*, *Pluralistic*, dan *Marxist* (Anbuoli, 2016).

Unitary Perspective. Organisasi dilihat sebagai suatu sistem yang terintegrasi, harmonis, dan dilihat sebagai suatu keluarga yang bahagia. Asumsi inti dari pendekatan ini adalah bahwa manajemen dan staf serta semua anggota organisasi memiliki objektif, kepentingan, dan bekerja sama untuk meraih tujuan yang sama. Pendekatan ini memiliki pendekatan *paternalistic* di mana organisasi menuntut kesetiaan dari semua karyawannya. Serikat pekerja tidak dilihat sebagai suatu keharusan dan konflik dilihat sebagai sesuatu yang mengganggu.

Dari sudut pandang karyawan, pendekatan *unitary* ini memiliki arti:

- Praktik kerja harus fleksibel. Individu harus berorientasi pada perbaikan proses bisnis, multi-terampil, dan siap untuk bekerja secara efisien sebagaimana yang diwajibkan oleh perusahaan.
- Apabila terdapat serikat kerja, fungsinya adalah sebagai jembatan untuk komunikasi antara kelompok pekerja dan perusahaan.
- Penekanan pada hubungan, syarat, dan kondisi kerja yang baik.
- Dukungan terhadap partisipasi karyawan di tempat kerja. Ini membantu untuk memberdayakan individu dalam perannya di perusahaan, menekankan pada kerja sama tim, inovasi, kreativitas, kebijaksanaan dalam pemecahan masalah, kualitas dan perbaikan dari kelompok pekerja, dan sebagainya.
- Karyawan harus merasa bahwa keterampilan dan keahlian dari para manajer mendukung usaha mereka.

Dari sudut pandang perusahaan, *unitary approach* memiliki arti:

- Kebijakan karyawan harus mempersatukan upaya, menginspirasi, dan memotivasi karyawan.
- Objektif organisasi yang lebih luas harus dikomunikasikan dan didiskusikan dengan karyawan.
- Sistem penghargaan harus dirancang untuk menjaga kesetiaan dan komitmen karyawan.
- Manajer lini harus bertanggung jawab atas timnya.
- Konflik antara karyawan dan manajemen disebabkan oleh kurangnya komunikasi serta presentasi kebijakan manajemen yang tidak memadai.

Objektif personal dari setiap individu harus didiskusikan dengan organisasi dan diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi.

Pluralistic Perspective. Di dalam pendekatan ini, organisasi dipersepsikan sebagai sesuatu yang kuat dan tercipta dari subkelompok, yaitu manajemen dan serikat pekerja. Pendekatan ini melihat konflik kepentingan dan ketidaksetujuan di antara manajemen dan pekerja atas distribusi keuntungan sebagai suatu hal yang normal dan tidak bisa dihindarkan. Sebagai konsekuensinya,

peran manajemen lebih kepada persuasi dan koordinasi dibandingkan dengan penegakan dan kontrol. Serikat pekerja dianggap sebagai wakil yang sah bagi karyawan. Konflik ditangani melalui perundingan bersama dan dilihat bukan sebagai sesuatu yang buruk dan apabila ditangani akan mengarahkan kepada evolusi dan perubahan positif. Manajer yang realistis akan menerima terjadinya konflik.

Manajer harus mengantisipasi dan memecahkan masalah ini dengan mengamankan prosedur yang disepakati untuk menangani sengketa. Implikasi dari pendekatan ini adalah:

- Perusahaan harus memiliki ahli dalam hubungan industrial dan personel yang dapat memberikan saran kepada manajer, memberikan pelayanan ahli terkait kepegawaian dan konsultasi perburuhan, serta negosiasi.
- Arbiter eksternal yang sifatnya independen harus dapat membantu pemecahan sengketa.
- Serikat pekerja harus didukung dan wakil dari serikat pekerja harus diberikan ruang untuk mengerjakan tugas mereka.
- Persetujuan bersama secara komprehensif harus dinegosiasikan dengan serikat pekerja.

Marxist Perspective. Pandangan ini melihat hubungan industrial sebagai produk dari teori masyarakat sosialis dan perubahan sosial. Marx berargumen bahwa:

- Kelemahan dan kontradiksi yang ada di dalam sistem kapitalis akan menciptakan revolusi dan menangnya sosialisme atas kapitalisme.
- Kapitalisme akan menumbuhkan monopoli.
- Upah (biaya untuk kapitalis) akan diminimalisir ke tingkat subsistem.
- Kapitalis dan pekerja akan berkompetisi untuk berjuang demi kemenangan mereka.

Perspektif ini memfokuskan pada pembagian kepentingan yang fundamental antara modal dan pekerja. Hal ini berkaitan dengan struktur dan sifat dari masyarakat serta asumsi bahwa konflik di dalam hubungan kerja merupakan pantulan dari struktur masyarakat. Konflik dilihat sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dan serikat pekerja adalah tanggapan yang alami dari pekerja atas adanya eksploitasi oleh modal.

14.6 Saran dan Upaya Memperbaiki Hubungan Industrial

Hubungan industrial yang baik merujuk pada hubungan yang harmonis antara serikat pekerja dan manajemen dalam sebuah organisasi, tetapi bukanlah hal yang mudah untuk menjaga hubungan industrial yang harmonis. Terdapat beberapa saran yang dapat membantu untuk menjaga hubungan di antara pekerja dan manajemen (Anbuoli, 2016):

- 1. Dukungan dari Manajemen Puncak.** Manajemen puncak harus selalu proaktif terhadap pemecahan masalah dan keputusan serta tindakannya harus berdasarkan kepentingan dari organisasi dan karyawan.
- 2. Kebijakan Personalia yang Sehat.** Kebijakan SDM meliputi filosofi bisnis dari sebuah organisasi yang dapat menjadi panduan untuk mengambil keputusan terkait hubungan dengan pekerja. Kebijakan dan peraturan yang sehat tidak terlalu membantu kecuali kalau dieksekusi secara objektif dan setara di tiap level organisasi. Manajemen dan serikat pekerja harus

bersikap positif satu sama lain. Dengan adanya sikap positif tersebut, dapat membantu kedua pihak dalam memahami masalah dan mencari jalan keluar dari setiap permasalahan melalui perundingan bersama.

3. **Perundingan Bersama.** Perundingan bersama adalah suatu instrumen yang membantu menjaga kedamaian industrial di dalam suatu organisasi. Persetujuan perundingan bersama dan kerja sama dari karyawan di dalam pembuatan keputusan akan membawa dampak yang baik bagi karyawan dan manajemen.
4. **Serikat Pekerja yang Kuat dan Serikat Perusahaan yang Sehat.** Hubungan industrial dapat menjadi harmonis apabila kekuatan tawar-menawar dari serikat pekerja kuat dan setara dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Serikat pekerja harus sehat dan terorganisasi. Manajemen yang sehat dapat membantu untuk menjaga dan mendukung kebijakan personalia yang seragam di antara organisasi-organisasi yang beragam dan untuk melindungi kepentingan dari perusahaan yang lemah.
5. Saran lain yang dapat membantu untuk memperbaiki hubungan industrial adalah:
 - Adanya keluhan yang dikelola dan ditangani dengan baik, dan adanya sarana bagi karyawan dalam mengatasi karyawan yang merasa stres dan tertekan dengan pekerjaannya. Sama halnya, skema saran dapat berperan sebagai wadah kreativitas karyawan.
 - Supervisor harus diberikan pelatihan untuk menjamin terimplementasinya kebijakan organisasi dan kepemimpinan dengan baik. Kepemimpinan dan keterampilan komunikasi dapat membantu para supervisor untuk mengimplementasikan hal tersebut di atas dan memberikan dampak yang positif bagi organisasi.
 - Tindak lanjut rutin dari program hubungan industrial adalah penting. Praktik kerja harus dievaluasi dan diperiksa secara berkala untuk memastikan tidak adanya peluang untuk penyimpangan dalam praktik kerja di suatu organisasi.

14.7 Signifikansi dari Hubungan Industrial yang Baik

Apabila objektif dari suatu bangsa adalah pengembangan nasional secara cepat serta peningkatan keadilan sosial, harus ada hubungan yang harmonis antara manajemen dan serikat pekerja. Hubungan tersebut akan mengarah pada manfaat-manfaat seperti berikut: (Anbuoli, 2016)

- **Perdamaian industrial.** Hubungan industrial menghasilkan harmoni dan menghilangkan segala penyebab terjadinya sengketa yang mana mengarahkan kepada perdamaian industrial, yang mana hal ini merupakan situasi ideal bagi unit-unit industri untuk berkonsentrasi pada produktivitas dan pertumbuhan.
- **Semangat kerja yang tinggi.** Hubungan industrial yang ramah akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan demikian, terdapat atmosfer yang kooperatif, adanya kepercayaan, serta rasa hormat di dalam organisasi. Di dalam atmosfer yang mendukung tersebut, terdapat tujuan bersama yang memotivasi tiap anggota organisasi untuk berkontribusi dengan optimal sehingga produktivitas, pendapatan, dan kepuasan kerja meningkat yang memengaruhi tingkat semangat kerja karyawan secara lebih baik lagi.
- **Revolusi mental.** Hubungan industrial yang sehat secara menyeluruh mentransformasikan prospek dari perusahaan dan karyawan. Hal ini berdasarkan konsultasi yang dilakukan

antara karyawan dan pihak manajemen sehingga memotivasi karyawan untuk berupaya melakukan yang terbaik untuk organisasi dan merasakan hasil dari upaya tersebut bersama-sama dengan pihak manajemen.

- **Meminimalisir pemborosan dan meningkatkan produktivitas.** Hubungan industrial yang baik akan meningkatkan tingkat produksi. Pemborosan akan pekerja, bahan, dan mesin akan diminimalisir pada tingkat minimum sehingga kepentingan nasional dapat terlindungi dan meningkatnya kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dari negara tersebut.
- **Program untuk pengembangan karyawan.** Program baru untuk pengembangan karyawan diperkenalkan di dalam atmosfer yang damai seperti adanya fasilitas pelatihan, fasilitas kesejahteraan pekerja, dan lain sebagainya sehingga manfaat dari penemuan, inovasi, dan kemajuan teknologi baru dapat diperoleh. Melalui program tersebut, pekerja dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan untuk perbaikan.

Aktivitas B:

Diskusikan posisi terkini dari hubungan industrial di negara Anda! Menurut pendapat Anda, langkah-langkah apa saja yang dapat diambil untuk memperbaiki hubungan industrial?

14.8 Perselisihan Hubungan Industrial

Berdasarkan penjelasan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, hubungan industrial itu sendiri merupakan keterkaitan kepentingan antara pekerja dengan pengusaha yang berpotensi menimbulkan perbedaan pendapat, bahkan perselisihan antara kedua belah pihak.

Perselisihan hubungan industrial ini dapat terjadi sehubungan dengan hak yang telah ditetapkan, atau mengenai keadaan ketenagakerjaan yang belum ditetapkan baik itu dalam perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, kebijakan perusahaan, maupun di dalam undang-undang.

Perselisihan dapat dikarakteristikan ke dalam beberapa faktor sebagai berikut (Anbuoli, 2016):

1. Terkait dengan adanya perselisihan antara perusahaan dan karyawan.
2. Perbedaan di antara perusahaan dan karyawan.
3. Perihal isu pekerjaan atau isu industrial.
4. Perselisihan yang muncul dari suatu kelompok atau kelas pekerja.
5. Perselisihan di antara satu atau dua pekerja dan perusahaan bukanlah merupakan perselisihan industrial.

14.9 Bentuk dari Perselisihan Hubungan Industrial

Berdasarkan Anbuoli (2016), perselisihan industrial dapat terjadi dalam beberapa bentuk:

1. **Pemogokan.** Pemogokan bermakna penghentian pekerjaan oleh orang-orang yang dipekerjakan di suatu industri yang menyatakan penolakan terhadap sesuatu dengan pemahaman yang sama. Terdapat beberapa jenis pemogokan:
 - Pemogokan ekonomi
 - Pemogokan simpatik
 - Pemogokan umum
 - Pemogokan duduk
 - Pemogokan perlahan
 - Pemogokan kilat
 - Pemogokan makan
2. **Penutupan Perusahaan.** Penutupan perusahaan adalah pemberian tekanan psikologis kepada karyawan untuk setuju kepada kondisinya atau adanya penutupan unit. Penutupan perusahaan ditentukan sebagai percobaan atas kekuatan antara pihak manajemen dan karyawan. Penutupan perusahaan berarti perusahaan menutup pabrik mereka di mana karyawan bekerja karena perusahaan ingin memaksa karyawan untuk setuju pada syarat dan kondisi selama adanya sengketa.
3. **Gherao.** Bermakna “mengelilingi”. Sesuai dengan Komisi Nasional Perburuhan, *Gherao* menimbulkan paksaan fisik kepada seseorang yang terkena dampak dan membahayakan bukan hanya keharmonisan industrial, tetapi juga menimbulkan masalah hukum dan peraturan.
4. **Piket.** Merupakan metode yang berfungsi untuk mendapatkan perhatian publik terkait perselisihan dan ini merupakan hal yang legal dan tidak melibatkan kekerasan. Ketika diadakannya piket, pekerja dicegah untuk melaporkan terkait pekerjaan oleh petugas yang menjaga gerbang pabrik.
5. **Boikot.** Boikot bertujuan untuk mengganggu fungsi normal dari suatu perusahaan melalui banding paksa dan perilaku negatif dari pesertanya.

14.10 Penyebab Terjadinya Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan hubungan industrial dapat disebabkan oleh beberapa hal di bawah ini (Anbuoli, 2016):

- 1) **Upah dan Tunjangan.** Hal yang paling penting yang dapat menyebabkan perselisihan adalah terkait dengan upah. Permintaan untuk kenaikan upah dan tunjangan merupakan penyebab paling penting dari hubungan industrial. Permintaan terhadap upah dan tunjangan tidak pernah dapat terpenuhi dikarenakan adanya inflasi dan biaya hidup yang tinggi. Inflasi yang tinggi

menyebabkan meningkatnya biaya hidup sehingga muncul permintaan yang tidak pernah usai dari serikat pekerja. Terdapat beberapa alasan ekonomi yang menyebabkan terjadinya perselisihan hubungan industrial yaitu bonus, kondisi kerja, jam kerja, modernisasi, automasi, dan permintaan untuk fasilitas-fasilitas yang lain.

- 2) **Persaingan Serikat Kerja.** Beberapa organisasi memiliki banyak serikat kerja. Serikat pekerja yang banyak tersebut menimbulkan persaingan di dalamnya. Apabila terdapat satu serikat kerja yang setuju terhadap suatu penentuan terkait upah, serikat pekerja yang lain tidak setuju akan hal tersebut.
- 3) **Campur Tangan Politik.** Serikat pekerja yang besar berafiliasi dengan partai-partai politik. Terdapat banyak serikat kerja yang dipaksa untuk terlibat di dalam aksi politik untuk memperoleh kebebasan dari pembatasan legal sehingga dapat melakukan fungsi industrialnya secara lebih lagi.
- 4) **Penyebab Manajerial.** Penyebab dari hal ini adalah perilaku manajerial yang cenderung otokratik dan adanya kebijakan perburuhan yang cacat. Selain itu, penyebab lainnya adalah tidak diakuinya serikat kerja, kebijakan rekrutmen yang buruk, PHK yang tidak wajar, penghematan, penentangan terhadap suatu perjanjian, kepemimpinan yang buruk, dan serikat kerja yang lemah.
- 5) Untuk mendorong atau tidak mendorong adanya keanggotaan di serikat pekerja dengan cara mendeskriminasi pekerja.
- 6) Untuk memberhentikan atau melakukan pemecatan terhadap pekerja.
- 7) Untuk bertindak dengan paksaan atau kekerasan.
- 8) Untuk menolak perundingan bersama dengan serikat pekerja.
- 9) Untuk memaksa pekerja yang sedang melakukan pemogokan dengan menandatangani perjanjian berperilaku baik sebagai persyaratan mereka untuk dapat kembali bekerja.

14.11 Pencegahan Perselisihan Hubungan Industrial

Mencegah lebih baik daripada mengobati adalah kalimat yang populer. Pencegahan harus dilakukan untuk mengurangi adanya perselisihan industrial. Menurut Anbuoli (2016), terdapat beberapa cara untuk mencegah terjadinya perselisihan industrial:

- 1) **Perundingan Bersama.** Perundingan bersama adalah metode yang paling efektif dalam menyelesaikan perselisihan industrial. Peran dari perundingan bersama dalam menyelesaikan perselisihan industrial di antara pihak manajemen dan pekerja telah diakui secara luas. Perundingan bersama tidak hanya meliputi negosiasi, administrasi, dan pelaksanaan dari kontrak tertulis di antara karyawan dan perusahaan, tetapi juga termasuk di dalamnya ada proses penyelesaian konflik manajemen perburuhan.

Perundingan bersama memiliki beberapa manfaat untuk kedua belah pihak, yaitu karyawan dan perusahaan:

- Membantu kekuatan ekonomi dari kedua belah pihak dan melindungi kepentingan keduanya.
- Membantu menyelesaikan perselisihan ketika terjadi di dalam organisasi.

- Membantu membangun kondisi kerja yang seragam untuk menghindari terjadinya perselisihan industrial.
 - Mencakup peraturan dan norma terkait perburuhan.
- 2) **Prosedur Pengaduan Keluhan.** Sebuah keluhan dapat dipahami sebagai bentuk dari ketidakpuasan karyawan atau perasaan terkait ketidakadilan yang diperoleh karyawan di dalam hubungannya dengan perusahaan. Keluhan didefinisikan dapat dengan baik di dalam persetujuan perundingan bersama. Kesepakatan antara kedua belah pihak dapat dicapai melalui negosiasi, konsiliasi, dan arbitrase.
- 3) **Mekanisme Konsultatif.** Perusahaan dan karyawan harus memiliki mekanisme konsultatif yang dapat membawa kedua belah pihak kepada persetujuan yang berdasarkan pada asas kerja sama dan itikad baik. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial terdapat pasal 3 (1) yang berbunyi, “Perselisihan hubungan industrial wajib diupayakan penyelesaiannya terlebih dahulu melalui perundingan bipartit secara musyawarah untuk mencapai mufakat.”

14.12 Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Apabila perselisihan tidak dapat dicegah, beberapa langkah harus diambil untuk dapat menyelesaikan perselisihan tersebut. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial mengatur mengenai beberapa cara untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial yang meliputi:

1. **Mediasi.** Penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar-serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator yang netral.
2. **Konsiliasi.** Penyelesaian perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, atau perselisihan antar-serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih konsiliator yang netral.
3. **Arbitrase.** Penyelesaian suatu perselisihan kepentingan dan perselisihan antar-serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan, di luar Pengadilan Hubungan Industrial melalui kesepakatan tertulis dari para pihak yang berselisih untuk menyerahkan penyelesaian perselisihan kepada arbiter yang putusannya mengikat para pihak dan bersifat final.

14.13 Peran Komunikasi dalam Hubungan Industrial

Proses komunikasi antara perusahaan dan karyawan menyediakan sarana komunikasi dua arah. Pada satu sisi, komunikasi membantu organisasi untuk menginformasikan karyawan terkait hal-hal yang menjadi kepentingan organisasi. Pada sisi lainnya, dengan adanya komunikasi dapat menjadi sarana bagi karyawan untuk menyampaikan suara mereka. Beberapa manfaat dari komunikasi terutama di dalam hubungan industrial adalah (Armstrong, 2010):

- 1. Komunikasi sebagai bagian dari program manajemen perubahan.** Apabila ada perubahan yang diusulkan terkait persyaratan dan kondisi dari pekerjaan, dan proses SDM seperti upah, metode kerja, teknologi, produk dan pelayanan, atau struktur organisasi (termasuk merger dan akuisisi), organisasi dapat menginformasikan karyawan terkait bagaimana hal-hal tersebut dapat memengaruhi kehidupan kerja dari karyawan tersebut.
- 2. Meningkatkan keterlibatan atau komitmen organisasi.** Kedua hal tersebut dapat ditingkatkan apabila karyawan tahu apa saja yang harus dicapai oleh organisasi dan manfaatnya terhadap karyawan tersebut.
- 3. Meningkatkan kepercayaan.** Komunikasi dapat melahirkan kepercayaan seiring organisasi menjelaskan apa yang ingin dicapai dan mengapa hal tersebut dilakukan. Namun, yang perlu ditekankan adalah suara dari karyawan adalah salah satu inti penting dari komunikasi—peluang untuk memberikan pendapat dan merespon pada informasi yang diperoleh dari pihak manajemen.

Manajemen dan manajer harus mengomunikasikan kepada karyawan perihal syarat dan kondisi pekerjaan, dan apa yang diharapkan dari karyawan dalam pekerjaannya, peluang untuk pembelajaran dan pengembangan, objektif-objektif, strategi, kebijakan dan kinerja organisasi, serta usulan perubahan lainnya. Karyawan membutuhkan peluang untuk berkomunikasi dan memberikan reaksi terhadap usulan perubahan (Armstrong, 2010).

Selain itu, untuk mencapai komunikasi yang efektif, komunikasi harus dilakukan secara jelas, mudah dipahami, dan ringkas. Empati diperlukan oleh pihak manajemen dalam menyampaikan perhatiannya kepada karyawan. Reaksi-reaksi yang berpotensi untuk muncul harus dikaji dan diantisipasi di dalam komunikasi (Armstrong, 2010).

Beberapa ragam metode komunikasi dibutuhkan baik itu oral maupun tertulis, langsung maupun tidak langsung. Komunikasi tatap muka dengan individu atau kelompok adalah komunikasi langsung dan memberikan peluang bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Peluang untuk memperoleh reaksi dari lawan bicara yang dapat merespon pada saat itu juga dan memberikan pertanyaan secara langsung. Namun, proses komunikasi harus dibantu dengan bahan tertulis atau komunikasi intranet di mana informasi bersifat penting atau kompleks (Armstrong, 2010).

14.14 Ringkasan

- Munculnya konsep dari hubungan manusia, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan sumber daya manusia telah memberikan harapan dalam menemukan solusi terkait masalah hubungan industrial melalui intervensi ilmu perilaku terapan.
- Hubungan industrial merujuk pada tipet-tipe hubungan antara pihak-pihak terkait di dalam industri. Objektif fundamental dari hubungan industrial adalah untuk menjaga hubungan yang sehat dan harmonis antara perusahaan dan karyawan.
- Manajer SDM harus mencoba untuk membangun hubungan manajemen perburuhan yang berdasarkan pada kepercayaan, pemahaman, dan kerja sama.

- Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, perselisihan industrial dapat terjadi berkenaan dengan hak yang telah ditetapkan, atau mengenai keadaan ketenagakerjaan yang belum ditetapkan baik itu di dalam perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, kebijakan perusahaan, maupun undang-undang.
- Langkah-langkah pencegahan harus diambil sehingga perselisihan industrial tidak terjadi. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial terdapat beberapa cara dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial.

14.15 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan konsep dari hubungan industrial! Apa yang menjadi signifikansi dari hubungan industrial yang baik dan apa saja objektifnya?
2. Sebutkan penyebab dan konsekuensi dari perselisihan industrial!
3. Diskusikan terkait langkah-langkah yang Anda sarankan untuk menciptakan keharmonisan industrial!
4. Apa yang dimaksud dengan hubungan industrial? Diskusikan peran dari berbagai partisipan di dalam hubungan industrial!
5. Jelaskan cara-cara dalam mencegah dan menyelesaikan perselisihan industrial!
6. Jelaskan peran dari komunikasi di dalam hubungan industrial!

14.16 Studi Kasus

DMart dan Pencegahan Terbentuknya Serikat Kerja

DMart adalah salah satu perusahaan yang bekerja keras untuk menghindari adanya pembentukan serikat kerja. DMart tidak memiliki serikat kerja karena percaya bahwa perusahaannya telah menangani karyawan dengan baik. DMart melakukan survei secara reguler. Banyak karyawan telah dipromosikan dari kasir hingga pekerjaan manajerial. Program kepemilikan saham juga diciptakan oleh DMart sebagai timbal balik bagi karyawan.

Serikat kerja lainnya berargumen bahwa DMart telah menggunakan praktik perburuhan yang agresif dan tidak adil. Ketika serikat kerja tersebut mencoba untuk mengorganisasi pekerja, DMart bereaksi dengan program pencegahan terbentuknya serikat kerja. Pertemuan karyawan yang bersifat wajib diadakan di toko, yang mana manajer dan supervisor telah menyiapkan naskah dan menjelaskan konsekuensi dari serikat kerja dan memperlihatkan video yang menekankan pada dampak negatif dari serikat kerja.

Konsekuensinya, DMart di Amerika Serikat tidak memiliki karyawan yang bergabung dalam serikat kerja. Faktanya, ketika serikat kerja menang dalam pemilihan pada beberapa lokasi DMart, perusahaan tersebut telah melakukan *outsourcing* terhadap beberapa pekerjaan melalui kontraktor

independen dan menutup beberapa tokonya. Bahkan di luar Amerika Serikat, DMart telah secara agresif menolak adanya serikat kerja khususnya di Canada, meskipun adanya undang-undang ketenagakerjaan yang cenderung lebih bersahabat.

Untuk memberikan tekanan pada DMart, serikat kerja membentuk koalisi yang dinamakan DMart Watch. Organisasi ini menargetkan praktik organisasi DMart. Sebagai contoh, publikasi yang luas terkait kecacatan tunjangan kesehatan yang ditawarkan oleh DMart sehingga perusahaan tersebut merevisi rencananya. The Watch juga mendukung karyawan DMart untuk memberikan keluhan legal bahwa DMart telah melanggar undang-undang anti diskriminasi. The Watch telah menciptakan website (<http://dmartwatch.com>) yang di dalamnya terdapat sejumlah artikel yang mendiskusikan mengenai aksi-aksi dari DMart. Website tersebut memiliki blog yang memberikan peluang bagi mantan karyawan dan karyawan DMart untuk memberikan masukan dan opini.

Tujuan utama dari The Watch adalah untuk menciptakan serikat kerja di DMart karena perusahaan tersebut memiliki banyak karyawan. Seiring tumbuhnya DMart, tokonya pun bertambah sehingga menyebabkan penurunan dan ditutupnya toko lain yang berdampak secara signifikan terhadap para karyawan dalam serikat kerja. Bagaimana DMart akan berubah dalam beberapa tahun ke depan dan efek dari The Watch pada perubahan tersebut akan menjadi hal yang menarik untuk dikaji.

Pertanyaan:

1. Gambarkan kelebihan dan kekurangan dari upaya DMart dalam mencegah terbentuknya serikat kerja!
2. Menurut Anda, seberapa penting adanya serikat pekerja dan apa yang menjadi fungsi serikat pekerja?
3. Menurut Anda, mengapa DMart tidak mau mengadakan serikat pekerja?
4. Menurut Anda, apa yang harus dilakukan DMart di masa yang akan datang?

(Sumber: Mathis dan Jackson, 2008)

“One piece off log creates a small fire, adequate to warm you up, add just a few more pieces to blast an immense bonfire, large enough to warm up you entire circle of friends, neddless to say individuality counts but teamwork dynamites.”

Jin Kwon

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 15

PENILAIAN KINERJA

15.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Konsep dari penilaian kinerja.
- Makna dan pentingnya penilaian kinerja.
- Manfaat dan problem dari penilaian kinerja.
- Langkah-langkah di dalam proses penilaian kinerja.
- Objektif dari penilaian kinerja.
- Metode-metode penilaian kinerja.
- Konsep perilaku produktif dan nonproduktif.

15.2 Pendahuluan

Anbuoli (2016) menekankan bahwa pada umumnya, penilaian kinerja sama tuanya dengan manusia itu sendiri. Sementara, penilaian kinerja dari seorang individu secara resmi dimulai pada zaman Dinasti Wei (261-265 Masehi) di Cina, ketika penilai kerajaan melakukan penilaian terhadap kinerja dari pekerja kerajaan. Pada tahun 1883, Badan Kepegawaian Negara Kota New York di Amerika Serikat memperkenalkan program penilaian kinerja karyawan sesaat sebelum perang dunia dimulai. Namun, program tersebut dijalankan secara resmi selama perang dunia pertama berlangsung, ketika Walter Dill Scott, tentara Amerika Serikat mengadopsi “*Man-to-man rating system*” untuk mengevaluasi personel. Agar program tersebut berlangsung adil dan bebas dari bias, di dalam menilai karyawan, penting bagi penilai untuk meninjau kinerja dari individu di dalam organisasi. Hal ini sekarang dilakukan dengan cara yang lebih sistematis di setiap belahan dunia. Evaluasi terhadap kinerja individu di dalam organisasi sekarang dikenal sebagai Penilaian Kinerja.

Sistem dari penilaian kinerja mewajibkan manajemen untuk mempromosikan kebijakan di dalam organisasi. Hal ini akan memberikan motivasi kepada karyawan yang efisien dan mampu dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Sebuah tujuan organisasi dapat dicapai ketika orang-orang di dalamnya memberikan upaya terbaik mereka. Bagaimana cara kita mengetahui apakah karyawan menunjukkan kinerja terbaik mereka? Jawabannya adalah penilaian kinerja (Anbuoli, 2016).

Di dalam konteks organisasional, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap personel dengan cara yang sistematis dan dilakukan oleh atasan atau orang yang familier dengan kinerja dari karyawan tersebut. Penilaian kinerja juga dikenal sebagai *merit rating* yang mana suatu karyawan akan diberikan peringkat berdasarkan kinerjanya sebagai karyawan dengan kinerja yang lebih baik atau lebih buruk dibandingkan dengan karyawan lain di dalam organisasi. Tujuan dari *merit rating* ini adalah untuk menentukan kelayakan karyawan untuk promosi. Penilaian kinerja merupakan istilah yang luas dan dapat digunakan untuk meyakinkan akan kebutuhan organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan, kenaikan gaji, transfer, pemberhentian karyawan, dan sebagainya di samping dari promosi (Anbuoli, 2016).

15.3 Makna dari Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dapat didefinisikan dengan berbagai cara. Anbuoli (2016) menjelaskan beberapa cara termudah dalam memahami makna dari penilaian kinerja:

Penilaian kinerja adalah suatu asesmen sistematis dari seorang individu sehubungan dengan kinerja dan potensinya untuk pengembangan sehingga penilaian kinerja dapat dinilai sebagai suatu cara yang sistematis dan objektif dalam mengevaluasi nilai atau kemampuan dari seorang karyawan di dalam melakukan pekerjaannya. Penilaian dikatakan sebagai sesuatu yang sistematis ketika penilaian tersebut mengevaluasi kinerja dengan cara yang sama, dengan mengaplikasikan pendekatan yang sama, sehingga penilaian tersebut dapat dibandingkan satu dengan lainnya. Penilaian seperti itu dapat dilakukan dari waktu ke waktu sesuai dengan rencana yang ada sehingga penilai dan karyawan yang dinilai memahami sistem dari penilaian kinerja dan waktu pelaksanaannya. Penilaian juga memiliki objektif yaitu untuk memberikan pengukuran yang tepat dengan cara menghapus adanya bias dan prasangka.

Menurut Flipppo, ahli dalam bidang sumber daya manusia, “Penilaian kinerja adalah penilaian yang sifatnya sistematis, periodik, dan tidak memihak dari keunggulan karyawan dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya saat ini dan potensinya untuk pekerjaan yang lebih baik.”

Berdasarkan Yoder, “Penilaian kinerja merujuk kepada prosedur formal yang digunakan di dalam organisasi untuk mengevaluasi kepribadian, kontribusi, dan potensi dari anggota kelompok. Oleh karena itu, penilaian kinerja adalah program formal di dalam suatu organisasi yang bersangkutan; tidak hanya dengan kontribusi dari anggota organisasi yang membentuk organisasi tersebut, tetapi juga bertujuan untuk mencari potensi dari orang-orang yang ada di dalam organisasi.”

Ini merupakan cara yang sistematis dalam memberi nilai relatif dari seorang karyawan yang melaksanakan pekerjaannya di dalam organisasi. Ini juga dapat membantu dalam mengenali karyawan yang berkinerja baik dan yang tidak, serta alasan dari kinerja yang buruk tersebut.

Berdasarkan International Labor Organization, “Evaluasi reguler dan berkelanjutan terhadap kualitas, kuantitas, dan gaya dari kinerja serta asesmen terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan perilaku seseorang dikenal sebagai penilaian kinerja.”

Singkatnya, kita dapat mengatakan bahwa penilaian kinerja diharapkan untuk menghasilkan asesmen terhadap pengembangan potensi dari seorang karyawan, kebutuhan akan pelatihan untuk karyawan, kapabilitas karyawan untuk ditempatkan di posisi yang lebih tinggi, perilaku, dan kepatuhan dari karyawan, serta kebutuhan dari organisasi untuk mengembangkan mekanisme kontrolnya.

15.4 Kebutuhan terhadap Penilaian Kinerja

Seperti yang dijelaskan oleh Mondy & Mondy & Mondy & Mondy (2012), penilaian kinerja diperlukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Mondy & Mondy & Mondy & Mondy (2012) menilai bahwa sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dapat bermanfaat bagi tiap area fungsi SDM, seperti:

- **Perencanaan SDM.** Di dalam melakukan asesmen terhadap SDM, data harus tersedia untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan serta berfungsi untuk mengelola hubungan internal karyawan. Melalui penilaian kinerja tersebut, organisasi dapat melihat apabila terdapat jumlah karyawan yang tidak memadai untuk masuk ke level manajemen yang lebih tinggi. Perencanaan suksesi adalah fokus perhatian bagi semua perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang optimal mumpuni menyediakan profil dari kekuatan dan kelemahan SDM dalam mendukung upaya tersebut.
- **Rekrutmen dan Seleksi.** Rating dari evaluasi kinerja dapat membantu untuk memprediksi kinerja dari para pelamar. Sebagai contoh, rating tersebut dapat menentukan apakah karyawan tersebut memperlihatkan suatu perilaku ketika melaksanakan tugasnya. Data tersebut kemudian dijadikan *benchmark* untuk mengevaluasi respon dari pelamar yang diperoleh melalui wawancara perilaku. Dalam memvalidasikan tes masuk kerja, rating dari karyawan dapat menjadi variabel yang dapat dibandingkan dengan skor tesnya. Sebagai contoh, validitas dari tes seleksi karyawan tergantung pada akurasi dari hasil penilaian kinerja.
- **Pelatihan dan Pengembangan.** Penilaian kinerja harus menggambarkan kebutuhan spesifik karyawan atas pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, apabila pekerjaan dari karyawan A membutuhkan keterampilan dalam *technical writing* dan evaluasinya membuktikan adanya kecacatan dalam faktor ini, ia membutuhkan pelatihan tambahan dalam komunikasi tertulisnya. Apabila perusahaan menemukan bahwa beberapa supervisornya memiliki kesulitan dalam memberikan tindakan disipliner, sesi pelatihan akan membahas mengenai

masalah tersebut lebih lanjut agar dapat ditemukan solusi yang sesuai. Dengan mengidentifikasi kekurangan yang dapat memengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan agar individu di dalam organisasi dapat membangun kekuatan dan meminimalisir kekurangannya tersebut. Sistem penilaian tidak menjamin karyawan dapat dilatih atau dikembangkan dengan baik. Namun, penentuan akan kebutuhan terhadap pelatihan dan pengembangan harus dianalisis secara cermat ketika data penilaian kinerja telah tersedia.

- **Perencanaan Karier dan Pengembangan.** Perencanaan karier adalah proses yang berkelanjutan di mana seorang individu menentukan tujuan kariernya dan mengidentifikasi sarana yang dapat membantu mencapai tujuannya tersebut. Di sisi lain, pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk menjamin bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang memadai tersedia ketika dibutuhkan. Data penilaian kinerja penting dalam melakukan asesmen terhadap kekuatan dan kelemahan karyawan, serta dalam menentukan potensi dari seseorang. Manajer dapat menggunakan informasi tersebut untuk membantu bawahan mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasi perencanaan kariernya.
- **Program Kompensasi.** Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi dasar untuk keputusan yang rasional terkait penyesuaian upah. Banyak manajer yang percaya bahwa perusahaan harus memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja luar biasa dengan kenaikan gaji. Mereka percaya bahwa “perilaku yang dihargai adalah perilaku yang didapatkan”. Pemberian penghargaan dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan dan itu merupakan jantung dari perencanaan strategis perusahaan. Untuk dapat mendukung karyawan, perusahaan harus merancang dan mengimplementasi sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, kemudian memberikan penghargaan terhadap karyawan dan tim yang paling produktif.
- **Hubungan Internal Karyawan.** Data penilaian kinerja dapat digunakan dalam pengambilan keputusan terkait beberapa area dari hubungan internal karyawan, termasuk di dalamnya ada promosi, demosi, terminasi, PHK, dan transfer. Sebagai contoh, kinerja karyawan pada satu pekerjaan dapat bermanfaat dalam menentukan kemampuan karyawan tersebut untuk berperforma di pekerjaan lain pada level yang sama, seperti yang dipersyaratkan dalam transfer. Ketika level kinerja tidak dapat diterima, demosi atau terminasi adalah hal yang dapat dipertimbangkan.
- **Asesmen terhadap Karyawan Potensial.** Beberapa organisasi berupaya untuk melakukan asesmen terhadap karyawan potensialnya seiring dengan dilakukannya penilaian kinerja. Meskipun perilaku di masa lalu dapat menjadi prediktor yang baik bagi perilaku di masa yang akan datang dalam melakukan suatu pekerjaan, kinerja karyawan di masa lalu mungkin tidak dapat secara akurat mengindikasikan kinerjanya di masa depan. Karyawan penjualan terbaik di perusahaan mungkin tidak memiliki apa yang diperlukan untuk menjadi seorang manajer penjualan, di mana tugas yang diemban sangat berbeda. Sama halnya ketika analisis sistem terbaik, apabila dipromosikan, mungkin tidak dapat menjadi manajer teknologi informasi yang

baik. Penekanan yang berlebihan terkait keterampilan teknis dan mengabaikan keterampilan penting lainnya adalah kesalahan umum yang dilakukan ketika mempromosikan karyawan ke dalam pekerjaan manajerial. Pengakuan terhadap masalah ini telah mengarahkan perusahaan untuk memisahkan antara penilaian kinerja yang sejatinya memfokuskan pada perilaku masa lalu dari asesmen terhadap potensi karyawan yang berorientasi pada masa depan.

15.5 Objektif dari Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi harus dilakukan untuk tercapainya tujuan seperti kenaikan gaji, promosi, mengenali kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan, memberikan umpan balik kepada karyawan, dan memberikan penekanan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja dengan lebih baik (Anbuoli, 2016).

Seorang karyawan di dalam suatu organisasi mungkin berpikir bahwa penilaian kinerja pada umumnya digunakan oleh organisasi untuk menyalahkan karyawan dan untuk melakukan aksi korektif. Seorang karyawan mungkin merasa bahwa penilaian kinerja diperkenalkan di dalam suatu organisasi untuk memberikan hukuman. Dalam hal tersebut, bahkan apabila organisasi memiliki rencana terbaik untuk penilaian kinerja karyawannya, akan menuju kepada kegagalan.

Apabila objektif tidak ditentukan dengan cara yang positif, masalah akan muncul karena objektif tersebut tidak akan tercapai dan konflik akan terjadi. Sebagai contoh, seorang karyawan yang akan dinilai tidak akan bersikap terbuka mengenai kelemahan dari kinerjanya dan ini akan memengaruhi penilaian kinerja. Jadi, objektif dari penilaian kinerja harus jelas dan spesifik. Dengan dilibatkannya objektif ke dalam sistem penilaian dapat membantu karyawan dalam mengenali area-area perbaikan, arah, dan peluang yang baru (Anbuoli, 2016). Beberapa objektif dari sistem penilaian kinerja oleh Anbuoli (2016) adalah sebagai berikut:

- 1. Kenaikan Gaji.** Penilaian kinerja berperan penting dalam pembuatan keputusan mengenai kenaikan gaji. Kenaikan gaji karyawan tergantung bagaimana ia melakukan tugasnya di dalam organisasi. Evaluasi dari seorang karyawan dilakukan secara berkelanjutan. Dapat juga dilakukan secara resmi maupun tidak resmi. Pada organisasi yang sifatnya besar dan juga kecil, penilaian kinerja dapat dilakukan secara resmi maupun tidak resmi. Ini menunjukkan optimalisasi dari kinerja seorang karyawan dan tingkat dari kenaikan gaji yang akan ditentukan berdasarkan kinerja dari karyawan tersebut.
- 2. Promosi.** Penilaian kinerja memberikan ide mengenai bagaimana karyawan bekerja dan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari karyawan tersebut. Dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan tersebut, organisasi dapat menentukan apakah karyawan tersebut layak untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi atau tidak. Apabila ia layak, maka organisasi harus menentukan pelatihan tambahan yang dibutuhkan oleh karyawan tersebut. Sama halnya dengan demosi, pemberhentian kerja, dan transfer.

3. **Pelatihan dan Pengembangan.** Penilaian kinerja memberikan ide terkait kekuatan dan kelemahan dari seorang karyawan terkait pekerjaannya. Ini memberikan ide bagi organisasi mengenai pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mengatasi keterbatasannya sehingga karyawan tersebut dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi di masa depan.
4. **Umpan Balik.** Penilaian kinerja memberikan ide kepada setiap karyawan di mana karyawan berada, bagaimana ia bekerja, dan bagaimana karyawan tersebut berkontribusi kepada pencapaian objektif organisasi. Umpan balik bekerja dengan dua cara. Pertama, seorang karyawan mendapatkan pandangan terkait kinerjanya dan mencoba untuk mengatasi kekurangannya sehingga berpengaruh kepada kinerjanya secara positif. Kedua, seorang karyawan merasa puas setelah menghubungkan pekerjaannya dengan objektif organisasi. Dengan demikian, karyawan menyadari bahwa ia telah melakukan pekerjaan yang berarti dan dapat berkontribusi secara lebih baik lagi.
5. **Tekanan pada Karyawan.** Penilaian kinerja dapat memberikan tekanan bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal. Apabila karyawan tersebut menyadari bahwa kinerjanya telah dinilai, karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku positif dan negatif terkait hal ini.

Aktivitas A:

Pada saat ini, Anda bekerja di perusahaan manufaktur. Tuliskan objektif dari penilaian kinerja di dalam organisasi dengan merujuk kepada poin-poin pembahasan di atas!

15.6 Pembagian Tanggung Jawab dalam Proses Penilaian Kinerja

Seperti yang dijelaskan oleh Mondy & Mondy (2012), seringkali departemen SDM bertanggung jawab dalam mengoordinasikan rancangan dan implementasi dari program penilaian kinerja. Namun, penting bagi manajer lini untuk memainkan peran kunci dari awal hingga akhir dari proses penilaian kinerja. Individu-individu tersebut biasanya mengadakan penilaian dan mereka harus secara langsung berpartisipasi dalam program tersebut agar dapat sukses. Mondy & Mondy (2012) selanjutnya menegaskan bahwa beberapa pihak di bawah ini adalah pihak-pihak yang dapat melakukan penilaian terhadap karyawan.

1. **Supervisor.** Seorang supervisor secara tradisional merupakan pilihan yang paling logis dalam mengevaluasi kinerja dan ini berlanjut pada kasus ini. Supervisor biasanya berada pada posisi yang tepat dalam mengobservasi kinerja karyawan dan ia memiliki tanggung jawab untuk mengelola unit-unit kerja tertentu. Ketika terdapat pihak lain yang memiliki tugas untuk mengevaluasi bawahan, kewenangan dari supervisor dapat terganggu.
2. **Bawahan.** Berdasarkan sejarah, budaya telah melihat proses evaluasi yang dilakukan oleh bawahan sebagai sesuatu yang negatif. Beberapa perusahaan menyimpulkan bahwa evaluasi terhadap manajer oleh bawahan sangat dibutuhkan. Alasan mereka adalah bawahan berada di posisi yang sesuai dalam melakukan penilaian terhadap supervisor. Dikarenakan mereka dapat melihat secara langsung efektivitas kinerja dari supervisor tersebut. Mereka juga percaya

bahwa pendekatan ini akan membuat supervisor lebih menyadari kebutuhan kelompok kerjanya dan dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik lagi dalam mengelola unit-unit kerjanya. Di dalam lingkungan pendidikan, merupakan hal yang wajar bagi mahasiswa dalam mengevaluasi kinerja para pengajar. Namun, satu hal yang harus dipastikan bahwa individu yang melakukan evaluasi harus dianonimkan khususnya untuk departemen berskala kecil.

3. **Rekan Kerja dan Anggota Tim.** Manfaat dari evaluasi kinerja oleh rekan kerja adalah bahwa mereka bekerja secara langsung dengan karyawan yang dievaluasi dan mungkin tidak memiliki perspektif yang terdistorsi pada kinerja tertentu, khususnya dalam tugas tim. Rasional untuk evaluasi oleh rekan kerja atau anggota tim adalah:
 - Anggota tim mengetahui kinerja masing-masing lebih baik dari orang lain, sehingga mereka dapat mengevaluasi kinerja dengan lebih akurat.
 - Tekanan dari rekan adalah pemotivator yang kuat bagi anggota tim.
 - Anggota yang menyadari bahwa rekan kerjanya akan melakukan evaluasi terhadap dirinya akan menunjukkan peningkatan komitmen dan produktivitas.
 - Penilaian oleh rekan kerja melibatkan banyak pendapat dan tidak tergantung pada satu individu saja.
4. **Penilaian Diri.** Apabila karyawan memahami objektivitas dan kriteria yang digunakan untuk evaluasi, mereka berada di posisi yang sesuai untuk menilai kinerjanya sendiri. Banyak orang mengetahui bahwa mereka melakukan pekerjaan dengan baik dan apa yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila memiliki peluang, mereka akan mengkritik kinerjanya secara objektif dan mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerjanya tersebut. Dikarenakan pengembangan karyawan adalah pengembangan diri, karyawan yang menilai kinerjanya sendiri akan dapat lebih termotivasi.
5. **Penilaian Konsumen.** Perilaku konsumen dilihat sebagai tingkat kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, beberapa organisasi percaya bahwa penting bagi mereka untuk memperoleh input kinerja dari sumber tersebut. Organisasi menggunakan pendekatan ini karena menunjukkan komitmen terhadap konsumen di mana karyawan bertanggung jawab di dalamnya. Tujuan yang berorientasi kepada konsumen bagi para eksekutif memiliki cakupan yang luas, sedangkan bagi karyawan di level yang lebih rendah, sarannya lebih spesifik. Sebagai contoh, tujuan organisasi adalah meningkatkan rating untuk pengiriman yang akurat atau menurunkan tingkat ketidakpuasan konsumen. Penting untuk karyawan berpartisipasi dalam menentukan tujuan mereka dan juga untuk melibatkan faktor-faktor yang berada di dalam kontrol karyawan.

15.7 Penentuan Kriteria Kinerja

Mondy & Mondy (2012) berpendapat bahwa manajemen harus menyeleksi kriteria kinerja dengan cermat karena kriteria tersebut mendukung tercapainya tujuan organisasi. Mondy & Mondy (2012) menambahkan, kriteria penilaian yang paling umum adalah sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi untuk perbaikan.

- **Sifat.** Beberapa sifat karyawan seperti perilaku, penampilan, dan inisiatif adalah dasar dari evaluasi. Namun, banyak dari kualitas-kualitas tersebut yang sifatnya subjektif dan tidak berhubungan langsung dengan kinerja atau sulit untuk didefinisikan. Pada kasus tersebut, evaluasi yang tidak akurat dapat terjadi dan menciptakan masalah legal untuk organisasi. Seperti dalam kasus *Wade v Mississippi Cooperative Extension Service*, di mana keputusan pengadilan mengatur terkait sistem penilaian kinerja. Pada hasil dari keputusan pengadilan tersebut, sistem penilaian kinerja mencakup karakteristik umum seperti kepemimpinan, persetujuan publik, sikap terhadap orang lain, penampilan dan dandanan, perilaku pribadi, pandangan hidup, kebiasaan etis, akal, kapasitas untuk pertumbuhan, kewaspadaan mental, dan kesetiaan terhadap organisasi. Pada saat yang sama, beberapa sifat yang berhubungan secara langsung dengan kinerja adalah adaptabilitas, penilaian, penampilan, dan perilaku.
- **Perilaku.** Ketika hasil pekerjaan seorang individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku terkait kerja individu tersebut ataupun dari segi kompetensinya. Sebagai contoh, perilaku yang layak untuk dievaluasi bagi manajer adalah gaya kepemimpinan. Bagi individu yang bekerja di dalam tim serta memiliki tugas dalam mengembangkan karyawan, tim, kerja sama, atau yang berorientasi terhadap pelayanan konsumen, penilaian perilaku adalah sarana yang tepat. Perilaku yang diinginkan dapat menjadi kriteria sebuah evaluasi karena kriteria tersebut apabila disadari dan diberikan penghargaan, karyawan akan cenderung mengulangnya.
- **Kompetensi.** Termasuk di dalamnya adalah pengetahuan, keterampilan, sifat, perilaku yang sifatnya teknis, berhubungan dengan keterampilan interpersonal, atau berorientasi pada bisnis. Beberapa manajer merekomendasikan kompetensi budaya seperti etika dan integritas untuk digunakan pada setiap pekerjaan. Terdapat juga kompetensi yang berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan. Contohnya adalah pemikiran analitis dan orientasi terhadap pencapaian bagi pekerjaan untuk para profesional. Untuk pekerjaan yang sifatnya terkait dengan kepemimpinan, kompetensi-kompetensi yang relevan meliputi pengembangan talenta, pendelegasian wewenang, dan manajemen SDM.
- **Pencapaian Tujuan.** Apabila organisasi menilai bahwa “*ends more important than means*”, pencapaian tujuan adalah faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil yang diinginkan oleh organisasi harus berada di dalam kontrol individu atau tim yang akan mengarahkan kepada kesuksesan organisasi. Pada organisasi dengan level yang lebih tinggi, tujuan dapat bersinggungan dengan aspek keuangan dari perusahaan seperti keuntungan atau aliran kas, serta *market share* atau posisi di dalam pasar. Pada organisasi yang levelnya lebih rendah, hasil yang mungkin diinginkan adalah terpenuhinya persyaratan kualitas dari konsumen dan pengiriman sesuai jadwal yang sudah ditentukan.
- **Potensi untuk Perbaikan.** Ketika organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya, banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah Anda tidak dapat mengubah masa lalu. Kecuali kalau perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi hanya dilihat sebagai dokumen historis semata. Oleh karena itu, perusahaan harus memfokuskan pada masa depan, termasuk perilaku dan hasil

yang diinginkan untuk mengembangkan karyawan dan dalam prosesnya, tercapai tujuan perusahaan. Penilaian ini melibatkan asesmen terhadap potensi individu. Dengan melibatkan potensi di dalam proses evaluasi membantu organisasi untuk menjamin adanya perencanaan karier dan pengembangan yang efektif.

15.8 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Metode-metode penilaian kinerja dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu metode tradisional dan metode modern. Setiap organisasi mengadopsi metode yang berbeda terkait penilaian kinerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada organisasi yang sifatnya lebih kecil, prosesnya dapat berlangsung secara tidak resmi di mana opini personal dari seorang atasan terhadap bawahannya dapat dinilai sebagai suatu penilaian (Anbuoli, 2016). Di bawah ini merupakan metode-metode penilaian kinerja berdasarkan Anbuoli (2016).

Tabel 7 Metode Penilaian Kinerja (Sumber, Anbuoli, 2016)

Metode Tradisional	Metode Modern
<i>Ranking method</i>	<i>Management by Objectives (MBO)</i>
<i>Paired comparison</i>	<i>Behaviorally anchored rating scales</i>
<i>Grading method</i>	<i>Assessment centers</i>
<i>Forced distribution method</i>	<i>360-degree appraisal</i>
<i>Forced choice method</i>	<i>Cost accounting method</i>
<i>Checklist method</i>	
<i>Critical incidents method</i>	
<i>Graphic scale method</i>	
<i>Field review method</i>	

METODE TRADISIONAL

1. **Ranking Method.** Ini merupakan metode penilaian kinerja yang paling lama dan sederhana di mana karyawan ditingkatkan berdasarkan kriteria tertentu seperti sifat atau karakteristik. Karyawan yang ditingkatkan berdasarkan yang tertinggi sampai yang terendah atau dari yang terburuk sampai yang terbaik di dalam organisasi. Apabila terdapat tujuh karyawan, maka akan ada 7 tingkatan, yaitu dari 1 sampai dengan 7.

Skala tingkatan memberikan beberapa manfaat, yaitu fleksibilitas, kemudahan dalam menggunakan serta biaya yang rendah. Hampir tiap pekerjaan dapat dievaluasi dengan menggunakan skala penilaian ini. Namun, syaratnya adalah kriteria pekerjaan tersebut harus diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan. Keterbatasan dari metode ini adalah

perbedaan dalam tingkatan tidak mengindikasikan seberapa lebih baiknya karyawan yang menepati *ranking* 1 dengan karyawan yang menempati *ranking* terakhir.

- 2. Paired Comparison.** Metode ini cenderung lebih sederhana dibandingkan dengan *ranking method*. Di dalam metode ini, penilai memberikan *ranking* pada karyawan dengan membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya di dalam suatu kelompok. Penilai akan diberikan slip di mana di setiap slip tersebut terdapat nama-nama. Penilai akan memberikan tanda di bagian nama karyawan yang dianggap lebih baik dibandingkan dengan karyawan-karyawan lainnya. Karyawan tersebut akan dibandingkan beberapa kali untuk menentukan *ranking* terakhir.

Metode ini memberikan perbandingan dengan cara yang lebih baik. Namun, ini akan membutuhkan upaya yang besar sejalan dengan adanya jumlah perbandingan yang lebih banyak yang harus dibuat. Sebagai contoh, untuk memberikan peringkat kepada 50 orang melalui *paired comparison*, terdapat 1.225 perbandingan. *Paired comparison* dapat digunakan ketika jumlah karyawan yang dibandingkan lebih sedikit.

Metode ini menggunakan rumus $N(N - 1) / 2$ di mana N adalah jumlah total dari orang-orang yang dibandingkan. Di mana N adalah jumlah total dari orang yang dievaluasi.

Sebagai contoh:

Terdapat lima guru yang dievaluasi oleh wakil rektor dari sebuah universitas; Chinmay (C), Mohan (M), Rohit (R), Vishal (V), dan Basanti (B), sehingga $5(5 - 1) / 2$ atau 10 pasang yang menghasilkan:

C dengan M			
C dengan R	M dengan R		
C dengan V	M dengan V	R dengan V	
C dengan B	M dengan B	R dengan B	V dengan B

Jadi, dengan adanya perbandingan secara berpasangan tersebut, memberikan kombinasi di mana karyawan dapat dibandingkan satu dengan lainnya. Apabila karyawan mendapatkan skor lebih tinggi untuk beberapa kali dibandingkan dengan karyawan lain, maka karyawan tersebut dianggap lebih baik. Skor tersebut dianggap sebagai *ranking* dari tiap-tiap karyawan. Metode ini tidak dapat digunakan apabila jumlah karyawan yang harus dibandingkan terlalu besar.

- 3. Grading Method.** Pada metode ini, beberapa kategori didefinisikan dengan lebih awal dan karyawan ditempatkan di kategori tertentu tergantung pada sifat dan karakteristiknya. Kategori tersebut dapat didefinisikan sebagai luar biasa, baik, rata-rata, buruk, sangat buruk, atau dapat dikategorikan sebagai A, B, C, D, dan sebagainya. Di mana A mengindikasikan yang terbaik dan D adalah yang terburuk. Tipe penilaian ini dapat diaplikasikan sebagai pola penilaian ujian semester. Salah satu keterbatasan dari metode ini adalah penilai memberikan peringkat kepada karyawan dari sisi baik dari kinerjanya saja.

4. **Forced Distribution Method.** Metode ini diciptakan untuk menghapus tren dari karyawan pada skala yang lebih tinggi. Asumsi fundamental dari metode ini adalah bahwa tingkat kinerja karyawan sesuai dengan distribusi statistik normal. Sebagai contoh, 10% dari karyawan dapat dinilai sebagai sangat baik, 40% dinilai adalah di atas rata-rata, 20% adalah rata-rata, 10% adalah di bawah rata-rata, dan 20% dikategorikan sebagai buruk. Metode ini meminimalisirkan favoritisme ketika penilaian dilakukan. Metode ini adalah metode yang sederhana dan mudah untuk digunakan dalam menilai karyawan. Namun, metode ini akan sulit digunakan apabila penilai harus menjelaskan alasan mengapa karyawan tersebut ditempatkan di dalam kelompok tertentu dibandingkan dengan karyawan lainnya.
5. **Forced-choice Method.** Metode penilaian ini mencakup urutan pertanyaan di dalam bentuk pernyataan di mana penilaian akan mengevaluasi seberapa efektif pertanyaan tersebut menggambarkan setiap individu yang dievaluasi di dalam sebuah organisasi. Terdapat beberapa variasi di dalam metode dan pernyataan yang digunakan, tetapi metode yang paling umum mencakup dua pernyataan yang dapat bersifat positif atau negatif. Kedua pernyataan tersebut dapat digambarkan sebagai karakteristik karyawan, tetapi penilai ditekankan untuk memilih satu pernyataan yang sesuai gambaran terkait karyawan tersebut. Sebagai contoh, penilai dapat memberikan dua pernyataan berikut ini:
- i. Karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh.
 - ii. Karyawan memberikan instruksi yang jelas kepada bawahan.

Meskipun kedua pernyataan tersebut menggambarkan karakteristik dari seorang karyawan, penilai akan dipaksa untuk memilih satu pernyataan saja yang paling menggambarkan karyawan tersebut. Di luar dari dua pernyataan tersebut, hanya satu pernyataan yang dipertimbangkan untuk analisis akhir dari penilaian. Sebagai contoh, penilai dapat memberikan dua pernyataan berikut:

- i. Karyawan sangat tulus.
- ii. Karyawan memberikan instruksi yang jelas dan cepat kepada bawahan.

Kedua pernyataan di atas adalah pernyataan positif, tetapi penilai harus memilih satu pertanyaan yang sesuai dengan perilaku karyawan. Metode ini bersifat bebas dari bias, tetapi untuk dapat menggunakan metode ini, dibutuhkan upaya dalam membentuk pernyataan-pernyataan tersebut.

6. **Check-list Method.** Alasan utama dalam menggunakan metode ini adalah untuk mengurangi beban dari penilai. Di dalam metode ini, penilai disediakan dengan laporan penilaian yang meliputi beberapa pertanyaan terkait karyawan yang dinilai. Pertanyaan-pertanyaan tersebut disiapkan untuk merefleksikan perilaku dari karyawan tersebut. Setiap pertanyaan memiliki dua alternatif yaitu “ya” atau “tidak”, seperti di bawah ini:
- i. Apakah karyawan dihormati oleh bawahannya? Ya/Tidak
 - ii. Apakah karyawan siap untuk membantu karyawan yang lain? Ya/Tidak
 - iii. Apakah perilakunya sama terhadap semua yang ada di dalam organisasi? Ya/Tidak

Penilai harus memberikan jawaban yang relevan kepada karyawan. Ketika *check-list* telah diberikan, kemudian penilai akan mengirimkan laporannya ke departemen SDM untuk menyiapkan skor akhir untuk setiap karyawan berdasarkan pertanyaan-pertanyaan yang sudah ditentukan tersebut. Proses dalam mempersiapkan pertanyaan adalah upaya yang dilakukan untuk membangun tingkat konsistensi dari penilai dengan memberikan pertanyaan yang sama dua kali, tetapi dengan cara yang berbeda. Metode ini dianggap mudah digunakan apabila pertanyaan disiapkan dengan baik untuk setiap kategori karyawan yang berbeda.

Namun, salah satu kelemahan dari metode ini adalah sulitnya untuk mengakumulasi, menganalisis, dan mengevaluasi pernyataan terkait karakteristik karyawan dan kontribusinya. Metode ini juga membutuhkan biaya yang lebih besar dengan waktu dan upaya yang disyaratkan oleh organisasi.

- 7. *Critical Incidents Method.*** Metode ini berguna untuk mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk bekerja di dalam situasi yang kritis. Hal ini penting bagi organisasi untuk mengetahui bagaimana seorang supervisor menangani situasi apabila ada masalah yang tiba-tiba muncul di dalam organisasi. Dengan diimplementasikannya metode ini, organisasi dapat mengetahui kualitas kepemimpinan dari supervisor dan bagaimana ia menangani situasi-situasi tertentu. Metode ini merupakan metode penilaian yang berkelanjutan di mana karyawan akan dinilai secara terus-menerus berdasarkan situasi kritis tersebut. Di dalam metode ini, hanya kasus terkait masalah yang sifatnya mendadak serta perilaku dari karyawan dalam menghadapi situasi tersebut yang dievaluasi oleh penilai.

Metode ini memiliki empat langkah. Langkah pertama, tuliskan perilaku kerja (baik dan buruk) yang dapat muncul dari suatu situasi yang mendadak atau yang direncanakan. Langkah kedua, pilih beberapa ahli yang akan memberikan skor berdasarkan seberapa serius situasi tersebut dan tingkatan dari kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Langkah ketiga, buat *check-list* yang mengindikasikan insiden yang mengilustrasikan karyawan sebagai baik atau buruk yang telah disiapkan sebelumnya. Kemudian, *check-list* tersebut diberikan kepada penilai untuk mengevaluasi karyawan.

Poin kuat dari insiden kritis tersebut adalah untuk memfokuskan pada perilaku dan penilaian terhadap kinerja. Kelemahan dari metode ini adalah seringnya penilai harus menuliskan insiden kritis yang memakan banyak waktu dan membebani penilai seperti manajer. Pada umumnya, insiden negatif cenderung lebih menjadi perhatian di dalam organisasi dibandingkan dengan insiden yang bersifat positif.

- 8. *Graphic Scale Method.*** Metode ini adalah metode yang paling sederhana dan populer dalam menilai kinerja dari karyawan. Metode ini juga dikenal sebagai *linear rating scale*. Pada metode ini, borang penilaian digunakan untuk menilai karyawan. Borang tersebut meliputi beberapa objektif, kualitas sifat dan karakter, kualitas pekerjaan, banyaknya pekerjaan, *job knowhow dependability*, inisiatif, sikap, kualitas kepemimpinan, dan stabilitas emosional.

Penilai memberikan estimasi terkait tingkatan dari kualitas-kualitas di atas yang dimiliki oleh karyawan. Pengukuran dari tingkatan kualitas tersebut diukur dengan besaran poin yang berbeda-beda. Pada umumnya, organisasi menggunakan skala lima poin. Poin tersebut dapat muncul dalam bentuk nomor atau dalam bentuk definisi. Nomor seperti 5, 4, 3, 2, dan 1 dapat merujuk kepada tingkatan yang berbeda seperti luar biasa-buruk, tinggi-rendah, atau baik-buruk, dan lain sebagainya. Penomoran tersebut dapat diekspresikan dalam istilah seperti luar biasa, sangat baik, rata-rata, buruk, dan sangat buruk; atau sangat tinggi, tinggi, rata-rata, rendah, dan sangat rendah.

Metode ini berfungsi untuk mengukur perilaku kerja dari karyawan. Namun, terdapat keterbatasan dari metode ini, salah satunya adalah bias dari penilai ketika melakukan penilaian terhadap perilaku karyawan ketika bekerja.

9. *Essay Method.* Pada metode ini, penilai menuliskan gambaran rinci dari karakteristik dan perilaku karyawan, pengetahuan mengenai kebijakan organisasi, prosedur dan peraturan, pengetahuan mengenai pekerjaan, kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dari karyawan, kekuatan, kelemahan, kinerja masa lalu, potensi, dan saran untuk perbaikan. Metode ini merupakan metode yang mudah untuk digunakan. Metode ini tidak membutuhkan format yang sulit serta pelatihan khusus untuk menyelesaikannya.

10. *Field Review Method.* Metode ini, atasan tidak akan melakukan penilaian terhadap karyawan, tetapi personel SDM yang akan melakukan penilaian tersebut. Penilai melakukan penilaian berdasarkan catatan produktivitas dari karyawan di masa lalu dan informasi lainnya seperti ketidakhadiran dan keterlambatan. Metode ini lebih cocok untuk situasi di mana organisasi ingin memberikan promosi kepada karyawan. Dengan dilakukannya metode tersebut, terdapat informasi yang didapat untuk membandingkan karyawan berdasarkan lokasi dan unit. Metode ini meminimalisir keberpihakan dari personel SDM. Metode ini memiliki dua kelemahan:

- i. Ketika karyawan tidak dinilai oleh atasan secara langsung, penilai dari departemen lain mungkin tidak familier dengan kondisi dari lingkungan kerja karyawan yang dapat menghambat kemampuan dan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja.
- ii. Penilai dari departemen lain tidak memiliki peluang untuk mengevaluasi perilaku atau kinerja karyawan dalam interval waktu dan situasi yang berbeda. Penilai hanya diberikan peluang untuk melakukan wawancara terstruktur yang sifatnya cenderung tidak alami dan dilakukan dalam waktu yang sangat singkat.

METODE MODERN

1. *Management by Objectives (MBO).* Konsep dari MBO diciptakan oleh Peter Drucker pada tahun 1954. Ini merupakan proses di mana karyawan dan atasan bersama-sama mengidentifikasi tujuan yang umum bagi mereka. Karyawan menentukan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi menentukan *benchmark* sebagai kriteria dalam mengukur kinerja dan keterlibatan karyawan. Kemudian, organisasi menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan setelah adanya *benchmark* tersebut.

Sifat dari MBO adalah partisipatif, penentuan tujuan, pemilihan tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut, dan pembuatan keputusan. Aspek yang paling penting dalam MBO adalah mengukur kinerja aktual dari karyawan berdasarkan standar kinerja di dalam organisasi. Ini merupakan proses yang mengintegrasikan objektif organisasi ke dalam objektif individu. Program dari MBO dibagi menjadi empat langkah, yaitu menentukan tujuan, perencanaan tindakan, perbandingan, dan tinjauan secara berkala.

Penentuan tujuan. Di dalam menentukan tujuan, atasan dan bawahan bekerja sama untuk mengatur tujuan-tujuan yang ingin dicapai sebagai contoh hasil yang diinginkan oleh organisasi yang karyawan harus capai di dalam pekerjaannya sehari-hari.

Di dalam perencanaan tindakan, organisasi menentukan cara bagaimana tujuan dapat dicapai. Organisasi menekankan pada identifikasi terhadap aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan bagi karyawan dalam melaksanakan kewajibannya dan untuk mencapai tujuan atau standar yang ditetapkan oleh karyawan. Ketika karyawan memulai aktivitas, mereka akan memahami apa saja dikerjakan, yang telah dikerjakan, dan apa yang harus tetap dikerjakan serta sumber daya apa saja yang dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Pada langkah ketiga, tujuan yang ditetapkan oleh karyawan dibandingkan dengan tujuan aktual yang dicapai. Ini memberikan ide kepada penilai mengenai celah antara hasil yang diinginkan dengan hasil aktual. Perbandingan tersebut membantu menciptakan kebutuhan akan pelatihan yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada langkah terakhir, aksi korektif dapat dilaksanakan sehingga tidak akan ada perbedaan antara kinerja aktual dan standar yang sudah ditentukan oleh organisasi.

Alasan utama dalam melakukan peninjauan bukan untuk mempermalukan karyawan, tetapi untuk membantu karyawan dalam melakukan tugasnya secara lebih baik lagi di masa depan.

Beberapa manfaat dari MBO adalah:

- a) Orientasi kepada hasil. MBO mengoordinasikan fungsi perencanaan dan kontrol, serta memberikan motivasi kepada karyawan.
- b) Karyawan memahami tugas yang diharapkan oleh organisasi dan memahami bagaimana evaluasi terhadap karyawan dilakukan.

MBO memiliki beberapa kekurangan, yaitu:

- a) Memakan waktu yang tidak sedikit untuk mengimplementasikannya.
- b) Konflik dapat muncul dikarenakan karyawan menginginkan pencapaian yang lebih rendah dibandingkan dengan atasan.
- c) Kurangnya kepercayaan terhadap karyawan oleh manajemen.

2. ***Behaviorally Anchored Rating Scales***. Metode ini merupakan kombinasi dari skala penilaian tradisional dan *critical incidents methods*. Metode ini mencakup pengaturan area kinerja dan pernyataan terkait perilaku karyawan yang menggambarkan seberapa baik atau buruk kualitas kinerja karyawan (sebagai contoh kualitas dari hubungan interpersonal, fleksibilitas dan

konsistensi, pengetahuan tentang pekerjaan, dan lain-lain). Pernyataan ini dikembangkan dari insiden kritis. Perilaku-perilaku tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam dimensi kinerja. Perilaku-perilaku yang dipilih ke dalam dimensi disimpan, kemudian diskalakan secara numerik ke dalam tingkat kinerja. Penilai harus mengindikasikan perilaku pada setiap skala yang paling menggambarkan kinerja karyawan. Hasil dari proses tersebut adalah gambaran perilaku seperti antisipasi, rencana, eksekusi, pemecahan masalah mendadak, pelaksanaan perintah, penanganan situasi yang mendesak dari karyawan.

Metode ini memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- a) Menurunkan tingkat kesalahan.
- b) Penilaian terhadap perilaku.
- c) Memberikan ide mengenai perilaku karyawan.
- d) Penilaian mengenai perilaku yang dapat menghasilkan kinerja yang baik dan perilaku yang menghasilkan kinerja yang buruk.

3. ***Assesment Centres***. Ini merupakan metode yang pertama kali diimplementasikan oleh tentara Jerman pada tahun 1930. Dengan berjalannya waktu, banyak pebisnis yang menggunakan metode ini. Ini merupakan sistem penilaian di mana karyawan dinilai oleh para ahli dengan menggunakan teknik penilaian kinerja yang beragam. Teknik-teknik yang dapat digunakan adalah *role playing*, studi kasus, latihan simulasi, dan analisis transaksional, dan lain sebagainya.

Di dalam metode ini, karyawan dari berbagai macam departemen dikumpulkan untuk melaksanakan tugas yang dikerjakan dalam kelompok, layaknya mereka bekerja untuk dipromosikan. Setiap karyawan diperingkatkan oleh penilai berdasarkan prestasi. Tujuan dasar dari asesmen ini adalah untuk mengetahui apakah karyawan layak untuk dipromosikan, atau apakah karyawan tersebut membutuhkan pelatihan atau pengembangan.

Metode ini memiliki beberapa manfaat, yaitu membantu penilai membuat keputusan yang tepat berdasarkan kapabilitas karyawan untuk dipromosikan. Sementara, kekurangan metode ini adalah memakan banyak waktu dan dapat membuat demotivasi para karyawan yang memiliki kinerja yang buruk.

4. ***360 Degree Performance Appraisals***. Metode ini dikenal sebagai '*multi-rater feedback*'. Metode ini dapat mencakup sudut pandang yang lebih luas di mana komentar terkait kinerja karyawan datang dari berbagai macam sumber, baik itu yang berhubungan langsung ataupun tidak berhubungan secara langsung dengan karyawan. Di dalam metode ini, karyawan dapat dinilai oleh rekan kerja, manajer (atasan), bawahan, anggota tim, pelanggan, pemasok—orang-orang yang memiliki kontak langsung atau tidak langsung dengan karyawan memiliki peluang untuk memberikan informasi atau umpan balik terkait kinerja dari karyawan.

Empat komponen utama dari *360 degree performance appraisal* adalah:

- a) Penilaian dari karyawan itu sendiri. Penilaian dari karyawan itu sendiri memberikan pilihan kepada karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya, pencapaian, dan menilai kinerjanya sendiri.
- b) Penilaian oleh atasan. Penilaian oleh atasan merupakan bentuk tradisional dari *360 degree performance appraisal* di mana tanggung jawab karyawan dan kinerja aktualnya dinilai oleh atasan.
- c) Penilaian oleh bawahan. Penilaian oleh bawahan memberikan peluang untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan kemampuan berkomunikasi dan kemampuan dalam memotivasi, kemampuan untuk mendelegasikan tugas, dan kualitas kepemimpinan. Pelanggan internal memberikan opini terkait kinerja dari karyawan.
- d) Penilaian oleh rekan kerja. Rekan kerja juga dapat memberikan penilaian atas kinerja karyawan berdasarkan kemampuan karyawan dalam bekerja sama dan pemahaman terkait rekan kerjanya yang lain.

5. **Cost Accounting Method.** Metode ini bertujuan untuk mengevaluasi karyawan pada *basis monetary returns* yang karyawan berikan kepada organisasi. Evaluasi ini meliputi biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dalam mempertahankan karyawan dan manfaat yang organisasi dapatkan dari karyawan tersebut. Evaluasi dilakukan berdasarkan hubungan antara biaya dan manfaat. Faktor-faktor yang dipertimbangkan ketika mengevaluasi kinerja karyawan:

- a) Hubungan interpersonal dengan karyawan lain.
- b) Kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan.
- c) Pemborosan, kerusakan, kecelakaan yang dilakukan oleh karyawan.
- d) Nilai rata-rata dari produksi atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan.
- e) Biaya *overhead*.

Aktivitas B:

Sehubungan dengan penilaian kinerja yang telah dibahas sebelumnya, pilih satu perusahaan dan identifikasi metode penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan tersebut.

15.9 Proses Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dari suatu organisasi dapat berbeda dari organisasi yang lain. Meskipun demikian, beberapa langkah yang dapat organisasi tempuh dalam melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut (Anbuoli, 2016):

1. **Menciptakan Standar Kinerja.** Ini dimulai dengan mengidentifikasi apa saja yang diharapkan oleh organisasi kepada karyawan dari segi output, pencapaian, keterampilan yang akan dievaluasi seiring waktu berjalan. Standar tersebut harus ditentukan dengan jelas dan objektif sehingga dapat dipahami dan diukur. Standar tersebut harus dibuat berdasarkan analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Ekspektasi dari manajer terhadap karyawan harus jelas dan dapat dikomunikasikan sehingga karyawan tersebut akan dinilai berdasarkan standar yang sudah ditentukan tersebut.

2. **Mengomunikasikan Standar kepada Karyawan.** Ketika standar untuk kinerja sudah ditentukan, standar tersebut juga harus dikomunikasikan kepada karyawan. Atasan juga memberitahukan harapannya terhadap karyawan terkait kinerja yang harus dicapai. Komunikasi berlangsung secara dua arah. Dengan dikomunikasikannya standar tersebut tidak langsung menjamin bahwa pekerjaan telah selesai. Komunikasi yang efektif terjadi ketika informasi diberikan dan dipahami oleh karyawan. Apabila dibutuhkan, standar dapat disesuaikan dan direvisi sesuai dengan umpan balik yang diperoleh dari karyawan.
3. **Mengukur Kinerja Aktual.** Tahapan ini adalah di mana kinerja itu diukur dan aspek apa saja yang diukur di dalam proses penilaian. Empat cara yang sering digunakan oleh manajer untuk mengukur kinerja aktual adalah observasi personal, laporan statistik, laporan oral, dan laporan tertulis. Namun, kombinasi dari semua cara tersebut dapat memberikan informasi yang lebih reliabel. Apa yang kita ukur mungkin lebih penting dibandingkan dengan bagaimana kita melakukan pengukuran. Pemilihan kriteria yang salah dapat menimbulkan konsekuensi yang serius. Apa yang kita ukur dapat memberikan ide mengenai hal-hal yang ingin dicapai oleh karyawan di dalam organisasi. Kriteria yang dipertimbangkan harus merepresentasikan kinerja seperti yang tertera di dalam dua langkah pertama dalam proses penilaian kinerja.
4. **Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar yang Berlaku.** Ini merupakan langkah di mana kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang berlaku. Perbandingan tersebut dapat memperlihatkan adanya perbedaan di antara kedua hal tersebut. Hal ini dapat membantu penilai untuk menyelenggarakan diskusi terkait proses penilaian dengan karyawan yang dimaksud.
5. **Diskusi dengan Karyawan yang Dimaksud.** Pada tahap ini, kinerja dari karyawan akan dikomunikasikan dan didiskusikan. Hal ini akan memberikan ide kepada karyawan terkait kekuatan dan kelemahannya. Dampak dari diskusi ini dapat bersifat positif atau negatif. Kesan yang didapatkan oleh bawahan atas penilaian dapat memberikan dampak yang kuat bagi kepercayaan diri dan kinerjanya di masa depan.
6. **Inisiasi Aksi Korektif.** Aksi korektif memiliki dua kategori, yaitu instan dan berhubungan dengan *symptom*, sedangkan kategori lain bersifat mendasar dan berhubungan dengan sebab. Aksi korektif secara instan dikenal juga dengan istilah “memadamkan api”, sedangkan aksi koreksi mendasar menelusuri sumber dari penyimpangan yang ada dan melakukan penyesuaian terhadap perbedaan yang ada secara permanen. Aksi korektif instan dapat dilakukan dengan cara melakukan koreksi terhadap kesalahan yang telah dilakukan. Sementara, aksi koreksi mendasar menunjukkan bagaimana dan mengapa kinerja tidak berlangsung sebagaimana mestinya. Para manajer yang berpendapat bahwa mereka tidak memiliki waktu yang cukup untuk melakukan aksi korektif mendasar akan memilih untuk “memadamkan api”.

Aktivitas C:

Apabila Anda menangani sistem penilaian di dalam organisasi, bagaimana cara Anda menjalankan proses penilaian tersebut?

15.10 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi sistem penilaian kinerja di dalam suatu organisasi. Terdapat beberapa faktor yang menimbulkan bias yang mana terdapat juga beberapa faktor yang mencegah terjadinya asesmen yang efektif. Faktor-faktor tersebut adalah (Anbuoli, 2016):

1. **Sistem Nilai dari Penilai.** Tugas dari penilai adalah untuk melakukan asesmen terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dan menulis laporan terkait hal tersebut. Para penilai diberikan tugas untuk melakukan asesmen yang bernilai. Terkadang penilai melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan berdasarkan sistem nilai pribadi mereka. Setiap orang memiliki sistem nilai dan lingkungan sosial budaya masing-masing. Seringnya, laporan yang dibuat oleh penilai dipengaruhi oleh sistem nilai dari penilai itu sendiri. Elemen subjektif tersebut berdampak pada hasil dari laporan akhir yang dibuat tersebut.
2. **Orientasi Pekerjaan yang Dominan.** Laporan penilaian kinerja dari bawahan disiapkan oleh atasan dapat dipengaruhi oleh orientasi pekerjaan yang dominan dari atasan tersebut. Terkadang, terdapat penekanan pada beberapa aspek pekerjaan dibandingkan dengan aspek lain yang sama pentingnya bagi atasan tersebut. Ini menimbulkan adanya subjektivitas dari sistem penilaian kinerja. Seorang atasan mengevaluasi bawahan berdasarkan atas beberapa elemen di bawah ini:
 - a. Kecenderungan untuk pekerjaan yang bersifat dinamis.
 - b. Kesukaan terhadap pekerjaan yang bersifat rutin dan pengawasan yang ketat.
 - c. Pentingnya hubungan interpersonal dan peringkat jabatan.
 - d. Penekanan pada kualitas yang tidak memiliki manfaat fungsional.
 - e. Penekanan pada konsistensi terkait filosofi tertentu.

Elemen-elemen tersebut menimbulkan subjektivitas di dalam proses evaluasi dan dapat memengaruhi penilaian dari penilai tersebut, sehingga mengganggu evaluasi kinerja dari bawahan.

3. **Kesetiaan.** Hal ini berperan penting di dalam proses evaluasi karyawan. Seorang karyawan menunjukkan kesetiaan disebabkan oleh beberapa alasan seperti nilai-nilai, objektif, kebutuhan emosional, minat, kasta, agama, bahasa, dan wilayah yang sama. Kesetiaan dapat membuat atasan dan bawahan yang setia menjadi lebih dekat dan menciptakan jarak bagi karyawan yang tidak setia terhadap atasan. Ini membuat penilaian dari atasan menjadi bias.
4. **Tingkat Pencapaian.** Evaluasi kinerja dari seorang bawahan dapat tergantung pada tingkat pencapaian dari atasan. Apabila terdapat perbedaan yang besar antara tingkat pencapaian dari atasan dan bawahan, hal ini dapat menimbulkan masalah penyesuaian yang mana dapat menjadikan tidak terpenuhinya tujuan dari evaluasi.

- 5. Faktor-faktor yang Menghambat Penilaian Objektif.** Terdapat beberapa faktor yang dapat menghalangi tercapainya tujuan dari penilaian kinerja dari bawahan. Faktor-faktor tersebut adalah:
- Superiority complex* dari atasan.
 - Keseluruhan penilaian kinerja tidak dilakukan dan hanya beberapa insiden yang dinilai.
 - Catatan masa lalu dari bawahan.
 - Kepribadian dari bawahan.
 - Kemampuan bawahan untuk memengaruhi otoritas yang lebih tinggi di dalam organisasi.

15.11 Manfaat dari Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi tiga pihak, yaitu organisasi, penilai, dan karyawan (Anbuoli, 2016).

1) Untuk Organisasi

- Meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan adanya proses komunikasi atas tujuan dan nilai-nilai organisasi sehingga menimbulkan rasa kedekatan dengan organisasi, kesetiaan, dan hubungan yang berlangsung baik antara manajer dan staf.
- Perbaikan kinerja secara menyeluruh oleh karyawan.
- Lahirnya ide-ide baru dan perbaikan yang dihasilkan oleh karyawan.
- Diciptakannya rencana jangka panjang organisasi.
- Kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi secara lebih jelas.
- Tradisi untuk perbaikan secara terus-menerus akan dibentuk dan dijaga.
- Rencana pengembangan karier dapat dijalankan dengan memilih karyawan prospektif untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

2) Untuk Penilai

- Memberikan peluang bagi penilai untuk mengembangkan ide terkait pekerjaan dan departemen.
- Terciptanya ide untuk perbaikan dan pemecahan masalah organisasi.
- Memberikan peluang untuk mengintegrasikan objektif individu dengan objektif departemen, serta objektif organisasi.
- Memberikan peluang untuk menjelaskan jumlah pekerjaan yang diharapkan oleh manajer dari tim atau individu.
- Memberikan peluang untuk memfokuskan kepada target.
- Membantu untuk membentuk hubungan yang lebih produktif dengan staf berdasarkan rasa kepercayaan dan pemahaman.

3) Untuk Karyawan

- Meningkatkan motivasi.
- Meningkatkan kepuasan kerja.
- Meningkatkan nilai-nilai personal.

- Meningkatkan semangat kerja.
- Memberikan peluang untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pribadi.
- Memberikan ide terkait area-area perbaikan.
- Adanya peluang bagi bawahan untuk memberikan pandangan setelah penilaian kinerja berakhir.
- Mengekspresikan kebutuhan emosional serta sistem nilai yang dinilai penting.

Aktivitas D:

Apabila Anda menjadi seorang atasan di dalam organisasi, apa saja manfaat yang Anda ingin dapatkan sebagai seorang penilai?

Aktivitas E:

Sebutkan problem yang Anda hadapi sebagai seorang bawahan ketika diberikan penilaian atas kinerja Anda!

15.12 Problem dari Penilaian Kinerja

Teknik penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi dalam membuat keputusan terkait fiksasi gaji, demosi, promosi, transfer, konfirmasi, dan lain sebagainya. Namun, hal ini tidak terlepas dari problem di samping dengan adanya pengakuan bahwa penilaian kinerja yang bebas dari *error*. Beberapa problem yang dapat dialami oleh organisasi adalah sebagai berikut (Anbuoli, 2016):

1. Bias dalam menilai karyawan. Ini merupakan masalah yang terjadi karena adanya pengukuran yang subjektif seperti penilaian yang tidak diverifikasi oleh orang lain. Bias dari seorang penilai mencakup:
 - a. *Halo Effect*. ini merupakan kecenderungan dari penilai untuk menilai berdasarkan pertimbangan atas satu sifat atau perilaku tertentu dalam menilai semua sifat atau perilaku dari seseorang. Salah satu cara untuk meminimalisir ini adalah menilai karyawan dengan satu sifat sebelum menilai berdasarkan satu sifat yang lain.
 - b. *The Central Tendency Error*. ini merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai ketika mencoba menilai karyawan; yang mana penilai tersebut cenderung memberikan penilaian yang terlalu tinggi atau terlalu rendah kepada karyawan tersebut. Para penilai cenderung ingin menempatkan diri di posisi aman sehingga memilih keputusan tersebut.
 - c. *The Leniency and Strictness Biases*. Ini terjadi ketika penilai memiliki kecenderungan untuk murah hati dalam hal penilaian dengan memberikan poin penilaian yang tinggi secara konstan. Penilaian tersebut tidak bermanfaat bagi organisasi.
 - d. *Personal Prejudice*. Apabila penilai tidak menyukai seorang karyawan atau sebuah kelompok, ia cenderung akan memberikan nilai yang rendah. Hal ini akan berdampak buruk bagi karier dari karyawan dan bagi pencapaian dari objektif penilaian kinerja itu sendiri.
 - e. *The Recent Effect*. Penilai biasanya mendapatkan informasi terkait perilaku atau kinerja karyawan yang terkini; dan karyawan dinilai atas perilaku atau kinerja karyawan yang baru

saja berlangsung tersebut. Hal ini dapat menjadi sesuatu yang baik atau buruk bagi karier karyawan itu sendiri.

2. Atasan dapat tidak sukses dalam melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan dan wawancara setelah penilaian kinerja.
3. Penilaian kinerja seringkali dilakukan berdasarkan asesmen subjektif.
4. Teknik dari penilaian kinerja memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang rendah terkait hasil.
5. Rating dari karyawan memiliki dampak negatif dan dapat memengaruhi hubungan interpersonal serta sistem hubungan industrial di dalam organisasi.
6. Opini penilai terhadap kinerja karyawan dapat menjadi kemunduran bagi produksi.
7. Organisasi dapat memiliki kecenderungan untuk memberikan hukuman bagi karyawan yang tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik dibandingkan dengan menyediakan pelatihan yang sesuai untuk karyawan.
8. Beberapa penilaian dilakukan atas dasar perkiraan semata.

Beberapa problem lain dari penilaian kinerja:

- Terdapat hubungan signifikan antara penilaian dari atasan dan kinerja setelah promosi.
- Laporan penilaian diselesaikan dalam waktu yang singkat.
- Keadaan yang tidak menyenangkan selama *feedback interview* dilakukan.
- Bawahan tidak memberikan saran yang dapat bermanfaat bagi mereka.

15.13 Penilaian Kinerja yang Efektif

Efektivitas dan problem terkait reliabilitas dan validitas merupakan hal-hal yang kerap ditanyakan ketika organisasi ingin melakukan penilaian kinerja. Beberapa organisasi juga menghadapi kesulitan dalam menentukan aspek-aspek yang harus diberikan penilaian. Meskipun demikian, beberapa langkah dapat ditempuh untuk meningkatkan kualitas dari sistem penilaian kinerja (Anbuoli, 2016).

- a) Para supervisor harus diberi tahu bahwa mereka akan dievaluasi berdasarkan seberapa serius mereka dalam mengerjakan tugas-tugas.
- b) Dalam mendistribusikan tugas terkait evaluasi, organisasi harus menyediakan metode lebih seperti dengan adanya laporan tertulis untuk pelatihan.
- c) Studi terkait evaluasi kinerja, persiapan terkait deskripsi kerja atau peran, dan persiapan untuk berbagai posisi di dalam organisasi harus diperhatikan.
- d) Sistem harus dirancang sedemikian rupa agar mencegah timbulnya kebingungan dalam memahami praktik penilaian kinerja.
- e) Para supervisor harus memastikan apakah terdapat peningkatan kinerja dan membantu karyawan untuk mencapai target perbaikan yang ditentukan oleh organisasi.
- f) Meninjau sistem penilaian secara periodik dan membuat perubahan yang dibutuhkan. Ini merupakan faktor yang penting di dalam mencapai penilaian kinerja yang efektif. Dengan berjalannya waktu, organisasi harus menyesuaikan perubahan yang ada pada tugas, kemampuan, dan keterampilan yang harus dilakukan dan dimiliki oleh karyawan. Apabila hal ini tidak dilakukan, maka akan timbul hasil penilaian yang tidak memuaskan.

Berikut merupakan pengukuran-pengukuran yang dapat diadopsi untuk meningkatkan efektivitas dari penilaian:

- a) ***Behaviorally Based Measures***. Penelitian menunjukkan adanya kegunaan dari pengukuran tersebut dibandingkan dengan pengukuran lainnya.
- b) ***Ongoing Feedback***. Karyawan senang ketika tahu bahwa mereka mendapatkan umpan balik yang positif dari organisasi atas kinerja yang mereka lakukan.
- c) ***Multiple Raters***. Apabila terdapat banyak atasan yang melakukan penilaian, maka peluang untuk mendapatkan informasi dalam jumlah yang besar lebih tinggi.
- d) ***Peer Evaluation***. Ini dilakukan oleh rekan kerja dari karyawan, orang-orang yang familier dengan pekerjaan dari karyawan tersebut karena pada dasarnya mereka memiliki pekerjaan yang sama. Mereka adalah orang yang mengetahui perilaku kerja dari karyawan dan harus mendapatkan peluang untuk memberikan umpan balik kepada manajemen terkait karyawan tersebut.

15.14 Perilaku Produktif dan Nonproduktif

1. Perilaku Produktif

Perilaku produktif atau *productive behavior* adalah perilaku karyawan yang memberikan kontribusi penuh sesuai dengan tujuan-tujuan dan sasaran sebuah perusahaan. Ketika seorang karyawan bergabung dengan sebuah perusahaan, akan ada masa peralihan di mana karyawan tersebut akhirnya dapat berkontribusi sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan yang ia tempati. Sebelum akhirnya karyawan ini dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, ia akan memasuki masa *unproductive* di mana karyawan beradaptasi dengan dunia kerja yang baru. Jika ditinjau dalam pandangan finansial, *productive behavior* adalah saat di mana perusahaan akhirnya mendapatkan kembali investasi yang sudah perusahaan keluarkan untuk penerimaan karyawan baru ini, atau dalam kata lain ‘balik modal’.

Produktivitas terkait erat dengan kinerja dan efektivitas, tetapi berbeda karena produktivitas memperhitungkan biaya mencapai tingkat tertentu kinerja atau efektivitas. Sebuah istilah yang terkait erat dengan produktivitas dan sering digunakan secara bergantian adalah efisiensi. Jika seseorang sangat efisien, ia dapat mencapai banyak dalam waktu yang relatif singkat. Kendala dalam berorganisasi adalah pengetahuan dalam pelatihan atau *training* yang kurang memadai. Oleh karena itu, dibutuhkan kemampuan bekerja dan motivasi yang baik sehingga menghasilkan kinerja pekerjaan yang baik.

Terdapat tiga bentuk dari *productive behaviour*; yang pertama adalah *job performance*, yaitu seperti yang sudah didiskusikan sebelumnya segala kegiatan atau perilaku yang dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Bentuk yang kedua dari *productive behavior* muncul ketika karyawan mampu melakukan sesuatu yang tidak termasuk ke dalam *job description*-nya. Perilaku ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behaviors* (OCBs). Bentuk ketiga yang termasuk *productive behavior* adalah *innovative* (inovatif), yaitu karyawan yang mampu menciptakan sesuatu dan kreatif.

a. *Job Performance*

Job performance ternyata bukanlah segala kegiatan atau perilaku yang dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Pernyataan ini dibantah karena sebuah penelitian, Bialek, Zapf, dan McGuire (1977) menemukan bahwa waktu bekerja, individu-individu ini lebih dari setengahnya dihabiskan dengan mengerjakan hal-hal yang tidak terdapat dalam *job description*. Artinya, *job performance* tidak bisa hanya diartikan sebagai perilaku karyawan selama waktu bekerja. J. Campbell (1990) berpendapat bahwa *job performance* adalah segala perilaku yang dilakukan karyawan selama bekerja, yang harus berkontribusi pada sasaran perusahaan.

Modeling job performance sangat penting untuk dilakukan karena banyak penelitian dan praktik di bidang psikologi industri dan organisasi membicarakan tentang prediksi kinerja. J. Campbell (1990, 1994) mengemukakan model yang membagi *performance* dari semua pekerjaan menjadi delapan dimensi yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 8 *Models of Job Performance* (Sumber: Campbell 1990, 1994)

J. Campbell's (1990, 1994) <i>Taxonomy of Higher-Order Performance</i> <i>Dimensions</i>
1. <i>Job-specific task proficiency</i>
2. <i>Non-job-specific proficiency</i>
3. <i>Written and oral communication task proficiency</i>
4. <i>Demonstrating effort</i>

Model kedua dari *job performance* dikemukakan oleh Murphy (1994). Dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 9 *Dimensions of the Performance Domain* (Sumber: Murphy, 1994)

Murphy's (1994) <i>Dimensions of the Performance Domain</i>
1. <i>Task-oriented behaviors</i>
2. <i>Interpersonally oriented behaviors</i>
3. <i>Down-time behaviors</i>
4. <i>Destructive/Hazardous Behavior</i>

b. *Organizational Citizenship Behavior*

Bentuk lain dari perilaku produktif adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB mengarah kepada perilaku yang dilakukan karyawan di luar *job descriptions*, misalnya membantu atau menggantikan karyawan lain yang tidak hadir, atau dapat juga didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang tidak diberi penghargaan secara formal.

Menurut Organ (1977, 1994), OCB dalam organisasi dapat dikategorikan dalam lima jenis:

- *Altruism*, yaitu yang biasa kita kenal sebagai “membantu” karyawan lain. *Altruisme* ini biasa juga disebut sebagai “perilaku prososial”.
- *Courtesy*, yaitu perilaku memperhatikan hal lain. Misalnya memperhatikan keadaan sekitar dalam lingkungan kerja untuk memastikan semuanya berjalan dengan baik.
- *Sportmanship*, ini berbeda dengan jenis OCB lainnya karena tidak terlibat dalam perilaku tertentu. Contohnya mengeluhkan suatu masalah atau gangguan kecil.
- *Conscientiousness*, yaitu sikap “*being good citizen*” seperti datang tepat waktu dalam rapat.
- *Civic virtue*, ini juga dapat dikatakan berbeda dengan jenis OCB lainnya karena targetnya adalah organisasi, bukan individual. Contohnya mengadakan kegiatan amal yang disponsori oleh organisasi.

Mengapa karyawan terlibat dalam OCB? Faktor yang utama adalah pengaruh rasa positif, khususnya dalam hal *job satisfaction*. Dalam teori sejarah psikologi sosial, penelitian menemukan bahwa mood yang positif meningkatkan kecenderungan seseorang untuk membantu dan perilaku lainnya yang termasuk perilaku prososial (lihat George & Brief, 1992).

c. *Innovations* (inovasi)

Bentuk dari *productive behavior* yang terakhir adalah inovasi. Meskipun tidak ada definisi baku dari inovasi, jenis *productive behavior* ini unik karena karyawan dapat muncul dengan ide atau konsep yang dapat memajukan tujuan organisasi dari yang sebelumnya. Wujud paling konkret dari inovasi dalam organisasi adalah terciptanya produk dan pelayanan (jasa) baru.

Beberapa peneliti telah meneliti proses bagaimana karyawan dapat memunculkan ide yang inovatif. Beberapa juga meneliti tentang karakteristik yang dapat membedakan karyawan yang inovatif dengan karyawan lain. Pertanyaannya adalah: apakah ada yang dapat memprediksi seorang karyawan inovatif atau tidak? Menurut Amabile (1983), beberapa variabel dapat diprediksi apakah seseorang memiliki kreativitas yang tinggi atau tidak. Menurutnya, kreativitas tergantung pada *task-relevant skills*, *creativity-relevant skills*, dan *task motivation*.

2. Perilaku Nonproduktif

Counterproductive behavior atau perilaku nonproduktif adalah perilaku yang secara jelas bertentangan dengan tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut, ada 3 bentuk/ciri-ciri utama dari *counterproductive behavior*, yaitu: *ineffective job performance*, *employee absenteeism*, dan *employee turnover*, meskipun terdapat contoh paling spesifik seperti pelecehan dalam lingkungan kerja, kekerasan, dan lain-lain. Nonproduktif sendiri arti sebaliknya dari produktif bahwa kinerja pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik sehingga menghambat produktivitas dan efisiensi kerja pekerja.

a. *Ineffective Job Performance*

Karyawan sebuah perusahaan cenderung ingin melakukan pekerjaannya dengan baik karena berbagai faktor. Bisa jadi karena tambahan gaji, kesempatan untuk dipromosikan, dan pujian. Namun, tidak semua karyawan seperti itu, adakalanya beberapa karyawan justru tidak ingin melakukan hal “ekstra” dan kurang melakukan pekerjaannya secara efektif. Karyawan jenis ini biasanya sulit untuk dideteksi, tetapi ketika sudah terdeteksi, akan sedikit sulit untuk mendeteksi penyebab dari ketidakefektifan tersebut.

1) Mendeteksi Ketidakefektifan Kinerja

Sebagai metode untuk mendeteksi ketidakefektifan *job performance*, penilaian subjektif memiliki kelebihan tersendiri dibandingkan dengan melihat data pribadi atau indeks produksi. Penilaian kinerja yang diberikan langsung oleh seorang pengawas dapat mendeteksi dengan cukup akurat jika karyawan bekerja secara tidak efektif. Bahkan, jika pengawasan dan penilaian ini dilakukan dengan baik, ada kemungkinan ketidakefektifan *job performance* dapat dicegah.

2) Penyebab Ketidakefektifan *Job Performance*

Di dunia organisasi, munculnya *ineffective performance* sering kali tidak diketahui penyebabnya sehingga menyebabkan supervisor harus dapat memastikan penyebab yang sebenarnya. *Attribution theory* menganjurkan orang-orang untuk mempertimbangkan informasi-informasi kecil saat memastikan penyebab dari perilaku seseorang (Kelley, 1973).

Memahami proses tambahan yang terlibat dalam memastikan penyebab *ineffective performance* merupakan hal yang penting karena memiliki pengaruh yang kuat terhadap tanggapan supervisor pada *ineffective performance*. Contohnya, jika seorang supervisor memandang penyebab *ineffective performance* itu adalah kesalahan perencanaan tugas, tanggapan supervisor tersebut akan berbeda dibandingkan dengan ketika ia memandangnya sebagai kurangnya usaha.

3) Manajemen Ketidakefektifan *Job Performance*

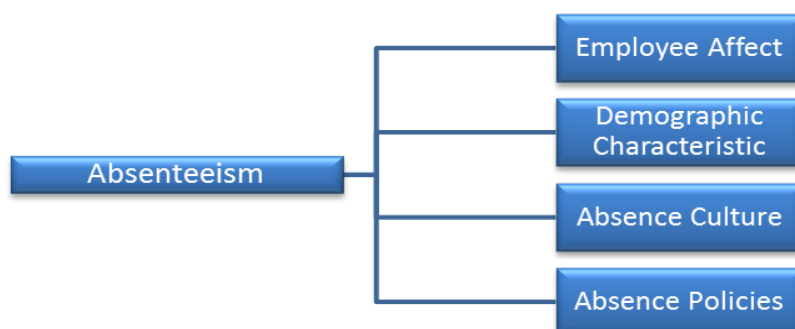
Berdasarkan hal-hal yang berkaitan dengan *ineffective job performance* tadi, para manajer harus dapat menyelidiki apa penyebab dari *ineffective performance* tersebut sesaat setelah ketidakefektifan terdeteksi. Langkah pertama yang dapat dilakukan untuk menyelidiki penyebabnya adalah dengan ‘bicara pada karyawan’. Mungkin dalam beberapa kasus, tergantung pada *outcome* apa yang dapat dicapai. Untuk meningkatkan *job performance* dapat dilakukan dengan *training* yang sesuai dengan kasus ketidakefektifan ini disebut juga *training interventions*. Pilihan lain yang dilakukan untuk menghadapi *ineffective job performance* adalah dengan menggunakan metode konseling dan program yang disebut *employee assistance programs* (EAPs).

Metode-metode yang berkaitan dengan *ineffective performance* berfokus pada bagaimana manajer mengubah perilaku karyawan. Namun sebenarnya, *ineffective performance* dapat juga disebabkan oleh faktor lingkungan atau perencanaan tugas yang buruk. Edward Deming berpendapat bahwa penyebab utama dari *ineffective performance* adalah berada pada lingkungan dan bukan pada pribadi karyawan. Jika ternyata ini yang terjadi, langkah pertama yang dapat dilakukan seorang manajer adalah mengidentifikasi faktor dalam lingkungan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan *re-engineering* dan *task analysis*.

b. *Employee Absenteeism*

Bentuk kedua dari *counterproductive behavior* adalah *employee absenteeism* atau ketidakhadiran karyawan. *Absenteeism* dapat didefinisikan secara umum sebagai “*not attending work*” atau tidak hadir bekerja. Untuk mengukur *absenteeism*, indeks yang paling umum adalah *time lost measures* dan *frequency measures* (Hammer & LAndau, 1981). *Time lost measure* merepresentasikan *absenteeism* dengan banyaknya hari atau jam seorang karyawan absen dalam jangka waktu tertentu, sedangkan *frequency measures* merepresentasikan ketidakhadiran dalam jangka waktu tertentu.

Faktor-faktor utama penentu *employee absenteeism* antara lain dapat dilihat pada tabel berikut.



Gambar 27 Ketidakhadiran Karyawan (Sumber: Hammer dan LAndau, 1981)

Bagaimanakah cara untuk mencegah terjadinya *absenteeism*? Pencegahan *employee absenteeism* dapat dilakukan dengan fokus kepada: (1) membuat penghargaan terhadap kehadiran; (2) membuat ketidakhadiran menjadi sesuatu yang dipandang tidak baik bagi karyawan; dan (3) membantu mengurangi pemaksaan terhadap kehadiran karyawan.

c. *Employee Turnover* (Pergantian Karyawan)

Abelson dan Baysinger (1984) berpendapat bahwa *turnover* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu optimal dan *dysfunctional turnover*. Optimal *turnover* terjadi ketika karyawan yang memang memiliki kinerja yang buruk memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Mereka juga sebenarnya berpendapat bahwa karyawan berkinerja baik yang memutuskan untuk keluar juga termasuk optimal *turnover*.

Jika tingkat *turnover* suatu perusahaan sangat tinggi, ini dapat menimbulkan disfungsi bagi perusahaan. Tingkat *turnover* yang selalu tinggi dapat memperburuk *image* dari sebuah perusahaan sehingga kurang mendapatkan minat calon karyawan. Ada pula *turnover* yang dikategorikan sebagai *avoidable turnover* dan *unavoidable turnover*, yaitu *turnover* yang dapat dicegah dan *turnover* yang tidak dapat dicegah.

Selain bentuk-bentuk *counterproductive behavior* di atas, terdapat beberapa bentuk lain dari *counterproductive behavior* yang tidak terlalu umum atau jarang terjadi, di antaranya adalah pencurian di kalangan karyawan, kekerasan di lingkungan kerja, pengonsumsi narkotika dan obat-obatan terlarang, serta pelecehan seksual.

15.15 Ringkasan

- Di dalam konteks organisasional, penilaian kinerja adalah sebuah evaluasi kinerja karyawan secara sistematis yang dilakukan oleh atasan atau personel yang familier dengan kinerja dari karyawan tersebut.
- Penilaian kinerja juga digambarkan sebagai *merit rating* yang di mana kinerja individu akan dinilai dan diberikan peringkat. Penilaian kinerja juga dapat memberikan asesmen berupa perbandingan dari kinerja satu karyawan dengan karyawan yang lain.
- Tujuan dasar dari penilaian ini adalah untuk menentukan kelayakan karyawan untuk promosi.
- Penilaian kinerja merupakan istilah yang luas dan dapat digunakan untuk memastikan kebutuhan untuk pelatihan dan pengembangan, kenaikan gaji, transfer, pemberhentian karyawan, dan selain dari promosi.
- Penilaian kinerja harus dilakukan secara reguler dan berhubungan langsung dengan peluang karyawan untuk promosi. Hal ini penting untuk dipastikan dikarenakan oleh beberapa alasan seperti: perhatian personal, umpan balik, jalur karier, akuntabilitas karyawan, komunikasi antar-divisi, dan tujuan organisasi.

- Objektif yang dapat difokuskan oleh organisasi dengan mengadakan penilaian kinerja dapat menekankan pada aspek area-area perbaikan, arah dan tujuan organisasi yang baru, serta peluang.
- Metode-metode dari penilaian kinerja dapat dikategorikan ke dalam dua pendekatan, yaitu tradisional dan modern.
- Sistem dari sebuah penilaian kinerja berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lain, yang dapat mengarahkan kepada perubahan yang harus dilakukan oleh organisasi dari segi proses penilaiannya. Beberapa problem yang organisasi hadapi ketika melakukan penilaian terhadap karyawan adalah bias yang dimiliki oleh penilai (*bias rater*) seperti: a) *halo effect*, b) *central tendency error*, c) *the leniency and strictness biases*, d) *personal prejudice*, dan e) *the recent effect*.
- Perilaku produktif adalah perilaku karyawan yang memberikan kontribusi penuh sesuai dengan tujuan-tujuan dan sasaran sebuah perusahaan.
- Perilaku produktif meliputi: a) *job performance*, b) *OCB*, c) *innovative*.
- Perilaku nonproduktif (*counterproductive behaviour*) adalah perilaku yang secara jelas bertentangan dengan tujuan organisasi.
- Ada 3 bentuk/ciri-ciri utama dari *counterproductive behavior*, yaitu: *ineffective job performance*, *employee absenteeism*, dan *employee turnover*.

15.16 Pertanyaan Asesmen Diri

1. “Penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis dari individu sehubungan dengan kinerja dan potensinya tersebut untuk pengembangan.” Apa saja cara yang Anda pilih untuk merancang sistem penilaian kinerja agar tujuan dari penilaian kinerja tersebut tercapai?
2. Jelaskan terkait sistem penilaian kinerja! Berikan saran terkait perbaikan yang dapat dilakukan terhadap sistem penilaian kerja yang ada di dalam organisasi Anda atau buatlah rancangan penilaian kinerja yang dapat membantu organisasi Anda dalam mencapai tujuannya!
3. Apakah teori yang ada mengindikasikan bahwa penilaian untuk pelatihan harus dilakukan secara terpisah dari penilaian kinerja untuk promosi?
4. Diskusikan pembagian tanggung jawab dalam proses penilaian kinerja! Siapa saja pihak-pihak yang terlibat di dalamnya?
5. Apa saja kriteria kinerja? Apa saja faktor-faktor yang menentukan dipilihnya suatu kriteria kinerja?
6. Jelaskan secara rinci proses dari penilaian kinerja!
7. Jelaskan apa yang dimaksud:
 - a. *Management by Objectives*
 - b. *Behaviorally Anchored Rating Scale*
8. Jelaskan metode-metode dari penilaian kinerja secara rinci!
9. “Penilaian kinerja bukan semata-mata hanya untuk penilaian saja, tetapi juga dapat bermanfaat bagi pencapaian dan peningkatan kinerja.” Jelaskan makna dari pernyataan tersebut!

10. Menurut pendapat Anda, apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mencapai sistem penilaian kinerja yang efektif? Jelaskan!
11. Jelaskan apa yang dimaksud:
 - a. *Field review method*
 - b. *Critical incident method*
12. Apa hubungan antara perilaku produktif dan nonproduktif dengan kinerja?
13. Sebutkan macam-macam perilaku produktif dan nonproduktif beserta contohnya!

15.17 Studi Kasus

Sistem Penilaian Kinerja pada Susi Farma

Susi Farma (SF) adalah salah satu perusahaan farmasi terbesar di dunia dan dikenal dengan penelitiannya yang inovatif. Beberapa tahun yang lalu, SF memutuskan agar sistem penilaian kinerja dari perusahaan tersebut diciptakan ulang. Hal ini terjadi karena sistem tradisional terkait penilaian kinerja cenderung terlalu memfokuskan pada borang. SF dahulunya hanya menekankan pada pengisian formulir penilaian kinerja, tetapi isi dari formulir tersebut juga tidak digunakan untuk pelatihan dan pengembangan. Basis dari penilaian kinerja tradisional yang digunakan adalah aktivitas yang dilakukan oleh karyawan di masa lalu. Perhatian terhadap pengembangan dan perbaikan karyawan bukan menjadi hal utama bagi SF.

Langkah yang paling radikal dalam mengeliminasi formulir penilaian dan *rating scale*, serta meminta manajer untuk tidak mendiskusikan terkait kenaikan gaji selama penilaian kinerja berlangsung. Kemitraan kinerja merupakan fokus baru dari SF. Pada semua level di SF, manajer dilatih untuk membuat pertemuan reguler dengan karyawannya. Pada pertemuan tersebut, manajer dan karyawan meninjau sasaran harapan kinerja. Kemitraan kinerja ini dilakukan sepanjang tahun.

Perubahan dalam manajemen kinerja berdampak positif terutama pada partisipasi karyawan. Karyawan menjadi semakin aktif dan bukan hanya memberikan peringkat di dalam penilaian. Manajer juga semakin aktif dalam memberikan pelatihan dan didukung untuk memberikan umpan balik kepada karyawan secara aktif. Meskipun perubahan dalam sistem manajemen penilaian memakan waktu ekstra, pelatihan dan keterlibatan karyawan telah meningkatkan kinerja individu dan manajerial.

Pertanyaan:

1. Diskusikan bagaimana kasus ini menggambarkan perbedaan antara sistem penilaian kinerja yang lama dengan yang baru!
2. Identifikasi kelebihan dan kekurangan dari pengeliminasian penggunaan borang penilaian dan rating!

(Sumber: Mathis dan Jackson, 2008)

“Keep away from people who try to belittle your ambitions. Small people always do that, but the really great make you feel that you, too can become great.”

Mark Twain

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 16

PSIKOLOGI KEREKAYASAAN

16.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi ergonomi.
- Ruang lingkup ergonomi.
- Sejarah ergonomi.
- Elemen dan peran dalam ergonomi kerja.
- Tujuan dan manfaat ergonomi.
- Penerapan ergonomi dalam kehidupan sehari-hari.

16.2 Pendahuluan

Ergonomi atau rekayasa faktor manusia (*human factor engineering*) sebagai disiplin psikologi yang bersifat multidisipliner mempelajari, menjelaskan, mengontrol, meramalkan, merekayasa, dan memecahkan masalah faktor performansi manusia yang dihubungkan dengan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan, alat-alat pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan. Secara umum, ilmu semacam ini memiliki arah untuk membantu kenyamanan manusia dalam beraktivitas di lingkungan kerja dan membantu keselamatan manusia dalam bekerja.

Dalam bidang Industri dan Organisasi khususnya dalam lingkungan kerja perusahaan, masih banyak tingkat kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapan yang dimiliki karyawan dalam sebuah perusahaan sehingga menimbulkan permasalahan baru dan permasalahan tersebut memberikan dampak pada tujuan perusahaan. Bukan hanya permasalahan kondisi kerja, tetapi permasalahan dalam keselamatan kerja dan keserasian antara manusia dengan pekerjaannya, serta

kemampuan dan batasan itu juga sering diabaikan sampai akhirnya memperburuk keadaan dalam perusahaan. Pengetahuan tentang kondisi kerja dan ergonomi sangat diperlukan dalam membentuk kondisi kerja yang baik.

16.3 Definisi Ergonomi

Kita akan membahas mengenai proses interaksi antara manusia dengan lingkungannya, yaitu pengaruh timbal balik dari berbagai kondisi kerja dengan tenaga kerjanya dan rancangan pekerjaan (meliputi peralatan kerja, prosedur kerja), rancangan ruang kerja (*workplace design*) yang disesuaikan dengan keterampilan dan keterbatasan manusia/tenaga kerja. Rancangan ini dikenal sebagai Psikologi Kerekayasaan (*Engineering Psychology*).

Psikologi kerekayasaan (*engineering psychology*) adalah proses interaksi manusia dengan lingkungannya yang memberikan pengaruh timbal balik. Sering juga disebut ergonomi atau ergonomika. Ergonomi berasal dari dua kata, yaitu “*ergon*” yang berarti kerja dan “*nomoi*” yang artinya hukum alam. Ergonomi merupakan ilmu kajian yang membahas segala aspek pendukung dalam suatu pekerjaan.

Definisi ergonomi dapat dilakukan dengan cara menjabarkannya dalam fokus, tujuan, dan pendekatan mengenai ergonomi (Mc Cormicks dan Sanders, 1987) di mana dalam penjelasannya disebutkan sebagai berikut:

1. Fokus Utama

Fokus utama ergonomi adalah mempertimbangkan manusia dalam perancangan benda kerja, prosedur kerja, dan lingkungan kerja. Fokus ergonomi adalah interaksi manusia dengan produk, peralatan, fasilitas, lingkungan, dan prosedur dari pekerjaan dan kehidupan sehari-harinya. Ergonomi lebih ditekankan pada faktor manusianya dibandingkan ilmu teknik yang lebih menekankan pada faktor-faktor non-teknis.

2. Tujuan

Ergonomi mempunyai dua tujuan utama, yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan dan aktivitas-aktivitas lainnya serta meningkatkan nilai-nilai tertentu yang diinginkan dari pekerjaan tersebut, termasuk memperbaiki keamanan, mengurangi kelelahan dan stres, meningkatkan kenyamanan, penerimaan pengguna yang besar, dan memperbaiki kualitas hidup.

3. Pendekatan Utama

Pendekatan utama mencakup aplikasi sistematis dari informasi yang relevan tentang kemampuan, keterbatasan, karakteristik, perilaku, dan motivasi manusia terhadap desain produk dan prosedur yang digunakan serta lingkungan tempat menggunakannya.

Inti dari ergonomi adalah suatu prinsip *fitting the task/the job to the man*, yang artinya pekerjaan harus disesuaikan dengan kemampuan dan keterbatasan yang dimiliki oleh manusia.

Bidang kajian ergonomi. Sesuai dengan definisi ergonomi yang telah disebutkan, dapat dikatakan bahwa kajian utama dari ergonomi adalah perilaku manusia sebagai objek utama sesuai dengan prinsip *fitting the task/the job to the man*. Pada berbagai literatur, terdapat perbedaan dalam menentukan bidang-bidang kajian ergonomi. Pada prinsipnya, perbedaan tersebut hanya pada pengelompokan perilaku-perilaku manusianya. Menurut Chapanis (1976), psikologi kerekayasaan terutama memperhatikan penemuan dan penerapan informasi tentang perilaku manusia dalam kaitannya dengan mesin-mesin, peralatan, pekerjaan, dan lingkungan kerja. Bisa dikatakan ergonomi adalah proses merancang atau mengatur tempat kerja, produk, dan sistem sehingga sesuai dengan orang-orang yang menggunakannya.

Definisi mengenai ergonomi juga datang dari Iftikar Z. Satalaksana (1979) yang mendefinisikan ergonomi sebagai suatu cabang ilmu yang sistematis untuk memanfaatkan informasi-informasi mengenai sifat, kemampuan, dan keterbatasan manusia untuk merancang suatu sistem kerja sehingga orang dapat hidup dan bekerja pada sistem itu dengan baik, yaitu mencapai tujuan yang diinginkan melalui pekerjaan itu dengan efektif, aman, dan nyaman (Satalaksana *et al.*, 1979).

Kebanyakan orang pernah mendengar tentang ergonomi, kemudian berpikir bahwa itu ada hubungannya dengan tempat duduk atau dengan perancangan kontrol dan instruksi dari sebuah alat. Ergonomi berfungsi untuk merancang segala sesuatu yang melibatkan orang dan ruang kerjanya.

16.4 Ruang Lingkup Ergonomi

Ergonomi mencakup berbagai faktor manusia dan ilmu biologi; karakteristik fisik dan psikologis yang berisi tentang kebutuhan manusia. Bagaimana mereka melihat, mendengar, memproses informasi, membuat keputusan, dan mengambil tindakan. Ergonomi juga menjelaskan tentang perbedaan individu. Perbedaan di sini disebabkan karena usia, kebugaran atau kesehatan, kecacatan dan bagaimana hal ini dapat mengubah respon dan perilaku seseorang

Berkaitan dengan bidang penyelidikan yang dilakukan, ergonomi dikelompokkan atas empat bidang penyelidikan, yaitu:

1. Penyelidikan tentang *Display*.

Display adalah suatu perangkat antara (*interface*) yang menyajikan informasi tentang keadaan lingkungan dan mengomunikasikannya kepada manusia dalam bentuk angka-angka, tanda-tanda, lambing, dan sebagainya. Informasi ini dapat disajikan dalam bentuk statis, misalnya peta suatu kota dan dapat pula dalam bentuk dinamis yang menggambarkan perubahan variabel menurut waktu, misalnya spidometer.

2. Penyelidikan tentang Kekuatan Fisik Manusia.

Dalam hal ini, penyelidikan dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas manusia pada saat bekerja dan kemudian dipelajari cara mengukur aktivitas-aktivitas tersebut. Penyelidikan ini juga

mempelajari perancangan objek serta peralatan yang disesuaikan dengan kemampuan fisik manusia pada saat melakukan aktivitasnya. Penelitian ini merupakan bagian dari biomekanik.

3. Penyelidikan tentang Ukuran Tempat Kerja.

Penyelidikan ini bertujuan untuk mendapatkan rancangan tempat kerja yang sesuai dengan dimensi tubuh manusia agar diperoleh tempat kerja yang baik sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan manusia, dipelajari dalam antropometri.

4. Penyelidikan tentang Lingkungan Kerja.

Penyelidikan ini meliputi kondisi lingkungan fisik tempat kerja dan fasilitas, seperti pengaturan cahaya, kebisingan suara, temperatur, getaran, dan lain-lain yang dianggap memengaruhi tingkah laku manusia.

Misalnya dalam perancangan produk suatu ponsel. Dengan memperhatikan faktor-faktor ergonomi, maka hasil perancangan akan mengarah kepada kenyamanan dalam menggunakannya. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam perancangan ponsel agar ergonomi, yaitu:

- Penggunaan *display* layar, warna *keypad*, warna ponsel sehingga memudahkan pembacaan dan tidak melelahkan mata.
- Perancangan dimensi ponsel sehingga ukuran menyesuaikan dengan ukuran standar manusia.
- Perancangan berat ponsel sehingga tidak melelahkan manusia saat dibawa.
- Desain ukuran *keypad* sehingga memudahkan jari-jari kita untuk navigasi.
- Penggunaan sistem operasi yang ada di dalamnya sehingga memudahkan orang dalam menggunakannya.

Pengelompokkan bidang kajian ergonomi yang secara lengkap dikelompokkan oleh Dr. Ir. Iftikar Z. Sutalaksana (1979) sebagai berikut:

1. **Faal Kerja**, yaitu bidang kajian ergonomi yang meneliti energi manusia yang dikeluarkan dalam suatu pekerjaan. Tujuan dan bidang kajian ini adalah untuk perancangan sistem kerja yang dapat meminimalisir konsumsi energi yang dikeluarkan saat bekerja.
2. **Antropometri**, yaitu bidang kajian ergonomi yang berhubungan dengan pengukuran dimensi tubuh manusia untuk digunakan dalam perancangan peralatan dan fasilitas sehingga sesuai dengan pemakainya.
3. **Biomekanika**, yaitu bidang kajian ergonomi yang berhubungan dengan mekanisme tubuh dalam melakukan suatu pekerjaan, misalnya keterlibatan otot manusia dalam bekerja dan sebagainya.
4. **Pengindraan**, yaitu bidang kajian ergonomi yang erat kaitannya dengan masalah pengindraan manusia, baik indra penglihatan, penciuman, perasa, dan sebagainya.
5. **Psikologi kerja**, yaitu bidang kajian ergonomi yang berkaitan dengan efek psikologis dan suatu pekerjaan terhadap pekerjaannya, misalnya terjadinya stres dan lain sebagainya.

Pada praktiknya dalam mengevaluasi suatu sistem kerja secara ergonomi, kelima bidang kajian tersebut digunakan secara sinergis sehingga didapatkan suatu solusi yang optimal, sehingga

seluruh bidang kajian ergonomi adalah suatu sistem terintegrasi yang semata-mata ditujukan untuk perbaikan kondisi manusia pekerjanya.

Oleh karena ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan dalam ergonomi, ahli ergonomi biasanya memiliki kualifikasi dalam bidang ergonomi dan bisa berasal dari berbagai disiplin ilmu seperti fisiologi, psikologi, teknik, fisioterapi, terapi okupasi, kedokteran, desain industri, arsitektur, kesehatan dan keselamatan kerja, dan manajemen.

Pada kenyataannya, masalah ergonomi dan solusi mungkin tidak dapat ditransfer secara tepat dari satu negara, wilayah, atau industri ke tempat lainnya karena perbedaan karakteristik sosial dan geografis. Sebagai contoh: cara kita melakukan sesuatu di industri X berbeda dengan di industri Y. Oleh karena itu, masalah harus diidentifikasi dan ditangani secara lokal sebab setiap rangkaian keadaan yang berbeda. Mengimpor solusi tanpa mengacu pada isu-isu lokal dan sumber daya lokal mungkin dapat berimbas pada kegagalan

Perancangan atau pengevaluasian sistem kerja dengan hanya memakai pendekatan salah satu bidang ergonomi tidak akan menghasilkan solusi yang optimal bagi manusia. Bidang kajian ergonomi pada akhirnya terfokus pada perbaikan sistem kerja (SB Hutabarat, 1996) di mana pengertian sistem menurut pendekatan ergonomi yaitu suatu entitas yang keluar dengan membawa suatu tujuan.

Bailey (1992) mengatakan bahwa konsep suatu sistem adalah:

1. Memiliki tujuan.
2. Mengetahui apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
3. Mampu mendesain komponen untuk mencapai tujuan.
4. Mengoordinasikan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan sehingga secara menyeluruh, pendekatan ergonomi terhadap karakteristik suatu sistem adalah bahwa sistem memiliki karakter-karakter sebagai berikut:
 - Memiliki tujuan.
 - Memiliki hierarki, dalam arti bahwa jarang ditemukan suatu sistem bersifat independen, tetapi suatu sistem pada umumnya adalah bagian dari sistem lain yang lebih besar.
 - Beroperasi dalam suatu lingkungan yang justru dapat memengaruhi performansi sistem itu sendiri.

16.5 Sejarah Ergonomi

Ergonomi dipopulerkan pertama kali pada tahun 1949 sebagai judul buku yang dikarang oleh Prof. Murrel. Sementara, kata ergonomi itu sendiri berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ergon* (kerja) dan *nomos* (aturan/prinsip/kaidah). Istilah ergonomi digunakan secara luas di Eropa. Di Amerika Serikat dikenal istilah *human factor* atau *human engineering*. Kedua istilah tersebut (*ergonomic* dan *human factor*) hanya berbeda pada penekanannya. Intinya, kedua kata tersebut sama-sama

menekankan pada performansi dan perilaku manusia. Menurut Hawkins (1987) untuk mencapai tujuan praktisnya, keduanya dapat digunakan sebagai referensi untuk teknologi yang sama.

Ergonomi telah menjadi bagian dari perkembangan budaya manusia sejak 4.000 tahun yang lalu (Dan Mac Leod, 1995). Perkembangan ilmu ergonomi dimulai saat manusia merancang benda-benda sederhana, seperti batu untuk membantu tangan dalam melakukan pekerjaannya, sampai dilakukannya perbaikan atau perubahan pada alat bantu tersebut untuk memudahkan penggunaannya. Pada awalnya, perkembangan tersebut masih tidak teratur dan tidak terarah, bahkan kadang-kadang terjadi secara kebetulan.

Dalam masyarakat kuno

Dasar-dasar ilmu ergonomi telah diletakkan dalam konteks budaya Yunani Kuno. Banyak bukti menunjukkan bahwa peradaban Yunani pada abad ke-5 SM menggunakan prinsip ergonomis dalam merancang alat, pekerjaan, dan tempat kerja mereka. Salah satu contoh dari hal ini dapat ditemukan dalam deskripsi Hippocrates tentang bagaimana tempat kerja dokter bedah harus dirancang dan bagaimana alat yang ia gunakan harus diatur. Catatan arkeologi juga menunjukkan bahwa dinasti Mesir awal membuat peralatan dan perlengkapan rumah tangga yang menggambarkan prinsip-prinsip ergonomis.

Dalam masyarakat industri

Pada abad ke-19, Frederick Winslow Taylor memelopori metode "manajemen ilmiah" yang mengusulkan cara untuk menemukan metode optimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Taylor menemukan bahwa ia bisa, misalnya, melipatgandakan jumlah batu bara yang dipaksakan oleh pekerja secara bertahap mengurangi ukuran dan berat sekop batu bara sampai tingkat sekop tercepat tercapai. Frank dan Lillian Gilbreth memperluas metode Taylor pada awal 1900-an untuk mengembangkan "studi waktu dan gerak". Mereka bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dengan menghilangkan langkah dan tindakan yang tidak perlu. Dengan menerapkan pendekatan ini, Gilbreths mengurangi jumlah gerakan dalam pemasangan batu bata dari 18 menjadi 4,5; memungkinkan tukang batu untuk meningkatkan produktivitas mereka dari 120 menjadi 350 batu bata per jam. Hal ini dikenal dengan Analisis Waktu dan Gerak. Menurut Gilbreth dengan *therblig*-nya (simbol-simbol dari berbagai macam gerak) yang diciptakan dalam rangka kajian atau analisis waktu dan gerak (*time and motion analysis*). Melalui analisis waktu dan gerak, Glibreth dan rekan-rekannya sampai pada penyederhanaan kerja dan pembakuan kerja (*work simplification and work standardization*).

Namun, pendekatan ini ditolak oleh periset Rusia yang fokus pada kesejahteraan pekerja. Pada Konferensi Pertama Organisasi Ilmiah Buruh (1921), Vladimir Bekhterev dan Vladimir Nikolayevich Myasishchev mengkritik Taylorisme. Bekhterev berpendapat bahwa "ideal masalah ketenagakerjaan tidak ada di dalamnya (Taylorisme), tetapi berada dalam organisasi proses persalinan yang akan menghasilkan efisiensi maksimum ditambah dengan bahaya kesehatan minimum, tidak adanya kelelahan dan jaminan dari kesehatan suara dan semua perkembangan pribadi orang-orang yang bekerja. Myasishchev menolak usulan Frederick Taylor untuk mengubah manusia menjadi mesin. Pekerjaan monoton yang membosankan adalah kebutuhan sementara sampai mesin yang sesuai dapat dikembangkan. Ia juga melanjutkan untuk

menyarankan sebuah disiplin baru "ergologi" untuk belajar bekerja sebagai bagian integral dari pengorganisasian kembali pekerjaan. Konsep itu diambil oleh mentor Myasishchev, Bekhterev, dalam laporan terakhirnya tentang konferensi tersebut yang hanya mengubah namanya menjadi "ergonologi".

Dalam penerbangan

Sebelum Perang Dunia I, fokus psikologi penerbangan ada pada penerbang itu sendiri, tetapi perang mengalihkan fokus ke pesawat terbang, khususnya desain kontrol dan *display*, dan dampak faktor ketinggian dan lingkungan pada pilot. Perang melihat kemunculan penelitian aeromedik dan kebutuhan akan metode pengujian dan pengukuran. Studi tentang perilaku pengemudi mulai mendapatkan momentum selama periode ini karena Henry Ford mulai menyediakan jutaan orang Amerika dengan mobil. Perkembangan utama lainnya selama periode ini adalah kinerja penelitian aeromedis.

Pada akhir Perang Dunia I, dua laboratorium aeronautika didirikan, satu di Pangkalan Angkatan Udara Brooks, Texas; dan yang lainnya di Pangkalan Angkatan Udara Wright-Patterson di luar Dayton, Ohio. Banyak tes dilakukan untuk menentukan karakteristik yang membedakan pilot yang berhasil dan yang tidak berhasil. Selama awal 1930-an, Edwin Link mengembangkan simulator penerbangan pertama. Tren berlanjut dan simulator yang lebih canggih dan alat uji dikembangkan. Perkembangan penting lainnya terjadi di sektor sipil, di mana dampak iluminasi terhadap produktivitas pekerja diperiksa. Hal ini menyebabkan identifikasi Efek Hawthorne yang mengemukakan bahwa faktor motivasi dapat secara signifikan memengaruhi kinerja manusia.

Perang Dunia II menandai perkembangan mesin dan persenjataan baru dan kompleks, dan ini membuat tuntutan baru pada kognisi operator. Tidak mungkin lagi mengadopsi prinsip Tayloristik untuk mencocokkan individu dengan pekerjaan yang sudah ada sebelumnya. Kini, desain peralatan harus memperhitungkan keterbatasan manusia dan memanfaatkan kemampuan manusia. Pengambilan keputusan, perhatian, kesadaran situasional, dan koordinasi tangan-tangan operator mesin menjadi kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah tugas. Ada penelitian substansial yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan dan keterbatasan manusia yang harus dicapai. Banyak penelitian ini berangkat dari tempat penelitian aeromedik antara perang telah berakhir. Contoh dari hal ini adalah studi yang dilakukan oleh Fitts and Jones (1947), yang mempelajari konfigurasi tombol kontrol yang paling efektif untuk digunakan di kokpit pesawat terbang.

Sebagian besar penelitian ini melampaui peralatan lain dengan tujuan untuk membuat kontrol dan tampilan lebih mudah bagi operator untuk digunakan. Masuknya istilah "faktor manusia" dan "ergonomi" ke dalam kamus modern mulai dari periode ini. Terlihat bahwa pesawat berfungsi penuh diterbangkan oleh pilot yang paling terlatih tetap terjadi kecelakaan. Pada tahun 1943, Alphonse Chapanis—seorang letnan di Angkatan Bersenjata AS—menunjukkan bahwa apa yang disebut "kesalahan pilot" ini bisa sangat berkurang saat kontrol yang lebih logis dan terdiferensiasi menggantikan desain yang membingungkan pada kokpit pesawat terbang. Setelah perang, Angkatan Udara dan Angkatan Darat menerbitkan 19 jilid yang merangkum apa yang telah ditetapkan dari penelitian selama perang.

Dalam dekade sejak Perang Dunia II, HF & E terus berkembang dan melakukan diversifikasi. Bekerja dengan Elias Porter dan yang lainnya di dalam RAND Corporation setelah PDII memperpanjang konsepsi HF & E. Seiring berkembangnya pemikiran, sebuah konsep baru dikembangkan—bahwa adalah mungkin untuk melihat sebuah organisasi seperti sistem pertahanan manusia dan mesin manusia sebagai satu organisme tunggal dan bahwa adalah mungkin untuk mempelajari perilaku organisme semacam itu. Iklim untuk sebuah terobosan. "Pada awal 20 tahun setelah Perang Dunia II, sebagian besar kegiatan dilakukan oleh *founding fathers*" (Alphonse Chapanis, Paul Fitts, dan Small).

Selama perang dingin

Awal Perang Dingin menyebabkan ekspansi besar laboratorium penelitian yang didukung Pertahanan. Selain itu, banyak laboratorium yang didirikan selama Perang Dunia II mulai berkembang. Sebagian besar penelitian setelah perang disponsori militer. Sejumlah besar uang diberikan ke universitas untuk melakukan penelitian. Ruang lingkup penelitian juga diperluas dari peralatan kecil ke seluruh *workstation* dan sistem. Pada saat bersamaan, banyak peluang mulai dibuka di industri sipil. Fokus bergeser dari penelitian ke partisipasi melalui saran kepada insinyur dalam perancangan peralatan. Setelah 1965, periode tersebut melihat pematangan disiplin. Lapangan telah berkembang dengan perkembangan aplikasi komputer. Era ruang angkasa menciptakan masalah faktor manusia baru seperti ketidakberdayaan dan kekuatan ekstrem. Toleransi lingkungan ruang yang keras dan pengaruhnya terhadap pikiran dan tubuh banyak dipelajari.

Era informasi

Era Informasi telah menghasilkan bidang interaksi manusia-komputer (HCI). Demikian juga, meningkatnya permintaan dan persaingan antara barang konsumsi dan barang elektronik telah menghasilkan lebih banyak perusahaan dan industri termasuk faktor manusia dalam desain produk mereka. Dengan menggunakan teknologi canggih dalam kinetika manusia, pemetaan tubuh, pola pergerakan dan zona panas, perusahaan dapat memproduksi pakaian khusus tujuan, termasuk pakaian tubuh lengkap, kaus, celana pendek, sepatu, dan bahkan pakaian dalam.

Dalam konteks ergonomi alas kaki modern, keseimbangan kebutuhan antara kemampuan alas kaki agar sesuai dengan gaya pemakainya sementara juga memberikan perlindungan dan pegangan untuk kaki mereka, diselidiki dengan penggunaan sistem analisis gerak, pelat pengukuran kekuatan, dan pada tekanan-tekanan pengukuran. Informasi yang paling berguna diperoleh bila berbagai faktor dapat diamati secara simultan, yaitu gerakan kaki dan kaki yang diamati, serta dipertimbangkan bersamaan dengan tekanan dalam sepatu.

Aplikasi ergonomi dalam desain sistem kerja memberikan peranan penting dalam meningkatkan faktor keselamatan dan kesehatan kerja, misalnya: desain sistem kerja untuk mengurangi rasa nyeri dan ngilu pada sistem kerangka dan otot manusia. Desain stasiun kerja untuk alat peraga visual *display* untuk mengurangi ketidaknyamanan visual dan postur kerja. Desain perkakas kerja untuk mengurangi kelelahan kerja. Desain peletakan instrumen dan sistem pengendali agar didapat optimasi dalam proses transfer informasi sehingga dihasilkan suatu respon

yang cepat dengan meminimumkan risiko kesalahan, meningkatkan efisiensi kerja, dan hilangnya risiko kesehatan akibat metode kerja yang kurang tepat.

Sejarah ergonomi di Indonesia

Sejarah ergonomi di Indonesia erat kaitannya dengan Bali. Kata ergonomi di tingkat nasional mulai diperkenalkan sejak tahun 1969 melalui suatu pertemuan ilmiah dengan tema "Kesehatan dan Produktivitas" dalam suatu judul makalah "Pendekatan Ergonomi dalam rangka Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja Perusahaan" (Manuaba, 1987). Pada tahun ini juga untuk pertama kalinya di dalam dunia pendidikan, ergonomi diberikan sebagai suatu mata kuliah. Di Fakultas Kedokteran Universitas Udayana, ergonomi disinggung dalam kaitan dengan mata kuliah ilmu faal, untuk kemudian ditempatkan dalam mata kuliah kesehatan masyarakat, yang diikuti oleh Fakultas Teknik Unud (1971), Peternakan (1972), Asmi (1981), dan desain interior (1983). Bersamaan dengan itu, lahir lembaga daerah Hiperkes Bali-Nusra bersama-sama bagian ilmu faal FK Unud berkembang menjadi pusat ergonomi di kawasan Asia Tenggara, dengan makalah-makalahnya yang disampaikan ke dunia internasional.

Pada tahun 1970, kegiatan yang berkaitan dengan masalah ergonomi semakin meningkat ditandai dengan adanya ceramah, kursus, seminar, dan penelitian-penelitian. Penelitian tentang pacul diperdengarkan di forum internasional di Jepang, penelitian yang berkaitan dengan manusia dan lingkungan. Berikutnya penggarapan di sektor industri kecil mulai digalakkan, seperti industri pembuat genteng di Pejaten, Tabanan, Bali. Pada tahun 1973, makalah penelitian disampaikan melalui forum ilmiah seperti seminar gabungan IAIFI-Puskes ABRI, Konferensi Nasional Anatomi ke-3, dan *7th Asian Conference on Occupational Helth* di Jakarta (Manubaba, 1987).

Sampai dengan tahun 1978, hasil-hasil penelitian ergonomi terus diinformasikan di tingkat nasional maupun internasional, seperti pertemuan-pertemuan ilmiah *Man and His Environment* tahun 1974, Kongres Ikatan Hiperkes Indonesia ke-2 di Surabaya tahun 1975, kongres ke-3 IAIFI di Semarang tahun 1976, Simposium Efisiensi Jam Kerja dan Waktu Kerja di Bali tahun 1976, dan juga banyak pertemuan lainnya. Penyebaran konsep dan prinsip ergonomi dimulai pada tahun ini juga sehingga sampai dengan tahun 1986 pada TVRI Sto.

Denpasar tidak kurang dari 100 topik ergonomi telah disiarkan. Pada tahun 1978, terbit buku *Pembangunan Bali sampai Tahun 2000* di mana di dalam buku tersebut dengan jelas disebutkan ergonomi sebagai salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan demi berhasilnya pembangunan daerah Bali. Pada tahun ini juga, telah dikukuhkan Guru Besar Ilmu Faal KF Unud yaitu I.B.A. Manuaba, yang pada pidato pengukuhan Guru Besar menekankan penting prinsip ergonomi sebagai bagian integral dari pembangunan dan mutlak diperlukan dalam perencanaan. Dengan pengukuhan I.B.A. Manuaba ini menjadi tokoh dan akan penguatan perkembangan ergonomi di Bali, Indonesia, Asia, dan dunia.

Saat ini, ergonomi sudah dikenal di banyak bidang pendidikan di Indonesia, terutama di teknik industri, kesehatan masyarakat, psikologi, dan kedokteran. Banyak universitas atau sekolah yang menyelenggarakan program studi tersebut melaksanakan kegiatan pendidikan di bidang ergonomi. Bahkan, saat ini ergonomi telah banyak terdengar (bahkan mungkin lebih banyak terdengar) dari

kalangan teknik atau *engineering* terutama teknik industri di mana ergonomi atau *human factors engineering* menjadi salah satu jalur keahlian di teknik industri dan di program studi ini biasa dijumpai laboratorium ergonomi. Hal ini wajar mengingat Taylor (1880-an) dan Gilberth (1890-an) yang sangat berjasa bagi sejarah perkembangan ergonomi modern merupakan pionir teknik industri. Alhasil, ergonomi di Indonesia saat ini banyak sekali “bermunculan” dari universitas atau institusi atau sekolah yang unggul di bidang teknik seperti ITB, ITS, UGM, UI, dan sebagainya.

Ergonomi tidak bisa lepas dari dua hal, yaitu *engineering* (rekayasa/teknik) dan kesehatan. Oleh karena itu, dalam sejarah ergonomi juga diwarnai oleh tokoh-tokoh baik di bidang *engineering* seperti Taylor dan Gilberth (*industrial engineering*/teknik industri) dan tokoh-tokoh di bidang kesehatan seperti Bernardino Ramazzini (dokter) dan Wojciech Jastrzebowski (ahli biologi). Seperti yang telah disebutkan di atas, sampai saat ini pun ergonomi banyak dipelajari oleh banyak bidang tersebut yaitu *engineering* (terutama *industrial engineering* dan *safety engineering*) dan kesehatan (kesehatan masyarakat dan kedokteran) serta kerekayasaan kerja (psikologi). Sepanjang sejarah ergonomi, bidang profesi yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam ergonomi adalah sebagai berikut:

- Ahli ergonomi
- Insinyur rekayasa
- Insinyur produksi
- Desainer industri
- Dokter industri
- Praktisi kesehatan dan keselamatan kerja
- Praktisi sumber daya manusia (*human resources*)
- Desainer *computer*

16.6 Elemen dan Peran dalam Ergonomi Kerja

Sistem mesin dan manusia adalah di mana kedua komponen saling berinteraksi dan bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Sistem mesin dan manusia yang berikal tertutup lebih efisien daripada berikal terbuka. Berikut beberapa contohnya:

1. Tenaga kerja menerima masukan dalam bentuk perintah, instruksi, informasi, bahan mentah, dan sebagainya melalui indra penglihatan dan indra pendengaran.
2. Masukan diolah kemudian terjadi proses berpikir, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.
3. Tenaga kerja melaksanakan perintah, melaksanakan tugasnya dengan mengoperasikan dan mengendalikan alat dan mesin dengan menggunakan alat-alat operasi atau kendali seperti tombol, kenop, hendel, atau alat kendali lain.

Pekerja: elemen manusia di tempat kerja. Karyawan memiliki berbagai karakteristik yang dibutuhkan untuk dipertimbangkan termasuk kapasitas fisik dan mental; pengalaman dan keterampilan; pendidikan dan latihan; usia; kepribadian; dan kesehatan. Kebutuhan pribadi seseorang dan aspirasi sebagai manusia juga dipertimbangkan

Rancangan kerja: apa yang harus dilakukan karyawan dan apa yang sebenarnya mereka lakukan. Ini termasuk tugas pekerjaan; tuntutan kerja; pembatasan dan persyaratan waktu seperti tenggat waktu, atau di luar hal teknis seperti bekerja dengan karyawan lain; dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Lingkungan kerja: bangunan, area kerja dan ruang; pencahayaan, kebisingan, lingkungan termal.

Gejala muskuloskeletal pada pekerja kantor yang biasa. Misalnya, sebuah penelitian NIOSH Computer pengguna menemukan bahwa 40% sampai 44% dari pekerja dilaporkan memiliki ketidaknyamanan di leher dan sekitar seperempat dari pekerja melaporkan ketidaknyamanan di bahu dan lengan kanan, dan hampir sepertiga melaporkan ketidaknyamanan di tangan kanan mereka (Swanson *et al.*, 2004).

Ada berbagai macam dari *workstation* dan faktor lingkungan fisik yang telah dikaitkan dengan masalah muskuloskeletal di kantor pekerja (Hunting, Laubli, & Grandjean, 1981; Ong, Hoong, & Phoon, 1981; Sauter, Schleifer, & Knutson, 1991). Ini termasuk permukaan *workstation* yang terlalu tinggi, penempatan miskin peralatan menyebabkan kerja yang buruk postur, dan beban statis dari duduk di posisi yang sama untuk jangka waktu yang lama. Baru-baru ini, faktor psikososial (isi pekerjaan, aspek organisasi dari pekerjaan, interpersonal hubungan, aspek temporal pekerjaan) telah mencatat berpotensi memainkan peran dalam etiologi masalah muskuloskeletal pada pekerja kantor (Swanson & Sauter, 1999).

Dua jalur utama telah diusulkan oleh yang faktor psikososial dapat memengaruhi muskuloskeletal masalah (Bongers, De Musim Dingin, Kompier, & Hildebrandt, 1993; Sauter & Swanson, 1996; Smith & Carayon, 1996). Pada jalur pertama, faktor psikososial dapat menyebabkan regangan fisiologis melalui respon stres umum. Studi awal menunjukkan bahwa paparan hasil stres perubahan fisiologis seperti peningkatan darah tekanan, kortikosteroid, dan ketegangan otot, yang semuanya mempersiapkan organisme untuk merespon ancaman (Cannon, 1935; Selye, 1946). Pekerjaan yang berhubungan dengan stres, seperti tugas yang membosankan dan berulang, dan rendahnya tingkat kontrol pekerjaan, bisa membuat cedera fisiologis (Frankenhaeuser & Johansson, 1986; Lundberg *et al.*, 1993). Peningkatan otot ketegangan (Westgaard dan Bjorkland, 1987; Lundberg & Melen, 1995) atau peningkatan retensi cairan di perifer bagian tubuh (Smith & Carayon, 1996) sebagai hasil dari reaksi fisiologis terhadap stres pekerjaan telah dihipotesiskan mengakibatkan gejala muskuloskeletal (misalnya, saraf kompresi di terowongan karpal karena retensi cairan atau berkelanjutan ketinggian tingkat rendah dalam ketegangan otot diinduksi dengan tuntutan psikologis pekerjaan).

Jalur kedua postulat efek interaktif antara faktor psikososial dan fisik di mana stresor psikososial mengubah tuntutan fisik pekerjaan. Misalnya, rendahnya tingkat kontrol pekerjaan, tinggi standar produksi, tekanan waktu, dan kerja yang kaku prosedur dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan beban kerja, kerja kecepatan, pengulangan, postur kerja, dan waktu pada komputer (Smith, Cohen, Stammerjohn, & Happ, 1981). Peningkatan ini tuntutan pekerjaan fisik, pada gilirannya, telah ditemukan berhubungan dengan gejala muskuloskeletal (Lim & Carayon, 1995).

Sebagai contoh di atas menggambarkan, psikolog yang dilatih dalam pengukuran organisasi kerja stres dan dalam pekerjaan desain dapat membawa banyak untuk desain dan analisis ergonomis studi, baik etiologi dan intervensi.

Iluminasi (penerangan) yang sangat perlu diperhatikan adalah kadar (*intensity*) cahaya, distribusi cahaya dan sinar yang menyilaukan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menghilangkan kelelahan pada kerja. Warna, erat kaitannya dengan iluminasi adalah penggunaan warna pada ruangan dan peralatan kerja. Warna dapat digunakan sebagai :

- alat sandi atau *coding sevice* (Schultz, 1982);
- upaya menghindari ketegangan mata; dan
- alat untuk menciptakan ilusi tentang besar dan suhu ruangan kerja.

Bising (*noise*), Burrows dalam McCormisk (1970) berpendapat bahwa bunyi atau suara yang tidak diinginkan adalah bunyi yang tidak memiliki hubungan informasi dengan tugas atau aktivitas yang dilaksanakan. Tingkat-tingkat kerasnya suara atau bunyi tertentu dapat merupakam ancaman bagi pendengar.

Musik dalam bekerja, sebagaimana halnya dengan warna, banyak yang berpendapat bahwa musik yang mengiringi kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawannya. Musik tampaknya memiliki pengaruh yang baik pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana, rutin, dan monoton; sedangkan pada pekerjaan yang lebih majemuk memerlukan konsentrasi yang tinggi pada pekerjaan, pengaruhnya dapat menjadi sangat negatif.

Desain peralatan: perangkat keras tempat kerja. Ini adalah bagian dari ergonomi yang penting, yang mencakup peralatan elektronik, pakaian pelindung, perabotan, dan peralatan.

Organisasi dan kerja: yang lebih luas konteks organisasi dan bekerja yang memengaruhi individu. Termasuk pola kerja; beban kerja, pergantian sif; konsultasi; kerja tim; bagaimana mengorganisir pekerjaan; budaya tempat kerja.

Peran ergonomi dalam kehidupan sehari-hari dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu:

1. Perancangan produk.
2. Meningkatkan keselamatan dan *hygiene* kerja.
3. Meningkatkan produktivitas kerja.

Kondisi lama waktu kerja

Ekonomi kita 24/7 membutuhkan banyak pekerja untuk bekerja tidak standar jadwal kerja (malam hari, jam variabel, dan akhir pekan) serta hari kerja yang melampaui 8 jam (Presser, 2004). *Shiftwork* (jadwal sore atau malam) terjadi untuk sejumlah alasan (Rosa & Colligan, 1997). Layanan penting seperti polisi dan perlindungan kebakaran, perawatan kesehatan, dan utilitas; dibutuhkan 24 jam per hari. Beberapa proses manufaktur atau industri memiliki siklus produksi yang lebih panjang dari 8 jam. Banyak pekerja transportasi bekerja di malam hari untuk memenuhi pagi atau "tepat waktu" pengiriman persyaratan. Secara keseluruhan, sekitar dua per lima dari pekerja AS berada di jadwal tidak standar, dengan pria dan kaum minoritas lebih mungkin untuk

bekerja di jadwal tersebut. Sekitar seperempat *dual-earner* pasangan memiliki setidaknya satu pasangan bekerja malam atau berputar sif. Jika memiliki anak, mereka bahkan lebih mungkin untuk memiliki minimal satu pasangan jam kerja yang tidak standar (Presser, 2004).

Shiftwork dan bekerja dengan jadwal yang tidak standar berhubungan dengan sejumlah perilaku, sosial, kesehatan, dan hasil keamanan (Caruso, Hitchcock, Dick, Russo, & Schmit, 2004; Folkard dan Lombardi, 2004; Rosa & Colligan, 1997). Ritme sirkadian tubuh secara alami mendorong tubuh menjadi terjaga selama siang dan tidur di malam hari. Sementara, *shiftwork* bertentangan dengan ritme sirkadian alami, yang berarti bahwa pekerja malam sering merasa mengantuk atau lelah selama sif mereka. *Shiftworkers* harus tidur selama siang hari saat jam tubuh mereka meminta untuk menjadi terjaga. Jadi, tidur menjadi ringan atau terganggu, dan tidur mereka sering dua atau tiga jam lebih pendek dari yang diperoleh selama yang malam (Rosa & Colligan, 1997).

Selain itu, *shiftworkers* mungkin mengalami stres karena harus kehilangan waktu untuk keluarga dan fungsi sosial karena tidur di siang hari dan bekerja di malam hari. Kelelahan dan kantuk yang dialami selama semalam, dan diperpanjang sif kerja; memiliki efek negatif pada konsentrasi dan perhatian sehingga kemungkinan pekerja akan membuat kesalahan yang dapat menyebabkan kecelakaan atau cedera. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kecelakaan dan cedera yang sampai 28% lebih mungkin untuk terjadi pada sif kerja yang diperpanjang (10-12 jam), dan 30% lebih mungkin pada malam dari satu hari sif (Folkard & Lombardi, 2004).

Shiftwork dan kerja pada jam yang panjang juga dikaitkan dengan masalah pencernaan (seperti makan tidak teratur sehingga pencernaan terganggu akibat mengubah pola pekerjaan dan tidur), dengan penyakit kardiovaskular, dan dengan berat badan (Caruso *et al.*, 2004). Ada sejumlah desain jadwal kerja dan strategi yang dapat membantu pekerja untuk menyesuaikan diri jadwal kerja yang tidak standar (Rosa & Colligan, 1997).

Misalnya, organisasi dapat menghindari jadwal yang terlalu mengganggu irama sirkadian, seperti sif malam permanen, mempercepat perubahan sif di hari yang sama, atau lebih dari 2 sampai 4 malam berturut-turut, atau diperpanjang jam pergeserannya. Mereka bisa memungkinkan untuk beberapa pekan *off* agar pekerja memiliki waktu dengan keluarga dan teman-teman. Pekerja bisa lebih mudah merencanakan kehidupan jika jadwal mereka teratur dan dapat diprediksi. Lebih sering istirahat selama sif kerja dapat membantu pekerja pulih dari kelelahan, atau organisasi dapat menjadwalkan pekerjaan lebih menuntut pada saat-saat pekerja yang paling waspada (siang dan jam sore). Strategi mengatasi meliputi kebersihan tidur yang baik (menjaga rutinitas tidur yang teratur, menghalangi suara dan cahaya sementara tidur, menghindari makanan berat dan alkohol sebelum tidur); tetap fit secara fisik; menjaga pola makan yang sehat; dan menghindari berlebihan kafein, stimulan, atau tidur pil (Rosa & Colligan, 1997).

Dalam dunia kerja, standar jadwal kerja adalah 8 jam per harinya, meskipun pada zaman ini penggunaan jadwal jam kerja menjadi lebih lama seperti penggunaan jam kerja sif yang semakin sering digunakan oleh mayoritas perusahaan untuk meningkatkan hasil produktivitas. Terdapat

tiga tipe *schedule shift* yang biasa digunakan oleh beberapa perusahaan di antaranya sebagai berikut: (Spector, 1999)

a. Jam Kerja

Hubungan antara jam kerja nominal (sebagaimana ditetapkan oleh peraturan) dan jam kerja aktual (sebagaimana dijalankan oleh tenaga kerja). Jika jam kerja nominal ditambah, maka jam kerja aktual menjadi menurun. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa jam kerja aktual meningkat jika jumlah nominal berkurang. Namun, kajian-kajian lain menunjukkan bahwa pengurangan dari jumlah jam nominal tidak mempunyai pengaruh terhadap jumlah jam kerja aktualnya.

b. Kerja Paruh-waktu Tetap

Menurut Schultz (1982), mempekerjakan paruh waktu menarik bagi:

- orang-orang yang bertanggung jawab atas urusan rumah tangga;
- orang-orang yang cacat jasmaniah, yang menghadapi masalah mobilitas yaitu masalah pergi dan pulang dari tempat kerja;
- orang-orang yang sedang mengalami krisis usia tengah baya; dan/atau
- orang-orang yang memang tidak bersedia bekerja selama 40 jam/minggu kerja di kantor atau di pabrik.

Mereka yang termasuk dalam kelompok ini adalah para tenaga kerja muda yang menyukai gaya hidup lentur, yang dimungkinkan dengan bekerja paruh waktu. Mereka senang dengan peluang untuk bekerja paruh waktu karena di samping mendapatkan tambahan penghasilan, mereka dapat memenuhi kebutuhan dengan aktivitas yang bermakna.

c. Empat Hari Kerja per Minggu

Dengan empat hari kerja per minggu, perusahaan mengharapkan akan terjadi peningkatan pada produktivitas, efisiensi pekerja, dan pengurangan dari jumlah absensi tenaga kerja. Dari hasil-hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, penerapan empat hari kerja per minggu pada kebanyakan kasus (perusahaan) merupakan suatu keberhasilan, tetapi bukan tanpa kritik. Ada tanda-tanda yang menunjukkan adanya sedikit penurunan dari penerapan empat hari kerja per minggu, digantikan dengan pengaturan waktu kerja yang lain, yaitu jam-jam kerja lentur.

d. Jam Kerja Lentur (*Flexi Time*)

Jam kerja lentur sesuai untuk pekerjaan seperti penelitian, perkantoran, pabrik (*manufacturing*) ringan dan berat. Ciri yang paling disukai dari sistem kerja lentur seperti memiliki rasa bebas, mudahnya untuk pergi dan pulang kerja, tidak mungkin datang terlambat, mempunyai waktu untuk kehidupan sosial, dapat meningkatkan jumlah atau mutu dari kerja. Penerapan jam kerja lentur berhasil dan memberikan beberapa keuntungan. Kemacetan lalu lintas pada jam-jam sibuk jauh lebih berkurang, pada kasus-kasus tertentu sudah tidak merupakan masalah lagi. Para tenaga kerja tiba di tempat kerja dengan perasaan yang lebih tenang dan dapat segera mulai bekerja.

16.7 Tujuan dan Manfaat Ergonomi

Tujuan ergonomi adalah untuk memberikan produktivitas maksimal dengan biaya minimal. Di tempat kerja, sejumlah besar tugas yang melebihi kemampuan, sebagian besar cenderung merupakan pekerjaan memaksa. Mungkin ada pekerjaan yang akan mencakup tugas spesifik yang membutuhkan waktu yang panjang untuk menyelesaikan atau kelebihan tugas kerja yang akhirnya merugikan dan mungkin mencelakakan pekerja.

Dengan prinsip ergonomi untuk merancang tugas-tugas kerja, dapat meminimalisir risiko bagi para pekerja. Ergonomi telah didefinisikan dan tujuannya adalah pada rancangan aktivitas kerja yang sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan mereka. Mencocokkan persyaratan pekerjaan dengan kemampuan pekerja adalah pendekatan yang harus diterapkan.

Adapun tujuan dari ergonomi secara umum adalah:

- Informasi dan pedoman yang tepat mengenai pengurangan risiko.
- Pengambil keputusan merencanakan proses kerja baru yang seharusnya.
- Pengetahuan tentang prinsip ergonomi yang berkontribusi terhadap pengurangan atau penghapusan risiko.
- Strategi desain menekankan tuntutan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan pekerja. Misalnya, untuk tugas yang membutuhkan penanganan material yang berat, seperti penggunaan *mechanical assist*.
- Perangkat untuk mengurangi kebutuhan penanganan manual dirancang ke dalam proses.
- Aspek desain lainnya harus dipertimbangkan termasuk beban.
- Desain, tata letak tempat kerja untuk memudahkan kemudahan akses saat menggunakan alat bantu mekanis dan menghilangkan pengangkatan yang tidak perlu.

Prinsip ergonomi memiliki peranan penting untuk memudahkan manusia dalam mengerjakan tugas tertentu. Dengan demikian, tujuan ergonomi meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan serta mengurangi kelelahan maupun stres, meningkatkan kenyamanan, menurunkan beban kerja fisik dan mental agar karyawan dapat bekerja secara aman, nyaman, dan terhindar dari penyakit sehingga produktivitas semakin meningkat. Adapun manfaat pelaksanaan ergonomi adalah sebagai berikut:

- menurunnya angka kesakitan akibat kerja;
- menurunnya kecelakaan kerja;
- biaya pengobatan dan kompensasi berkurang;
- stres akibat kerja berkurang;
- produktivitas membaik;
- alur kerja bertambah baik;
- rasa aman karena bebas dari gangguan cedera; dan
- kepuasan kerja meningkat.

Sasaran dari ergonomi yaitu meningkatkan para pengguna agar dapat mencapai prestasi kerja yang tinggi dalam kondisi yang nyaman, aman, dan tenteram. Penerapan ergonomi pada umumnya

merupakan aktivitas desain ataupun redesain. Ergonomi dapat berperan pula dalam desain pekerjaan pada suatu organisasi, misalnya: penentuan jumlah jam istirahat, pemilihan jadwal pergantian waktu kerja (sif kerja), dan meningkatkan variasi pekerjaan. Agar dapat menghasilkan rancangan sistem kerja yang baik, perlu dikenal sifat-sifat; keterbatasan; serta kemampuan yang dimiliki manusia. Dalam sistem kerja, manusia berperan sentral yaitu sebagai perencana, perancang, pelaksana, dan pengevaluasi sistem kerja yang bekerja secara keseluruhan agar diperoleh hasil kerja yang baik atau memuaskan.

16.8 Penerapan Ergonomi dalam Kehidupan Sehari-hari

Dari hal-hal tersebut, dapat dianalisis bagaimana ergonomi dapat diterapkan ke dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya:

Dalam penggunaan komputer, tidak bisa dilepaskan dari penggunaan *keyboard* atau papan ketik. Biasanya, hal-hal kecil seperti ini jarang diperhatikan oleh pemakai—kebanyakan orang lebih memilih penampilan dibandingkan kenyamanan dalam penggunaannya. Untuk itu, penting bagi pengguna untuk memastikan *keyboard* yang nyaman—sebaiknya, *keyboard* tidak terlalu kecil dan ada jarak memadai sehingga antara tombol yang satu dan yang lainnya tidak terlalu sesak.

Bekerja dengan komputer harus disesuaikan dengan kenyamanan para pekerjanya, agar tidak menimbulkan sakit pinggang, mata lelah, leher pegal, dan lainnya. Hal ini pada akhirnya akan mengakibatkan menurunnya produktivitas karyawan dalam bekerja. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mendesain *workstation* karyawan yang bekerja dengan computer, antara lain:

- Tinggi *keyboard* dan kursi diatur agar siku; membentuk kurang lebih 90 derajat dengan lengan pekerja yang didukung oleh lengan kursi.
- Paha sejajar dengan lantai.
- Telapak kaki menyentuh lantai dengan nyaman. Bila diperlukan, *footrest* disediakan jika sulit untuk mengatur ketinggian meja.
- Sandaran kursi harus memungkinkan agar badan dalam posisi yang tegak.
- Tinggi monitor diatur agar kepala tetap tegak.
- Jarak monitor dengan mata kurang lebih sama dengan jarak jangkauan tangan.
- Tidak ada lampu yang langsung mengarah mata atau terpantul ke mata lewat layar monitor.

Untuk ibu rumah tangga. Saat ini, sudah tersedia banyak peralatan rumah tangga yang dapat meringankan beban pekerjaannya. Misalnya:

- Tadinya, ibu rumah tangga mencuci dengan cara dikucek atau menggunakan papan pengkilasan. Sekarang, tidak perlu lelah mencuci menggunakan alat tersebut karena sudah tersedia mesin cuci untuk membantu meringankan pekerjaan.
- Begitu juga dengan penggunaan kompor. Dengan menggunakan kompor gas yang sudah lebih modern dapat membantu pekerjaan ibu rumah tangga menjadi lebih efektif. Apalagi, sudah terdapat ukuran tabung gas yang lebih kecil, di mana masyarakat kurang mampu dapat membelinya.

- Ketika mengepel lantai pun harus diperhatikan posisinya agar lebih nyaman. Sekarang, sudah banyak alat untuk mengepel lantai yang menggunakan tangkai karena akan mempermudah dan lebih cepat selesai sehingga tidak perlu susah-susah mengepel dalam posisi jongkok (umumnya akan cepat lelah).

Posisi dalam penataan ruangan. Sebaiknya, dalam menempatkan alat-alat rumah tangga misalnya saja kursi duduk, meja-meja, serta furnitur lainnya harus sesuai dengan besar ruangan yang dimiliki. Jangan sampai terlalu berlebihan karena jika hal ini terjadi akan mempersulit ruang gerak dari pemilik rumah itu sendiri, hingga pada akhirnya akan merasakan hal-hal yang kurang nyaman. Maka dari itu, dalam penataan ruangan harus dipikirkan baik-baik agar hidup dapat lebih nyaman.

Ketika menonton TV. Sebaiknya, ruang keluarga yang dirancang untuk menonton TV diatur sebaik mungkin, maksudnya jangan terlalu dekat ataupun terlalu jauh dengan kursi duduk. Apalagi, hal ini dapat berdampak negatif bagi anak-anak karena mereka lebih rentan terhadap penyakit, yang dalam kasus ini adalah penyakit mata.

Penerangan di dalam rumah harus diperhatikan. Agar segala kegiatan dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan penerangan. Penerangan yang dimaksudkan dapat berasal dari ventilasi di mana dapat dimasuki cahaya matahari ataupun yang berasal dari lampu yang menghasilkan cahaya menggunakan listrik.

- Sisi ventilasi, maka letak dan jumlah ventilasi ataupun jendela harus sesuai dengan keadaan rumah sendiri. Jangan sampai menempatkan ventilasi di tempat yang salah karena akan mengganggu cahaya yang masuk ke rumah.
- Penggunaan lampu, jumlahnya harus sesuai dengan ruangan yang ada di dalam rumah. Dengan adanya penerangan lampu ketika cahaya dari sumber alami tidak masuk ke rumah dapat membantu kegiatan yang akan dilakukan oleh pemilik rumah.

Adapun aspek psikologis dalam penerapan ergonomi itu sendiri, orang akan menjadi lebih nyaman dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, orang tidak akan mudah cepat lelah sehingga penghuni rumah akan memiliki perasaan senang dan dapat berpikir jernih dalam menghasilkan ide-ide baru untuk perkembangan usahanya dalam kehidupan sehari-hari.

Kebanyakan orang menyadari gangguan yang timbul dari pekerjaan; dapat memiliki sejumlah penyebab dan tidak selalu jelas. Organisasi itu sangatlah rumit, begitu juga dengan orangnya. Misalnya, kita sekarang tahu itu fisik. Kelainan mungkin tidak timbul semata-mata dari tekanan fisik. Faktor psikologis dan sosial bisa berdampak pada perkembangan gejala pada beberapa individu pada waktu-waktu tertentu. Untuk itu, perlunya memahami masalah-masalah yang ada, yang perlu kita periksa pekerjaan dan organisasinya secara lebih luas, dan memahami bagaimana berbagai faktor kerja dapat berinteraksi satu sama lain dan bagaimana faktor manusia mungkin mengubah sistem kerja. Dalam ergonomi pekerjaan, aspek desain fisik pekerjaan atau 'perangkat keras' mungkin hanya bagian dari masalah dan merupakan bagian dari solusi. Dalam beberapa kasus, mungkin sebagian kecil. Faktor lainnya, ergonomi diintegrasikan ke dalam sistem kerja yang lebih luas. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah solusi optimal telah tercapai oleh orang

yang akan melakukan pekerjaan, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan, seperti: siapa, sifat tugas (apa), dan konteks di mana mereka selesai (di mana, kapan, dan bagaimana).

16.9 Ringkasan

- Ergonomi atau rekayasa faktor manusia (*human factor engineering*) sebagai disiplin psikologi yang bersifat multidisipliner mempelajari, menjelaskan, mengontrol, meramalkan, merekayasa, dan memecahkan masalah faktor performansi manusia yang dihubungkan dengan tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan, alat-alat pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan.
- Ruang lingkup ergonomi terdiri atas:
 - Penyelidikan tentang *display*;
 - Penyelidikan tentang kekuatan fisik manusia;
 - Penyelidikan tentang ukuran tempat kerja; dan
 - Penyelidikan tentang lingkungan kerja.
- Kajian ergonomi dikelompokkan oleh Ir. Iftikar Z. Sutalaksana dalam:
 - Faal kerja
 - Antropometri
 - Biomekanika
 - Pengindraan
 - Psikologi kerja
- Ergonomi dipopulerkan pertama kali pada tahun 1949 sebagai judul buku yang dikarang oleh Prof. Murrel. Sementara, kata ergonomi itu sendiri berasal dari bahasa Yunani yaitu *ergon* (kerja) dan *nomos* (aturan/prinsip/kaidah).
- Elemen dan peran dalam ergonomi kerja melibatkan sistem mesin dan manusia di mana kedua komponen saling berinteraksi dan bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Peran ergonomi dalam kehidupan sehari-hari dapat dikelompokkan menjadi 3, yaitu:
 - Perancangan produk;
 - Meningkatkan keselamatan dan *hygiene* kerja; dan
 - Meningkatkan produktivitas kerja.
- Penerapan ergonomi dalam kehidupan sehari-hari dapat dilihat melalui:
 - penggunaan komputer;
 - penggunaan kompor;
 - posisi dalam penataan ruangan;
 - ketika menonton TV; dan/atau
 - penerangan di dalam rumah.

16.10 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan definisi dari ergonomi!
2. Apa saja yang menjadi ruang lingkup ergonomi?
3. Diskusikan bagaimana konsep ergonomi pertama kali diperkenalkan di dunia!

4. Sebutkan elemen dan peran dalam ergonomi kerja!
5. Jelaskan bagaimana ergonomi dapat meminimalisir risiko pada pekerja!
6. Diskusikan penerapan ergonomi dalam kehidupan sehari-hari!

16.11 Studi Kasus

Dalam menanggapi COVID-19, banyak perusahaan yang menerapkan langkah-langkah yang dapat melindungi karyawan dari penyebaran virus yang bersifat masif ini. Mulai dari memberikan perlindungan tambahan seperti pembatas plastik yang ditempatkan di depan kasir yang dapat melindungi petugas kasir dan juga pelanggan dari intensitas transmisi virus tersebut. Selain itu, petugas kasir juga diberikan peralatan pelindung diri tambahan seperti *face shield* dan masker.

Penerapan ergonomi di tempat kerja khususnya dalam kondisi penyebaran virus yang masif ini bertujuan untuk menjaga kesehatan, kenyamanan, keselamatan, produktivitas serta kesejahteraan karyawan dan juga pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus aktif dalam mengomunikasikan serta menerapkan prinsip ergonomi tersebut di dalam sebuah kebijakan yang pro keselamatan dan kesehatan karyawan.

Pertanyaan:

1. Siapa saja yang berperan penting dalam penerapan prinsip ergonomi di tempat kerja?
2. Apa saja yang dapat menjadi faktor kunci keberhasilan dari penerapan prinsip ergonomi?
3. Sebutkan kebijakan lain yang dapat diambil oleh perusahaan sebagai perlindungan tambahan bagi karyawan dan juga pelanggan dalam memproteksi diri dari penyebaran virus COVID-19!

**“If you want to lift yourself up, lift up
some one else.”**

Booker T. Washington

**Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan
berkelanjutan.**

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 17

PSIKOLOGI KESEHATAN KERJA

17.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Sejarah perkembangan psikologi okupasional.
- Kondisi kerja yang berdampak pada kesehatan karyawan.
- Peran stresor.
- Konsep keselamatan karyawan.

17.2 Pendahuluan

Pada tahun 1990, stres dimasukkan ke dalam daftar 10 risiko kesehatan okupasional (yang berhubungan dengan pekerjaan) di Amerika Serikat. Akibatnya, perhatian terhadap stres dalam kerja menjadi lebih penting. Perhatian ini membawa perkembangan pada bidang psikologi kesehatan okupasional, yang meliputi penggunaan ilmu psikologi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, serta menjaga dan mendorong adanya keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan pekerja. (Landy, 2004).

Kondisi fisik perkerjaan dapat memengaruhi pekerja secara fisik. Terkadang, pengaruhnya langsung terlihat, tetapi pada umumnya pengaruh baru terlihat di masa depan. Ketika sebuah penyakit atau cedera membutuhkan waktu yang lama untuk berkembang, maka menentukan penyebab penyakit tersebut akan menjadi sulit dan pengaruh pada kesehatan emosi dapat timbul.

Penyakit dan cedera serius sering kali diasosiasikan dengan luka psikologis. Berikut pengaruh-pengaruh yang terjadi pada empat kondisi kerja: (Spector,1999)

1. Penyakit menular

Pekerja yang berurusan dengan masyarakat (penata rambut, polisi, guru) dapat terekspos penyakit menular meskipun dalam banyak kasus pengaruhnya hanya berupa batuk dan flu. Terinfeksi penyakit menular adalah masalah utama yang dihadapi orang-orang yang bekerja di bidang kesehatan. *The National Safety Council* (1992a) memperkirakan sekitar 12.000 orang terinfeksi hepatitis B saat bekerja.

Wallack (1989) menemukan bahwa mayoritas pekerja di bidang kesehatan merasa berisiko mendapat AIDS dari pasien. Murphy, Gershon, dan DeJoy (1996) menyatakan bahwa kemungkinan terekspos AIDS adalah sumber utama stres dalam kerja, yang sering kali mengarah ke kegelisahan (*anxiety*). Perhatian terhadap AIDS telah memberi dampak bagi praktik-praktik keselamatan di bidang kesehatan, misalnya:

- a. membuang benda tajam ke dalam tempat khusus;
- b. menggunakan sarung tangan sekali pakai ketika memegang darah atau cairan tubuh;
- c. segera membersihkan cairan tubuh yang tumpah dengan disinfektan; dan/atau
- d. menutup jarum suntik yang sudah dipakai.

Namun, banyak pekerja di bidang kesehatan yang tidak mengikuti prosedur keselamatan seperti ini meskipun penelitian telah membuktikan keefektifan prosedur keselamatan.

2. Suara keras

Suara keras dapat merusak pendengaran, maka di beberapa negara ada hukum tentang level suara yang legal. Selain itu, pekerja juga diberikan proteksi dari suara keras tersebut.

3. Suhu ekstrem

Pekerja yang bekerja *outdoor* bisa menjadi korban suhu ekstrem. Suhu ekstrem yang terjadi dapat menyerang atau menyebabkan kematian. Pada umumnya, suhu normal manusia adalah 37°C. Apabila suhu manusia mengalami penyimpangan yang begitu jauh atau terlihat signifikan, dapat mengakibatkan kematian. Pada kondisi lingkungan yang dingin, pekerja harus memakai baju yang cukup hangat. Apabila terdapat cuaca ekstrem, solusi yang terbaik adalah mengurangi waktu untuk bekerja di luar. Apabila suhu di luar tinggi atau panas, disarankan untuk menjaga jumlah cairan yang ada di dalam tubuh dengan cara minum sebanyak mungkin agar tidak terjadi dehidrasi saat bekerja.

4. Zat beracun

Terpaparnya zat beracun saat bekerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Tubuh manusia akan mengalami reaksi apabila terkena zat beracun dan reaksi yang timbul bervariasi. Biasanya, gejala-gejala yang timbul berupa sakit kepala, mual, bahkan sampai terdapat kerusakan pada organ vital. Organisasi yang membiarkan pekerja terpapar zat beracun berisiko dituntut oleh pekerja. Banyak negara yang punya hukum untuk melindungi pekerja dari zat beracun. Dalam mengatur suatu stres yang terjadi pada saat bekerja digunakan intervensi. Intervensi dibagi menjadi tiga jenis, yaitu: *primary prevention*, *secondary intervention*, dan *tertiary intervention*. Berikut penjelasan dari ketiga intervensi: (Landy, 2009)

- **Primary Prevention: Stresor-Directed**
 - a. *Scope* : mencegah – mengurangi jumlah dan/atau intensitas stresor.
 - b. *Target* : mengubah lingkungan kerja, teknologi, atau struktur organisasi.
 - c. *Underlying assumption* : Pendekatan paling efektif untuk mengatur stres adalah dengan menghilangkan stresor.
 - d. *Examples* : desain ulang pekerjaan, pengaturan kognitif.

- **Secondary Interventions: Response Directed**
 - a. *Scope* : mencegah – memodifikasi respon individu terhadap stresor.
 - b. *Target* : individu.
 - c. *Underlying assumption* : stresor mungkin tidak dapat dihilangkan atau dikurangi, sehingga perlu adanya fokus terhadap reaksi individu terhadap stresor tersebut.
 - d. *Examples* : *training* relaksasi, *biofeedback*, *training* pengaturan stres.

- **Tertiary Interventions: Symptom-Directed**
 - a. *Scope* : *treatment* – meminimalkan dampak buruk dari stresor dengan cara membantu individual mengatasi konsekuensi-konsekuensi dari stresor secara efektif.
 - b. *Target* : individu.
 - c. *Underlying assumption* : fokusnya adalah pada *treatment* terhadap masalah.
 - d. *Examples* : *employee assistance program*, *medical care*.

17.3 Kondisi Kerja yang Berdampak pada Kesehatan Karyawan

Dalam setiap tempat kerja yang diberikan, karyawan terkena banyak rangsangan. Banyak dari rangsangan ini adalah fisik di alam (misalnya: tingkat kebisingan, desain peralatan, kecepatan kerja yang dibutuhkan), tetapi banyak orang lain adalah psikososial di alam (misalnya: hubungan dengan rekan kerja, komunikasi persyaratan kerja). Terlepas dari pekerjaannya, terdapat kondisi pekerjaan baik fisik maupun psikososial yang dapat berdampak terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan. Dampak tersebut relatif dari masing-masing jenis kondisi kerja dan fungsi pekerjaan terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan. Sebagai contoh, kondisi kerja mungkin

akan memiliki efek yang lebih kuat pada kesehatan dan keselamatan karyawan kerah biru dibandingkan dengan karyawan manajerial. Sebaliknya, kondisi kerja psikososial mungkin akan memiliki dampak kuat pada karyawan manajerial dibandingkan dengan kondisi kerja fisik karyawan kerah biru. Kesehatan dan keselamatan dari karyawan manajerial juga dapat dipengaruhi oleh kondisi kerja fisik seperti tinggi tingkat kebisingan. Sementara, kondisi kerja psikososial dari kerah biru seperti komunikasi yang buruk dapat berdampak pada kesehatan karyawan tersebut.

17.3.1 *Work Schedules*

Dalam dunia kerja, standar jadwal kerja adalah 8 jam per harinya, meskipun pada era zaman ini penggunaan jadwal jam kerja menjadi lebih lama seperti penggunaan jam kerja sif yang semakin sering digunakan oleh mayoritas perusahaan untuk meningkatkan hasil produktivitas. Terdapat tiga tipe *schedule shift* yang biasa digunakan oleh beberapa perusahaan di antara lain sebagai berikut: (Spector, 1999)

1. *Night shifts*

Banyak organisasi seperti rumah sakit dan kantor polisi berjalan (buka) 24 jam. Biasanya, mereka menggunakan sistem yang dinamakan sif. Pada umumnya, organisasi yang berjalan dengan waktu 24 jam dibutuhkan dua sampai tiga kali sif. Beberapa organisasi mempekerjakan orang untuk bekerja pada sif yang tetap dan bekerja pada waktu yang sama. Beberapa organisasi juga menggunakan *rotating shifts*. *Rotating shifts* adalah pekerja bekerja untuk satu sif selama beberapa waktu, misalnya satu bulan, kemudian ganti ke sif yang lain. Masalah utama dari *night shifts* adalah terganggunya siklus tidur-bangun, yaitu ritme sirkadian di mana terdapat perubahan-perubahan fisiologis yang terjadi dalam satu hari yang meliputi perubahan suhu tubuh dan hormon.

Masalah kesehatan yang paling terlihat dari *night shifts* adalah terganggunya tidur, susah tidur, atau kualitas tidur yang buruk. Masalah yang sering dijumpai pada pekerja *night shifts* selain masalah kesehatan juga ada masalah sosial. Seseorang yang bekerja pada malam hari akan tidur di siang harinya—di saat orang lain beraktivitas—menyebabkan kurangnya sosialisasi terhadap keluarga maupun di lingkungan sekitarnya.

2. *Long shifts*

Long shift merupakan jam kerja yang sifatnya lama atau dapat dikatakan panjang. Biasanya, jam kerja yang dijalankan sekitar 8 jam, tetapi terdapat beberapa organisasi yang jam kerjanya lebih lama. Contoh pekerja yang menggunakan *long shifts* adalah sopir bus yang memiliki rute perjalanan lebih dari 8 jam. Alternatif jam kerja biasanya 10 jam per hari untuk 4 hari kerja. Biasanya, para pekerja *long shifts* memiliki kesulitan, seperti rasa lelah yang berlebihan—biasanya para pekerja dituntut memiliki kekuatan mental dan fisik yang cukup kuat. Namun di sisi lain, banyak pekerja yang lebih menyukai sistem kerja *long shifts* dikarenakan mempunyai

lebih banyak waktu luang. Bahkan, dari penelitian polisi yang bekerja 8 jam dibandingkan dengan yang 12 jam, ternyata lebih senang yang 12 jam karena lebih banyak libur. Namun tetap saja jam kerja ini berisiko bagi kesehatan. *Long shifts* biasanya diasosiasikan dengan masalah tidur, konsumsi alkohol, dan penggunaan stimulan.

3. *Flexible Work Schedule*

Secara umum, perusahaan menggunakan sistem jam kerja tetap, tetapi banyak juga beberapa perusahaan atau organisasi yang menetapkan sistem jadwal fleksibel, yang biasanya disebut dengan *flexitime*, yang memungkinkan pekerja menentukan—paling tidak sebagian—jam kerja mereka. Keuntungan *flexitime* dari perspektif organisasi yaitu *flexitime* membuat pekerja dapat menyelesaikan masalah pribadi di rumah, bukan di tempat kerja.

17.4 *Work Family Conflict*

Bentuk konflik yang biasa terjadi adalah adanya tuntutan pekerjaan dan tuntutan dari keluarga yang saling bertentangan. Masalah seperti ini bisa terjadi pada pasangan yang berkarier atau *single parents*. Biasanya, masalah *work-family conflict* seperti mengharuskan tinggal di rumah karena anak sakit atau harus menghadiri rapat orang tua.

Beberapa penelitian menemukan bahwa pekerja yang melaporkan level *work-family conflict* tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dibanding pekerja yang memiliki lebih sedikit konflik.

Meskipun berperan sebagai orang tua dan pekerja dapat menimbulkan efek merugikan, khususnya bagi wanita yang diasumsikan memiliki tanggung jawab terhadap anak, tetapi peran ganda juga memiliki efek positif, salah satunya adalah dapat meningkatkan *self-esteem*. Upaya yang dilakukan organisasi untuk mengatasi *work-family conflict*, biasanya berupa *flexible work schedule* dan menjaga anak di tempat kerja. Kedua pendekatan ini membuat pekerja lebih mudah mengatur tanggung jawab terhadap keluarga maupun pekerjaan. Jadwal fleksibel memungkinkan pekerja mengambil dua tanggung jawab secara bersamaan.

17.5 Peran Stresor

Mengingat volume pekerjaan pada *role stressor*, pada bagian ini kami menyediakan gambaran dari jenis *role stressor*, serta ringkasan dari meta-analisis yang penting mengenai hubungan antara peran stres dan kesehatan karyawan. Dasar dari peran stres sebenarnya dikembangkan oleh seorang sosiologis teori peran (Merton, 1957). Teori peran menyatakan bahwa "peran" adalah seperangkat ekspektasi perilaku, dan semua orang memiliki "peran" dalam kehidupan. Dua dari tugas utama yang dihadapi orang-orang dalam kehidupan keduanya mengklarifikasi peran ganda mereka, serta

menyeimbangkan tuntutan terkait dengan berbagai peran yang dimainkan. Proses ini mengklarifikasi tuntutan peran dan menyeimbangkan potensi bersaing antara tuntutan peran yang berlangsung dalam peran yang sama. Ini diterapkan di tempat kerja dan menunjukkan bahwa setiap karyawan diberikan dua tugas utama, yaitu: (a) menjelaskan sifat seseorang perihal tanggung jawab kerjanya, dan (b) mencoba untuk menyeimbangkan tanggung jawab kerja yang tidak sesuai.

Sebelum kami menjelaskan berbagai jenis *role stressor* dan pengaruhnya terhadap kesehatan karyawan, penting untuk diingat proses "peran-pengiriman" (King & Raja, 1990). Secara khusus, asumsi yang mendasari di balik *role stressor* (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) adalah bahwa proses ini sebagian besar sosial secara sifat. Artinya, organisasi memiliki beberapa mekanisme formal (misalnya: deskripsi pekerjaan) untuk membantu karyawan menetapkan persyaratan peran mereka. Oleh karena itu, mekanisme formal seperti deskripsi pekerjaan yang dilengkapi dengan baik, komunikasi formal dan informal dengan "pengirim peran", dapat membantu untuk menentukan peran karyawan. Untuk alasan yang jelas, pengirim peran paling penting biasanya adalah atasan langsung, tetapi karyawan juga menerima peran terkait komunikasi dari rekan kerja, dan dalam beberapa kasus bahkan pelanggan. Berdasarkan semua informasi ini, seorang karyawan mendefinisikan peran kerjanya dari waktu ke waktu.

Mengingat sifat sosial dari proses pengiriman peran dan fakta bahwa beberapa pengirim peran yang menyediakan informasi, itu dapat menjadi sebuah proses yang tidak sempurna. Salah satu masalah yang mungkin terjadi dalam proses pengiriman peran adalah peran pengirim mungkin tidak memberikan informasi yang jelas, yang menghasilkan stresor dikenal sebagai ambiguitas peran. Ketidajelasan peran adalah stresor yang keluar dari penelitian asli terkait peran stres (misalnya: Kahn et al., 1964) dan hanya mencerminkan kurangnya kejelasan mengenai tanggung jawab pekerjaan seseorang dan kinerja harapan. Upaya untuk mengukur peran ambiguitas (Misal: Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) memiliki fokus pada tanggung jawab dan pekerjaan ambiguitas di sekitarnya. Upaya baru-baru ini lebih untuk mengukur mengenai peran ambiguitas (Misal: Breugh & Colihan, 1994) dan menyertakan kinerja harapan, telah diperluas *konstruk* termasuk ambiguitas yang berkaitan dengan penjadwalan.

Konsekuensi lain, sering kali peran di sebuah jabatan tidak sesuai dengan apa yang telah disampaikan dan ditulis dalam uraian jabatan—sering kali peran dalam jabatan jauh lebih besar. Hal ini bisa disebabkan berbagai hal, seperti tidak seimbangannya kompetensi yang dimiliki SDM di sesama jabatan, jumlah SDM yang terbatas, dan/atau perkembangan organisasi itu sendiri yang tidak diiringi dengan penambahan kualitas dan kuantitas SDM (King & Raja, 1990). Dalam hal ini, sering kali SDM merasa kewalahan dalam mengelola perannya. Stresor ini dikenal sebagai *role overload*. Penelitian terkait *role overload* masih jarang ditemui (Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000). Hal ini dapat terjadi karena tumpang tindih antara peran dan beban kerja sehingga yang lebih banyak diukur adalah beban kerja.

Dalam dunia akademik di universitas, dapat ditemui atas tuntutan peran akademik melayani mahasiswa dan juga melakukan hibah untuk penelitian. Hal ini membuat akademik merasa kewalahan dalam menjalankan perannya, yang disebut dengan *dual role*.

Penelitian tentang peran ambiguitas dan konflik peran, terjadi selama hampir rentang waktu 50 tahun telah menunjukkan bahwa kedua stres tersebut berhubungan negatif dengan kesehatan psikologis dan fisik. Dua meta-analisis utama (misalnya: Abramis, 1994; Jackson & Schuler, 1985) telah menghasilkan kesimpulan yang relatif sama bahwa kedua *role stressor* berhubungan dengan psikologis *strain* seperti ketidakpuasan kerja, kecemasan/ketegangan, depresi, dan gejala kecemasan. Meta-analisis juga telah mengungkapkan bahwa stres berhubungan positif dengan gejala somatik yang menunjukkan bahwa mungkin memiliki efek merusak pada kesehatan fisik. Namun, dalam semua ini meta-analisis *role stressor* cenderung akan lebih kuat terkait dengan hasil psikologis daripada mereka dengan hasil fisik. Hal ini mungkin disebabkan fakta bahwa kedua *role stressor* dan hasil psikologis diukur dengan laporan diri dan berbagai metode umum (Spector, 1987). Penjelasan yang lebih substantif adalah bahwa terdapat banyak faktor (misalnya: genetik, gaya hidup, dan lain sebagainya) selain kerja terkait stres yang menentukan kesehatan fisik sehingga jumlah varian yang mungkin menjelaskan lebih kecil dibandingkan dengan variabel psikologis.

Selain meneliti efek utama dari peran stres, peneliti telah bertahun-tahun meneliti variabel hubungan yang moderat antara peran stres dan hasil kesehatan karyawan. Sementara, cakupan lengkap adalah di luar lingkup bab ini, ada beberapa yang telah sering diperiksa selama bertahun-tahun dan kita kaji ini sedikit lebih mendalam. Salah satunya adalah dukungan sosial atau sejauh mana teman-teman, keluarga, kolega, atau atasan memberikan dukungan moral atau dorongan saat seseorang mengalami stres terkait kerja (Cohen & Wills, 1985).

Penelitian dukungan sosial memiliki sejarah yang panjang dalam penelitian mengenai stres kerja (Beehr, 1995). Artinya, peneliti telah meneliti dukungan sosial dari banyak sumber sebagai moderator atau "penyangga" dari hubungan antara banyak jenis stres dan banyak jenis *strain*. Viswesvaran, Sanchez, dan Fisher (1999) melakukan meta-analisis dari literatur dukungan sosial dan menyimpulkan bahwa jumlah sebenarnya dari perbedaan dijelaskan oleh efek moderator adalah sekitar 2% yang menunjukkan bahwa dukungan sosial tidak menunjukkan efek moderator, tetapi bukan merupakan efek yang kuat. Perlu diingat, bahwa meta-analisis yang dilakukan oleh Viswesvaran *et al.* (1999) adalah tidak terbatas pada studi meneliti *role stressor*. Namun, menurut Beehr dan Glazer (2005), jika satu orang untuk melihat eksklusif di peran stres, ada kemungkinan bahwa jumlah varian dijelaskan oleh efek moderator tersebut akan sangat mirip.

Moderator potensial dari kedua hubungan antara peran stres dan kesehatan karyawan adalah kontrol pekerjaan. Kontrol pekerjaan didefinisikan dalam berbagai cara (misalnya: Hackman & Oldham, 1980; Karasek, 1979; Spector, 1986), di mana pada dasarnya adalah sejauh mana karyawan memiliki keleluasaan lebih aspek penting dari pekerjaan mereka, seperti bagaimana tugas pekerjaan dilakukan; penjadwalan tugas pekerjaan; dan jadwal kerja. Seperti dukungan

sosial, kontrol pekerjaan memiliki sejarah panjang sebagai variabel moderator dalam stres kerja dan penelitian kesehatan (Spector, 2002). Meskipun relatif sedikit, studi telah menyelidiki kontrol pekerjaan sebagai moderator hubungan antara peran stres dan hasil kesehatan karyawan (Misal: Beehr, 1976; Ganster, Fox, & Dwyer, 2001; O'Driscoll & Beehr, 2000). Selanjutnya, seperti sosial dukungan, efek moderasi dari kontrol pekerjaan telah bercampur aduk.

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian telah memberikan wawasan penting untuk mengklarifikasi mengapa efek moderasi dari kontrol pekerjaan telah tercampur. Misalnya, Jimmieson (2000) menemukan bahwa kontrol pekerjaan memoderasi hubungan antara konflik peran dan dimensi depersonalisasi dari *burnout* hanya untuk karyawan yang melaporkan tingkat *self-efficacy* yang tinggi (misalnya: mereka percaya mampu melakukan pekerjaan dengan baik). Penelitian ini bersama dengan penelitian memeriksa stres lainnya (misalnya: Schaubroeck & Merritt, 1997), menunjukkan bahwa pengendalian terhadap pekerjaan (*job control*) menjadi mediator dalam sebuah hubungan stres kerja dan prestasi kerja, artinya ketika pengendalian atas pekerjaan yang baik dapat menurunkan stres kerja dan juga dapat meningkatkan kinerja.

Sebuah moderator lain yaitu ambiguitas. Ide dasarnya adalah bahwa perbedaan sistematis ada di masyarakat mengenai sejauh mana mereka anggap (menafsirkan) situasi ambigu sebagai sumber ancaman (Budner, 1962, p. 29). Mereka akan berasumsi bahwa orang-orang yang memiliki toleransi yang rendah untuk ambiguitas akan bereaksi lebih negatif terhadap ambiguitas peran dibandingkan dengan mereka yang memiliki toleransi yang lebih tinggi. Dari Michael R. Frone (1990) meneliti hipotesis ini dalam meta-analisis dari tujuh studi dan menemukan bahwa hubungan antara ambiguitas peran dan sejumlah hasil, umumnya lebih kuat bagi mereka dengan toleransi yang lebih rendah untuk ambiguitas. Terlepas dari kenyataan bahwa meta-analisis ini didasarkan pada sejumlah kecil studi, implikasinya adalah bahwa ambiguitas dalam persyaratan peran jauh lebih menimbulkan stres untuk beberapa orang daripada orang lain.

1. Beban kerja

Seperti banyak variabel dalam kesehatan dan keselamatan kerja penelitian, beban kerja adalah istilah yang sederhana. Salah satu cara kita melihat beban kerja karyawan dapat didasarkan oleh beberapa hal, yaitu jumlah jam kerja; nomor kelas diajarkan; jumlah klien yang dilayani; dan/atau nomor proyek dikerjakan. Indeks kuantitatif beban kerja memiliki keuntungan dari objektivitas dan seperti yang ditunjukkan pada bagian sebelumnya. Pada jam kerja dan kerja sif, baik dari ini mungkin memiliki efek penting pada kesehatan fisik dan psikologis serta kesejahteraan karyawan mengandalkan hanya pada indeks kuantitatif beban kerja. Sayangnya, hanya dapat memberikan gambaran yang tidak lengkap terkait variabel penting untuk sejumlah alasan.

Pertama, meskipun fakta bahwa karyawan mungkin memiliki pekerjaan objektif yang samauntutannya, mereka mungkin menganggap tuntutan itu berbeda. Misalnya, dalam pengembangan dan validasi dari dirasakan skala beban kerja, Spector dan Jex (1988)

menemukan variabilitas yang cukup, bahkan dalam sampel karyawan dasarnya melakukan pekerjaan yang sama (misalnya: Spector, Dwyer, & Jex, 1988). Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak benar-benar objektif; yaitu ada beberapa persepsi dan proses psikologis yang terlibat dapat membuat karyawan merasa tujuan kerja berbeda.

Kedua, penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan tidak melihat beban kerja mereka secara ketat dalam hal "jumlah", tetapi bukan juga melihatnya dari segi tingkat kesulitan. Misalnya, dalam literatur stres kerja (Beehr, 1995) telah dilakukan pembedaan antara beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Kuantitatif memiliki karakteristik beban kerja berlebih dapat dihitung dari lama jam ia bekerja dalam jam kerja efektif, sedangkan untuk kualitatif adalah volume atau frekuensi pekerjaan yang harus dilakukan. Penilaian kualitatif terhadap beban kerja merupakan persepsi karyawan untuk mendapatkan gambaran atas kesulitan pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan yang secara kualitatif kelebihan beban, bisa saja memiliki waktu yang luang dalam melakukan pekerjaannya, tetapi masih merasa bahwa pekerjaan terlalu sulit sehingga perlu diberikan keterampilan atau pelatihan (Ivancevich, Matteson, & Preston, 1982).

Aspek rumit lain dari beban kerja adalah bahwa untuk sebagian besar pekerjaan itu tidak selalu konstan. Dalam ritel, misalnya, volume kerja karyawan harus ditingkatkan jauh di bulan sebelum Natal; dalam dunia akademis, volume kerja karyawan harus meningkat segera sebelum akhir semester dan menurun jauh di musim panas. Namun, perlu diketahui dalam kedua contoh ini merupakan perubahan beban kerja dikarenakan oleh sifat siklis yang melekat dari pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing organisasi. Dengan demikian, untuk sebagian besar perubahan pada beban kerja lebih atau kurang dapat diprediksi.

Hal ini juga terjadi bahwa ada pekerjaan tertentu di mana beban kerja tidak pada tingkat yang konstan, dan itu adalah hampir tidak dapat diprediksi. Pemadam kebakaran, pekerja darurat, dan personel militer dapat pergi untuk periode waktu yang cukup panjang di mana hanya terdapat sedikit "tindakan" dan di mana tugas-tugas mereka relatif biasa (misalnya: rutin pemeliharaan peralatan atau pelatihan). Sebaliknya, di pekerjaan lain dapat menjadi sangat intens dan berlangsung selama berjam-jam, hari, atau berlangsung pada periode yang lebih lama. Dengan demikian, dimensi lain dari beban kerja yang mungkin memiliki implikasi penting untuk karyawan dan yang membuat beban kerja lebih kompleks sebagai variabel adalah bahwa kita juga dapat melihat variabilitas dan prediktabilitas dari beban kerja sebagai dua dimensi yang berpotensi memengaruhi kesehatan karyawan. Selanjutnya, menunjukkan bahwa variabilitas beban kerja terkait dengan *decrements* dalam kesehatan karyawan (Beehr et al., 2000).

Mengingat tingkat kompleksitas beban kerja, belum terdapat banyak studi yang memeriksa semua dimensi beban kerja. Jika kita melihat beban kerja sebagai variabel psikologis atau persepsi, studi paling komprehensif dari efek kesehatan yang berhubungan dengan beban kerja adalah meta-analisis oleh Spector dan Jex (1998), di mana mereka meringkas 18 studi dengan

sampel yang berjumlah 3.868 karyawan, yang meneliti hubungan antara beban kerja yang dirasakan dengan sejumlah hasil psikologis dan hasil kesehatan fisik. Dapat disimpulkan bahwa ukuran beban kerja adalah positif terkait dengan jumlah indeks yang berhubungan dengan kesehatan termasuk kecemasan, rasa frustrasi, kunjungan dokter, dan gejala kesehatan fisik. Ini juga menarik untuk dicatat. Berdasarkan meta-analisis, korelasi antara beban kerja yang dirasakan dan jam kerja adalah 0,33. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan dari beban kerja didasarkan pada lebih dari sekadar jumlah waktu yang dihabiskan di tempat kerja.

2. Stresor Interpersonal

Sementara, lingkungan kerja menyediakan karyawan dengan kesempatan untuk mengembangkan hubungan antarpribadi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal memiliki potensi yang dapat berdampak negatif pada kesehatan karyawan. Konflik interpersonal di tempat kerja adalah stresor yang signifikan yang telah dikaitkan dengan kinerja buruk karyawan dengan hasil kesehatan dan keselamatan (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003; Haugh, Skogstad, & Einarsen, 2007; Neuman dan Baron, 1997; Tuckey, Dollard, Saebel, & Berry, 2010). Konflik di pekerjaan mungkin melibatkan klien atau pelanggan, rekan kerja, atasan, orang asing atau kenalan, pasangan, dan/atau pasangan karyawan yang sering kali berinteraksi secara intens di dalam pekerjaan.

Tingkat konflik interpersonal dalam tempat kerja juga bervariasi. Perilaku dapat berkisar dari kekasaran ringan atau ketidaksopanan ke bentuk yang lebih intens seperti agresi tempat kerja, misalnya *bullying*, penyalahgunaan emosional, atau serangan fisik (Andersson & Pearson, 1999; Baron & Neuman, 1996; Keashly & Harvey, 2006; Rayner, Hoel, & Cooper, 2002). Beberapa peneliti berpendapat bahwa apa yang mungkin tampak seperti tidak berbahaya, kasar, atau perilaku tidak sopan dapat merambat ke dalam ketidaksopanan dan permusuhan di tempat kerja, menciptakan lingkaran setan yang mungkin mengarah pada tindakan agresi yang lebih terbuka (Andersson & Pearson, 1999; Cortina, Magley, Hunter, & Langhout, 2001). Tindakan agresi dapat berbentuk fisik atau non-fisik, dan itu dimaksudkan untuk menyakiti pekerja di tempat kerja atau dalam situasi berhubungan dengan pekerjaan (Neuman & Baron, 1997). Syarat agresi psikologis mengacu pada perilaku non-fisik yang dimaksudkan untuk menyebabkan penderitaan atau membahayakan target (Keashly & Harvey, 2006). *Bullying* yang mungkin melibatkan kedua bentuk agresi fisik dan non-fisik, secara intensitas perilaku negatif dilakukan dan berulang kali secara konsisten diarahkan pada satu atau lebih dari satu orang di tempat kerja (Einarsen, *et al.*, 2003; Lutgen-Sandvik, Tracy, & Alberts, 2007). Sebuah konstelasi perilaku disebut intimidasi hanya jika tindakan negatif tersebut gigih dan terjadi berulang-ulang, bukan peristiwa terisolasi tunggal yang hanya terjadi sewaktu-waktu (Einarsen, *et al.*, 2003; Rayner, *et al.*, 2002).

Agresi di tempat kerja mencakup berbagai perilaku yang dimaksudkan untuk mempermalukan, mengintimidasi, mengancam, dan melemahkan kinerja pekerja/pribadi atau reputasi profesional (Rayner, *et al.*, 2002; Einarsen, *et al.*, 2003; Keashly & Harvey, 2006). Jenis perilaku termasuk isolasi sosial, menghina atau menyinggung komentar, gosip, sabotase,

penghinaan, non-inklusi, pemotongan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, dan fisik tindakan yang dianggap mengancam atau mengintimidasi (Keashly & Harvey, 2006). Untuk sebagian besar, agresi di tempat kerja biasanya pasif dan non-fisik secara sifat, yang dapat membuat target dari perilaku tidak mengetahui bahwa mereka mengalami pelecehan karena sifat halus dari tindakan, dan ini salah satu alasan mengapa sulit untuk menilai tingkat masalah. Selanjutnya, sebagian besar tindakan *bullying* yang tidak dilaporkan oleh orang-orang yang menjadi korban, dan dalam beberapa profesi jenis perilaku dianggap "bagian dari pekerjaan" (Stagg & Sheridan, 2010).

Sulit untuk memperkirakan prevalensi agresi di tempat kerja karena beberapa alasan lainnya. Prevalensi *bullying* dan agresi psikologis tergantung pada bagaimana istilah tersebut didefinisikan, bagaimana penyidik bertanya tentang pengalaman, jangka waktu studi yang digunakan, dan studi sampel itu sendiri (Einarsen *et al.*, 2003; Keashly & Harvey, 2006). Perkiraan agresi di tempat kerja berkisar dari 27% menjadi 59% dan bahkan lebih tinggi, tergantung pada parameter studi. Studi menunjukkan bahwa 10% untuk 14% dari pekerja melaporkan ditindas di tempat kerja, dan itu mungkin setinggi 40% sampai 50% jika mereka yang menyaksikan tindakan intimidasi termasuk ke dalamnya (Keashly & Harvey, 2006). Agresi di tempat kerja dapat terjadi pada semua tingkatan dalam suatu organisasi termasuk manajemen—pria dan wanita baik menjadi target ataupun agresor.

Banyak faktor yang telah dikaitkan dengan agresi di tempat kerja dan intimidasi. Ini termasuk faktor-faktor organisasi seperti kurangnya kontrol dalam pekerjaan dan pengambilan keputusan, konflik peran, gaya kepemimpinan, buruknya iklim organisasi, rendahnya tingkat dukungan sosial dari rekan kerja atau supervisor, dan beban kerja yang tinggi atau tuntutan pekerjaan (Einarsen, *et al.*, 2003; Keashly & Harvey, 2006). Perubahan tempat kerja atau iklim ekonomi seperti ketidakamanan kerja, perampangan, atau restrukturisasi organisasi juga telah terkait dengan agresi di tempat kerja (Einarsen, *et al.*, 2003; Keashly & Harvey, 2006; Rayner, *et al.*, 2002). Karakteristik individu dari pelaku di tempat kerja juga mungkin dikaitkan dengan agresi di tempat kerja. Budaya organisasi dan persepsi keadilan juga dapat memainkan peran penting dalam menentukan apakah karyawan merasa bebas untuk terlibat dalam perilaku agresif di tempat kerja (Griffin, 2010).

Agresi di tempat kerja berbahaya bagi karyawan dan organisasi itu sendiri. Mengalami langsung atau bahkan menyaksikan perilaku agresif di tempat kerja telah dikaitkan dengan sejumlah hasil kesehatan mental yang merugikan, termasuk kecemasan, depresi, alkohol, dan penyalahgunaan zat, perasaan tidak berdaya, dan pada kasus yang berat, *post-traumatic disorder* (Einarsen *et al.*, 2003). Hasil kesehatan fisik juga telah melaporkan dampak dari mengalami atau menyaksikan *bullying*, termasuk gangguan tidur, sakit kepala, dan gangguan gastrointestinal (Einarsen *et al.*, 2003; Haugh, *et al.*, 2007; Merez, Drabek, & Mo'scicka, 2009; Niedhammer, Davis, Degioanni, Drummond, & Philip, 2009), dan studi terbaru menunjukkan adanya hubungan antara paparan agresi di tempat kerja dan penyakit kardiovaskular (Tuckey *et al.*, 2010). *Bullying* dan agresi di tempat kerja juga berisiko untuk

organisasi dalam hal kinerja dan produktivitas yang dapat menurun, kepuasan kerja yang lebih rendah, berkurangnya komitmen organisasi dan motivasi, non-partisipasi dalam kegiatan profesional, dan meningkatkan niat untuk meninggalkan organisasi, waktu sakit, dan ketidakhadiran (Einarsen *et al.*, 2003), serta perekrutan dan penggantian biaya (Stagg & Sheridan, 2010). Menjadi korban atau saksi agresi di tempat kerja juga berdampak pada hubungan keluarga. Pada catatan positif, tingginya dukungan sosial dalam organisasi dan di rumah telah ditunjukkan dalam beberapa studi sebagai *buffer* efek negatif *bullying* di tempat kerja dan agresi (Schat & Kelloway, 2003).

Agresi kerja dan intimidasi yang paling lazim dalam penegakan hukum, kesehatan, dan pelayanan pekerjaan (Felblinger, 2008; Johnson, 2009; Rosenstein dan O'Daniel, 2005; Tuckey *et al.*, 2010) termasuk polisi dan petugas masyarakatan, perawat, pembantu perawat, penyedia layanan kesehatan di rumah, pekerja sosial, dan orang-orang yang terlibat dalam menyediakan ritel atau layanan pelanggan.

17.6 Keselamatan Karyawan

Di sebagian besar negara, organisasi diamanatkan oleh hukum untuk menyediakan karyawan dengan lingkungan kerja yang sehat dan aman; misalnya, di Amerika Serikat terdapat undang-undang keamanan yang diberlakukan pada tahun 1970. Di bagian ini, kita fokus secara eksklusif pada keselamatan karyawan. Kita fokus pada apa yang harus menjadi topik standar dalam literatur psikologis, yaitu bahaya fisik di lingkungan kerja, iklim keamanan organisasi, dan akhirnya, intervensi organisasi untuk meningkatkan keselamatan karyawan.

Sebelum menggali keselamatan karyawan, sejumlah poin perlu dibuat. Pertama, dasar untuk keselamatan dalam setiap organisasi adalah pengukuran akurat dari indeks keselamatan seperti jumlah kecelakaan dan hari hilang dari pekerjaan. Bahkan dalam beberapa tahun terakhir, insiden di mana seorang karyawan hampir mengalami kecelakaan (Clark, Rockett, Sloane, & Aiken, 2002). Di sebagian besar negara, organisasi diwajibkan oleh badan pengatur untuk mengumpulkan data keamanan. Pentingnya pengukuran jauh melampaui hukum kepatuhan. Namun, karena itu adalah satu-satunya cara bahwa organisasi dapat mendapatkan gambaran yang benar terkait tingkat keselamatan kinerja, dan mungkin bahkan lebih penting menilai dampak intervensi keselamatan.

Hal kedua yang perlu diperhatikan adalah bahwa undang-undang keamanan berlaku bagi bahaya yang diakui di lingkungan kerja (Smith & Carayon, 2011). Ini adalah poin penting karena karyawan dalam suatu organisasi mungkin tampak bekerja di lingkungan yang aman, tetapi mungkin ada yang belum diakui bahaya fisik atau prosedur kerja yang mungkin akhirnya mengakibatkan cedera. Dengan demikian, tenaga kerja organisasi mungkin "aman" pada satu saat dalam waktu, tetapi masih berisiko cedera. Hal ini telah muncul di literatur terbaru pada iklim keamanan di mana peneliti telah membedakan antara kepatuhan keselamatan dan partisipasi

keselamatan (Neal, Griffin, & Hart, 2000). Kepatuhan keselamatan mengacu pada peraturan keselamatan yang didasarkan pada bahaya yang diakui di lingkungan kerja. Partisipasi keselamatan merupakan bagian dari upaya karyawan untuk meningkatkan keselamatan; melekat dalam definisi ini adalah penemuan bahaya yang sebelumnya tidak dikenal di lingkungan kerja. Titik penting dari keselamatan bagi karyawan adalah lebih dari sekadar mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan; yaitu adanya keinginan untuk terus meningkatkan keselamatan juga.

Titik ketiga dan terakhir adalah bahwa keselamatan karyawan adalah benar-benar sebuah bidang interdisipliner. Secara khusus, keselamatan peneliti dan praktisi dilatih dalam berbagai bidang seperti teknik, kedokteran/keperawatan, kesehatan masyarakat, sumber daya manusia, kesehatan industri, audiologi, ergonomi/faktor manusia, dan industri-organisasi (I-O) psikologi, untuk beberapa nama. Untuk batas tertentu, ini mencakup berbagai disiplin ilmu dan tidak hanya mencerminkan berbagai bahaya di tempat kerja yang hadir dalam banyak pengaturan kerja. Namun, juga mencerminkan kompleksitas isu seputar keamanan dalam organisasi, dan psikologi berdiri sebagai disiplin yang sangat penting dalam penelitian keselamatan dan praktik. Artinya, bidang berkaitan dengan penghapusan bahaya fisik dalam lingkungan kerja seperti teknik keselamatan atau industri kebersihan sering gagal dalam penghapusan bahaya tersebut karena isu yang inheren secara sifatnya. Dalam industri konstruksi, misalnya, terdapat praktik kerja yang aman, tetapi dalam beberapa kasus tidak terjadi karena adanya tekanan tenggat waktu (Mohamed, 2002). Jadi, sementara kita tentu tidak mengatakan bahwa psikologi adalah disiplin paling penting dalam penelitian keselamatan dan praktik, dan salah satu yang berinteraksi dengan hampir semua disiplin ilmu lainnya.

Terdapat ribuan bahaya fisik potensial di lingkungan kerja (Smith dan Carayon, 2011). Selanjutnya, NIOSH dan organisasi lainnya seperti Dewan Nasional Keselamatan dan *American Association Hygiene Industry* telah berusaha untuk mendokumentasikan bahaya fisik yang paling umum di lingkungan kerja. Mengingat banyaknya bahaya fisik, kita memfokuskan pada beberapa bahaya fisik yang utama, yang meliputi: (a) mereka yang telah paling banyak diteliti; dan (b) mereka yang paling jelas memiliki anteseden psikologis atau konsekuensi. Menurut Smith dan Carayon (2011), bahaya fisik di lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi delapan jenis yang berbeda. Seperti dapat dilihat, kategori pertama, agen fisik seperti panas dan kebisingan, mewakili beberapa bahaya fisik yang sangat umum untuk pekerjaan kerah biru, tetapi pasti bisa hadir dalam pengaturan kerja kerah putih (meskipun untuk jangka waktu pendek). Sangat menarik untuk dicatat bahwa meskipun bahaya ini memiliki potensi untuk berdampak negatif terhadap karyawan secara fisik, juga telah ditunjukkan dalam sosial literatur psikologis (misalnya: Anderson, Deuser, & DeNeve, 1995; Westman & Walters, 1981) bahwa agen fisik juga dapat berdampak pada psikologis dari karyawan. Aspek positif dari kategori ini adalah bahwa hal itu relatif mudah untuk ditangani dengan menggunakan rekayasa kontrol.

Dua kategori berikutnya, *powered dan non-powered*, agen mekanik harus dilakukan dengan desain dan operasi dari mesin atau alat dengan mana karyawan kerja. Seperti kategori pertama, bahaya fisik ini biasanya terkait dengan pekerjaan kerah biru. Satu pengecualian, karyawan tata

usaha atau karyawan *call center* yang menghabiskan waktu lama bekerja pada komputer sebagai hasilnya, mengembangkan gangguan muskuloskeletal (Seppala, 1995). Juga, seperti kategori pertama, ini adalah jenis bahaya fisik yang dapat sangat berkurang atau bahkan dihilangkan melalui desain atau modifikasi peralatan. Mungkin ada kasus, meskipun, di mana baik peralatan yang tidak dapat diubah atau biaya melakukan sehingga akan menjadi penghalang. Dalam kasus ini, manajemen harus membuat keputusan mengenai hal-hal seperti rotasi pekerjaan atau waktu istirahat untuk memungkinkan orang terlindungi dari kondisi ini.

Empat kategori berikutnya (*liquid chemical agent*, bahan bubuk, gas dan uap agen kimia, dan logam berat) adalah bahaya fisik yang spesifik untuk industri tertentu dan jenis pekerjaan; terutama di bidang manufaktur, pertambangan, dan pengolahan kimia. Ini mungkin bahwa karyawan kerah putih (di laboratorium, misalnya) bisa terkena bahaya tersebut, meskipun tingkat risiko jelas jauh lebih rendah. Bahaya ini dapat dikurangi atau dihilangkan sepenuhnya melalui rekayasa intervensi seperti perbaikan ventilasi dan filtrasi udara sistem (Fisk & Rosenfeld, 1997). Aspek psikologis dari bahaya ini terletak terutama di pelatihan yang dapat membantu karyawan dalam mengenali situasi di mana mereka mungkin memiliki potensi untuk terpapar serta cara menggunakan prosedur yang tepat (Misal: peralatan keselamatan) ketika situasi muncul. Ada juga bukti bahwa selain hal-hal yang sudah disebutkan yang dapat menyebabkan penyakit fisik, seperti paparan zat berbahaya yang dapat menyebabkan trauma psikologis (misalnya: Ford, Schnurr, Friedman, Hijau, Adams, & Jex, 2004).

Kategori terakhir ini jelas dimaksudkan untuk menutupi bahaya fisik yang tidak dibahas dalam kategori lainnya. Kehadiran permukaan basah atau licin adalah tempat kerja yang sangat berbahaya, terutama di restoran dan toko, dan merupakan penyebab banyak kecelakaan kerja (Chang, Li, Filiaggi, Huang, & Courtney, 2008). Selanjutnya, insinyur telah datang dengan solusi yang sangat efektif seperti sebagai mengubah sol sepatu untuk memberikan traksi yang lebih baik di lantai (misalnya: Verma *et al.*, 2010).

Bahaya lain yang layak disebut dan jelas kebanyakan terjadi karena kebiasaan perilaku seseorang adalah perilaku yang tidak aman. Sementara, kontrol rekayasa dapat digunakan untuk menghilangkan banyak bahaya, tetapi di bagian ini, tidak ada yang diketahui. Perilaku ketidakhatian ini sangat berbahaya bagi rekan kerja yang lain, dapat menimbulkan bahaya kecelakaan bagi dirinya dan juga rekan kerjanya. Oleh karena itu, dibutuhkan karyawan terlatih untuk melakukan pekerjaan mereka dan memahami prosedur keamanan. Bahkan, dalam kasus-kasus ketika organisasi melakukan hal ini, mungkin tidak menghilangkan perilaku berisiko atau tidak aman dari karyawan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa perilaku yang tidak aman mungkin merupakan sebagian dari kepribadian (misalnya: Hansen, 1989) atau faktor-faktor lain seperti penggunaan zat (misalnya: Frone, 2006). Hal positif tentang bahaya fisik adalah bahwa sebagian besar dari mereka dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan melalui rekayasa intervensi. Misalnya, mesin dapat dirancang sehingga berjalan lebih pelan dan sistem penyaringan udara bisa dirancang (atau yang saat ini diubah) untuk menghilangkan gas berbahaya. Dalam kasus lain, bahaya tersebut tidak bisa dihilangkan dan karena itu karyawan harus dilatih baik dalam mengenali bahaya tersebut

atau mengambil langkah-langkah (misalnya, memakai peralatan keselamatan) untuk mengurangnya. Kedua masalah ini adalah perilaku di inti mereka dan dengan demikian hal yang psikolog dapat (dan pada kenyataannya memiliki) berkontribusi. Psikolog juga dapat berkontribusi untuk mengurangi perilaku yang tidak aman dari orang lain melalui intervensi pelatihan dan seleksi.

1. Iklim Keselamatan

Iklim organisasi jangka tentu bukan hal baru kepada orang-orang di I-O psikologi, perilaku organisasi, atau pengembangan organisasi. Pertama kali dicetuskan oleh Litwin dan Stringer pada akhir tahun 1960 (Litwin & Stringer, 1968) dan kemudian lebih berkembang oleh orang lain (misalnya: Reichers & Schneider, 1990), iklim organisasi hanya mencerminkan "persepsi bersama" antara karyawan mengenai apa rasanya bekerja di sebuah organisasi. Persepsi bersama ini dapat mencerminkan banyak aspek dari kehidupan organisasi (misalnya: imbalan, sifat komunikasi, sifat pengawasan, layanan pelanggan, dan lain-lain); dengan demikian, pada dasarnya, ada banyak "iklim" dalam sebuah organisasi.

Zohar (2003) mendefinisikan iklim keamanan sebagai "persepsi bersama sehubungan dengan kebijakan keselamatan, prosedur, dan praktik" (hal. 125, huruf miring seperti aslinya). Ia melanjutkan meskipun definisi ini umum, iklim keselamatan adalah variabel yang sangat kompleks karena ada di berbagai tingkatan dalam organisasi. Artinya, salah satu pasti dapat menunjuk keluar dari kebijakan formal dan prosedur yang berkaitan dengan keselamatan "di atas kertas" sejauh isu-isu keselamatan yang bersangkutan. Perbedaan persepsi terhadap keamanan berbeda-beda dari satu individu dengan individu lainnya. Misalnya, ketika mengikuti prosedur keselamatan yang tepat hasil produksi lebih lambat, apakah diperlukan jalan pintas untuk meningkatkan produksi, tetapi berisiko terhadap keselamatan dan kesehatan kerja? Dalam beberapa hal, ini mengungkapkan lebih banyak tentang iklim keselamatan organisasi dibandingkan dengan sekadar kebijakan dan prosedur tertulis keselamatan.

Perbedaan lain yang disebutkan sebelumnya, yang biasanya dibuat dalam literatur iklim keselamatan adalah antara kepatuhan keselamatan dan partisipasi keselamatan. Dipinjam dari literatur yang lebih luas pada kinerja pekerjaan (Misal: Campbell, 1990; Organ, 1988), ini adalah perbedaan penting dalam mengakui bahwa keselamatan adalah lebih dari hanya mengikuti kebijakan dan prosedur. Secara khusus, kepatuhan keselamatan hanya mencerminkan sejauh mana karyawan mengikuti protokol keselamatan resmi. Misalnya, di rumah sakit ini akan mencerminkan sejauh mana perawat mengikuti prosedur formal untuk pembuangan jarum yang digunakan (DeJoy, Murphy, & Gerson, 1995). Partisipasi keamanan, di sisi lain, mencerminkan tingkat di mana karyawan termotivasi untuk mencari cara membuat tempat kerja lebih aman. Contoh dari kekuatan ini adalah karyawan mengembangkan cara yang lebih aman untuk melakukan tugas.

Sementara, kepatuhan keselamatan jelas merupakan dimensi penting dari iklim keselamatan organisasi. Kepatuhan saja tidak selalu dapat menjawab terhadap berkurangnya kasus kecelakaan kerja. Seperti yang tepat ditunjukkan oleh Smith dan Carayon (2011), peraturan yang diajukan oleh OSHA dan lembaga serupa lainnya menyatakan bahwa organisasi harus melindungi karyawan dari bahaya yang diketahui dalam lingkungan kerja. Hal ini perlu ada alasan untuk melindungi karyawan dari bahaya yang diketahui di lingkungan kerja sehingga jika ada karyawan yang menyimpang atau tidak patuh terhadap prosedur akan tidak mendapatkan perlindungan optimal oleh organisasi. Artinya, kesalahan yang ia perbuat karena ketidakpatuhannya akan mendapatkan sanksi, karena dianggap dapat membahayakan banyak pihak di sekitarnya. Namun, jika partisipasi keselamatan juga tinggi, karyawan akan waspada terhadap bahaya baru dan mengetahui cara-cara untuk melindungi diri terhadap bahaya tersebut.

Alasan kedua bahwa kepatuhan keselamatan sendiri belum tentu akan melindungi karyawan adalah karena keselamatan sering dipengaruhi oleh tekanan situasional. Dalam pembangunan industri, misalnya, kontraktor berada di tekanan luar biasa untuk menyelesaikan bangunan dan struktur lainnya. Sebagai hasil, penggunaan prosedur keselamatan yang tepat sering dirasakan sebagai halangan untuk penyelesaian proyek dan sering kali mengambil jalan pintas tanpa memperhatikan faktor keselamatan kerja (Mohamed, 2002). Namun, jika partisipasi keselamatan dalam suatu organisasi juga tinggi, karyawan mungkin cenderung melihat keamanan sebagai bagian dari pekerjaan mereka dan prioritas tertinggi organisasi (Clarke, 2006).

Sekarang kita fokus pada apa yang mungkin paling penting. Pertanyaan: apakah iklim keselamatan membuat perbedaan dalam kinerja keselamatan aktual organisasi? Clarke (2006) melakukan meta-analisis yang paling komprehensif tentang hubungan antara iklim keamanan dan kinerja keselamatan dalam organisasi (diukur oleh keterlibatan seseorang dalam kecelakaan) dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jawaban untuk pertanyaan ini adalah "Ya". Secara khusus, ia menemukan bahwa korelasi antara keselamatan kepatuhan dan keterlibatan kecelakaan ($r = 0,09$) secara signifikan lemah dari korelasi dikoreksi dengan partisipasi keselamatan ($r = 0,14$). Meskipun temuan tidak selalu mengejutkan, ini tidak memberikan bukti empiris bahwa kepatuhan individual tidak hanya penting secara konseptual, tetapi mungkin juga memiliki implikasi praktis yang penting untuk catatan keselamatan organisasi.

Isu terakhir sehubungan dengan iklim keselamatan dan satu yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya, yang menyebabkan iklim keselamatan organisasi merupakan masalah penting. Mungkin karena salah satu alasan untuk mempelajari iklim keselamatan tidak hanya untuk dokumen dampaknya, tetapi juga untuk membantu organisasi mengembangkan iklim keamanan yang lebih positif, dan sebagai hasilnya meningkatkan kinerja keselamatan mereka. Meskipun mungkin ada banyak penyebab iklim keselamatan, termasuk keselamatan organisasi (Beus et al., 2010), penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajemen puncak memiliki

dampak yang kuat pada pengembangan keselamatan organisasi iklim. Misalnya, Barling, Loughlin, dan Kelloway (2002) menemukan dalam dua studi terpisah "kepemimpinan *transformasional*" berhubungan negatif dengan cedera kerja. Mereka menemukan bahwa hubungan ini dimediasi oleh iklim keselamatan, kesadaran akan keselamatan, dan keamanan yang terkait peristiwa. Pemimpin *transformasional* adalah mereka yang menggunakan mekanisme seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasional, dan intelektual untuk memotivasi karyawan (Avolio, 1999).

Faktor lain yang berpotensi memengaruhi iklim keselamatan, hubungannya adalah dengan persepsi karyawan terkait pekerjaan mereka. Seperti yang telah ditunjukkan dalam banyak studi yang dilakukan selama bertahun-tahun, karyawan cenderung membuat perbedaan antara tugas "*in-role*" dan "*extrarole*" (Campbell, 1990; Morrison, 1994). Mengingat perbedaan ini adalah logis, dan pada kenyataannya rasional, bahwa karyawan akan menempatkan penekanan pada tugas-tugas *in-role* karena kinerja tersebut biasanya berfungsi sebagai dasar untuk keputusan penting seperti sebagai prestasi yang menimbulkan promosi. Dengan demikian, karyawan melihat perilaku aman "*in-role*" dan mereka mungkin lebih cenderung untuk mengikuti prosedur keselamatan dan bersedia untuk menyarankan cara-cara membuat tempat kerja lebih aman. Clark (2003, 2006) meneliti masalah ini dalam dua kelompok kerja (pekerja layanan makanan dan perawat) dan perbedaan yang ditemukan sejauh ini; karyawan melihat keamanan sebagai "*in-role*" versus "*extrarole*". Implikasi dari kedua studi ini adalah bahwa organisasi harus mencoba untuk menekankan bahwa keselamatan adalah prioritas tertinggi, dan pada kenyataannya merupakan bagian integral dari pekerjaan mereka.

2. Intervensi Keselamatan

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, studi keamanan di organisasi memiliki sejarah panjang (meskipun tidak dalam psikologi), sehingga intervensi komprehensif dari keselamatan jelas di luar lingkup bab ini. Selanjutnya, karena banyak intervensi keselamatan melibatkan perubahan fisik ke lingkungan yang pada dasarnya di luar kendali karyawan bekerja, di bagian ini kita meninjau apa yang mungkin menjadi intervensi keselamatan yang sifatnya "karyawan-fokus". Ini melibatkan intervensi yang ditujukan terutama dalam mengubah sikap yang terkait dengan keselamatan dan perilaku karyawan.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bertahun-tahun penelitian telah gagal untuk menghasilkan profil definitif dari "karyawan yang tidak aman" (Hansen, 1989) dan dengan demikian pencarian faktor karakteristik individu yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan sudah ditinggalkan. Namun, selama 25 tahun terakhir telah ada sejumlah studi secara teoritis meneliti hubungan antara perbedaan individu dan keterlibatan kecelakaan. Literatur tersebut baru-baru ini dirangkum dalam meta-analisis yang komprehensif oleh Christian, Bradley, Wallace, dan Burke (2009). Para penulis menunjukkan bahwa sejumlah perbedaan individual variabel diprediksi baik itu keterlibatan kecelakaan maupun cedera kerja. Variabel terkuat adalah kesadaran, *internal locus of control*, pengambilan risiko, dan *neuroticism*. Lebih khusus, karyawan yang sangat teliti percaya bahwa mereka memiliki

kontrol atas hasil di tempat kerja, tidak mengambil risiko yang tidak perlu, dan yang memiliki stabilitas mental tingkat tinggi cenderung terlibat dalam kecelakaan lebih sedikit dan melaporkan kecelakaan kerja lebih sedikit. Menariknya, perbedaan individu menjadi penyebab terjadinya kecelakaan kerja; praktik manajemen sumber daya manusia terkait dengan keamanan khususnya menonjol sebagai prediktor kuat dari kecelakaan. Lebih khusus, memilih karyawan yang mungkin aman, memberikan pelatihan keselamatan berkualitas tinggi, dan karyawan menguntungkan dengan catatan keamanan yang teladan dikaitkan dengan tingkat kecelakaan yang lebih rendah.

Dapat disimpulkan tentang perbedaan individu dan keamanan; dan yang lebih penting, apa yang dapat menjadi implikasi praktis dari kesimpulan tersebut? Pertama, seleksi saja bukan merupakan intervensi yang layak untuk meningkatkan keselamatan dalam suatu organisasi. Temuan Kristen *et al.* (2009) menunjukkan dengan jelas bahwa variabel pengaruh lingkungan yang lebih kuat terkait dengan keselamatan kerja dibandingkan dengan perbedaan individu. Kedua, jika sebuah organisasi menggunakan pilihan sebagai metode meningkatkan keselamatan, tempat terbaik untuk memulai adalah dengan kesadaran. Kesadaran tidak hanya menjadi prediktor terkuat keterlibatan kecelakaan, tetapi juga telah ditunjukkan sebagai prediktor yang memprediksi kinerja dari berbagai macam pekerjaan (Barrick & Mount, 1991).

Selain menggunakan ciri-ciri seperti kesadaran dalam proses seleksi, organisasi juga dapat berpotensi meningkatkan keamanan dengan menyaring pelamar dengan masalah penggunaan narkoba. Sebuah penelitian, baik di tempat kerja (misalnya: Normand, Salyards, dan Mahoney, 1990) dan di luar tempat kerja (misalnya: Cherpitel, 2007) telah menunjukkan hubungan yang jelas antara penggunaan narkoba, kecelakaan, dan cedera. Organisasi mungkin ingin mengambil langkah-langkah untuk menyaring karyawan dengan riwayat masalah penyalahgunaan zat.

Sementara, tujuan *skrining* pelamar relatif jelas, apa yang jauh lebih rumit (pada kenyataannya, kontroversial) adalah bagaimana hal ini dilakukan. Metode yang paling umum adalah penggunaan *skrining* obat pra kerja melalui urine, meskipun organisasi bisa menggunakan metode lainnya seperti pemeriksaan latar belakang. Meskipun ada bukti bahwa urine dapat digunakan untuk menyaring pelamar dengan masalah penggunaan zat (McDaniel, 1988), hal ini tentunya bukan tanpa masalah. Sementara ada bukti bahwa kebanyakan orang melihat *skrining* penggunaan narkoba sebagai wajar. Langkah yang organisasi dapat ambil ketika memutuskan melakukannya, khususnya untuk pekerjaan di mana keamanan sangat penting (misalnya: sopir bus, penerbangan pilot; Murphy, Thornton, & Reynolds, 1990), tetapi masih mungkin bagi suatu organisasi untuk mematikan potensi pelamar dengan menggunakan *skrining* obat. Masalah lain dengan *skrining* obat dan mungkin yang paling penting adalah bahwa *konstruk* keabsahan. Dengan kata lain, jika pemohon di tes positif untuk ganja, dapat berarti bahwa orang ini adalah pengguna dan sebagai hasilnya memiliki tingkat kerusakan kognitif yang dapat memengaruhi perilaku keselamatannya pada pekerjaan.

Seperti disebutkan di atas, organisasi juga dapat menggunakan *background* cek untuk menyaring penyalahgunaan zat potensial. Hal ini didasarkan pada relatif sederhana, tetapi waktu diuji prinsip bahwa "perilaku masa lalu memprediksi perilaku masa depan". Seperti halnya dengan *skrining* obat, menggunakan latar belakang cek juga bisa menjadi kontroversial. Jika sebuah organisasi adalah menghubungi mantan majikan pemohon dan menanyakan tentang masalah penggunaan zat, hal ini menimbulkan masalah hukum yang berkaitan dengan pelanggaran privasi dan berpotensi pencemaran nama baik karakter (Ryan & Laser, 1991). Juga menimbulkan masalah apakah mantan majikan pemohon akan membocorkan informasi tersebut; dalam banyak kasus organisasi mungkin sangat ragu-ragu untuk memberikan informasi tersebut karena tindakan hukum yang potensial. Oleh karena itu, sementara kami mengakui bahwa pemeriksaan latar belakang berpotensi digunakan untuk menyaring pengguna narkoba, organisasi harus sangat berhati-hati tentang bagaimana mereka memperoleh informasi latar belakang dan harus melakukannya hanya dalam konsultasi dengan hukum nasihat.

Asumsi untuk saat itu, organisasi memiliki segala kemungkinan untuk mempekerjakan karyawan yang memiliki probabilitas tinggi yang aman pada pekerjaan. Salah satu intervensi yang paling umum adalah promosi keselamatan. Promosi keselamatan didefinisikan sebagai penggunaan pesan persuasif dalam suatu organisasi untuk mengingatkan karyawan akan pentingnya keselamatan, atau mungkin mempromosikan beberapa prestasi yang terkait dengan keselamatan (misalnya: jumlah hari tanpa cedera; Rosen & Jansson, 2000). Dalam berbagai dinding organisasi yang dihiasi dengan poster mengingatkan karyawan akan pentingnya keselamatan, atau cangkir kopi memiliki slogan mempromosikan keselamatan.

Meskipun meluasnya penggunaan promosi keselamatan dalam organisasi, hanya terdapat sedikit bukti empiris bahwa jenis intervensi memiliki lebih dari satu berpengaruh pada indikator keamanan yang nyata, seperti nomor kecelakaan atau hari kerja yang hilang. Mungkin untuk memahami mengapa promosi keselamatan tidak memiliki efek yang lebih kuat, kita perlu melihat dasar penelitian psikologi sosial pada pesan persuasif (misalnya: Petty & Cacioppo, 1986). Sementara, cakupan yang lengkap dari literatur ini adalah di luar lingkup bab ini, telah menunjukkan bahwa angka faktor memengaruhi apakah hasil pesan persuasif dalam sifat pesan (misalnya: konten, panjang, jumlah informasi yang disampaikan), kredibilitas sumber, dan emosi yang ditimbulkan oleh persuasif pesan. Secara umum, pesan persuasif yang paling berhasil ketika mereka relatif singkat, menyampaikan informasi spesifik tentang cara mengubah perilaku, berasal dari sumber yang dapat dipercaya, dan tidak membangkitkan ekstrem emosi. Poster dan cangkir kopi mengandung persuasif pesan yang terkait dengan keselamatan memiliki beberapa atribut ini (kredibilitas sumber). Mungkin yang paling dapat dikatakan tentang promosi keselamatan adalah bahwa cara tersebut relatif murah dalam meningkatkan kesadaran keselamatan keseluruhan karyawan di tempat kerja, tetapi dengan tidak adanya intervensi lain mungkin memiliki dampak kecil pada setiap indikator keamanan yang nyata.

Mengingat keterbatasan terkait dengan promosi keselamatan, langkah yang lebih nyata untuk memperbaiki keselamatan adalah dengan membantu karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan untuk lebih berhati-hati. Dengan demikian, potensi intervensi lain yang organisasi mungkin gunakan untuk meningkatkan keselamatan adalah pelatihan. Kristen *et al.* (2009) menemukan bahwa meskipun pengetahuan keselamatan karyawan bukanlah prediktor kuat dari keterlibatan kecelakaan yang sebenarnya, itu benar-benar berubah menjadi prediktor yang terkuat bagi keseluruhan kinerja keselamatan (misalnya: keterlibatan kecelakaan, waktu kerja yang hilang, dan lain sebagainya). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi akan keselamatan cenderung menunjukkan kinerja keselamatan lebih baik secara keseluruhan dalam organisasi. Mengingat bahwa hubungan salah satu cara organisasi bisa meningkatkan keamanan adalah dengan benar-benar memberikan pelatihan serta membuat kebijakan dan prosedur keselamatan.

Bahkan, jika karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk menjadi aman, kecelakaan selalu dapat terjadi karena karyawan tidak termotivasi dengan benar untuk menggunakan pengetahuan ini untuk mencegah kecelakaan. Oleh karena itu, potensi ketiga intervensi untuk meningkatkan keselamatan adalah penggunaan insentif atau cara lain, seperti penetapan tujuan untuk memotivasi karyawan terlibat dalam perilaku yang aman (Komaki, Heinzmann, & Lawson, 1980; Ludwig & Geller, 1997). Jenis intervensi, khususnya penggunaan modifikasi perilaku, memiliki landasan teoritis yang kuat dan telah terbukti efektif dalam berbagai pengaturan (Krause, Seymour, & Sloat, 1999; Sulzer-Azaroff, 1987).

Meskipun terdapat efektivitas di dalam intervensi yang dirancang untuk memodifikasi perilaku yang terkait dengan keselamatan karyawan, ada beberapa keterbatasan dari pendekatan ini. Pertama, pendekatan ini biasanya berfokus pada perilaku karyawan yang relatif bahaya yang dikenal di lingkungan kerja. Demikian karyawan dilatih untuk terlibat dalam perilaku yang aman dan tidak dilindungi dari bahaya di tempat kerja baru. Masalahnya adalah bahwa intervensi yang dirancang untuk memodifikasi perilaku keamanan biasanya ditujukan pada jenis perilaku yang relatif sederhana. Misalnya, dalam meninjau penelitian pada modifikasi perilaku dan penetapan tujuan, dalam banyak kasus perilaku yang ditargetkan relatif rendah pada kompleksitas (misalnya: mengemudi dengan aman, mengangkat dengan benar, memakai perlindungan pendengaran). Memang ini penting, tetapi dalam lingkungan yang lebih kompleks (misalnya: suite bedah atau pembangkit listrik tenaga nuklir) perilaku yang diperlukan untuk menjadi aman juga cenderung lebih kompleks. Menggunakan insentif jauh lebih sulit untuk dilakukan dengan karyawan yang melakukan tugas yang lebih jauh karena dalam beberapa jenis pekerjaan, perbedaan antara aman dan tidak aman tidak selalu begitu jelas.

Pemberian insentif yang baik tidak selamanya berpengaruh terhadap tingkat keselamatan kerja. Ada faktor lingkungan kerja yang sangat berpengaruh. Mungkin yang terbaik contoh dari ini adalah kasus *driver pizza delivery*. Sementara, sebuah organisasi mungkin mengambil langkah-langkah menghargai *driver* untuk memiliki catatan mengemudi yang aman (Ludwig

& Geller, 1997). Contoh lain ketika perusahaan memberikan insentif lebih kepada pengantar piza dari jumlah piza yang diantarkan, semakin banyak piza yang diantarkan akan mendapatkan insentif lebih. Hal ini menjadi potensi kerawanan kecelakaan dalam kerja. Ini merupakan *tradeoff* antara keselamatan dan produktivitas yang menjadi dilema umum di banyak jenis organisasi (misalnya: konstruksi, pertanian, kemasan daging), tetapi itu adalah salah satu cara yang ditempuh oleh organisasi dalam bergulat untuk meningkatkan keselamatan (Humphrey *et al*, 2004; Zohar, 2003b).

Mungkin cara yang paling efektif dalam meningkatkan keamanan dalam organisasi adalah mengubah iklim keselamatan organisasi. Hal ini sulit untuk sejumlah alasan. Pertama, setiap bentuk perubahan organisasi sulit dilakukan (French & Bell, 1995) karena karyawan telah membentuk caranya dalam melakukan sesuatu; perubahan membutuhkan agen perubahan yang melawan inersia sosial (Hackman, 1992). Alasan kedua adalah karena hubungan adanya timbal balik antara organisasi iklim keamanan dan catatan keamanan. Lebih spesifik, meskipun banyak penelitian telah menemukan bukti yang menunjukkan bahwa iklim keselamatan memiliki dampak kausal kecelakaan/cedera (misalnya: Griffin & Neal, 2000), ada bukti bahwa arah kausalitas berjalan di arah lain juga (Beus *et al*, 2010), yaitu tingkat kecelakaan yang tinggi /cedera dapat menyebabkan persepsi negatif mengenai iklim keselamatan. Hal ini tidak hanya masuk akal intuitif, tetapi juga konsisten dengan teori sosial psikologis dan penelitian menunjukkan bahwa orang sering membuat penjelasan *retrospektif* dari perilaku mereka (misalnya: Bem, 1972). Pada kenyataannya, mungkin ada interaksi kausal yang kompleks antara organisasi catatan keamanan yang sebenarnya dan iklim keamanan yang memainkan dari waktu ke waktu. Sayangnya, secara empiris menangkap interaksi yang kompleks ini akan sangat sulit sehingga ada sedikit bukti untuk mendokumentasikan itu.

Meskipun investasi yang cukup besar diberikan dalam mengubah iklim keselamatan kerja di organisasi, hanya terdapat sedikit studi empiris yang mengevaluasi jenis intervensi ini. Satu pengecualian adalah penelitian oleh Zohar (2003a) yang ditujukan untuk mengubah keselamatan iklim dengan mengubah praktik pengawasan di tiga organisasi. Intervensi utama dalam organisasi-organisasi ini adalah menyediakan supervisor dengan umpan balik tentang interaksi yang terkait dengan keselamatan dengan bawahan mereka. Di ketiga organisasi, intervensi ini meningkatkan interaksi yang terkait dengan keselamatan antara supervisor dan iklim keselamatan. Selain itu dan mungkin yang paling penting, perilaku yang terkait dengan keselamatan karyawan meningkat.

Selain penelitian ini, beberapa studi empiris telah mengevaluasi intervensi yang dirancang untuk meningkatkan iklim keselamatan. DeJoy (2005) menunjukkan bahwa akumulasi bukti yang mengaitkan iklim keselamatan dan kinerja keamanan organisasi menunjukkan bahwa jenis intervensi bisa cukup efektif. Kesimpulan ini menunjukkan kenyataan bahwa kebanyakan studi yang menghubungkan iklim keselamatan dan kinerja keselamatan *cross-sectional*. Namun dalam penelitian masa depan, itu akan berguna untuk mengevaluasi dampak intervensi yang dirancang untuk mengubah organisasi iklim keamanan, baik dari segi perubahan iklim

keselamatan itu sendiri. Juga yang paling penting apakah intervensi seperti memiliki dampak positif pada perilaku keselamatan aktual karyawan dan kinerja keselamatan mereka.

3. Pencegahan Kekerasan di Tempat Kerja

Kekerasan di tempat kerja merupakan risiko pekerjaan yang serius. Definisi kekerasan di tempat kerja bisa mencakup secara luas dalam mengatur perilaku fisik dan non-fisik yang membahayakan mereka di tempat kerja. Biro Statistik Keadilan (BJS) menunjukkan bahwa sekitar 1,7 juta pekerja adalah korban dari serangan fisik dalam perjalanan melakukan pekerjaan mereka, dan pembunuhan pada pekerjaan adalah penyebab keempat kematian sementara pada pekerjaan (BJS, 2001). Pekerjaan yang paling dipengaruhi oleh kekerasan di tempat kerja adalah penegakan hukum, perdagangan ritel, perawatan kesehatan dan bantuan sosial, dan industri jasa.

Ada beberapa faktor risiko yang terkait dengan tempat kerja kekerasan, termasuk bertukar uang, kontak dengan masyarakat, mengangkut penumpang, pengiriman barang, bekerja di malam hari, bekerja sendiri atau dengan hanya beberapa karyawan lain, dan bekerja dengan potensi kekerasan, tidak stabil, atau sakit mental individu (NIOSH, 2006). Program umum pada pencegahan kekerasan di tempat kerja mungkin dapat berisi kebijakan organisasi tertulis, respon multidisiplin dan tim penilaian ancaman, dan pelatihan bagi karyawan secara khusus pada kekerasan di tempat kerja (NIOSH, 2006).

Lebih khususnya dapat diklasifikasikan sebagai lingkungan, intervensi administrasi, atau perilaku. Desain Lingkungan (Pencegahan CPTED-Kejahatan melalui Desain Lingkungan) yang bertujuan untuk mencegah kekerasan di tempat kerja termasuk teknik pengendalian kas, prosedur penanganan uang tunai (misalnya: penurunan brankas, *signage*), pemisahan fisik pekerja dari pelanggan/klien/pasien (Misal: hambatan, partisi tahan peluru atau kandang; meningkat tinggi dan kedalaman konter memisahkan pekerja dari pelanggan), meningkatkan visibilitas dan pencahayaan, kamera pengintai, *keycard access system*, masalah lampu, alat pelindung diri (misalnya: rompi balistik), dan sistem lokasi geografis untuk *il cellular* (misalnya: aparat penegak hukum, sopir taksi, pekerja sosial, dan lain-lain).

Intervensi administrasi seperti dilaksanakannya prosedur yang sudah menjadi ketetapan (SOP), kebijakan, dan prosedur untuk menilai serta melaporkan ancaman (NIOSH, 2006). Strategi perilaku termasuk pelatihan karyawan pada risiko kesadaran, komunikasi dan hubungan interpersonal bagaimana menghadapi orang yang berpotensi agresif, resolusi konflik, teknik de-eskalasi, dan metode menahan diri untuk polisi dan aparat penegak hukum lainnya (NIOSH, 2006). Intervensi sekunder dan tersier termasuk psikologis pertolongan pertama (PFA), kritis stres insiden *debriefing* (CISD), program bantuan karyawan (EAP), sumber daya manusia (SDM), dan pelayanan kesehatan dan kesejahteraan (OHS).

Evaluasi efektivitas intervensi menunjukkan bahwa desain lingkungan di perusahaan ritel adalah pencegah yang efektif untuk perampokan dan tindak kekerasan, terutama jika beberapa desain lingkungan dimanfaatkan dengan baik (Wassell, 2009). Sebagian besar metode lingkungan yang disebutkan di atas telah menunjukkan penurunan kekerasan di tempat kerja. Salah satu masalahnya adalah kepatuhan. Beberapa organisasi atau bisnis tidak menerapkan strategi pencegahan karena terbentur biaya keuangan atau karena mereka tidak melihat pentingnya langkah-langkah pencegahan ini, terutama untuk usaha kecil (Peek-Asa, Casteel, Mineschian, & Erickson, 2004).

Upaya lain terkait intervensi kekerasan di tempat kerja berada di sektor perawatan kesehatan. Sifatnya dinamis dan sangat berbeda dari ritel karena melibatkan pelayanan antarmuka dari penyedia layanan kesehatan dengan pasien, dan pasien cenderung menjadi orang yang terlibat dalam perilaku kekerasan. Sejauh ini, telah ada sedikit bukti bahwa pelatihan dalam mengelola pasien berpotensi kekerasan telah efektif dalam hal mengurangi cedera pada petugas kesehatan (Wassell, 2009).

Kondisi pekerjaan fisik cenderung memiliki efek fisik langsung pada orang. Kadang-kadang, efek yang langsung seperti ketika seorang karyawan terluka dalam sebuah kecelakaan mobil. Sakit atau cedera dapat berkembang setelah terpapar kondisi berbahaya (misalnya: suara keras) atau zat beracun di tempat kerja selama bertahun-tahun. Ada langkah-langkah yang dapat diambil untuk menghindari atau meminimalkan kecelakaan dan eksposur ke kondisi berbahaya melalui penerapan desain tempat kerja yang aman dan prosedur yang aman untuk melakukan pekerjaan. Selain efek fisik, penyakit dan cedera dapat memiliki konsekuensi psikologis yang merugikan kesejahteraan emosional. Penyakit serius dan cedera yang hampir pasti terkait dengan beberapa tingkat tekanan psikologis dan trauma, terutama ketika mereka menghasilkan kecacatan. Pada bagian ini, kita pertama-tama membahas kecelakaan dan perilaku yang berkaitan dengan keselamatan. Kecelakaan adalah peristiwa yang terjadi di tempat kerja yang menyebabkan cedera langsung, seperti mendapatkan tangan terjebak dalam mesin atau memotong jari dengan pisau. Seperti yang akan kita lihat, kecelakaan adalah masalah besar di tempat kerja yang memiliki biaya yang luar biasa bagi karyawan dan organisasi.

17.7 Ringkasan

- Pada tahun 1990, stres dimasukkan ke dalam daftar 10 risiko kesehatan okupasional di Amerika Serikat. Akibatnya, perhatian ini membawa perkembangan pada bidang psikologi kesehatan okupasional yang meliputi penggunaan ilmu psikologi untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, serta menjaga dan mendorong adanya keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan pekerja.
- Terlepas dari pekerjaannya, terdapat kondisi pekerjaan baik fisik maupun psikososial yang dapat berdampak terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan. Dampak tersebut relatif dari masing-masing jenis kondisi kerja dan fungsi pekerjaan terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan.

- Bentuk konflik yang biasa terjadi di kehidupan para karyawan adalah adanya tuntutan pekerjaan dan tuntutan dari keluarga yang saling bertentangan. Masalah seperti ini bisa terjadi pada pasangan yang berkarier atau *single parents*.
- Dasar dari peran stres dikembangkan oleh seorang sosiologis teori peran (Merton, 1957). Teori peran menyatakan bahwa "peran" adalah seperangkat ekspektasi perilaku, dan semua orang memiliki "peran" dalam kehidupan.
- Di dalam peran stresor, terdapat dua hal yang patut diperhatikan yaitu dari segi beban kerja dan stresor interpersonal di mana kedua hal tersebut dapat berdampak pada kesehatan karyawan.
- Topik standar dalam literatur psikologis terkait kesehatan karyawan meliputi bahaya fisik di lingkungan kerja, iklim keamanan organisasi, dan akhirnya, intervensi organisasi untuk meningkatkan keselamatan karyawan.

17.8 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan sejarah perkembangan dari psikologi kesehatan okupasional! Apa yang mendorong munculnya disiplin tersebut?
2. Apa saja kondisi pekerjaan yang dapat berdampak pada kesehatan karyawan?
3. Bagaimana konflik dapat berpengaruh pada kehidupan dan kesehatan karyawan?
4. Apa dasar dari teori peran dan bagaimana teori tersebut relevan dengan psikologi kesehatan okupasional?
5. Apa saja intervensi yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk menjamin keselamatan karyawan di tempat kerja?

17.9 Studi Kasus

Work From Home pada Era Pandemi

Dengan adanya ketidakpastian dan tantangan di era pandemi yang sedang kita hadapi, beradaptasi dengan cara kerja yang baru adalah suatu keharusan. Karyawan di seluruh dunia mengerjakan pekerjaan kantornya di rumah atau dikenal secara luas dengan istilah WFH atau *Work From Home*. WFH dapat menjadi sesuatu yang menakutkan dan menimbulkan stres bagi banyak orang, terutama apabila tidak ada persiapan yang matang baik itu dari sisi karyawan maupun perusahaan. Perusahaan yang tidak memiliki persiapan yang cukup dalam mendukung pergerakan WFH ini akan cenderung memberikan beban kerja yang lebih berat sehingga karyawan membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini menimbulkan tekanan yang luar biasa terutama bagi karyawan yang memiliki anak. Di mana terdapat *dual role conflict* di dalamnya. Oleh karena itu, perusahaan harus mendukung karyawan sehingga dapat tetap bahagia dan termotivasi untuk bekerja dari rumah di era pandemi ini.

Pertanyaan:

1. Apa saja dampak negatif yang dapat ditimbulkan dari WFH (*Work From Home*) bagi kesehatan karyawan?
2. Bagaimana cara perusahaan untuk dapat mendukung karyawan yang bekerja secara WFH?

“Great things in business are never done by one person, they’re done by a team of people.”

Steve Jobs

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 18

KOMPENSASI DAN INSENTIF

18.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Objektif dari perencanaan kompensasi.
- Sifat-sifat dari kompensasi.
- Filosofi kompensasi.
- Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan kompensasi.
- Bentuk-bentuk dari kompensasi.
- Konsep dari insentif.
- *Fringe benefits* dan tipenya.
- Problem terkait kompensasi.

18.2 Pendahuluan

Salah satu fungsi yang paling sulit dari manajemen SDM adalah menentukan kompensasi moneter. Ini bukan hanya sebagai bentuk dari kewajiban organisasi, tetapi hal ini sama pentingnya bagi organisasi dan karyawan. Ini merupakan hal yang penting bagi organisasi karena upah dan gaji merupakan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dalam berbisnis dan penting bagi karyawan karena pendapatan merupakan alat yang dapat mendukung keberlangsungan ekonomi karyawan; sebagai faktor yang dapat memengaruhi standar kehidupan, status sosial, faktor pemotivasi, kesetiaan, dan produktivitas (Anbuoli, 2016).

18.3 Makna dan Definisi dari Kompensasi

Di dalam bahasa orang awam, kompensasi memiliki makna sesuatu seperti uang yang diberikan atau diterima dari/sebagai pembayaran untuk suatu jasa. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai uang yang diterima oleh individu atas kinerja serta manfaat yang diberikan oleh organisasi atas kontribusi karyawan di dalam organisasi. Ini juga merujuk kepada penghargaan keuangan dan juga non-keuangan yang diberikan kepada karyawan atas jasanya terhadap organisasi. Kompensasi dibayarkan dalam bentuk upah, gaji, dan manfaat seperti liburan gratis, asuransi, cuti hamil, manfaat pensiun, dan lain sebagainya (Anbuoli, 2016).

Berdasarkan Wendell French, “Kompensasi merupakan istilah yang komprehensif di mana di dalamnya terdapat upah, gaji, serta manfaat lainnya.” (Anbuoli, 2016)

Upah adalah pembayaran remunerasi untuk tenaga kerja terampil, semi-terampil, dan non-terampil. Gaji adalah remunerasi bagi pekerja yang bekerja di suatu organisasi seperti supervisor, staf, para eksekutif, dan lain sebagainya. Upah dibayarkan secara harian atau per jam, sedangkan gaji dibayarkan pada tiap bulan (Anbuoli, 2016).

18.4 Sifat dari Kompensasi

Dikarenakan banyak dana organisasi yang dihabiskan untuk karyawan, penting bagi manajemen atas peran serta para eksekutif SDM untuk mencocokkan sistem penghargaan secara keseluruhan dan praktiknya dengan apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Beberapa keputusan penting yang harus dibuat untuk mencapai beberapa objektif ini (Mathis & Jackson 2008):

- Kepatuhan hukum terhadap seluruh undang-undang dengan peraturan yang berlaku.
- Efektivitas biaya untuk organisasi.
- Kesetaraan internal, eksternal, dan individu bagi karyawan.
- Peningkatkan kinerja untuk organisasi.
- *Performance recognition* dan manajemen talenta bagi karyawan.

Perusahaan harus menyeimbangkan biaya mereka pada level di mana karyawan diberikan penghargaan atas pengetahuan, keterampilan, dan kinerja dalam tercapainya tujuan organisasi.

18.5 Filosofi Kompensasi

Terdapat dua filosofi kompensasi, yaitu *entitlement philosophy* dan *performance philosophy* (Mathis & Jackson, 2008).

- **Entitlement Philosophy.** Filosofi ini berasumsi bahwa individu yang bekerja untuk tahun-tahun berikutnya berhak mendapatkan kenaikan gaji. Banyak organisasi tradisional yang memberikan kenaikan gaji secara otomatis kepada karyawannya setiap tahun. Kenaikan otomatis ini dapat juga disebut sebagai kenaikan biaya hidup, meskipun kenaikan ini tidak secara spesifik berkaitan dengan indikator ekonomi.

- **Performance Philosophy.** Filosofi ini menjelaskan bagaimana perubahan kompensasi merefleksikan perbedaan kinerja. Organisasi yang beroperasi dengan menggunakan filosofi ini tidak menjamin adanya kenaikan kompensasi bagi karyawannya yang memilih untuk tetap berada di organisasi dalam beberapa tahun ke depan, melainkan mereka menyusun sistem upah dan insentif yang merefleksikan perbedaan kinerja di antara karyawan. Jadi, karyawan yang berkinerja tinggi akan memperoleh kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang berkinerja lebih rendah. Survei oleh *Fortune 1000* menemukan bahwa 80% dari perusahaan menggunakan tipe perencanaan kompensasi berdasarkan kinerja. Studi menemukan bahwa pertumbuhan dalam perencanaan insentif baik itu individu maupun tim meningkat secara masif dibandingkan dengan *organization-wide gainsharing*, *profit sharing*, dan *stock option plans*.

18.6 Objektif dari Perencanaan Kompensasi

Tujuan dasar atau objektif dari pelaksanaan program kompensasi adalah untuk membangun sistem penghargaan yang optimal. Tujuan lain adalah untuk membangun struktur kompensasi yang setara; sebagai contoh adanya keseimbangan antara minat karyawan sehingga kepuasan dari karyawan dan atasan dapat maksimal. Manajemen kompensasi menekankan pada aspek keuangan dari kebutuhan, motivasi, dan penghargaan dari karyawan (Mathis & Jackson, 2008).

Struktur kompensasi yang ideal akan mencoba untuk mencapai objektif-objektif berikut (Mathis & Jackson, 2008):

- Untuk menarik tenaga kerja di dalam pasar yang kompetitif.
- Untuk mengontrol upah dan gaji serta biaya pekerja dengan menentukan tingkat perubahan dan frekuensi kenaikan gaji.
- Untuk menjaga kepuasan dari karyawan dengan melaksanakan program kompensasi secara layak dan setara.
- Untuk meningkatkan kinerja, uang merupakan pemotivator yang efektif.

a) Untuk karyawan:

- Karyawan dibayar berdasarkan persyaratan dari pekerjaannya, sebagai contoh karyawan yang memiliki keterampilan tinggi dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki keterampilan yang rendah. Dengan ini akan mengeliminasi ketidaksetaraan.
- Peluang untuk favoritisme menjadi semakin kecil.
- Promosi dapat diberlakukan.
- Semangat kerja dan motivasi karyawan meningkat dikarenakan adanya struktur kompensasi yang baik.

b) Untuk perusahaan:

- Perencanaan dapat dilakukan secara sistematis dan dapat mengontrol *turnover* di perusahaan.

- ii. Struktur kompensasi yang baik dapat menurunkan peluang munculnya keluhan atas remunerasi.
- iii. Peluang untuk meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan dikarenakan adanya insentif yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari karyawan.
- iv. Menarik karyawan yang memiliki kualifikasi dan adanya pembayaran yang sesuai untuk setiap pekerjaan.
- v. Sehubungan dengan serikat kerja, perusahaan dapat menjelaskan dasar dari program pemberian upah karena program tersebut berdasarkan oleh analisis yang sistematis atas fakta-fakta terkait pekerjaan dan juga upah.

18.7 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Kompensasi

Di dalam perencanaan kompensasi, terdapat negosiasi di dalamnya. Namun, berikut ini adalah faktor-faktor yang penting dalam menentukan keputusan akhir atas perencanaan kompensasi (Anbuoli, 2016):

- a) **Pasokan dan Permintaan atas Tenaga Kerja.** Apa pun yang dihasilkan oleh organisasi baik itu komoditas barang atau jasa, organisasi harus membayar jasa dan kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Ketika banyak tenaga kerja dibutuhkan seperti pada waktu perang, maka akan terdapat kecenderungan bagi organisasi untuk meningkatkan kompensasinya; ketika terdapat situasi di mana adanya kekurangan dalam jumlah pasokan tenaga kerja disebabkan oleh pembatasan oleh serikat pekerja, maka akan mengarah kepada meningkatnya kompensasi. Keterbalikan dari setiap situasi akan menghasilkan menurunnya kompensasi karyawan; ketika serikat pekerja, kemampuan untuk membayar, produktivitas, dan pemerintah tidak terlibat.
- b) **Kemampuan untuk Membayar.** Serikat pekerja terkadang meminta organisasi untuk meningkatkan jumlah kompensasi apabila organisasi makmur dan mampu untuk membayar.
- c) **Filosofi Manajemen.** Keinginan manajemen untuk menjaga dan meningkatkan semangat kerja, menarik karyawan, menurunkan *turnover*, dan meningkatkan standar hidup karyawan, juga memengaruhi besarnya upah yang diberikan oleh organisasi.
- d) **Undang-Undang.** Undang-undang berperan penting dalam menentukan praktik internal organisasi. Di dalam undang-undang tertera upah minimum yang harus dibayarkan oleh perusahaan dan jam kerja maksimum bagi karyawan. Adanya undang-undang mencegah terjadinya diskriminasi terkait remunerasi berbasis agama, wilayah, bahkan jenis kelamin.

18.8 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Bentuk-bentuk kompensasi di dalam organisasi dapat mencakup beberapa jenis (Anbuoli (2016):

- a) **Upah dan Gaji.** Upah merepresentasikan pembayaran per jam atas kontribusi yang diberikan pada karyawan, sedangkan gaji merujuk kepada pembayaran per bulan berdasarkan jumlah jam kerja dari karyawan tersebut. Upah dan gaji memiliki kenaikan pada setiap tahunnya. Dua hal tersebut berbeda untuk tiap-tiap karyawan dan tergantung pada sifat dari pekerjaan itu sendiri, senioritas, serta prestasi karyawan.
- b) **Insentif.** Dikenal sebagai pembayaran berdasarkan hasil kerja. Insentif dibayarkan sebagai tambahan dari upah dan gaji. Insentif tergantung pada produktivitas, penjualan, keuntungan, dan upaya pengurangan biaya. Skema insentif dapat dikategorikan menjadi dua:
 - 1. Skema insentif individu.
 - 2. Skema insentif kelompok.
- c) **Fringe Benefits.** Ini diberikan kepada karyawan dalam bentuk manfaat seperti *provident fund*, persentase, dana kesehatan, asuransi, dan lain sebagainya.
- d) **Non-Monetary Benefits.** Termasuk di dalamnya adalah tanggung jawab yang menantang, pengakuan atas prestasi, prospek untuk pertumbuhan, supervisi yang kompeten, kondisi kerja yang nyaman, pembagian kerja, dan *flexy time*.

18.9 Insentif

Insentif merupakan manfaat keuangan yang dibayarkan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif dapat berbeda dari satu individu dengan individu lainnya dan dari satu periode ke periode berikutnya. Insentif bersifat universal dan dibayarkan di setiap sektor. Insentif berfungsi sebagai pemotivator bagi karyawan untuk bekerja karena insentif merupakan bagian dari remunerasi total dari sebuah organisasi. Dengan adanya insentif, maka jumlah gaji yang diterima karyawan akan naik sehingga standar kehidupan karyawan tersebut pun akan meningkat. Manfaat dari insentif adalah menurunnya tingkat supervisi, penggunaan alat dengan lebih optimal, menurunkan tingkat ketidakhadiran, *turnover*, dan meningkatkan *output* organisasi (Anbuoli, 2016).

Berdasarkan Burack dan Smith, “Skema insentif adalah rencana atau program untuk memotivasi kinerja individu atau kelompok. Program insentif dibangun atas dasar penghargaan keuangan, tetapi dapat juga hadir dalam bentuk penghargaan non-keuangan atau hadiah.” (Anbuoli, 2016)

18.10 Tipe Insentif

Insentif dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori (Anbuoli, 2016):

- 1. Insentif Individu dan Organisasi.
- 2. Insentif Keuangan dan Non-Keuangan.
- 3. Insentif Positif dan Insentif Negatif.

1) Insentif Individu dan Organisasi

Berdasarkan L.G. Magginson, “Insentif individu adalah kompensasi tambahan yang dibayarkan kepada individu untuk semua kontribusi, upaya, dan konsentrasi yang diberikan dengan didukung oleh peralatan standar, fasilitas, dan material yang telah ditentukan dari organisasi.” Kinerja individu diukur untuk mengalkulasikan insentif di mana melibatkan kerja sama antara karyawan, manajemen, dan serikat kerja untuk mencapai objektif yang lebih luas seperti penurunan biaya tenaga kerja, biaya material, dan biaya pasokan, meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, manajemen yang harmonis, dan menurunkan *turnover* serta ketidakhadiran.

- I. Sistem insentif individu terbagi menjadi dua tipe:
 - a. Sistem berbasis waktu – termasuk di dalamnya adalah *Halsey Plan*, *Rowan Plan*, *Emerson Plan*, dan *Bedeaux Plan*.
 - b. Sistem berbasis produksi – termasuk *Taylor’s Differential Piece Rate System*, *Gantt’s Task* dan *Bonus Plan*.
- II. Sistem insentif kelompok meliputi:
 - a. *Scalon Plan*
 - b. *Priestman’s Plan*
 - c. *Co-Partnership Plan*
 - d. *Profit Sharing*

Beberapa rencana dari pembayaran upah insentif adalah sebagai berikut:

Halsey Plan – Perencanaan ini *standard time* ditentukan sebelum diselesaikannya suatu pekerjaan. Bonus diberikan kepada karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya kurang dari waktu standar yang ditentukan dan upah diberikan berdasarkan penghematan waktu (*saved time*) yang telah dilakukan.

Pendapatan total dari karyawan = upah untuk waktu aktual + bonus
Bonus = 33.5% dari waktu yang dihemat (waktu standar yang ditentukan berdasarkan pengalaman di masa lalu)

Atau

50% waktu yang telah dihemat (standar yang telah ditentukan secara ilmiah)

Contoh: Waktu yang diwajibkan untuk menyelesaikan pekerjaan (S) = 20 jam

Waktu yang sebenarnya dihabiskan (T) = 15 jam

Biaya Upah per jam (R) = Rp4.000,00

Kalkulasikan upah untuk karyawan:

Solusi : $(T \times R) + \left(\frac{S-T}{2} \times R\right)$

$$(15 \times \text{Rp}4.000,00) + \left(\frac{20-15}{2} \times \text{Rp}4.000,00 \right) = \text{Rp}60.000,00 + \text{Rp}10.000,00 = \text{Rp}70.000,00$$

Pada persamaan ini, Rp10.000,00 adalah total jumlah insentif yang dibayarkan ketika karyawan menghemat 5 jam dari total jam kerja.

Rowan Plan – Metode ini menjamin adanya pemberian upah minimum karyawan pada biaya yang biasa digunakan untuk setiap total waktu yang dihabiskan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Bonus adalah proporsi upah dari penghematan waktu yang dilakukan karyawan di samping dari adanya standar waktu pengerjaan dari suatu tugas di organisasi.

Insentif = Upah terkait waktu yang dihabiskan dalam menyelesaikan pekerjaan + Bonus di mana,

$$\text{Bonus} = \frac{S-T}{S} \times T \times R$$

Emerson Plan – Di dalam sistem ini, upah dijamin berdasarkan waktu kerja. Bahkan, upah ini diberikan tidak hanya kepada karyawan yang mencapai kinerja optimal, tetapi juga diberikan kepada karyawan dengan *output* di bawah standar. Karyawan yang membuktikan adanya efisiensi diberikan bonus. Untuk menentukan adanya efisiensi, standar *output* per unit ditentukan dan *standard time* untuk penyelesaian suatu pekerjaan dapat ditekan oleh pihak manajemen. Dengan demikian, efisiensi dapat diukur dengan basis perbandingan dari kinerja aktual dengan standar yang berlaku.

Bedeaux Plan – Perencanaan ini memberikan standar yang dapat dibandingkan untuk semua karyawan. Nilai dari waktu yang dihemat untuk setiap penyelesaian tugas dibagi untuk karyawan dan supervisor dengan rasio $\frac{3}{4}$ dan $\frac{1}{4}$ masing-masingnya. Supervisor juga membantu karyawan untuk melakukan penghematan waktu sehingga ia juga dapat memberikan manfaat di dalam implementasi metode ini. Standar waktu untuk setiap pekerjaan ditentukan dalam bentuk menit yang dikenal juga dengan nama *Bedeaux points* atau B's. Setiap B merepresentasikan satu menit melalui *time* dan *motion study*. Standar kinerja diekspresikan dalam bentuk poin. Satu menit dari waktu standar untuk menyelesaikan pekerjaan dihitung sebagai satu poin sehingga setiap poin setara dengan upah standar per menit. Bonus akan dibayarkan ketika kinerja aktual dari karyawan melampaui kinerja standar.

Taylor's Differential Piece Rate System – F.W. Taylor, penemu *Scientific Management*, mengembangkan sistem ini. Di dalam sistem ini, tidak ada jaminan untuk upah minimum. Standar waktu dan standar pekerjaan ditentukan oleh *time study*. Karakteristik utama dari sistem ini adalah terdapat dua *rates of wages* di mana di dalamnya dibagi lagi menjadi *high rate* dan *low rate*. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dalam standar waktu yang ditentukan atau sebelum standar waktu, akan diberikan upah tergantung dari *high rate* tersebut. Sementara, karyawan yang menyelesaikan pekerjaan mereka melebihi standar waktu, maka akan dibayar sesuai dengan *lower rate*. Di dalam sistem ini, penalti diberikan atas tidak

tercapainya efisiensi. Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan memperoleh standar kerja yang optimal. Namun, apabila terdapat karyawan yang tidak efisien dalam bekerja, karyawan tersebut akan kehilangan manfaat keuangan dari sistem tersebut. Sebagai contoh: standar kinerja adalah untuk memproduksi 40 unit produk per hari dan *piece rate* adalah Rp4.000,00 (*low rate*) dan Rp5.000,00 (*high rate*) per unit. Apabila karyawan memproduksi 40 unit dalam satu hari, ia akan mendapatkan upah sebesar Rp5.000,00 per unit dan apabila karyawan tersebut memproduksi 39 unit, maka ia akan mendapatkan Rp4.000,00 per unit dari *output* total.

Gantt's Task dan Bonus Plan – Di dalam sistem ini, upah minimum dijamin oleh perusahaan. Upah minimum diberikan kepada karyawan yang menyelesaikan tugasnya dalam standar waktu yang telah ditentukan. Apabila pekerjaan diselesaikan kurang dari waktu yang ditentukan, maka akan ada kenaikan upah. Kenaikan upah tersebut bervariasi, yaitu di antara 25% sampai dengan 50% dari upah standar.

Profit Sharing – Ini merupakan metode remunerasi di mana perusahaan membayar karyawan dalam bentuk persentase dari keuntungan bersih perusahaan di samping dari adanya upah reguler yang diberikan.

2) Insentif Keuangan dan Non-Keuangan

Kinerja dari individu maupun kelompok dapat diukur dari segi keuangan. Terdapat penghargaan keuangan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan. Penghargaan keuangan tersebut dapat muncul dalam bentuk uang yang dapat menjadi dampak besar bagi motivasi karyawan dikarenakan uang dapat berperan sebagai simbol pencapaian seseorang. Insentif keuangan termasuk di dalamnya terdapat gaji, premium, penghargaan, *dividend*, pendapatan dari investasi, dan lain sebagainya. Pada sisi lain, insentif non-keuangan adalah *social* dan *psychological attraction* yang memengaruhi seseorang untuk bekerja secara efektif dan efisien. Insentif non-keuangan dapat muncul dalam bentuk delegasi tanggung jawab, partisipasi karyawan, titel, promosi, perilaku yang konstruktif, keamanan pelayanan, kepemimpinan yang baik, dan lain sebagainya.

3) Insentif Positif dan Negatif

Insentif positif adalah faktor-faktor yang menyenangkan terkait situasi kerja yang memengaruhi individu untuk mencapai standar atau objektif organisasi. Sementara, insentif negatif adalah faktor-faktor yang tidak menyenangkan di dalam situasi kerja di mana individu ingin hindari sehingga individu tersebut akan berusaha untuk mencapai standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Insentif positif dapat meliputi promosi, preferensi karyawan, kompetisi dengan rekan kerja, dan sebagainya. Insentif negatif adalah ketakutan untuk diberhentikan, PHK, pengurangan gaji, ketidaksetujuan dari atasan, dan sebagainya.

18.11 *Fringe Benefits*

Karyawan diberikan beberapa manfaat selain dari upah, gaji, dan bonus yang didapatkan. Manfaat tersebut dinamakan sebagai *fringe benefits* karena manfaat tersebut ditawarkan oleh atasan sebagai *fringe* (tunjangan). Karyawan dari sebuah perusahaan akan disediakan beberapa tunjangan dan pelayanan dari perusahaan untuk menjaga dan mempromosikan sikap-sikap positif dari karyawan di dalam melaksanakan tugasnya di perusahaan. Hal ini tidak hanya dapat meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memotivasi karyawan (Anbuoli, 2016).

Menurut D. Belcher, “*Fringe benefits* adalah biaya tenaga kerja yang tidak langsung berhubungan dengan upaya produktif, kinerja, dan kontribusi dari karyawan.” Menurut Werther dan Davis, “*Fringe* memiliki berbagai macam manfaat dan pelayanan yang dapat karyawan dapatkan sebagai bagian dari kompensasi total atau kompensasi langsung yang berdasarkan pada faktor kritis pekerjaan dan kinerja.” (Anbuoli, 2016)

Berdasarkan Cockman, “*Employee benefits* adalah manfaat-manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang bukan dalam bentuk upah, gaji, dan *time rated payments*.” Ini merupakan kompensasi tidak langsung karena tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja (Anbuoli, 2016).

18.12 Tipe *Fringe Benefit*

Anbuoli (2016) membagi tipe *fringe benefit* ke dalam enam kategori:

- 1) **Tunjangan Hari Tua dan Pensiun** – Meliputi skema pensiun, persentase, dana kesehatan yang akan diperoleh oleh karyawan setelah karyawan tersebut pensiun.
- 2) **Kompensasi Pekerja** – Manfaat ini diperoleh oleh karyawan apabila karyawan tersebut diacuhkan atau wafat dalam kondisi sedang bekerja dan menjadi tanggung jawab dari perusahaan.
- 3) **Keselamatan Karyawan** – Upah serta gaji diberikan kepada karyawan agar karyawan merasakan rasa aman. Selain itu, kompensasi juga diberikan kepada karyawan yang di-PHK di dalam organisasi.
- 4) **Pembayaran Ketika Tidak Bekerja** – Dalam kategori manfaat tersebut, karyawan diberikan upah atau gaji ketika liburan berlangsung dan untuk pekerjaan yang dilakukan ketika terdapat sif di luar jadwal kerja biasa.
- 5) **Keamanan dan Kesehatan** – Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan untuk melindungi karyawan dari kondisi kerja yang buruk serta kecelakaan.
- 6) **Manfaat Kesehatan** – Karyawan disediakan pelayanan kesehatan seperti fasilitas rumah sakit dan klinik oleh perusahaan.

18.13 Problem Terkait Kompensasi

Beberapa keputusan yang dibuat oleh organisasi dapat memengaruhi rancangan sistem kompensasi terutama sehubungan dengan filosofi, strategi, dan pendekatan suatu kompensasi di dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2016).

1. Keadilan dan Kesetaraan Kompensasi. Banyak orang di dalam organisasi yang bekerja untuk memperoleh penghargaan atas usahanya. Baik itu karyawan yang memperoleh upah dasar atau upah variabel, tingkat di mana mereka mempersepsikan kompensasinya terkait keadilan memengaruhi kinerja karyawan tersebut, serta bagaimana ia memandang pekerjaan dan atasannya. Faktor-faktor tersebut dapat mengarahkan pada rendah atau tingginya perputaran karyawan.

Kesetaraan. Kesetaraan adalah persepsi keadilan antara apa yang orang tersebut lakukan (input) dan apa yang orang tersebut peroleh (hasil). Individu menilai kesetaraan dalam kompensasi dengan membandingkan input mereka (upaya dan kinerja) dengan upaya dan kinerja dari orang lain serta dengan hasil (penghargaan yang diperoleh). Perbandingan tersebut bersifat personal dan berdasarkan persepsi individu. Studi oleh *Salary.com* menemukan bahwa hampir 60% dari pekerja percaya bahwa mereka digaji dengan gaji yang lebih rendah dari yang seharusnya. Namun, berdasarkan pada peninjauan dari *database* terkait kompensasi, kurang dari 20% karyawan yang digaji lebih rendah. Penemuan ini menggambarkan bagaimana persepsi individu penting dalam cara mereka melihat kesetaraan.

- i. Kesetaraan Eksternal.** Apabila perusahaan tidak memberikan kompensasi yang dinilai cukup bagi karyawan, akan timbul tingkat perputaran karyawan yang lebih tinggi. Dampak negatif lainnya adalah kesulitan dalam merekrut individu yang memiliki kualifikasi tinggi. Dengan demikian, perusahaan hanya dapat mempekerjakan individu dengan pengetahuan dan keterampilan yang lebih rendah yang dapat berpengaruh kepada keseluruhan kinerja organisasi.
- ii. Kesetaraan Internal.** Kesetaraan secara internal memiliki arti bahwa karyawan mendapatkan kompensasi sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya (KSA) yang digunakan di dalam pekerjaan, juga tanggung jawab dan pencapaian karyawan tersebut. Dua isu terkait kesetaraan internal adalah keadilan prosedural dan keadilan distributif.

2. Kerahasiaan Terkait Upah versus Keterbukaan. Isu kesetaraan lainnya adalah terkait tingkat kerahasiaan atau keterbukaan yang organisasi miliki sehubungan dengan sistem upahnya. Informasi terkait upah dirahasiakan di dalam sebuah sistem yang tertutup. Di mana di dalam sistem tersebut terdapat informasi terkait berapa banyak upah yang karyawan peroleh, berapa banyak tingkat kenaikan upah, dan informasi terkait *pay grade* yang tersedia di dalam organisasi. Beberapa perusahaan telah membuat kebijakan yang mencegah karyawan mendiskusikan hal-hal terkait upah dengan karyawan lainnya, dan pelanggaran terhadap kebijakan ini dapat mengarah pada tindakan disipliner.

18.14 Ringkasan

- Kompensasi adalah *benefit* moneter dan non-moneter yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan di dalam organisasi.
- Kompensasi tergantung pada kondisi pasar tenaga kerja, undang-undang, filosofi manajemen, dan kemampuan organisasi dalam membayar.
- Sifat-sifat dari kompensasi adalah kepatuhan hukum terhadap undang-undang dan peraturan yang berlaku, efektivitas biaya untuk organisasi, kesetaraan internal, eksternal, dan individu bagi karyawan, peningkatan kinerja untuk organisasi, dan *performance recognition*.
- Terdapat dua filosofi kompensasi, yaitu *entitlement philosophy* dan *performance philosophy*.
- Objektif dari perencanaan kompensasi adalah untuk menetapkan nilai moneter untuk setiap pekerjaan atau keterampilan di dalam organisasi.
- Insentif dan *fringe benefits* merupakan bentuk-bentuk dari kompensasi.
- Insentif digunakan untuk individu ataupun kelompok. Insentif individu adalah berdasarkan kinerja individu, sedangkan insentif kelompok merupakan penghargaan karyawan untuk kinerja kolektifnya.
- Kompensasi dapat muncul dalam bentuk upah langsung atau gaji seperti mobil perusahaan, liburan gratis, manfaat pensiun, manfaat kesehatan dan keselamatan; sedangkan *fringe benefit* adalah manfaat yang diperoleh karyawan untuk meningkatkan keamanan ekonomi dari karyawan.
- Problem terkait kompensasi meliputi kesetaraan dan kerahasiaan terkait upah versus keterbukaan.

18.15 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kompensasi dan sebutkan bentuk-bentuk dari kompensasi!
2. Diskusikan sifat-sifat dari kompensasi!
3. Sebutkan dua filosofi kompensasi dan jelaskan masing-masing filosofi tersebut!
4. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan kompensasi!
5. Apa yang Anda pahami mengenai insentif individu dan kelompok? Diskusikan terkait manfaat dan kekurangan dari insentif tersebut!
6. Apa yang Anda pahami mengenai *fringe benefits*? Apa saja fitur-fitur penting dari *fringe benefits*?
7. Tuliskan penjelasan terkait:
 - a. *Halsey Premium Plan*.
 - b. *Safety and Health measures*.
 - c. *Rowan Plan*
8. Apa saja problem yang dapat muncul dari diimplementasikannya kompensasi di suatu organisasi?

18.16 Studi Kasus

Perubahan Sistem Kompensasi pada Sembako Mart

Sembako Mart (SM) memiliki pengalaman di industri selama lebih dari 100 tahun. SM telah mengalami naik turun dalam kinerja organisasinya. Pada beberapa dekade yang lalu, perusahaan tersebut telah merasakan perubahan lingkungan ritel yang dramatis terutama dari kompetitornya seperti Target, D-Mart, A-Mart, dan lain sebagainya. Sebagai konsekuensinya, SM dilihat sebagai konsumen serta analis di dalam industri ritel sebagai peritel yang memiliki strategi yang jauh tertinggal dibandingkan dengan kompetitornya.

Bahkan, sistem kompensasi di SM dilihat sebagai sistem yang masih tradisional dan patrilineal karena sistem tersebut menekankan pada pemberian penghargaan yang mengutamakan lamanya masa kerja karyawan di dalam organisasi. Selain itu, promosi juga dibuat secara internal yang membuat budaya organisasi semakin statis. Struktur upah yang tradisional tersebut mencakup banyak skala upah dan dibuat berdasarkan pada evaluasi kerja. Sistem penilaian kinerja juga menekankan pada lamanya masa kerja, bukan dari hasil kinerja.

Untuk merespon terhadap lingkungan yang kompetitif tersebut, para eksekutif di SM memutuskan agar perusahaan tersebut lebih dinamis dan dapat melakukan perubahan secara cepat. Salah satu perubahan yang dilakukan adalah terkait kebutuhan akan sistem kompensasi yang baru. Restrukturisasi sistem kompensasi tersebut dikembangkan dan diimplementasi dengan memfokuskan pada *market pricing*, menggunakan survei data mengenai upah yang secara spesifik sesuai dengan tanggung jawab kerja karyawan.

Perubahan terbesar adalah pengembangan dari “*career bands*”. *Career bands* dikelompokkan secara bersama berdasarkan data survei dan tanggung jawab kerja, dan menghasilkan beberapa *grades* dengan jangkauan yang luas. *Career bands* tersebut merepresentasikan pendekatan *broadbanding* yang didasarkan oleh *benchmark* pekerjaan untuk setiap data harga pasar yang ada. Pekerjaan di mana terdapat data pasar yang tidak dapat ditemukan, dianalisis menggunakan sistem evaluasi pekerjaan.

Career bands dirancang untuk mengidentifikasi jalur karier untuk tiap karyawan dan untuk menghubungkan kompensasi untuk tiap pekerjaan. Dengan adanya *career bands* tersebut, organisasi dapat memberikan fleksibilitas yang lebih untuk karyawan sehingga organisasi dapat memberikan penghargaan untuk kinerja dan keberlanjutan pertumbuhan karier karyawan. Untuk mendukung sistem kompensasi yang baru ini, organisasi melakukan sistem manajemen kinerja yang terevisi tersebut dikembangkan. Sistem ini mengatur agar tujuan kinerja dan pengukuran kinerja dapat diselaraskan dengan strategi bisnis dan objektif organisasi. Penting bagi organisasi untuk mengadakan pelatihan agar manajer dapat menggunakan sistem yang baru tersebut secara lebih efektif.

Implementasi dari sistem kompensasi yang baru membutuhkan komunikasi yang luas. Buletin disiapkan untuk para manajer yang menjelaskan mengenai sistem kompensasi yang baru.

Kemudian, organisasi menggelar pertemuan departemen dan toko di mana pesertanya adalah para manajer dan karyawan untuk menginformasikan terkait sistem yang baru tersebut. Beberapa bahan yang telah dicetak serta video yang mendiskusikan mengenai pentingnya rencana kompensasi yang baru disiapkan dan dimanfaatkan dengan baik. Bagian akhir dari komunikasi disiapkan dalam bentuk surat untuk para karyawan dan menginformasikan mereka mengenai *job band* serta kisaran gaji pasarnya.

Pertanyaan:

1. Bagaimana SM melakukan perubahan terhadap keseluruhan pendekatan dari manajemen penghargaannya?
2. Diskusikan mengapa perubahan dari pendekatan manajemen penghargaan yang cenderung berorientasi terhadap kinerja dihubungkan dengan *market pricing*!

(Sumber: Mathis dan Jackson, 2008)

**“Individually, we are one drop.
Together, we are an ocean.”**

Ryunosuke Satoro

**Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan
berkelanjutan.**

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 19

HR DATA ANALYSIS

19.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Objektif dari penggunaan HRIS.
- Fungsi dari HRIS.
- Fitur-fitur HRIS.
- Urutan pengenalan HRIS di dalam organisasi.
- Konsep *data driven HR*.

19.2 Pendahuluan

Teknologi diciptakan untuk mendukung berjalannya fungsi organisasi serta untuk menciptakan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. HRIS itu sendiri tercipta dengan adanya kemajuan teknologi. HRIS merupakan sebuah sistem yang berbasis komputer di mana di dalamnya terdapat fungsi yaitu untuk memperoleh, menyimpan, memanipulasi, menganalisis, mengambil, serta mendistribusikan informasi terkait SDM untuk mendukung SDM dan keputusan manajerial di suatu organisasi (Armstrong, 2014).

Tentunya organisasi yang memutuskan untuk mengimplementasikan HRIS ke dalam sistem pendukung SDM-nya menyadari bahwa HRIS memiliki manfaat yang luar biasa bagi organisasi. Organisasi di dalam menggunakan HRIS harus mempertimbangkan beberapa aspek yang di antaranya adalah terkait kebutuhan masa kini dan kebutuhan di masa yang akan datang terkait perangkat lunak yang tepat bagi organisasi. Organisasi juga harus melibatkan *end-users* dan pemangku kepentingan lainnya di dalam pengambilan keputusan. Penting bagi organisasi untuk melibatkan karyawan yang memiliki keahlian dalam sistem informasi dalam rangka mengambil keputusan terkait HRIS, bahkan jika karyawan tersebut bukan seorang profesional di dalam bidang

SDM. Pemilihan produk atau pelayanan harus berdasarkan pada nilai tambah yang dapat diberikan pada organisasi. Evaluasi terhadap berbagai sistem yang ditawarkan dapat didasarkan oleh kemudahan dan kecepatan sistem tersebut dalam menciptakan laporan yang dibutuhkan oleh organisasi. Pada tahap akhir, organisasi atau individu pada umumnya dapat melakukan peninjauan secara berkelanjutan dan melakukan modifikasi sesuai dengan kebutuhan (Armstrong, 2014).

19.3 Definisi Human Resource Information System

Armstrong (2014) menjelaskan bahwa *Human Resource Information System* (HRIS) adalah sistem informasi berbasis komputer untuk mengelola proses administrasi SDM beserta prosedurnya. Parry & Tyson (2011) dalam Armstrong (2014) mendefinisikan HRIS sebagai cara mengimplementasikan strategi, kebijakan, dan praktik SDM di dalam organisasi melalui dukungan langsung dari teknologi *web* berbasis kanal.

Sementara, Kavanagh *et al.* (2015) mendefinisikan HRIS sebagai sebuah sistem yang dapat memperoleh, menyimpan, memanipulasi, menganalisis, mengambil, dan mendistribusikan informasi terkait SDM untuk mendukung SDM dan keputusan manajerial di suatu organisasi.

19.4 Objektif dari Penggunaan HRIS

CIPD (2007) dalam Armstrong (2014) membuat survei terkait 10 objektif dari penggunaan HRIS:

1. Untuk meningkatkan kualitas dari informasi yang tersedia.
2. Untuk menurunkan beban administratif dari departemen SDM.
3. Untuk meningkatkan kecepatan di mana informasi tersebut tersedia.
4. Untuk meningkatkan fleksibilitas dari informasi yang mendukung perencanaan bisnis.
5. Untuk meningkatkan pelayanan kepada karyawan.
6. Untuk menciptakan matriks SDM.
7. Untuk membantu laporan SDM.
8. Untuk meningkatkan produktivitas.
9. Untuk menurunkan biaya operasional.
10. Untuk mengelola jam kerja secara lebih efektif.

19.5 Fungsi dari HRIS

Armstrong (2014) menyebutkan beberapa fungsi dari HRIS yang mana mencakup hampir semua aspek dari SDM:

1. Rekaman kehadiran dan manajemen.
2. Catatan karyawan.
3. Survei karyawan.
4. Analisis *turnover* karyawan.

5. *E-learning*.
6. *Equal opportunity modeling*.
7. Biaya.
8. Perencanaan dan perkiraan SDM.
9. Evaluasi kerja.
10. Manajemen pengetahuan.
11. Intranet.
12. Pengelolaan keberagaman.
13. *Self-service* untuk manajer dan karyawan.
14. Matriks dan laporan SDM.
15. Rekrutmen *online*.
16. Sistem manajemen kinerja *online* dan *360 degree feedback*.
17. Administrasi penggajian.
18. Pensiun dan administrasi tunjangan.

19.6 Fitur-Fitur dari HRIS

Menurut Armstrong (2014), fitur-fitur terkait HRIS adalah penggunaan *software*, integrasi dengan sistem informasi teknologi yang lain di dalam organisasi, penggunaan intranet, dan ketentuan untuk *self-service*.

Penggunaan *Software*. Merupakan suatu tradisi untuk membeli perangkat lunak (*software*) dari pemasok eksternal. Terdapat beberapa pilihan di antara membeli sebuah *off-the-shelf system* tanpa adanya peningkatan (*upgrade*) atau dengan menyesuaikan sistem pemasok untuk memenuhi persyaratan bisnis yang spesifik. Penyesuaian secara luas dapat membuat peningkatan menjadi bermasalah dan mahal. Oleh karena itu, penting untuk membatasi apa yang sebenarnya dibutuhkan. Apabila pemasok eksternal digunakan, pilihan-pilihan yang harus dibuat adalah:

- Penelitian terhadap HR *software market* melalui pameran dagang dan publikasi.
- Meninjau proses SDM dan sistem yang ada.
- Membuat spesifikasi dari persyaratan-persyaratan system.
- Mengirimkan undangan untuk melakukan tender kepada beberapa pemasok.
- Mengundang para pemasok untuk mendemonstrasikan produk-produk mereka.
- Memperoleh referensi dari pelanggan yang ada termasuk di dalamnya kunjungan situs.
- Menganalisis dan menilai produk berdasarkan spesifikasi.

Pendekatan Alternatif. Terdapat beberapa cara dalam menyediakan pelayanan teknologi informasi (IT) selain melakukannya sendiri adalah hal yang mungkin untuk memilih *cloud computing* (penyediaan pelayanan lewat jaringan eksternal atau lewat internet). *Software as a service* (SaaS) adalah *on-demand software delivery model* di mana penggunaannya dikenakan biaya untuk mengakses dan mengelola teknologi informasi SDM-nya melalui sebuah jaringan.

Integrasi. *Enterprise Resource Planning (ERP) systems* mengintegrasikan semua data dan proses dari organisasi ke dalam suatu kesatuan sistem dengan *database* yang sama. Sistem SDM

seringnya tidak terintegrasi pada skala ini meskipun sistem tersebut menghubungkan administrasi penggajian dengan fungsi SDM yang lain. Integrasi dari sistem SDM dengan sistem IT di dalam organisasi yang lebih luas sehingga mereka dapat terkoneksi satu dengan yang lain akan membantu menciptakan data SDM secara lebih efektif. Namun, beberapa fungsi SDM hanya mendukung *stand-alone system* karena mereka percaya bahwa integrasi akan membahayakan sistem mereka sendiri, serta adanya isu terkait kerahasiaan, dan biaya serta risiko yang terlibat di dalamnya.

Intranet. Sistem intranet adalah terminal komputer terhubung di mana organisasi dapat membagikan informasi di dalam organisasi atau di dalam suatu bagian dari organisasi. Lingkup dari informasi dapat dibagikan di dalam terminal yang dapat dibatasi agar kerahasiaan dan keamanan terjamin melalui penggunaan *password*. Sistem intranet SDM dapat digunakan untuk memperbarui rincian personel, aplikasi untuk internal *jobs online*, permintaan untuk pelatihan, akses untuk *e-learning*, administrasi terkait pertanyaan, dan komunikasi di dalam organisasi.

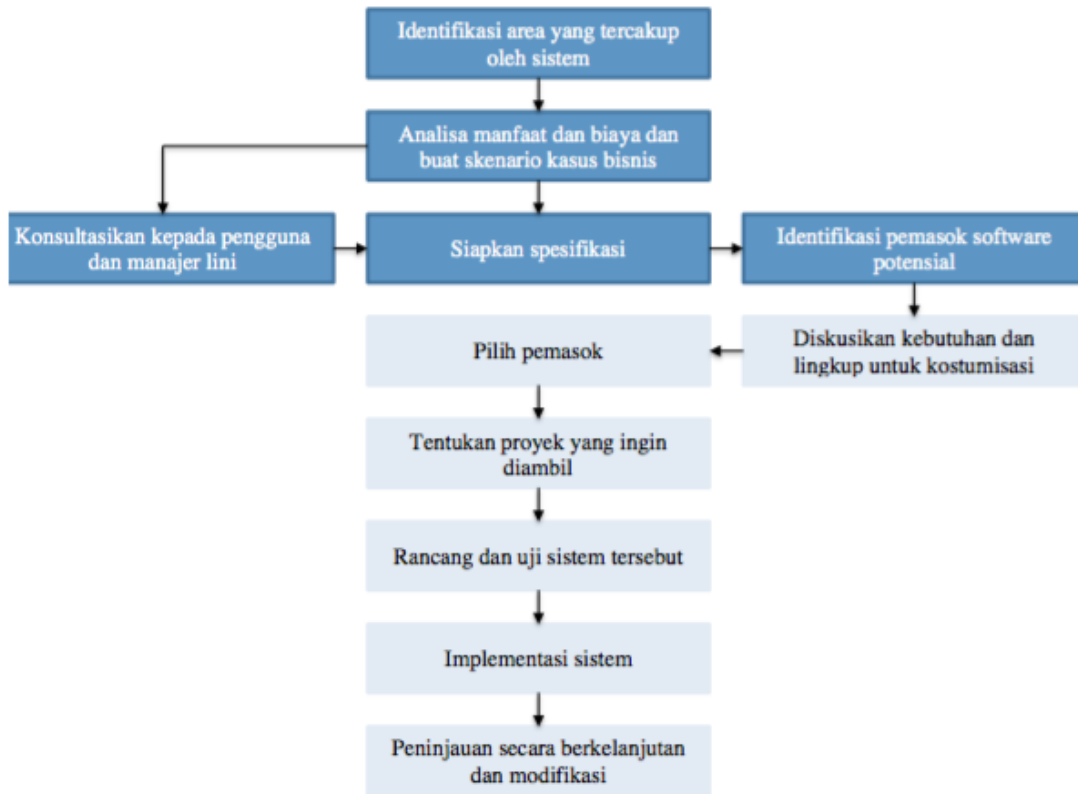
Self-service. *Human Resource Self-Service System* (HRSS) membantu manajer dan karyawan dalam mengakses informasi dan fasilitas untuk berinteraksi dengan sistem terkait input informasi atau membuat pilihan sendiri. HRSS dapat dioperasikan melalui portal SDM (situs yang berfungsi sebagai akses poin untuk informasi di intranet), yang mana dirancang secara khusus untuk menciptakan citra dari fungsi SDM. HRSS juga dikenal sebagai *business-to-employees* (B2E) portal. Untuk manajer, *self-service* memiliki arti bahwa mereka dapat mengakses informasi secara cepat. Termasuk di dalamnya adalah matriks SDM (upaya pelaporan SDM) dari aspek kehadiran, rincian personel, data terkait manajemen kinerja, kemajuan atas pembelajaran dan pengembangan, dan upah. Manajer juga dapat melakukan input data mengenai karyawannya. *Self-service* memfasilitasi pelimpahan tanggung jawab kepada manajer lini dan mengurangi beban administratif SDM. Karyawan juga dapat mengakses informasi, melakukan input data mengenai diri mereka sendiri, melakukan permintaan untuk pelatihan, dan melamar kerja secara *online*.

19.7 Pengenalan terhadap HRIS

Armstrong (2014) menjelaskan beberapa langkah yang harus dipertimbangkan ketika mengenalkan HRIS di dalam organisasi:

1. Pastikan bahwa Anda mengetahui apa yang Anda butuhkan dan apa yang akan Anda butuhkan di masa depan, sehingga dapat memberikan panduan secara jelas kepada penyedia perangkat lunak (*software*).
2. Libatkan *end-users* dan pemangku kepentingan lainnya di dalam pengambilan keputusan.
3. Sangat penting untuk melibatkan karyawan dengan keahlian sistem informasi dalam pengambilan keputusan, bahkan jika mereka bukan profesional dalam bidang SDM.
4. Pilih produk atau pelayanan yang menambahkan nilai pada organisasi Anda.
5. Evaluasi berbagai sistem yang ditawarkan, serta kemudahan dan kecepatan sistem tersebut menciptakan laporan yang Anda butuhkan. Lihat bagaimana laporan dipresentasikan; dapatkan Anda mengunduh laporan tersebut ke dalam Excel *spreadsheet* atau ke dalam suatu akses di mana Anda dapat memanipulasi data tersebut sendiri? Seberapa mudah untuk melakukan *mail merge* dengan informasi yang dihasilkan?

6. Ketika membeli sebuah *off-the-shelf system*, jangan lakukan kostumisasi kecuali kalau itu benar dibutuhkan. Setiap kali sistem tersebut ditingkatkan, modifikasi tersebut yang memunculkan kesulitan-kesulitan. Apabila Anda melakukan modifikasi, pastikan Anda mengelolanya pada jangka waktu yang berkelanjutan.



Gambar 28 Pengenalan pada HRIS (Sumber: Armstrong, 2014)

19.8 Tipe-Tipe dari HRIS

Berdasarkan Kavanagh *et al.* (2015), terdapat beberapa klasifikasi dari sistem berbasis komputer dan terdapat beberapa tipe sistem yang siap diaplikasikan ke dalam konteks SDM dan digunakan dalam lingkup HRIS. Meskipun terdapat banyak cara dalam mengategorikan sistem informasi, salah satu cara yang paling umum untuk dilakukan adalah untuk memfokuskan dari segi *daily operations*, *manajerial functioning*, *executive-level process and strategies*, dan *organizational levels*. Tabel di bawah merupakan katalog dari berbagai macam tipe sistem informasi, di dalamnya terdapat tujuan utama dan fokus dari sistem tersebut, serta contoh dari penggunaannya di dalam konteks SDM.

Tabel 10 Tipe-Tipe dari HRIS (Sumber: Kavanagh *et al.*, 2015)

Level Organisasi	Tipe Sistem	Tujuan Utama dan Fokus	Contoh SDM
<i>Operational</i>	<i>Transaction Processing System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kecepatan transaksi dan akurasi • Meningkatkan efisiensi di dalam memproses transaksi dalam keseharian bisnis • Automatisasi dari transaksi rutin • Menurunkan biaya transaksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses penggajian • Input waktu dan kehadiran • Penciptaan dan diseminasi dari borang aplikasi
<i>Manajerial</i>	<i>Management Information System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan data kunci untuk manajer • Mendukung pengambilan keputusan yang reguler dan berkelanjutan • Menyediakan <i>ad-hoc reporting</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi laporan EE03 • Mengalkulasi <i>yield ratio</i> untuk rekrutmen • Mengalkulasi <i>per capita merit increases</i>
<i>Executive</i>	<i>Executive Information System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan data agregat dan data tingkat tinggi • Membantu manajer dengan perencanaan jangka panjang • Mendukung arahan strategis dan keputusan 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana suksesi • Data agregat pada <i>balance scorecard</i>
<i>Boundary Spanning</i>	<i>Decision Support System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan keputusan yang interaktif dan iterative • Mendukung perkiraan dan "<i>what-if</i>" analysis • Mendukung simulasi bisnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesmen kebutuhan atas kepegawaian • Analisis pasar tenaga kerja • Asesmen keterampilan karyawan
	<i>Expert System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menanamkan pengetahuan manusia ke dalam sistem informasi • Automatisasi keputusan dengan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> • Melanjutkan pencarian kata kunci

	<i>Office Automation Systems</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang dokumen • <i>Scheduling shared resources</i> • Komunikasi 	<i>E-mail training, room scheduling</i>
	<i>Collaboration Technologies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mendukung komunikasi elektronik dan kolaborasi antara karyawan • Mendukung tim virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan fasilitas komunikasi untuk <i>e-learning</i> • Pertemuan <i>online</i> dan pembagian dokumen • Sebagai wiki untuk departemen SDM
	<i>Enterprise Resources Planning System</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrasi dan sentralisasi dari data perusahaan • Pembagian data di dalam batasan fungsional • Sumber data tunggal dan arsitektur teknologi umum 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>OrangeHRM</i> • <i>Oracle/ PeopleSoft</i> • <i>Lawson HRM</i> • SAP

19.9 Pentingnya *Data Driven HR*

Bauer *et al.*, (2020) menjelaskan bahwa ketersediaan data karyawan meningkat secara drastis terutama dengan adanya kemajuan dalam teknologi dan hadirnya *data gathering tools*. *People data* merujuk kepada data yang berasosiasi dengan berbagai macam kumpulan individu, seperti karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. *HR analytics* yang terus berkembang memanfaatkan keunggulan dari *people data* tersebut untuk membuat *data driven decision* yang dapat memperbaiki aliran SDM di dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen data yang strategis berperan penting bagi profesional SDM dan juga bagi analis SDM.

Seperti dalam kasus Nissan, SDM telah mengambil peran dari catatan karyawan dan data yang disimpan dalam bentuk kertas dan dokumen yang dahulu memenuhi kabinet kantor. Sebelum adanya sistem informasi berbentuk informasi tersebut menjadi sebuah norma, hanya sedikit data yang diakses secara reguler, dan membuat penggabungan data menjadi sebuah proses yang melelahkan (Bauer *et al.*, 2020).

Hari ini, dengan banyaknya *people data* yang tersedia dan mudah diakses tersebut, kita harus berpikir secara kritis, etis, dan legal mengenai bagaimana jumlah data yang banyak ini dapat disimpan dan dikelola dan seberapa canggihnya sistem informasi yang sekarang dapat memfasilitasi proses-proses ini (Bauer *et al.*, 2020).

Berdasarkan *Deloitte's Global Human Capital Trends 2016*, seiring dengan adanya teknologi, membuat *data driven HR decision* menjadi mungkin; 77% dari eksekutif sekarang menilai *people analytics* sebagai suatu prioritas utama. Sebagai responnya, sekarang terdapat banyak perusahaan yang membangun *people analytics team*, secara cepat menggantikan peran sistem tradisional dan menggabungkan *analytic group* yang berbeda di dalam SDM ke dalam satu fungsi strategi yang terintegrasi. Pada tahun 2016, 51% dari perusahaan mengorelasikan dampak bisnisnya ke dalam program SDM, meningkat sebesar 38% dari tahun 2015. Sementara, 45% perusahaan sekarang menggunakan data tenaga kerja untuk memprediksi kinerja bisnis, meningkat sebesar 29% semenjak tahun lalu.

Proses analisis data telah menghasilkan kemajuan yang signifikan seiring dengan meningkatnya perusahaan yang menghubungkan talenta mereka dengan data bisnis. Dengan demikian, divisi SDM dapat membuat keputusan yang bersifat *data driven* dan mengembangkan perencanaan SDM-nya sehingga dapat mengoptimalkan investasi talenta dan secara efektif memonitor inisiatif-inisiatif organisasi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

19.10 Ringkasan

- HRIS memiliki objektif, beberapa di antaranya adalah untuk meningkatkan kualitas dari informasi yang tersedia, untuk menurunkan beban administratif dari departemen SDM, meningkatkan kecepatan di mana informasi tersebut tersedia, dan untuk meningkatkan fleksibilitas dari informasi yang mendukung perencanaan bisnis.
- Fungsi dari HRIS itu sendiri mencakup beberapa aspek, antara lain adalah rekaman kehadiran dan manajemen, catatan karyawan, survei karyawan, analisis *turnover* karyawan, *e-learning*, dan sebagainya.
- Fitur-fitur dari HRIS mencakup penggunaan *software*, integrasi dengan sistem informasi teknologi yang ada di dalam organisasi, penggunaan intranet, dan ketentuan untuk *self-service*.
- Beberapa langkah yang harus dipertimbangkan ketika mengenalkan HRIS ke dalam organisasi adalah yang pertama pastikan kebutuhan Anda sekarang dan di masa depan kepada penyedia *software*, kemudian libatkan *end-users* dan pemangku kepentingan lain, serta libatkan karyawan yang memiliki keahlian sistem informasi meskipun mereka bukan profesional di bidang SDM, pilih produk yang mempunyai nilai tambah di dalam organisasi, evaluasi sistem yang ditawarkan beserta kemudahannya, dan yang terakhir jangan lakukan kostumisasi kecuali jika Anda benar-benar membutuhkannya.
- Tipe-tipe dari HRIS dibagi menjadi *operational*, *manajerial*, *executive*, dan *boundary spanning*,
- *People data* merujuk kepada data yang berasosiasi dengan berbagai macam kumpulan individu, seperti karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.
- *HR analytics* yang terus berkembang memanfaatkan keunggulan dari *people data* tersebut untuk membuat *data driven decision* yang dapat memperbaiki aliran SDM di dalam organisasi.

19.11 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan objektif dari penggunaan HRIS!
2. Sebutkan fungsi dari HRIS!
3. Diskusikan terkait urutan pengenalan HRIS di dalam organisasi!
4. Sebutkan dan jelaskan tipe-tipe dari HRIS!
5. Diskusikan konsep *data driven* HR!

19.12 Studi Kasus

Deskripsi Posisi dan Spesifikasi untuk HRIS Administrator

Salah satu cara untuk menilai sifat dan kepentingan dari suatu fungsi atau posisi di dalam suatu organisasi adalah dengan cara mengevaluasi deskripsi kerja dan spesifikasi kerja untuk posisi tersebut, karena dengan hal-hal tersebut memberi tahu kita apa aktivitas, tanggung jawab, dan tugas yang termasuk di dalam pekerjaan tersebut; dan juga pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seperti apa yang menjadi persyaratan dari suatu posisi. Di bawah ini merupakan iklan aktual untuk seorang HRIS administrator. Sebuah perusahaan besar menayangkan iklan tersebut di bagian “Job Central” yang merupakan salah satu bagian dari situs *International Association for Human Resource Information Management* (<http://www.ihrim.org>).

HRIS Administrator

Job Level: Senior (5 tahun lebih), *Fulltime*

Melapor Kepada: Direktur SDM Senior

Ringkasan Posisi

NusaNET adalah perusahaan yang menyediakan pelayanan di berbagai perusahaan baik pemerintahan dan konsumen komersil. Perusahaan NusaNET menyediakan keahlian inti yang berfokus pada telekomunikasi, teknologi informasi, pengembangan produk, program manajemen, *open source software*, manajemen konstruksi, fasilitas operasional, dan dukungan operasional. Momiri menyadari bahwa kualitas personel adalah kunci kesuksesan. Paket tunjangan yang menarik, lingkungan kerja yang profesional, pemimpin yang luar biasa adalah kunci untuk mempertahankan profesional yang cemerlang.

Fungsi Primer

Bertugas sebagai anggota kunci dari departemen SDM dan menyediakan dukungan SDM profesional dalam fungsi-fungsi yang spesifik. Posisi ini dilihat sebagai profesional yang membantu manajemen dan staf dengan program SDM pada tingkat taktis dan mengerjakan semua kewajiban dan tanggung jawab atas arahan dari manajer operasional SDM.

Tanggung Jawab Utama

- Memberikan bantuan teknis kepada staf SDM senior dan manajemen pada program SDM yang termasuk di dalamnya adalah hubungan karyawan, kompensasi, kebijakan perusahaan dan prosedur, program disabilitas, dan hukum ketenagakerjaan.
- Mendukung dan menjaga HRIS dan semua sistem yang didukung oleh manajemen.
- Menangani integritas data, menguji perubahan sistem, menulis laporan, dan menganalisis *data flow* untuk peluang perbaikan proses.
- Merekomendasikan perbaikan proses atau perbaikan pelayanan, solusi inovatif, dan perubahan kebijakan.
- Menjadi kunci penghubung antar departemen dan pemangku kepentingan.
- Mengembangkan prosedur pengguna, panduan, dan dokumentasi terkait sistem SDM. Melatih pengguna sistem terkait proses atau fungsi baru.

Persyaratan

Pengetahuan dan Keterampilan Khusus

- Pengalaman bekerja di tempat kerja yang beragam.
- Memiliki pengetahuan terkait hukum ketenagakerjaan.
- Memiliki keterampilan andal dalam mengoperasikan komputer.
- Memiliki keterampilan interpersonal yang baik.
- Memiliki manajemen waktu dan prioritas yang baik.

Kualifikasi

- S-1 jurusan SDM dan/atau setara pengalaman profesional.
- Pengalaman 3–5 tahun sebagai SDM profesional.
- Mandiri, responsif, dan perhatian terhadap detail.
- Kemampuan untuk menjaga kerahasiaan terkait bisnis.
- Pengalaman kerja di pemerintahan merupakan nilai plus.

Pertanyaan:

1. Berdasarkan uraian jabatan, menurut Anda, mengapa HRIS penting bagi sebuah organisasi?
2. Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan fungsi HRIS?
3. Apa manfaat HRIS bagi karyawannya?

(Sumber: Kavanagh et al., 2015)

“Cooperation is the thorough conviction that nobody can get there unless everybody gets there.”

Virginia Burden

“None of us, including me, ever do great things, but we can do small things, with great love, and together we can do something wonderfull.”

Mother Teresa

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

BAB 20

PERILAKU KONSUMEN

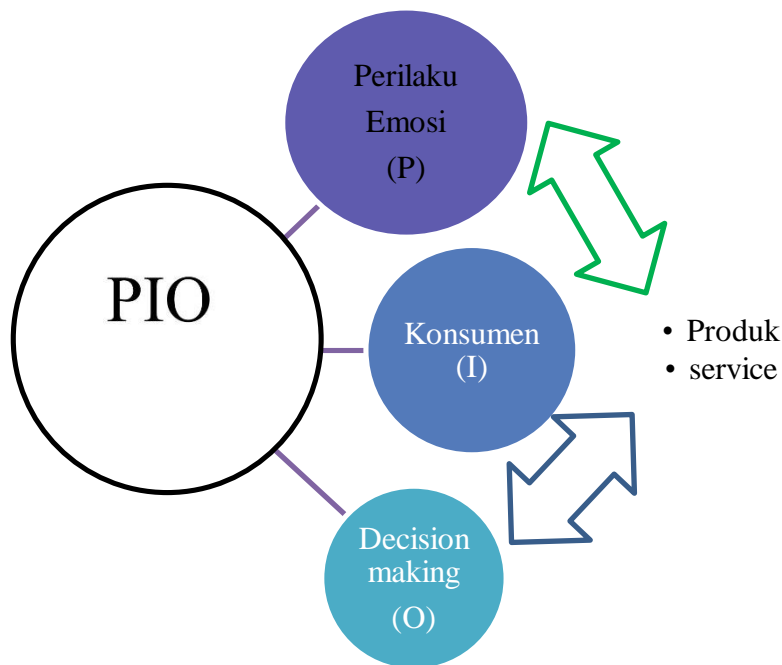
20.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Mengetahui sejarah dan memahami definisi perilaku konsumen.
- Memahami keterkaitan psikologi, industri, dan organisasi pada perilaku konsumen.

20.2 Pendahuluan

Sepintas istilah perilaku konsumen terlihat biasa saja, tetapi sebenarnya tidak. Perilaku konsumen terdiri dari dua variabel, yaitu: perilaku dan konsumen. Seperti yang sudah kita pahami bersama bahwa perilaku merupakan komponen dari psikologi, sedangkan konsumen merupakan komponen dari industri. Lantas, di mana posisi PIO sebagai ilmu yang membahas mengenai perilaku dalam pengaturan kerja dan penerapan prinsip-prinsip psikologis untuk mengubah perilaku (Riggio, 2013)? Apabila digambarkan, maka akan menjadi seperti ini:



Gambar 29

Secara sederhana, gambar di atas memperlihatkan posisi PIO serta komponen-komponen yang menyusun perilaku konsumen. Perlu diingat bahwa PIO memiliki tiga komponen, yaitu: psikologi, industri, dan organisasi. Ketiga komponen tersebut menjadi komponen penting dalam membahas perilaku konsumen. Pada komponen (P) yaitu psikologi, sering kali keputusan seseorang untuk membeli, memiliki, dan tetap eksis (*being*) dipengaruhi oleh perilaku, persepsi, dan emosi. Jadi, dapat diasumsikan ketiga hal tersebut menjadi dorongan seseorang untuk membeli. Kemudian pada komponen (I) yaitu industri, konsumen menjadi pertimbangan mutlak, hal ini dikarenakan industri merupakan penghubung antara komponen (P) dan komponen (O).

Berikutnya, komponen (O) yaitu organisasi. Peran organisasi dalam membahas perilaku konsumen berada pada pembuat keputusan (*decision making*). Hal tersebut didasari oleh definisi organisasi dalam konteks PIO menurut Landy & Conte (2013) yaitu serangkaian sistem untuk mengembangkan produk dan pelayanan. Lebih lanjut, ada peran sekunder dari ketiga komponen yang sudah disebutkan. Psikologi dan industri memiliki keterkaitan untuk menentukan kebutuhan yang ingin dipenuhi, sedangkan psikologi berperan dalam merekrut individu yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dari penyedia jasa. Kemudian, peran industri dan organisasi yaitu sebagai pembuat keputusan untuk memenuhi kebutuhan, pelayanan, dengan pemanfaatan sumber informasi. Pada pembahasan berikutnya, akan membahas secara lebih menyeluruh keterkaitan-keterkaitan yang sudah disebutkan di awal dengan definisi dan sejarah perilaku konsumen.

20.3 Definisi dan Sejarah Perilaku Konsumen

Di awal sudah dijelaskan bahwa PIO menjadi awal berdirinya perilaku konsumen, tetapi apakah pernyataan tersebut dapat dibenarkan? Ilmu apa saja yang sebenarnya menjadi dasar berdirinya perilaku konsumen? Untuk menjawab kedua pertanyaan tersebut, buku ini akan memulainya dengan definisi perilaku konsumen dari Kamus Asosiasi Pemasaran Amerika (Debra, 2017):

1. Interaksi dinamis dari pengaruh dan kognisi, perilaku, dan lingkungan tempat manusia melakukan aspek pertukaran pada kehidupan mereka.
2. Tindakan nyata dari konsumen.
3. Perilaku konsumen atau pembuat keputusan di pasar dan layanan.

Ada tiga hal yang perlu digarisbawahi dari definisi. Definisi pertama menentukan tiga aspek proses konsumen, yaitu: kognisi atau pikiran, pengaruh atau perasaan, dan perilaku. Namun, kognisi dan pengaruh tidak dapat diamati secara langsung sehingga harus mengandalkan orang lain untuk mengartikulasikan pikiran dan perasaan mereka (Debra, 2017).

Di lain hal, perilaku dapat diamati secara langsung. Berikutnya, mengenai tindakan nyata dari konsumen dapat dilihat melalui interaksi konsumen satu sama lain dan ini menjadi sama pentingnya untuk dipahami dengan tanggapan konsumen terhadap pemasaran; semakin mengandalkan ulasan pengguna, pasar semakin mudah untuk membuat keputusan pembelian, dan saran pengguna berguna untuk menyelesaikan kerusakan produk (Debra, 2017). Kemudian, mengenai “aspek pertukaran” tidak hanya mencakup akuisisi, pembelian, dan penggunaan produk, tetapi juga disposisi produk, misalnya pembuangan. Hal terakhir yang perlu diperhatikan dari definisi perilaku dari konsumen di atas adalah referensi untuk produk dan layanan (Debra, 2017).

Penjabaran mengenai definisi di atas sangatlah jelas secara konsisten menyebutkan perilaku, perasaan, dan aspek kognitif menjadi tiga hal utama yang menentukan konsumen dalam pengambilan suatu keputusan, baik bagi penyedia jasa ataupun sesama pengguna. Hal tersebut mungkin dapat dijadikan suatu pembenaran bahwa ilmu psikologi menjadi awal munculnya studi mengenai perilaku konsumen.

Lantas, bidang keilmuan apa saja yang sebenarnya turut berkontribusi pada perilaku konsumen? Kembali merujuk pada definisi perilaku konsumen yaitu interaksi dinamis, tindakan nyata dari konsumen, serta perilaku konsumen sebagai pembuat keputusan di pasar dan layanan. Jika ditelaah lebih mendalam lagi, maka sebenarnya untuk menarik suatu kesimpulan perilaku konsumen memerlukan bidang keilmuan ekonomi, psikologi, sosiologi, dan antropologi (Debra, 2017). Pandangan ekonom tradisional mengenai perilaku konsumen adalah sebagai upaya yang didorong oleh alasan untuk memaksimalkan keuntungan, yaitu nilai berupa uang dari setiap pembelian (Debra, 2017).

Lebih lanjut, mengenai kontribusi psikologi pada keilmuan perilaku konsumen sangatlah jelas adanya. Hal ini dibuktikan dengan ditetapkannya psikologi konsumen sebagai divisi ke-23 di Asosiasi Psikologi Amerika (*American Psychological Association*) pada tahun 1960. Namun,

sebelum akhirnya ditetapkan sebagai divisi ke-23, psikologi konsumen di akhir 1950-an mengalami konflik tentang kepemilikan disiplin yang terjadi di dalam Asosiasi Psikologi Amerika (*American Psychological Association*) yang pada akhirnya mengarah pada pembentukan perkumpulan praktisi dan akademisi dengan minat utama dalam merespon psikologi konsumen (Schumman, Haugtvedt, Davidson, 2018).

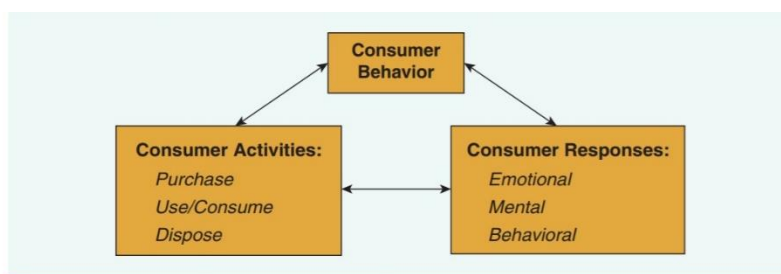
Awal berdirinya psikologi konsumen sangatlah dipengaruhi oleh pelatihan. Ada tiga perspektif penting yang melandasi berdirinya psikologi konsumen, yaitu: pendekatan mental (diwakili oleh psikolog eksperimental seperti Wundt, James, dan Titchener), pendekatan perilaku dan mekanistik (diwakili oleh Watson dan Thorndike), dan yang terakhir pendekatan psikologi dinamik (diwakili oleh Freud dan McDougall). Ketiga pendekatan inilah yang pertama kali digunakan dalam menjelaskan psikologi konsumen (Schumman, Haugtvedt, Davidson, 2018). Namun, para praktisi beranggapan bahwa para psikolog mengganggu pekerjaan mereka dan merasa bahwa pendekatan ilmiah itu tidak relevan. Akan tetapi, semua itu berubah pada era 1900-an hingga akhirnya penggunaan istilah perilaku konsumen muncul pada akhir 1950-an, diawali dengan ditetapkannya PIO sebagai divisi ke-14 di *American Psychological Association* (Schumman, Haugtvedt, Davidson, 2018).

Selain ekonomi dan psikologi, sosiologi juga memiliki peran untuk menjelaskan bidang keilmuan perilaku konsumen. Peran sosiologi dalam keilmuan ini adalah dengan menentukan cara-cara di mana kelompok dan individu memengaruhi keputusan pembelian. Sementara, peran antropologi pada keilmuan perilaku konsumen yaitu mengeksplorasi peran produk dan merek pada saat kondisi liburan, atau pada saat perayaan-perayaan tertentu (misal: pernikahan, ulang tahun, pensiun, dan lain-lain). Lebih lanjut dari antropolog konsumen, kita juga belajar bahwa orang yang sering membentuk komunitas berdasarkan merek baik komunitas *online* maupun *offline*—beberapa di antara kelompok-kelompok itu terlihat begitu kohesif dan berbeda dari budaya utama sehingga dianggap sebagai subkultur (Debra, 2017).

Setelah mengulas definisi dan sejarah singkat perilaku konsumen, buku ini akan membahas mengenai keterkaitan psikologi, industri, dan organisasi pada perilaku konsumen berdasarkan literatur yang sudah ada dan kemudian dirangkum untuk disesuaikan.

20.4 Psikologi dan Perilaku Konsumen

Pada awal pembahasan bab ini, sudah dijelaskan bahwa psikologi dan perilaku konsumen memiliki keterkaitan yang sangat erat. Namun, di mana sebenarnya peran psikologi dalam perilaku konsumen? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, buku ini akan memulainya dengan definisi operasional perilaku konsumen. Perilaku konsumen didefinisikan sebagai bidang keilmuan yang mempelajari individu, kelompok, atau organisasi sebagai proses dalam memilih, menjaga, menggunakan, dan membuang produk, serta memanfaatkan produk, layanan, pengalaman, atau ide untuk memenuhi kebutuhan dan dampak yang diberikan pada proses ini kepada konsumen dan masyarakat (Hawkins & Mothersbaugh, 2016). Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat digambarkan seperti gambar di bawah ini:



Gambar 30

Dari gambar di atas, kita bisa melihat bahwa yang dimaksud dengan perilaku adalah aktivitas konsumen, seperti membeli, menggunakan/mengonsumsi, dan membuang; sedangkan mental, emosi, dan perilaku merupakan respon dari konsumen. Semua hal yang sudah disebutkan termasuk ke dalam objek kajian psikologi yang sifatnya individual. Lantas, apa yang dimaksud dengan aktivitas membeli, menggunakan/mengonsumsi, dan membuang jika dikaitkan dengan gambar di awal?

Aktivitas membeli adalah aktivitas yang dilalui konsumen untuk memperoleh barang dan jasa, termasuk semua yang dilakukan sebelum pembelian, seperti mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang produk atau layanan dan memilih tempat untuk melakukan pembelian (Kardes, Cronley, Cline, 2011).

Aktivitas menggunakan/mengonsumsi berkaitan dengan di mana, kapan, dan bagaimana konsumsi terjadi termasuk apakah konsumen segera menggunakan produk atau mengonsumsi barang setelah dibeli (Kardes, Cronley, Cline, 2011).

Aktivitas pembuangan (*disposal*) berkaitan dengan cara konsumen menyingkirkan produk dan/atau kemasan setelah konsumsi, dan termasuk membuang produk, mendaur ulang, menggunakan kembali, atau dijual kembali (Kardes, Cronley, Cline, 2011).

Secara sederhana, ketiga aktivitas yang sudah dijelaskan dapat dilihat sebagai suatu proses untuk mendapatkan barang, memakai, dan kemudian menyimpan atau membuang. Jadi, apabila dikaitkan dengan gambar di awal, maka yang sebenarnya dilakukan untuk mendapatkan kopi tersebut adalah aktivitas membeli, meminum kopi yang sudah dibeli merupakan aktivitas mengonsumsi, dan setelah mengonsumsi kopi tadi termasuk ke dalam aktivitas membuang (*disposal*).

Lantas, respon apa saja yang diberikan oleh konsumen terhadap ketiga aktivitas tersebut? Sering kali seseorang membeli bukan karena untuk apa yang mereka lakukan, tetapi untuk apa yang mereka maksudkan (Solomon, 2019). Maksud dari kalimat tersebut adalah orang sering kali membeli barang bukan karena apa yang mereka inginkan, tetapi lebih kepada fungsi dari barang

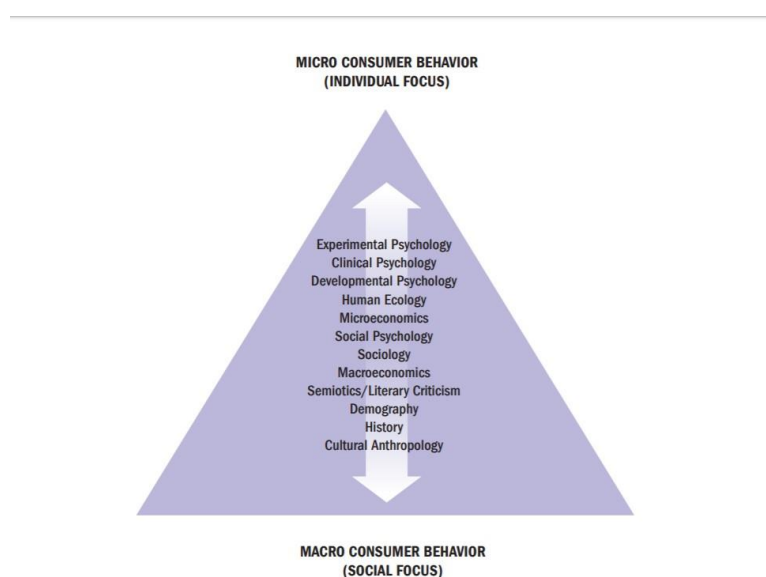
atau jasa yang diberikan sehingga respon yang diberikan pun beragam. Namun, perilaku konsumen membaginya menjadi tiga fokus utama, yaitu:

Pertama, respon emosi (atau disebut juga dengan respon afektif), respon yang merefleksikan perasaan dan suasana hati (*moods*) konsumen saat membeli barang atau menggunakan jasa. Contoh, saat membeli kopi seseorang merasa bersemangat (Kardes, Cronley, Cline, 2011).

Kedua, respon mental (juga disebut sebagai respon kognitif), bentuk respon yang melibatkan proses berpikir, opini, keyakinan, sikap, dan intensi tentang produk atau pelayanan. Respon mental bisa menjadi evaluatif, dengan melibatkan pengambilan suatu penilaian yang bernilai terhadap sesuatu. Namun, bisa juga menjadi non-evaluatif, memikirkan sesuatu tanpa melakukan penilaian terlebih dahulu. Respon ini bisa menjadi spesifik dan merujuk pada suatu *brand* tertentu atau bahkan satu atribut dari *brand* tersebut. Hal ini juga bisa menjadi sangat luas dan berurusan dengan seluruh kategori produk. Contoh, saat seseorang membeli kopi, ia akan berpikir kopi apa yang sesuai dengan rasa yang ia inginkan dan merek kopi yang mana yang menyediakan rasa tersebut (Kardes, Cronley, Cline, 2011).

Ketiga, respon perilaku. Respon yang mencakup keputusan dan tindakan nyata konsumen selama aktivitas pembelian, penggunaan, dan pembuangan (*disposal*) yang sudah dijelaskan sebelumnya. Apabila menggunakan contoh kopi, maka orang itu akan memperhatikan detail merek kopi yang lain sebelum akhirnya membeli dan menyarankan kepada orang lain (Kardes, Cronley, Cline, 2011).

Berdasarkan penjelasan mengenai aktivitas konsumen dan respon konsumen, pada respon konsumenlah keterkaitan psikologi dengan perilaku konsumen. Namun, di mana sebenarnya posisi psikologi pada ilmu perilaku konsumen?



Gambar 31

Piramida tersebut menggambarkan semakin ke atas topik pembahasan mengarah pada permasalahan individu, sedangkan semakin ke bawah topik pembahasan mengarah pada permasalahan kelompok (Solomon, 2019). Buku ini akan mencoba menguraikan beberapa topik permasalahan individu dan kelompok secara singkat.

Merujuk kembali pada Kardes, Cronley, Cline (2011), yang membagi tiga konsentrasi respon konsumen yaitu respon afektif melibatkan emosi, respon kognitif melibatkan proses berpikir, dan yang terakhir respon perilaku melibatkan tindakan. Ketiga konsentrasi ini sangat khas dengan kajian psikologi. Buku ini akan membahas mengenai definisi emosi, keterkaitan emosi pada perilaku konsumen, serta alasan seseorang mempertahankan emosinya.

King (2017) mendefinisikan emosi merupakan perasaan atau afeksi yang melibatkan gairah fisiologis (*physiological arousal*) seperti detak jantung yang berdegup cepat, pengalaman yang dialami secara sadar (*conscious experience*) seperti berpikir jatuh cinta dengan seseorang, dan yang terakhir melibatkan ekspresi dari perilaku seperti sebuah senyuman atau meringis. Sementara, Solomon (2019) mengartikan emosi adalah reaksi afektif yang intens, seperti kebahagiaan, kemarahan, dan ketakutan. Pengertian lain dari emosi menurut Hawkins & Mothersbaugh (2016) yaitu jenis perasaan yang dapat diidentifikasi secara spesifik seperti perasaan suka dan tidak suka terhadap suatu hal.

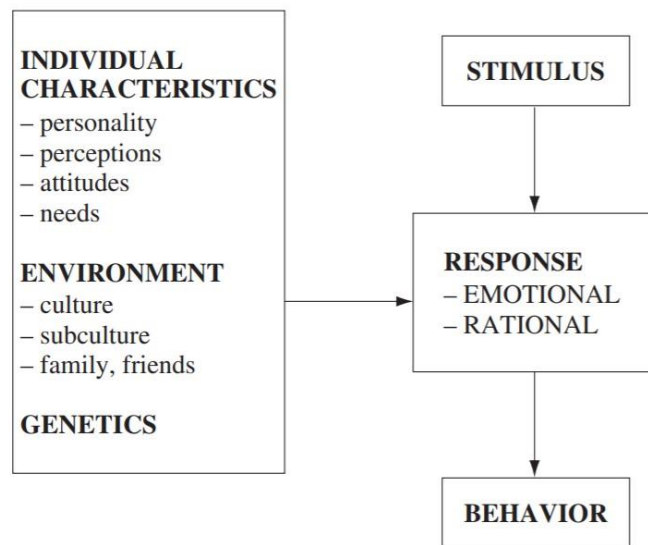
Dari ketiga definisi tersebut, maka emosi dapat diartikan juga sebagai suatu reaksi fisiologis yang muncul sebagai respon terhadap lingkungan. Dalam menjelaskan emosi, ada beberapa teori yang digunakan, seperti **teori James-Lange** yang menyatakan emosi merupakan hasil dari kondisi fisiologis yang dipicu oleh stimulus lingkungan (King, 2017).

Namun, teori James–Lange ditentang oleh Cannon Bard. Bard beranggapan bahwa emosi tidak dapat dihubungkan oleh perubahan fisiologis yang spesifik. Hal tersebut dikarenakan sistem saraf otonom sangat tersebar sehingga seharusnya membutuhkan waktu yang lama untuk dapat membedakan respon emosi. Berdasarkan argumen tersebut, **Cannon Bard dalam teorinya** mengajukan bahwa emosi dan reaksi fisiologis terjadi secara bersamaan/simultan (King, 2017). Terlepas teori milik siapa yang tepat dalam menjelaskan emosi, peran apa yang sebenarnya dimainkan oleh emosi pada perilaku konsumen?

Afeksi merupakan istilah yang digunakan bidang keilmuan perilaku konsumen untuk menggambarkan reaksi fisiologis seorang individu. Afeksi diartikan sebagai perasaan seseorang mengenai sikap terhadap suatu objek (Solomon, 2019). Ada dua tipe afeksi, yaitu: afeksi positif dan afeksi negatif. Afeksi positif, perasaan senang yang muncul ketika memiliki suatu objek; sedangkan afeksi negatif, perasaan tidak senang saat melihat suatu objek (Solomon, 2019).

Lantas, apa yang membedakan emosi dengan afeksi? Secara sederhana, emosi dapat diartikan sebagai reaksi fisiologis yang muncul sebagai respon terhadap lingkungan, sedangkan afeksi merupakan sikap yang dimunculkan oleh individu terhadap suatu objek. Namun pada dasarnya, afeksi merupakan bagian dari emosi sehingga apabila kita membahas mengenai keduanya, kita sebenarnya sedang membahas hal yang sama, yaitu emosi. Perilaku konsumen menggunakan

emosi untuk memproses pesan komersial seperti iklan. Gambar di bawah ini akan menjelaskan peran emosi dalam memproses suatu pesan:



Gambar 32

Pada gambar di atas menggambarkan stimulus sebagai (pemasaran, dan lain-lain) yang menghasilkan respon emosi dan rasional pada pemikiran individu, yang mengarahkan pada respon perilaku tertentu. Diagram tersebut juga menggambarkan bahwa sumber respon emosi dan rasional dipengaruhi oleh karakteristik pribadi, lingkungan, dan genetika. Maka dari itu, sebuah iklan ditampilkan sesuai dengan budaya individu yang kemudian menghasilkan respon bahagia (atau tidak bahagia) pada individu dan mendorong individu untuk membeli (atau tidak membeli) merek yang diiklankan (Chaudhuri, 2006).

Sebagai tambahan, Chaudhuri (2006) juga menyatakan bahwa pemilihan produk dan pelayanan juga didasarkan pada pertimbangan yang logis; konsumen menganalisis dan memproses informasi dalam hal sifat produk dan layanan untuk mencapai keputusan yang optimal mengenai pilihan alternatif individu. Pilihan alternatif tersebut menggabungkan nilai emosi dan rasionalitas pada suatu produk. Hal ini menjadi penting untuk memahami tentang pemasaran dan perilaku konsumen.

Mengutip Belk (1998) dalam Chaudhuri (2006), *“We cannot hope to understand consumer behavior without first gaining some understanding of the meanings that consumers attach to possessions”* (Kami tidak bisa berharap untuk memahami perilaku konsumen tanpa terlebih dahulu mendapatkan pemahaman tentang makna yang melekat pada konsumen pada harta benda). Sebagai contoh, misalnya konsumen yang memiliki emosi positif akan mempertimbangkan sifat positif dari pakaian Polo (misalnya, gengsi). Sementara apabila emosi negatif, konsumen akan berpikir lebih buruk tentang sifat pakaian Polo (misalnya, mahal), (Kardes, Cronley, Cline, 2011). Lebih

lanjut mengenai emosi, Hawkins & Mothersbaugh (2016) dalam bukunya membagi emosi berdasarkan dimensi, seperti di bawah ini:

Emotional Dimensions, Emotions, and Emotional Indicators		
Dimension	Emotion	Indicator/Feeling
Pleasure	Duty	Moral, virtuous, dutiful
	Faith	Reverent, worshipful, spiritual
	Pride	Proud, superior, worthy
	Affection	Loving, affectionate, friendly
	Innocence	Innocent, pure, blameless
	Gratitude	Grateful, thankful, appreciative
	Serenity	Restful, serene, comfortable, soothed
	Desire	Desirous, wishful, craving, hopeful
	Joy	Joyful, happy, delighted, pleased
	Competence	Confident, in control, competent
Arousal	Interest	Attentive, curious
	Hypoactivation	Bored, drowsy, sluggish
	Activation	Aroused, active, excited
	Surprise	Surprised, annoyed, astonished
	Déjà vu	Unimpressed, uninformed, unexcited
	Involvement	Involved, informed, enlightened, benefited
	Distraction	Distracted, preoccupied, inattentive
	Surgency	Playful, entertained, lighthearted
	Contempt	Scornful, contemptuous, disdainful
Dominance	Conflict	Tense, frustrated, conflictful
	Guilt	Guilty, remorseful, regretful
	Helplessness	Powerless, helpless, dominated
	Sadness	Sad, distressed, sorrowful, dejected
	Fear	Fearful, afraid, anxious
	Shame	Ashamed, embarrassed, humiliated
	Anger	Angry, agitated, enraged, mad
	Hyperactivation	Panicked, confused, overstimulated
	Disgust	Disgusted, revolted, annoyed, full of loathing
	Skepticism	Skeptical, suspicious, distrustful

Sumber asli diagram: Adapted from M. B. Holbrook and R. Batra, "Assessing the Role of Emotions on Consumer Responses to Advertising," *Journal of Consumer Research*, December 1987, pp. 404–20. Copyright © 1987 by the University of the Chicago. Used by permission.

Gambar 33

Lantas, muncul pertanyaan, adakah alasan seseorang untuk tetap menjaga emosi yang dirasakan? Merujuk pada *McGuire's Psychological Motives*, McGuire's membagi 16 kategori berdasarkan 4 motif, yaitu *Cognitive motives*, *Affective motives*, *Preservation oriented motives*, dan *Growth motives* (Hawkins & Mothersbaugh, 2016). Dari keempat motif yang sudah disebutkan, buku ini hanya akan membahas mengenai *affective motive*. *Affective motive* berkaitan dengan kebutuhan untuk mencapai perasaan yang memuaskan dan untuk mencapai tujuan pribadi. Kemudian, *preservation oriented motives* menekankan usaha individu untuk tetap menjaga keseimbangan. Jadi, apabila dikaitkan dengan *affective preservation motives*, dapat diartikan sebagai motif untuk mencapai perasaan yang memuaskan dengan tetap menjaga keseimbangan emosi yang lain (Hawkins & Mothersbaugh, 2016).

McGuire dalam Hawkins & Mothersbaugh (2016) membagi *affective preservation motives* ke dalam beberapa kebutuhan, yaitu:

Kebutuhan untuk mengurangi tensi (aktif, internal)

Dalam kehidupan sehari-hari, seseorang menghadapi situasi yang membuat tingkat stres menjadi tidak nyaman. Untuk mengelola ketegangan dan stres secara efektif, orang-orang termotivasi untuk mencari cara mengurangi tensi. Tensi ini merupakan bentuk *arousal* yang aktif dan berfokus pada internal, yaitu diri sendiri.

Kebutuhan untuk berekspresi (aktif, eksternal)

Motif ini berkaitan dengan kebutuhan untuk mengekspresikan satu identitas kepada yang lain. Seseorang merasa butuh untuk memberi tahu orang lain siapa dan apa yang mereka lakukan dengan tindakan mereka, yang meliputi pembelian dan penggunaan barang. Ekspresi ini merupakan bentuk *arousal* yang aktif dan berfokus pada eksternal, yaitu kondisi lingkungan.

Kebutuhan untuk melindungi ego (pasif, internal)

Kebutuhan untuk melindungi satu identitas atau ego merupakan hal lain, tetapi penting. Ketika satu identitas terancam, seseorang akan terdorong untuk melindungi konsep dirinya dan menggunakan perilaku serta sikap defensif. Seorang konsumen yang merasa tidak aman, mungkin bergantung pada merek-merek terkenal untuk produk yang terlihat secara umum untuk menghindari kemungkinan melakukan pembelian yang salah. Ego ini merupakan bentuk *arousal* yang pasif, artinya hanya akan terjadi apabila merasa terancam sehingga fokusnya menjadi internal, yaitu pada diri sendiri.

Kebutuhan untuk diakui (pasif, eksternal)

Individu sering termotivasi untuk bertindak dengan cara tertentu karena mereka diberi penghargaan atas perilaku seperti itu dalam situasi yang sama di masa lalu. Motif ini merupakan bentuk *arousal* yang pasif dikarenakan tidak semua perilaku dapat diberikan penghargaan sehingga bergantung pada kondisi lingkungan (eksternal).

Setelah memahami keterkaitan psikologi dengan perilaku konsumen, pembahasan berikutnya akan membahas mengenai keterkaitan industri dan perilaku konsumen. Seperti apa sebenarnya peran industri dalam perilaku konsumen? Serta bagaimana sebenarnya industri saling memengaruhi perilaku konsumen? Kedua pertanyaan tersebut akan dijawab pada pembahasan ini.

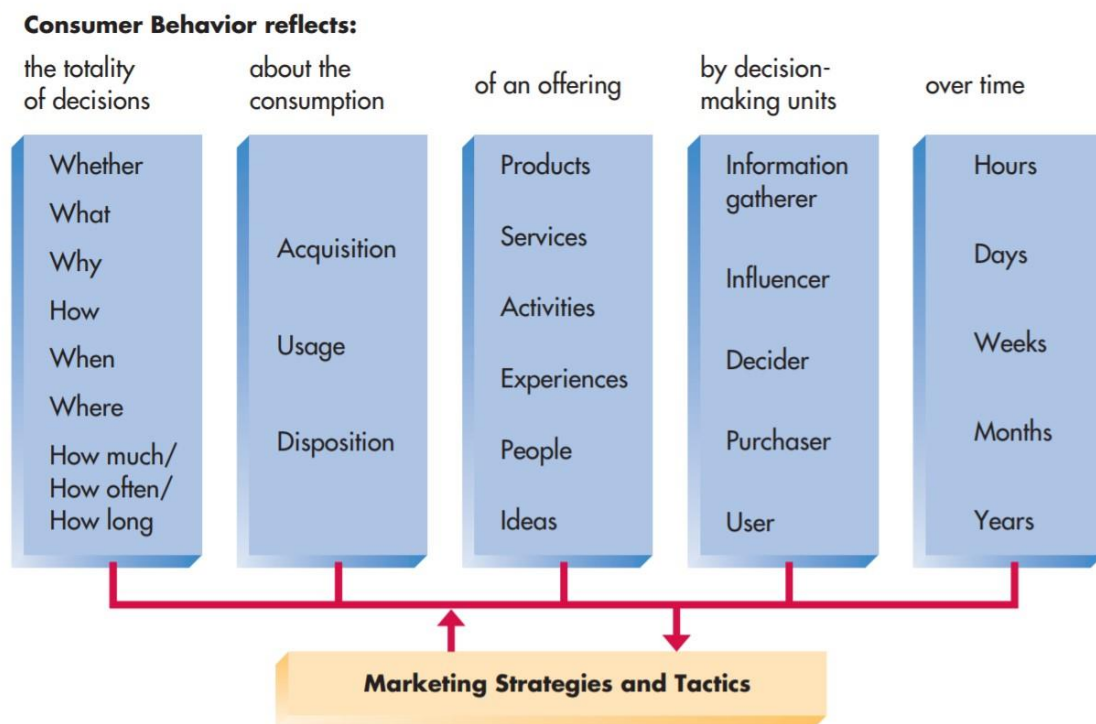
20.5 Industri dan Perilaku Konsumen

Untuk dapat memahami peran industri serta bagaimana hubungannya dengan perilaku konsumen, buku ini akan kembali mengulas definisi perilaku konsumen dari Kamus Asosiasi Pemasaran Amerika (Debra, 2017), yaitu:

1. Interaksi dinamis dari pengaruh dan kognisi, perilaku, dan lingkungan tempat manusia melakukan aspek pertukaran pada kehidupan mereka.
2. Tindakan nyata dari konsumen.
3. Perilaku konsumen atau pembuat keputusan di pasar dan layanan.

Namun, definisi di atas belum dapat menggambarkan peran industri pada perilaku konsumen, sehingga buku ini menggunakan definisi dari Hoyer, McInnis, Pieter (2013) yang menyatakan

perilaku konsumen mencerminkan totalitas keputusan konsumen sehubungan dengan pendapatan, konsumsi, dan disposisi barang, pelayanan, aktivitas, pengalaman, orang, dan gagasan oleh unit pengambilan keputusan yaitu manusia seiring waktu. Definisi tersebut menggunakan kata pelayanan yang mana berkaitan dengan industri, sehingga apabila digambarkan ke dalam diagram akan menjadi seperti ini:



Gambar 34

Gambar di atas menggambarkan ada lebih dari satu cara untuk mendapatkan suatu produk dari satu orang pada satu titik waktu tertentu, sehingga hal tersebut menjadikan industri untuk memikirkan beberapa strategi dan taktik pemasaran yang mencoba memengaruhi satu atau lebih dimensi perilaku konsumen yang ditunjukkan pada diagram di atas (Hoyer, McInnis, Pieter, 2013). Maka, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa peran industri pada perilaku konsumen ada pada strategi pemasaran. Lantas, strategi dan taktik pemasaran yang seperti apa yang diterapkan pada perilaku konsumen?

Hawkins & Mothersbaugh (2016) membagi strategi pemasaran ke dalam dua bagian, yaitu: strategi pemasaran berdasarkan konflik motivasi dan strategi pemasaran berdasarkan fokus regulasi.

Strategi pemasaran berdasarkan konflik motivasi

Strategi tersebut didasari oleh banyak motif yang dimiliki konsumen untuk membeli. Oleh karena banyaknya motif, maka sering kali terjadi konflik sehingga industri menganalisis situasi yang cenderung mengakibatkan konflik motivasi, tetapi memberikan solusi untuk konflik. Dengan

demikian, mendorong pembelian merek yang konsumen inginkan. Buku ini akan membahas tiga jenis konflik yang sering terjadi menurut Hawkins & Mothersbaugh (2016):

Approach–Approach Motivational Conflict

Konflik ini terjadi karena seorang konsumen yang harus memilih antara dua alternatif. Semakin sama daya tarik suatu produk, semakin besar konfliknya sehingga konflik ini dapat diselesaikan dengan iklan yang dirancang untuk mendorong satu atau beberapa tindakan lainnya. Seperti "beli sekarang, bayar nanti!". Dengan cara ini, industri dapat menghasilkan resolusi di mana kedua alternatif tersebut dipilih.

Approach–Avoidance Motivational Conflict

Konflik ini terjadi karena seorang konsumen menghadapi pilihan pembelian dengan konsekuensi positif dan negatif secara bersamaan. Contoh: seorang konsumen ingin membeli kopi, tetapi akan berhadapan dengan risiko kesehatan yang terkait dengan pembelian kopi yang lama seperti penyakit mag. Untuk menjawab permasalahan tersebut, industri memberikan solusi dengan menyediakan kopi (*approach*) yang meminimalisir kemungkinan munculnya penyakit mag (*avoidance*).

Avoidance–Avoidance Motivational Conflict

Konflik ini terjadi karena konsumen hanya memiliki pilihan yang melibatkan hasil yang tidak diinginkan. Biasanya, konflik ini terjadi karena konsumen tidak ingin mengganti barang yang lama dengan barang baru sehingga lebih memilih untuk mereparasi. Dari permasalahan tersebut, maka industri mencoba menawarkan ketersediaan kredit. Ini adalah salah satu cara untuk mengurangi konflik motivasi. Selain itu, iklan yang menekankan pentingnya perawatan suatu barang, misalnya mobil untuk mengganti filter oli, juga menggunakan jenis konflik motif: “*Pay me now, or pay me (more) later!*”

Strategi pemasaran berdasarkan fokus regulasi

Strategi ini muncul karena konsumen sering kali strategis dalam hal perilaku yang mereka pilih untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini dikuatkan oleh **teori fokus regulasi** yang menyatakan bahwa konsumen akan bereaksi secara berbeda, tergantung pada rangkaian motif mana yang paling mudah. Dua rangkaian motif ini disebut dengan promosi dan pencegahan.

Promotion-focused motives

Motif ini berkisar di sekitar keinginan untuk tumbuh dan berkembang; serta terkait dengan harapan dan aspirasi konsumen. Ketika motif ini yang lebih mudah, konsumen berusaha untuk mendapatkan hasil positif, berpikir dalam hal lebih abstrak, membuat keputusan berdasarkan pengaruh dan emosi, dan lebih memilih kecepatan daripada akurasi dalam pengambilan keputusan mereka. Jadi, mereka berani lebih banyak mengambil keputusan yang berisiko dan mencari cara untuk memaksimalkan kemungkinan bahwa konsumen akan mencapai hasil yang paling positif.

Prevention-focused motives

Motif ini berkisar di sekitar keinginan untuk keselamatan dan keamanan; serta terkait dengan rasa tugas dan kewajiban konsumen. Ketika motif ini yang lebih mudah muncul, konsumen berusaha menghindari hasil negatif, berpikir secara lebih konkret, membuat keputusan lebih kepada berdasarkan informasi substantif faktual, dan lebih memilih akurasi daripada kecepatan dalam pengambilan keputusan mereka. Maka hal tersebut berpengaruh pada pembuat keputusan yang meminimalkan peluang bahwa mereka akan mengalami hasil negatif dan berusaha untuk menghindari membuat kesalahan.

Perbedaan-perbedaan ini memiliki konsekuensi pemasaran yang penting, akan tetapi apakah motif promosi atau pencegahan paling mudah muncul tergantung pada individu dan situasinya? Kedua motif tersebut berada di setiap orang secara bersamaan.

Differences in Regulatory Focus		
Dimension	Promotion-Focused	Prevention-Focused
<i>Motives</i>	Hopes, wishes, aspirations Regulate nurturance needs Growth and development	Obligations, responsibilities Regulate security needs Status quo
<i>Characteristics</i>		
• Time	Long-term focus	Short-term focus
• Mental imagery	Abstract	Concrete
• Desired steady state	Change	Stability
• Desired feelings	Fun and enjoyment	Safety and security
• Failure emotions	Dejection	Agitation
• Desired self-trait	Creativity	Self-control
• Self-concept	Independent	Interdependent
<i>Decision Making</i>		
• Style	Eager style to maximize gains	Vigilant style to minimize losses
• Meta-goals	Speed over accuracy	Accuracy over speed
• Ad cue effects	Affect and emotion	Product facts
• Choice of compromise brand	Lower probability	Higher as compromise brand is less extreme and thus less risky
• Importance of "fit" in brand extensions	Less important	More important as fit reduces risk

Sumber: (Hawkins & Mothersbaugh, 2016)

Gambar 35

Lebih lanjut, strategi pemasaran juga mencakup hal-hal seperti permintaan yang dikembangkan menjadi produk, pelayanan, komunikasi, distribusi, dan harga. Kemudian, apa yang dimaksud dengan kelima hal tersebut? Hawkins & Mothersbaugh (2016) mendefinisikan produk sebagai apa pun yang diperoleh atau mungkin diperoleh konsumen untuk memenuhi kebutuhan yang dirasa perlu dalam bentuk fisik (barang) dan layanan (jasa). Sementara, untuk pelayanan Hawkins & Mothersbaugh (2016) mengacu pada kegiatan tambahan atau yang tidak berkaitan, tetapi dilakukan untuk meningkatkan produk utama atau layanan utama. Berikutnya untuk komunikasi, Hawkins & Mothersbaugh (2016) menggunakan istilah komunikasi pemasaran yang mencakup periklanan, tenaga penjualan, hubungan masyarakat, pengemasan, dan hal lain yang

disediakan perusahaan tentang perusahaan itu sendiri dan produknya. Selanjutnya, mengenai distribusi, Hawkins & Mothersbaugh (2016) mendefinisikannya dengan ketersediaan suatu target produk untuk dimiliki oleh konsumen. Terakhir, untuk harga, Hawkins & Mothersbaugh (2016) mengartikan jumlah pendapatan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan suatu produk.

Dari penjabaran yang sudah dipaparkan, apa yang kemudian menjadikan strategi pemasaran begitu penting pada perilaku konsumen? Hal ini menjadi penting karena berkaitan dengan membuat iklan dan *consumer cost*. Hoyer & McInnis (2010) membagi karakteristik iklan berdasarkan generasi. Menurut mereka, generasi yang lahir pada 1965 hingga 1976 (generasi X), cenderung sinis tentang teknik pemasaran yang disampaikan secara jelas. Mereka (generasi X) kadang-kadang menemukan iklan yang tidak menyenangkan, yang mengandung klaim berlebihan, stereotip, produk tidak populer seperti rokok dan alkohol. Namun di lain hal, mereka bereaksi positif terhadap pesan yang terlihat menarik atau selaras dengan nilai-nilai, sikap, dan minat. Sementara untuk mereka yang lahir 1979 hingga 1994 (generasi Y), memiliki kecenderungan dengan iklan frasa pendek dan tajam daripada penjelasan panjang lebar.

Kemudian untuk *consumer cost*, diartikan segala hal yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk menerima manfaat dari memiliki barang atau menggunakan produk (Hawkins & Mothersbaugh, 2016) sehingga hal ini berhubungan dengan kelas sosial dan pendapatan. Solomon (2019) mendefinisikan kelas sosial merupakan peringkat keseluruhan seseorang dalam suatu masyarakat. Hoyer, McInnis, & Pieter (2013) membagi kelas sosial menjadi tujuh tingkatan, seperti gambar di bawah ini:

Upper Americans	Upper-upper	The "capital S society" world of inherited wealth, aristocratic names
	Lower-upper	Newer social elite, drawn from current professional, corporate leadership
	Upper-middle	The rest of college graduate managers and professionals; lifestyle centers on private clubs, causes, and the arts
Middle Americans	Middle class	Average-pay white-collar workers and their blue-collar friends: live on the "better side of town," try to "do the proper things"
	Working class	Average-pay blue-collar workers; lead "working class lifestyle" whatever the income, school, background, or job
Lower Americans	"A lower group of people but not the lowest"	Working, not on welfare; living standard is just above poverty
	"Real lower-lower"	On welfare, visibly poverty stricken, usually out of work (or have "dirtiest jobs")

Source: From Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing," *Journal of Consumer Research*, December 1983, p. 277. Reprinted with permission of The University of Chicago Press.

Gambar 36

Maka, dengan mengetahui gambaran kelas sosial, industri dapat menentukan strategi penjualan yang seperti apa agar sesuai dengan target.

Pada pembahasan kali ini, akan dijelaskan keterkaitan organisasi dengan perilaku konsumen. Peran apa yang dimainkan oleh organisasi pada perilaku konsumen? Serta bagaimana organisasi saling terkait dengan perilaku konsumen? Kedua pertanyaan tersebut akan coba dijawab pada pembahasan ini.

20.6 Organisasi dan Perilaku Konsumen

Membahas organisasi berarti kita berada pada tingkat kajian makro yang artinya tidak hanya membahas individu, tetapi juga kelompok. Organisasi pada perilaku konsumen dikaitkan dengan suatu perusahaan atau korporasi. Strategi yang digunakan suatu perusahaan atau korporasi saat ini dikenal dengan istilah *Word-of-mouth (WOM)*, yaitu suatu informasi produk yang disampaikan oleh individu ke individu yang lain. Oleh karena mereka mendapat informasi dari orang yang dikenal, WOM cenderung lebih dapat diandalkan dan dapat dipercaya daripada pesan dari saluran pemasaran yang lebih formal (Solomon, 2019).

Hal tersebut dikarenakan orang memiliki kecenderungan untuk memakai suatu produk tertentu terlebih dahulu, baru kemudian ditawarkan kepada orang-orang yang mereka kenal sehingga konteks ini berkaitan dengan kekuasaan sosial (*social power*) yang kemudian memunculkan konformitas. Kekuasaan sosial diartikan sebagai kapasitas satu orang untuk mengubah tindakan atau hasil orang lain, sedangkan konformitas didefinisikan dengan perubahan keyakinan atau tindakan sebagai reaksi terhadap tekanan kelompok (Solomon, 2019). Dari kedua definisi yang sudah dipaparkan, maka kemudian muncul pertanyaan. Kekuasaan sosial yang seperti apa agar dapat memunculkan konformitas? Solomon (2019) membagi kekuasaan sosial tersebut berdasarkan pengaruh yang diberikan:

Coercive power, pengaruh terhadap orang lain karena kekompakan sosial atau intimidasi fisik.

Expert power, pengaruh terhadap orang lain sebagai hasil dari pengetahuan khusus tentang suatu hal.

Information power, memengaruhi orang lain karena memiliki pengetahuan yang mendalam.

Legitimate power, pengaruh terhadap orang lain karena posisi yang diberikan oleh masyarakat atau organisasi.

Reward power, memengaruhi seseorang atau kelompok dengan cara memberikan penguatan positif (*positive reinforcement*).

Referent power, pengaruh terhadap orang lain karena mereka termotivasi untuk meniru atau berafiliasi dengan seseorang atau kelompok.

Dari kelima kekuasaan sosial yang dijelaskan, ada beberapa kemungkinan yang dapat memunculkan konformitas, yaitu *information power* dan *legitimate power*. Seseorang yang memiliki pengetahuan yang mendalam tentang suatu produk dan juga memiliki posisi yang tinggi di organisasi, cenderung memiliki pengaruh yang efektif untuk mengajak orang lain melakukan

hal yang sama. Pengaruh tersebut memunculkan *collective decision-making*. Keputusan ini melibatkan proses yang sering kali mencakup dua orang atau lebih yang mungkin tidak memiliki tingkat investasi yang sama dalam hasilnya, tetapi memiliki selera dan preferensi yang sama, atau prioritas konsumsi yang sama (Solomon, 2019).

Dalam hal keputusan yang mencakup dua orang atau lebih, hal tersebut biasanya bergantung pada keputusan dan pilihan yang dapat mencakup sebagian atau semua anggota kelompok, dan anggota kelompok yang berbeda memainkan peran penting dalam proses yang rumit. Peran-peran ini termasuk yang berikut ini (Solomon, 2019):

Initiator — orang yang mengemukakan ide atau mengidentifikasi kebutuhan.

Gatekeeper — orang yang melakukan pencarian informasi dan mengendalikan alur informasi yang tersedia untuk organisasi. Dalam konteks organisasi, *gatekeeper* mengidentifikasi kemungkinan vendor dan produk untuk dipertimbangkan oleh kelompok.

Influencer — orang yang mencoba memengaruhi hasil keputusan.

Buyer — orang yang benar-benar melakukan pembelian. Namun, mungkin tidak benar-benar menggunakan produk itu.

User — orang yang benar-benar mengonsumsi produk atau layanan.

Peran-peran ini kemudian menjadikan organisasi sebagai perilaku konsumen dengan posisi sebagai *buyer* sehingga muncul istilah *organizational buyer*, yaitu orang yang membeli barang dan jasa atas nama perusahaan untuk digunakan perusahaan dalam pembuatan, distribusi, atau penjualan kembali (Solomon, 2019). Kemudian, untuk meyakinkan suatu organisasi mengambil keputusan membeli dikenal dengan sebutan *buying centers*. Pada organisasi, bagian ini terdiri dari individu dari berbagai bidang perusahaan, seperti akuntansi, teknik, manufaktur, dan pemasaran, yang bertemu secara khusus untuk membuat keputusan pembelian (Hawkins & Mothersbaugh, 2016).

Lebih lanjut mengenai *organizational buyer*, ada tiga jenis keputusan pembelian organisasi yaitu:

- **Straight rebuy** adalah keputusan yang sudah biasa diambil sehingga menjadi pilihan otomatis, seperti ketika tingkat inventaris mencapai titik pemesanan ulang yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagian besar organisasi memiliki daftar vendor yang disetujui; dan selama pengalaman dengan pemasok memuaskan, hanya akan ada sedikit atau tidak ada sama sekali pencarian atau evaluasi informasi mengenai vendor.
- **Modified rebuy**. Keputusan ini mungkin melibatkan pencarian informasi yang terbatas di antara beberapa vendor. Hal ini terjadi ketika suatu organisasi ingin membeli kembali suatu produk atau layanan, tetapi juga ingin membuat beberapa modifikasi kecil.
- **New task**. Melibatkan pemecahan masalah yang luas. Hal ini dikarenakan ketika organisasi menunjuk pusat pembelian dengan berbagai macam spesialis untuk mengevaluasi pembelian, dan mereka biasanya mengumpulkan banyak informasi sebelum mengambil keputusan.

Ketiga pembagian ini didasarkan pada teori pembelian kelas (*buyclass theory of purchasing*) yang menyatakan keputusan pembelian organisasi menjadi tiga jenis yang berkisar dari yang paling sedikit sampai yang paling kompleks (Solomon, 2019).

Dari teori tersebut, kemudian diturunkan menjadi tiga dimensi pengambilan keputusan yang menggambarkan strategi pembelian. Ketiga dimensi tersebut, yaitu: 1) tingkat informasi yang harus dikumpulkan sebelum mengambil keputusan; 2) keseriusan mempertimbangkan semua alternatif yang memungkinkan; dan 3) sejauh apa seseorang akrab dengan pembelian (Solomon, 2019). Berdasarkan ketiga dimensi ini, Hawkins & Mothersbaugh (2016) merangkumnya ke dalam gambar berikut ini:

Organizational Purchase Situations and Buying Responses			
	Straight Rebuy	Modified Rebuy	New Task
<i>Situational characteristics</i>			
Purchase importance	Low	Moderate	High
Choice complexity	Low	Moderate	High
<i>Purchasing characteristics</i>			
Size of DMU	Very small	Medium	Large, evolving
Level of DMU	Low	Midlevel	Top of organization
Time to decision	Very brief	Moderate	Long
Information search	None/very limited	Moderate	Extensive
Analysis techniques	None/price comparisons	Several	Extensive, complex
Strategic focus	None	Limited	Dominates

Gambar 37

Dalam tabel di atas, Hawkins & Mothersbaugh (2016) menggunakan istilah *decision making unit* (DMU) untuk menjelaskan *buying center*.

“We rise by lifting others.”

Robert Ingersoll

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

PERUBAHAN DAN *ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*

21.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Konsep *organizational development* (OD).
- Konsep perubahan.
- Konsep budaya organisasi.
- Konsep pemberdayaan.
- Konsep *downsizing*.
- Konsep *job analysis*.

21.2 Pendahuluan

Organizational development (OD) atau dalam bahasa Indonesia dikenal sebagai pengembangan organisasional berhubungan erat dengan perubahan organisasional. Perubahan organisasional adalah proses atau tujuan, atau bahkan keduanya. OD merupakan alat di mana di dalamnya terdapat beberapa metode yang dapat memengaruhi perubahan tersebut. OD dinilai sebagai sarana konsultasi bagi psikolog organisasi (Landy dan Conte, 2013).

21.3 Perubahan Organisasional

Landy dan Conte (2013) melanjutkan, ketika 25 tahun yang lalu, perubahan organisasi mungkin hanya dilihat sebagai sebuah pilihan. Haruskah kita mengubah struktur dari perusahaan?

Haruskah kita memperkenalkan teknologi baru? Haruskah kita mengubah konfigurasi divisi? Keleluasaan dalam memiliki sebuah pilihan mengenai perubahan adalah sesuatu yang berada jauh di dalam memori kita. Pikirkan terkait efek dari *downsizing*.

Downsizing hampir selalu melibatkan proses eliminasi manajer tingkat menengah, meningkatkan *span of control* yang ditinggalkan oleh manajer sebelumnya, dan meningkatkan wewenang dari bawahan yang menetap di organisasi. Ini merupakan perubahan yang masif di dalam organisasi kerja. Hampir tiap organisasi modern telah melakukan *downsizing* atau akan melakukan hal tersebut di kemudian hari. Perubahan masif lain yang dapat dilihat adalah meningkatnya merger, akuisisi, dan aliansi. Kemudian, adanya globalisasi dan evolusi teknologi yang dibombardir oleh perubahan—ini merupakan realita.

Sacred Cow Hunts

Mungkin langkah pertama dalam perubahan organisasional adalah yang dinamakan oleh Kriegel dan Brandt (1996) dalam Aamodt (2016) sebagai *sacred cow hunt*. *Organizational sacred cow hunt* tersebut merupakan praktik yang sudah lama dilakukan oleh organisasi dan menurunkan produktivitas dari organisasi. Sementara, *sacred cow hunt* itu sendiri adalah upaya organisasi dalam menghilangkan praktik yang tidak bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi. Di dalam *sacred cow hunt*, organisasi melihat beberapa praktik dan kebijakan, kemudian bertanya beberapa pertanyaan seperti:

- Mengapa kita melakukan praktik/kebijakan ini? Apakah praktik/kebijakan ini menambahkan nilai tambah, kualitas, pelayanan, atau produktivitas?
- Apa yang terjadi apabila praktik/kebijakan tersebut tidak ada?
- Apakah praktik/kebijakan tersebut telah dilakukan oleh orang lain?
- Bagaimana dan kapan kita mulai melakukan praktik/kebijakan ini?
- Apakah praktik/kebijakan ini dapat dilakukan secara lebih baik oleh orang, departemen, atau perusahaan lain?

Menurut Kriegel dan Brandt dalam Aamodt (2016), beberapa tipe umum dari *sacred cows* meliputi *the paper cow*, *the meeting cow*, dan *the speed cow*.

The Paper Cow

Paper cows adalah dokumen-dokumen yang tidak dibutuhkan—biasanya borang dan laporan yang membuang banyak dana organisasi yang disiapkan, didistribusikan, dan dibaca. Untuk menentukan apakah dokumen perusahaan merupakan *paper cow*, coba Anda lihat dari segi efisiensi, produktivitas, atau kualitas. Tanya apakah seseorang memang benar-benar membacanya. Strategi unik yang dapat dicoba adalah untuk berhenti mengedarkan dokumen tersebut. Apabila orang-orang menanyakan perihal tersebut, mereka akan menerima komplain. Steve Kerr, seorang eksekutif di Goldman Sachs, menyediakan contoh yang menarik mengenai bagaimana memerangi *paper cows*, yaitu dengan cara memberikan cap kepada manajer dan meminta manajer untuk mencap laporan yang tidak diperlukan dengan cap yang bertuliskan *Why am I receiving this?* (Kerr, 2009).

The Meeting Cow

Area lain yang membutuhkan perubahan adalah jumlah dan lamanya *meeting*. Pikirkan *meeting* yang baru Anda hadiri. Apakah *meeting* tersebut diperlukan? Untuk menurunkan jumlah dan lamanya waktu *meeting*, beberapa organisasi menghitung biaya yang keluar untuk setiap *meeting* (misalnya satu jam gaji dari setiap peserta, biaya ruang *meeting*, biaya penyegaran dan persediaan); dan pertimbangkan apakah biaya tersebut melampaui manfaat potensial.

The Speed Cow

Tenggat waktu yang tidak dibutuhkan adalah sumber lain dari perubahan yang potensial. Mewajibkan agar pekerjaan dilakukan besok terkadang dibutuhkan. Namun, tenggat waktu yang menyebabkan karyawan bekerja lebih cepat daripada waktu yang seharusnya, menghasilkan penurunan kualitas, meningkatkan stres, dan masalah kesehatan lainnya.

Kriegel & Brandt (1996) dalam Aamodt (2016) menyarankan beberapa strategi agar organisasi dapat menciptakan perubahan yang efektif:

- Berpikir layaknya seorang pemula. Tanyakan pertanyaan bodoh, tanyakan mengapa suatu hal dilakukan dengan cara tertentu, dan jangan berasumsi bahwa segalanya logis.
- Jangan merasa puas diri dengan segala sesuatu yang bekerja dengan baik. Terus cari cara untuk menghasilkan perbaikan, pasar baru untuk dimasuki, produk baru untuk diperkenalkan.
- Jangan bermain dengan peraturan orang lain; buat peraturan Anda sendiri. Domino's Pizza adalah contoh yang hebat. Meskipun restoran piza lain berkompetisi dengan meningkatkan jumlah pelanggan yang masuk ke restoran, Domino's mengubah peraturan dengan membawa restoran ke rumah mereka.
- Berikan penghargaan kepada karyawan yang berupaya untuk berubah dan mencoba sesuatu yang baru.

Kesediaan Karyawan untuk Berubah

Meskipun perubahan merupakan hal yang bermanfaat bagi organisasi, karyawan pada awalnya cenderung ragu untuk berubah. Keraguan mereka dapat dipahami, karena karyawan merasa nyaman dengan cara yang lama. Mereka mungkin takut perubahan tersebut dapat mengakibatkan kondisi kerja atau kondisi ekonomi yang tidak diinginkan dibandingkan dengan yang mereka hadapi sebelumnya. Karyawan mungkin juga takut bahwa keterampilan mereka tidak akan bernilai di masa depan dan khawatir apakah dapat beradaptasi terhadap perubahan baru tersebut (Cummings & Worley, 2015; Aamodt, 2016).

Tahapan Perubahan

Lewin (1958) dalam Aamodt (2016) ber teori bahwa organisasi melalui tiga tahapan perubahan: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Pada tahap *unfreezing*, organisasi harus meyakinkan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya (pemegang saham, komunitas) bahwa praktik yang ada tidak dapat diterima dan dibutuhkan perubahan di dalam organisasi. Pada tahap *moving*, organisasi mengambil langkah (misalnya: pelatihan, proses kerja baru) untuk menggerakkan organisasi ke

kondisi yang diinginkan. Pada tahap akhir yaitu *refreezing*, organisasi mengembangkan cara baru dalam menjaga perubahan baru pada tempatnya, seperti dengan melakukan peresmian kebijakan baru dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berperilaku dengan cara yang konsisten dengan perubahan yang baru.

Carnall (2008) dalam Aamodt (2016) mengusulkan bahwa karyawan pada umumnya melalui lima tahapan selama perubahan organisasi dijalankan: *denial*, *defense*, *discarding*, *adaptation*, dan *internalization*.

Tahap 1: Denial. Selama tahapan awal ini, karyawan mengingkari bahwa perubahan akan terjadi, mencoba meyakinkan diri bahwa cara lama masih dapat bekerja, dan menciptakan alasan mengapa perubahan yang diusulkan tidak akan berhasil (misalnya, “Kami sudah mencoba itu sebelumnya dan itu tidak berhasil.”).

Tahap 2: Defense. Ketika karyawan memulai untuk percaya bahwa perubahan akan benar-benar terjadi, mereka akan bersikap defensif dan mencoba untuk membenarkan posisi dan cara melakukan sesuatu. Ide di sini adalah bahwa apabila organisasi mengubah cara karyawan bekerja, terdapat kritik yang secara tidak langsung mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh karyawan selama ini adalah hal yang salah.

Tahap 3: Discarding. Pada tahap ini, karyawan mulai menyadari bahwa tidak hanya organisasi yang akan berubah, tetapi perubahan juga akan terjadi dalam diri karyawan. Perubahan adalah hal yang tidak bisa dielakkan, karyawan membuang cara lama, dan mulai menerima perubahan sebagai realita yang baru.

Tahap 4: Adaptation. Pada tahap ini, karyawan menguji sistem yang baru tersebut, belajar bagaimana sistem tersebut berfungsi, dan mulai membuat penyesuaian. Karyawan menghabiskan banyak energi pada tahap ini dan seringnya menjadi frustrasi dan marah.

Tahap 5: Internalization. Pada tahap ini, karyawan telah menyatu di dalam budaya yang baru dan merasa nyaman dengan sistem yang baru tersebut; serta telah menerima rekan kerja dan lingkungannya yang baru pula.

Faktor Penting dalam Perubahan Organisasional

Tingkat di mana karyawan bersedia untuk menerima dan menghadapi perubahan tergantung pada tipe perubahan, alasan di balik perubahan, pemimpin membuat perubahan, dan kepribadian dari orang yang diubah (Aamodt, 2016).

Tipe Perubahan. Seorang ahli dalam perubahan organisasi yang bernama Warner Burke (2014) dalam Aamodt (2016) mengategorikan dua jenis perubahan: evolusioner dan revolusioner. Mayoritas perubahan adalah evolusioner, proses yang terus-menerus dari meningkatkan dan memperbaiki sebuah proses; sebagai contoh perubahan tidak populer dari Windows XP ke Vista dan Windows 7 ke Windows 8, perubahan dalam pengisian daftar hadir, atau perubahan dalam mengadakan *meeting*. Burke mendefinisikan perubahan revolusioner sebagai “sentakan nyata di

dalam sistem” di mana bermakna perubahan drastis mengenai bagaimana suatu cara dilakukan. Sebagai contoh, pengembangan lini produk baru yang mewajibkan adanya keterampilan baru yang mengubah struktur organisasi secara keseluruhan atau kesalahan organisasi (misalnya: Enron) yang menyebabkan organisasi mengubah kebijakan etika dan perilaku. Tentunya, perubahan revolusioner lebih sulit dibandingkan perubahan evolusioner.

Alasan di Balik Perubahan. Penerimaan karyawan terhadap berubah seringnya adalah alasan di balik perubahan. Sebagai contoh, karyawan memahami—tetapi tidak berarti menyukai—perubahan dikarenakan masalah keuangan, perintah eksternal, atau upaya untuk memperbaiki organisasi. Penerimaan cenderung rendah ketika karyawan merasa perubahan hanya sekadar dari segi filosofi organisasi. Karyawan juga cenderung tidak menerima perubahan apabila ia tidak memahami alasan di balik perubahan tersebut (Aamodt, 2016).

Orang yang Membuat Perubahan. Faktor lain yang memengaruhi penerimaan karyawan terhadap perubahan adalah orang yang membuat perubahan atau mengusulkan perubahan. Karyawan lebih positif mengenai perubahan ketika sumber dari perubahan adalah di dalam kelompok kerja dibandingkan dari sumber eksternal (Griffin, Rafferty, dan Mason, 2004; Aamodt, 2016). Perubahan yang diusulkan oleh pemimpin yang disenangi, dihormati, dan memiliki sejarah kesuksesan cenderung lebih diterima dibandingkan dengan perubahan yang ditawarkan oleh pemimpin yang motifnya dicurigai (Dirks, 2000; Lam & Schaubroeck, 2000; Aamodt, 2016).

Orang yang Diubah. Seperti yang seseorang bayangkan, terdapat perbedaan dalam cara seseorang bereaksi terhadap perubahan. *Change agents* atau agen perubahan adalah orang-orang yang menikmati perubahan dan membuat perubahan karena mereka menyukainya. Moto dari mereka adalah “*if it ain't broke, break it.*” Meskipun banyak orang yang memanggil diri mereka agen perubahan, itu mungkin bukan suatu pujian. Perubahan yang beralasan adalah hal yang baik, tetapi perubahan hanya demi perubahan itu sendiri bersifat merusak (Aamodt, 2016).

Change analyst tidak takut terhadap perubahan dan membuat perubahan, tetapi ingin membuat perubahan hanya apabila perubahan tersebut dapat memperbaiki organisasi. Moto mereka adalah “*if it ain't broke, leave it alone; if it's broke, fix it.*” *Change analyst* adalah orang-orang yang sering memberikan pertanyaan seperti “Mengapa kita melakukan hal ini?” dan “Apakah ada cara lain yang lebih baik?” Namun, kontras dengan *change agent*, mereka tidak memiliki kebutuhan untuk perubahan yang konstan (Aamodt, 2016).

Receptive changers adalah orang-orang yang mungkin tidak akan menghasut perubahan, tetapi bersedia untuk berubah. Moto mereka adalah “*If it's broke, I'll help fix it.*” *Receptive changers* pada umumnya memiliki harga diri yang tinggi, kepribadian yang optimis, dan percaya bahwa mereka memiliki kontrol atas diri mereka (Wanberg & Banas, 2000; Aamodt, 2016).

Reluctant changers tidak akan mengubah ataupun menerima perubahan, tetapi mereka akan berubah apabila dibutuhkan. Moto mereka adalah “*Are you sure it's broken?*” (Aamodt, 2016).

Change resisters membenci perubahan dan takut akan hal itu, dan akan melakukan apa pun agar perubahan tidak terjadi. Moto mereka adalah “*It may be broken, but it’s still better than the unknown.*” (Aamodt, 2016).

Mengimplementasikan Perubahan

Ketika organisasi merencanakan suatu perubahan, mereka akan cenderung mengikuti prosesnya dengan linear seperti memulai dari tahap 1, pindah ke tahap 2, dan sebagainya sampai semua perubahan dilakukan. Pada umumnya, terdapat *timeline* awal untuk tiap fasenya. Burke (2014) dalam Aamodt (2016) menyarankan beberapa strategi dalam mengimplementasikan perubahan. Namun, yang perlu diingat, perubahan jarang berjalan sesuai dengan rencana dan rintangan akan muncul sehingga organisasi harus merevisi proses perubahan tersebut.

Menciptakan Atmosfir Perubahan

Salah satu tahapan dalam perubahan organisasi adalah menciptakan atmosfir yang layak (Denton, 1996; Aamodt, 2016). Proses ini dimulai dengan menciptakan ketidakpuasan dengan sistem yang ada. Karyawan harus disurvei untuk menentukan seberapa puas mereka dengan sistem yang ada. Apabila semua berjalan dengan normal, hasil survei mengindikasikan bahwa karyawan tidak senang dengan cara organisasi berjalan, buatlah saran untuk perbaikan.

Setelah diciptakannya ketidakpuasan dengan *status quo*, Denton (1996) dalam Aamodt (2016) menyarankan organisasi untuk bekerja keras mengurangi ketakutan akan perubahan dengan menyediakan dukungan emosional, membiarkan karyawan mendiskusikan perasaannya, dan menyediakan keamanan bagi karyawan untuk membuat kesalahan pada periode transisi tersebut. Ketakutan juga dapat dikurangi dengan memiliki seseorang di dalam organisasi yang dapat menggambarkan manfaat dari perubahan.

Mengomunikasikan Detail

Karyawan paling responsif terhadap perubahan ketika mereka terus diberikan informasi (Wanberg & Banas, 2000; Aamodt, 2016). Kecuali terdapat kebutuhan untuk merahasiakan informasi (misalnya merger), karyawan harus sadar dan terlibat dalam setiap aspek perubahan, dari perencanaan awal sampai pada implementasi akhir. Contoh nyata dari proses komunikasi yang berjalan selama perubahan dilakukan adalah yang terjadi pada *Educational Testing Service (ETS)* di Princeton, New Jersey. Di mana karyawannya melaporkan terjadi komunikasi yang buruk yang menyebabkan munculnya kesulitan dalam proses perubahan (Wild, Horney, dan Koonce, 1996; Aamodt, 2016). Selama restrukturisasi, ETS telah mempelajari beberapa pelajaran penting:

- 1. Mengomunikasikan perubahan adalah hal yang tidak mudah.** Pada tahap awal dari perubahan, ETS telah melakukan tugas dengan baik dalam mengomunikasikan alasan dan detail dari restrukturisasi. Namun, berdasarkan survei mengenai kesediaan untuk berubah yang dibagikan kepada karyawan mengindikasikan bahwa banyak karyawan tidak memahami perubahan tersebut dan menolaknya. Survei menyatakan bahwa ETS masih harus mengomunikasikan informasi penting terkait perubahan kepada karyawannya.

- 2. Pelatihan sangat dibutuhkan.** Karyawan yang diberikan tanggung jawab untuk mengomunikasikan perubahan tidak dilatih dengan baik dalam menangani permusuhan karyawan dan penolakan.
- 3. Komunikasi dua arah bersifat esensial.** Karyawan harus memiliki peluang untuk memberikan umpan balik kepada orang yang membuat perubahan.
- 4. Kejujuran adalah kebijakan yang terbaik.** Bersikap jujur dengan karyawan dan beri tahu mereka informasi yang diperlukan dibandingkan dengan menunggu sampai semua aspek dari perubahan selesai.

Jangka Waktu

Banyak perubahan organisasi yang sukses terjadi secara tepat waktu. Semakin lama waktu dibutuhkan untuk berubah, semakin besar peluang untuk kesalahan terjadi dan semakin besar peluang bagi karyawan menjadi kecewa. Banyak konsultan menyarankan bahwa organisasi harus bergerak dari moda perubahan setidaknya tidak lebih dari dua tahun lamanya semenjak perubahan berlangsung (Aamodt, 2016).

Kebutuhan Terkait Pelatihan

Setelah organisasi membuat perubahan besar, organisasi harus menyediakan pelatihan untuk karyawannya. Sebagai contoh, apabila organisasi mengubah sistem komputernya, semua karyawan harus dilatih untuk menggunakan sistem yang baru tersebut. Sama halnya dengan apabila organisasi mengubah lingkungannya menjadi *self-directed team environment*, karyawan akan membutuhkan pelatihan untuk beberapa area seperti pengaturan tujuan, kerja tim, keterampilan presentasi, dan analisis kualitas (Aamodt, 2016).

21.4 Budaya Organisasi

Salah satu pertimbangan penting di dalam perubahan organisasi adalah budaya organisasi. Seringnya disebut juga sebagai budaya korporat atau iklim korporat, budaya organisasi meliputi nilai-nilai bersama, kepercayaan, tradisi yang hidup di antara para individu di dalam organisasi (Anderson, 2013; Aamodt, 2016). Budaya membangun norma di tempat kerja terkait perilaku yang sesuai (apa yang salah atau benar) dan mendefinisikan peran dan harapan yang dimiliki oleh karyawan dan manajemen.

Di dalam organisasi, setiap departemen atau kantor dapat memiliki sub-budaya dengan norma yang berbeda-beda. Bagaimana tiap departemen bereaksi terhadap perubahan adalah hasil dari sub-budaya tersebut. Mayoritas perubahan besar seperti perubahan filosofi manajemen membutuhkan perubahan budaya dan sub-budaya untuk mendukung implementasi ide baru di dalam keseluruhan organisasi (Aamodt, 2016).

Sebagai contoh, bayangkan kampus Anda adalah sebuah organisasi dengan budayanya sendiri dan kelas Anda adalah sub-budaya. Kampus Anda mungkin telah menciptakan budaya kejujuran dan kepercayaan di mana tiap siswa diharapkan untuk mematuhi setiap kode etik yang ada. Untuk

menegakkan dan menjaga budaya tersebut, organisasi menggunakan sanksi apabila Anda melanggar kode etik organisasi.

Dari hari pertama Anda berada di kelas, norma-norma seperti tingkat kehadiran yang tinggi dan partisipasi di kelas telah dibangun, menciptakan sub-budaya. Norma-norma ini mungkin dibangun oleh adanya peraturan yang dosen Anda komunikasikan secara oral atau tertulis di silabus kelas. Jika Anda mengetahui bahwa budaya kelas Anda mewajibkan untuk membaca bahan bacaan, Anda mungkin akan membaca buku setiap minggu sebelum kelas dimulai. Dosen mungkin menggunakan penghargaan tertentu seperti memberikan poin atas partisipasi Anda atau sanksi (mengurangi poin) untuk mempertahankan budaya yang ada. Pada akhirnya, budaya ini meliputi harapan dari dosen yang dikomunikasikan kepada mahasiswa, yang pada saat itu menentukan apakah mereka ingin menjadi anggota dari budaya tersebut. Pada kata lain, apabila kelas tersebut dan harapan yang ditentukan terlalu sulit, maka para mahasiswa akan mendaftar di kelas lain dengan budaya yang lebih sesuai dengan mereka (Aamodt, 2016).

Seperti yang Anda lihat, budaya organisasi dapat membantu individu berperilaku secara optimal. Namun, budaya dapat menjadi faktor yang berkontribusi pada perilaku yang tidak diinginkan seperti pembuatan keputusan yang tidak etis. Sebagai contoh, seseorang dari manajemen puncak di sebuah organisasi terlibat dalam perilaku yang tidak etis, terdapat peluang bagi karyawan untuk belajar dari norma tersebut dan memasukkannya ke dalam nilai profesional mereka dan berperilaku sesuai norma tersebut (Chen, Sawyers, dan Williams, 1997; Aamodt, 2016). Untuk mengubah perilaku tersebut, norma budaya yang dapat menghalangi perubahan harus dieliminasi (misalnya supervisor yang tidak etis, konsekuensi positif dari perilaku tidak etis seperti penghargaan keuangan).

Mengubah Budaya

Membuat perubahan budaya bukan berarti keseluruhan dari budaya harus diubah. Berdasarkan seorang manajer, “Proses perubahan melibatkan dipegangnya elemen dari budaya terkini yang dapat melahirkan kesuksesan dan menambahkan elemen baru yang penting bagi perubahan tersebut” (Laabs, 1996, p. 56; Aamodt, 2016). Konsekuensinya, langkah pertama dalam mengubah budaya adalah melakukan asesmen terhadap budaya yang diinginkan dan membandingkannya dengan budaya yang sudah ada untuk menentukan aspek apa yang harus diubah.

Asesmen terhadap Budaya Baru

Langkah pertama: penilaian kebutuhan. Ada bagian dari budaya yang mungkin dapat mendukung jalannya perubahan organisasi, budaya yang ada harus dianalisis dan dibandingkan dengan budaya yang diinginkan untuk menentukan apa yang harus diubah. Sebagai contoh, apabila organisasi ingin pindah dari filosofi manajemen yang tradisional ke filosofi manajemen yang lebih memberdayakan di mana karyawan membagi tanggung jawab dalam membuat keputusan secara lebih, dibutuhkan perubahan dalam sistem, prosedur, dan kebijakan untuk secara penuh mendukung budaya baru. Area seperti harapan peran, deskripsi kerja, akuntabilitas, penghargaan, dan sistem seleksi karyawan harus ditinjau. Hal-hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan observasi, meninjau dokumentasi yang ada, wawancara karyawan, dan survei (Aamodt, 2016).

Langkah kedua: menentukan arah eksekutif. Manajemen harus menganalisis penilaian kebutuhan untuk menentukan keputusan atau tindakan yang akan menegakkan budaya dan menilai kelayakan dari perubahan tersebut. Apabila mayoritas dari supervisor dan manajer di dalam organisasi tidak bersedia untuk membagikan wewenang mereka dalam pengambilan keputusan, budaya yang memberdayakan tersebut tidak dapat diciptakan sehingga perubahan tidak dapat terjadi. Berdasarkan riset dari Schuster *et al.* (1997) dalam Aamodt (2016), dibutuhkan dukungan dari manajemen puncak untuk mengimplementasikan filosofi yang memberdayakan.

Langkah ketiga: pertimbangan dalam mengimplementasi. Area ini membahas bagaimana budaya baru akan diimplementasikan. Akankah komite dibuat untuk menjalankan perubahan atau akankah manajemen yang akan melaksanakan perubahan tersebut? Apabila budaya yang diinginkan oleh organisasi meliputi dorongan agar terdapat banyak input dari karyawan, mereka harus dipersilakan untuk berpartisipasi dalam mengimplementasikan organisasi yang memberdayakan untuk mendukung budaya yang baru tersebut (Aamodt, 2016).

Langkah keempat: pelatihan. Perubahan budaya bermakna perubahan pada filosofi dan perbedaan harapan peran. Seiring dengan adanya keterampilan baru, semua anggota organisasi harus dilatih dengan menggunakan filosofi baru untuk budaya yang baru. Terkadang, ini merupakan rintangan terbesar di dalam organisasi, di mana organisasi mendeklarasikan bahwa sekarang para anggotanya sudah diberdayakan dalam pembuatan keputusan. Karyawan, baik itu manajemen dan level lebih rendah, pada umumnya tidak dilatih untuk memahami maksud tersebut. Hal ini dikarenakan manajemen dan karyawan memiliki interpretasi yang berbeda terkait dengan konsep budaya pemberdayaan dan bagaimana itu dapat berjalan. Pelatihan dapat mengurangi ambiguitas dan kebingungan (Aamodt, 2016).

Langkah kelima: evaluasi terhadap budaya yang baru. Seiring dengan adanya perubahan, mekanisme evaluasi harus dibangun untuk meninjau budaya yang baru. Isu-isu seperti apakah perubahan telah terjadi atau apakah norma dan prosedur yang lama masih hadir harus diatasi. Apabila perubahan belum juga terjadi, strategi tambahan harus dikembangkan untuk membangun dan mendukung budaya yang baru (Aamodt, 2016).

Menciptakan Ketidakpuasan dengan Budaya yang Ada

Menciptakan ketidakpuasan dengan adanya *status quo* pada umumnya diperlukan untuk mempromosikan perubahan, bagi karyawan untuk menerima kebudayaan baru. Organisasi harus dapat mengomunikasikan kepada karyawan mengenai dampak potensial dari menjalankan bisnis dengan cara yang lama. Sebagai contoh, banyak organisasi yang membagikan data yang menjelaskan tren teknologi dan kinerja keuangan dari perusahaan. Apabila karyawan melihat informasi ini dan memengaruhi karyawan tersebut secara negatif karena tidak senang dengan *status quo*, ini dapat menjadi katalis dalam mengembangkan strategi bisnis yang baru (Aamodt, 2016).

Menjaga Budaya yang Baru

Apabila budaya yang baru tersebut diharapkan dapat berlangsung lama, pengembangan sistem penghargaan baru dan metode seleksi harus terjadi. Dengan memberikan penghargaan kepada

karyawan yang secara sukses berpartisipasi dalam mengimplementasikan sistem yang baru merupakan hal yang krusial (Kotter & Cohen, 2002; Aamodt, 2016). Penghargaan ini dapat berupa upah untuk kinerja di mana terdapat peningkatan tanggung jawab akibat dari perubahan budaya atau perubahan lainnya. Namun, penghargaan juga dapat melebihi penghargaan keuangan seperti dengan memberikan *employee recognition* dan pekerjaan yang berarti untuk karyawan.

21.5 Seleksi Karyawan

Calon karyawan harus diseleksi pada basis di mana seberapa baik mereka melambangkan budaya yang baru. Sebagai contoh, apabila budaya yang baru menekankan pada pembuatan keputusan tim, karyawan yang baru bukan hanya harus memiliki kemampuan untuk hal itu, tetapi juga kesediaan dan kepribadian yang sesuai untuk bekerja di dalam lingkungan tersebut. Ketika karyawan yang ada digantikan dengan karyawan yang baru, budaya yang baru akan membeku ke dalam sistem yang diinginkan dan dipilih melalui proses kepemimpinan (Lewin, 1951; Aamodt, 2016). Namun, melanjutkan untuk mempekerjakan karyawan yang lebih memilih filosofi manajemen yang terstruktur dan lebih suka bekerja sendiri, dapat menyebabkan organisasi kembali pada budaya asalnya.

Akhirnya, proses sosialisasi dari karyawan baru harus menegakkan budaya yang baru. Sosialisasi organisasi adalah proses di mana karyawan baru mempelajari perilaku dan sikap yang dibutuhkan agar organisasi dapat sukses. Ini juga dapat membantu pendatang baru di dalam organisasi mendefinisikan perannya dan untuk mengetahui apa yang organisasi harapkan dari karyawan tersebut di dalam posisinya di organisasi (Morrison, 1993; Aamodt, 2016). Strategi informal dan formal dapat membantu proses ini. Proses informal seperti mendengarkan cerita yang diulang-ulang oleh beberapa karyawan yang berbeda. Karyawan baru mungkin mendengar cerita secara terus-menerus mengenai organisasi dari karyawan lain sehingga ia dapat memahami tipe budaya yang dimiliki oleh organisasi. Namun, apabila diskusi yang didengar memuat berita yang negatif, karyawan tersebut akan mulai memercayai bahwa organisasi tersebut tidak kompeten atau tidak etis (Aamodt, 2016).

Cara yang lebih formal yang dapat memengaruhi proses sosialisasi adalah melalui **ritual** dan **simbol**. Ritual adalah prosedur di mana karyawan harus berpartisipasi untuk menjadi salah satu anggota “geng”. Aktivitas ini dapat terdiri dari penghargaan tahunan, makan siang, atau piknik karyawan yang dapat memunculkan citra kepedulian dari organisasi. Sementara, **simbol** merepresentasikan sikap dari organisasi yang dapat digunakan. Sebagai contoh, karyawan mendirikan pusat kesehatan untuk karyawan di mana menunjukkan perhatian organisasi terhadap kesehatan karyawannya.

21.6 Pemberdayaan

Karyawan akan lebih cenderung puas dengan pekerjaannya ketika ia memiliki kontrol atas apa yang mereka lakukan, sehingga banyak organisasi yang memberdayakan karyawannya untuk

berpartisipasi dan membuat keputusan. Pemberdayaan karyawan dapat meliputi: memberikan peluang bagi karyawan dalam menyuarakan pendapatnya sampai dengan pemberian kontrol atas pembuatan keputusan (Aamodt, 2016).

Pembuatan Keputusan Terkait Pemberdayaan

Beberapa faktor penting dalam pembuatan keputusan terkait pemberdayaan oleh Aamodt (2016) mencakup beberapa kepentingan:

Pentingnya Kualitas Suatu Keputusan. Faktor pertama yang dipertimbangkan dalam membuat keputusan adalah apakah keputusan tersebut lebih baik dari keputusan yang lain. Sebagai contoh, apabila supervisor mencoba untuk menentukan apakah ia harus menandatangani surat dengan tinta biru atau tinta hitam, keputusannya mungkin tidak akan membuat perbedaan yang berarti di dalam organisasi sehingga kepentingan dari keputusan tersebut cenderung rendah, dan sedikit waktu atau upaya yang digunakan dalam pembuatan keputusan tersebut.

Pengetahuan Pemimpin Mengenai Area Masalah. Faktor kedua di dalam pembuatan keputusan adalah tingkat kecukupan informasi yang pemimpin miliki dalam membuat keputusan secara mandiri. Apabila mereka memiliki tingkat kecukupan informasi yang tinggi, maka pemimpin tersebut berkonsultasi dengan orang lain apabila pemimpin ingin bawahannya merasa terlibat. Apabila pemimpin tersebut tidak memiliki pengetahuan yang cukup dalam membuat keputusan, konsultasi adalah hal yang esensial.

Struktur Masalah. Faktor ketiga adalah tingkat di mana pemimpin mengetahui apa saja informasi yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya. Apabila pemimpin tidak mengetahui bagaimana cara memperoleh informasi, maka proses pembuatan keputusan akan membutuhkan orang lain dalam membantu perihal masalah tersebut, dan prosesnya akan berjalan lebih panjang.

Pentingnya Penerimaan Keputusan. Faktor keempat ini melibatkan tingkat di mana keputusan dapat diterima oleh semua lapisan di dalam organisasi. Sebagai contoh, seorang supervisor menentukan jam kerja untuk karyawan. Penting bagi supervisor untuk mendapatkan persetujuan dan input karyawan dalam proses pembuatan keputusan.

Peluang bagi Diterimanya Keputusan. Faktor kelima adalah persetujuan bawahan. Apabila pemimpin merasa ia dapat membuat keputusan secara mandiri, tetapi persetujuan atas keputusan tersebut juga sama pentingnya. Ia harus menentukan apakah karyawan setuju mengenai hal tersebut. Apabila pemimpin tersebut populer dan dilihat sebagai pemimpin yang kompeten, bawahannya akan menerima dan mengikuti keputusan yang telah ia ambil. Namun, apabila pemimpin tersebut tidak populer, tidak kuat, dan tidak kompeten, ia mungkin akan meminta bantuan bawahan dan rekan kerjanya untuk membuat keputusan tersebut.

Kepercayaan Bawahan dan Motivasi. Faktor keenam adalah tingkat di mana bawahan merasa termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga dapat dipercaya dalam

membuat keputusan yang dapat membantu organisasi. Sebagai contoh, asumsikan bahwa sebuah survei pemasaran mengindikasikan bahwa bank akan menarik lebih banyak pelanggan apabila bank tersebut beroperasi pada hari Sabtu. Apabila manajer cabang memperbolehkan karyawan untuk menentukan apakah bank harus buka pada hari Sabtu, maka dapatkah ia memercayai karyawan dalam membuat keputusan berdasarkan apa yang terbaik bagi organisasi, bukan apa yang terbaik untuk karyawan? Apabila jawabannya tidak, maka manajer cabang harus membuat keputusan yang tidak populer setelah menerima input dari bawahan.

Peluang Terjadinya Konflik. Faktor terakhir adalah jumlah konflik yang dapat terjadi di antara para bawahan ketika beberapa solusi dari masalah dipertimbangkan. Apabila terdapat banyak solusi, tetapi karyawan tidak setuju mengenai tersebut, pemimpin harus melayani dengan mengumpulkan informasi dari karyawan, kemudian membuat keputusannya secara mandiri.

Strategi Pembuatan Keputusan Menggunakan *Vroom-Yetton Model*

Berdasarkan Aamodt (2016), Vroom dan Yetton membuat suatu strategi di mana organisasi dapat menggunakannya dalam pembuatan keputusan: Autokratik I, Autokratik II, Konsultatif I, Konsultatif II, atau Kelompok 1.

Dengan **Autokratik I**, pemimpin menggunakan informasi yang tersedia untuk membuat keputusan tanpa berkonsultasi dengan bawahan. Ini merupakan strategi yang efektif ketika pemimpin memiliki informasi yang dibutuhkan dan ketika penerimaan atas keputusan tersebut tidak penting.

Dengan **Autokratik II**, pemimpin memperoleh informasi yang dibutuhkan dari bawahan dan membuat keputusannya sendiri. Pemimpin mungkin memberi tahu bawahan terkait sifat dari masalah tersebut. Tujuan dari strategi ini adalah agar pemimpin dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan meskipun penerimaan dari solusi tidak dianggap penting.

Pemimpin menggunakan strategi **Konsultatif I** dengan berbagi informasi pada basis individu dengan beberapa atau seluruh bawahan. Setelah menerima input tersebut, pemimpin membuat keputusan yang mungkin konsisten dengan pemikiran dari kelompok tersebut. Strategi ini digunakan ketika pemimpin membutuhkan penerimaan dari suatu kelompok.

Pemimpin menggunakan strategi **Konsultatif II** berbagi informasi dengan bawahan dalam kelompok. Setelah menerima input dari kelompok, pemimpin membuat keputusan yang mungkin diterima atau tidak diterima oleh kelompok. Perbedaannya terletak pada jumlah dari orang yang terlibat. Dalam strategi ini, seluruh kelompok terlibat, di mana pada Konsultatif I, hanya beberapa karyawan yang terlibat. Strategi ini menekankan pada pentingnya penerimaan kelompok bagi tiap keputusan yang dibuat.

Dengan strategi **Kelompok I**, pemimpin berbagi informasi dengan kelompok dan membiarkan kelompok mencapai solusi. Peran pemimpin adalah untuk membantu proses pembuatan

keputusan. Strategi ini efektif ketika penerimaan kelompok dibutuhkan dan kelompok tersebut dapat dipercaya untuk membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Tingkat Input

Menurut Aamodt (2016), terdapat lima tingkat dari input karyawan dan control:

1. **Following.** Karyawan pada level *following* tidak memiliki kontrol atas pekerjaannya. Mereka diberikan instruksi tentang apa yang harus dilakukan, kapan hal tersebut dilakukan, dan bagaimana cara tersebut dapat dilakukan. Pekerjaan dari karyawan seringkali diperiksa oleh karyawan lain (misalnya kontrol atas kualitas produk) atau oleh supervisor mereka.
2. **Ownership of Own Product.** Pada level ini, karyawan tetap diberi tahu mengenai apa yang harus mereka lakukan, tetapi bertanggung jawab untuk kualitas produknya. Sebagai contoh, seorang karyawan bekerja di lini perakitan dan mengikuti setiap prosedur yang ada, tetapi akan menentukan apakah kualitas dari produk yang dirakit sudah cukup baik.
3. **Advisory.** Pada level ini, karyawan diminta untuk memberikan umpan balik, saran, dan input ke dalam beberapa fokus organisasi. Kuncinya adalah tidak ada yang menjamin bahwa organisasi akan mengikuti saran dari karyawan tersebut; satu-satunya jaminan adalah bahwa organisasi akan mempertimbangkan saran dari karyawan tersebut dengan serius.
4. **Shared/Participative Team.** Level keempat dari input karyawan dan kontrol mempersilakan karyawan untuk membuat keputusan. Namun, keputusan ini dibuat dalam level kelompok. Sebagai contoh, organisasi dapat membuat sebuah kelompok untuk menemukan cara memasarkan suatu produk. Perbedaannya dengan *advisory* adalah bahwa saran dari kelompok akan sangat jarang untuk tidak diimplementasikan dan karyawan yang terlibat dalam pembuatan keputusan dilatih dengan baik dan bersedia bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat.
5. **Absolute.** Level akhir dari input dan kontrol karyawan memberikan karyawan wewenang absolut dalam membuat keputusan secara mandiri tanpa adanya persetujuan dari kelompok. Namun, juga bertanggung jawab atas keputusannya sehingga apabila membuat kesalahan, ia akan dipecat. Sebagai contoh, Four Seasons and Resorts memberdayakan tiap karyawan untuk melayani tamu hotel. Karyawan diberikan wewenang untuk secara mandiri menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh tamu. Seperti misalnya, apabila tidak ada handuk yang cukup di dalam kamar hotel, *housekeeper* akan secara sigap mempersiapkannya untuk tamu. *Housekeeper* tersebut sudah terlatih dalam menangani masalah yang ada dan telah diberdayakan oleh Four Season and Resorts.

Konsekuensi dari Pemberdayaan

Dengan memberikan pemberdayaan terhadap karyawan, terdapat banyak aspek positif di dalamnya. Sebagai contoh, riset mengindikasikan bahwa meningkatnya pemberdayaan akan

menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan di Amerika Serikat, Meksiko, dan Polandia; tetapi tidak untuk karyawan di India (Robert, Martocchio, Drasgow, dan Lawler, 2000; Aamodt, 2016). Tanggung jawab yang tinggi dapat menghasilkan level keterampilan menjadi lebih tinggi sehingga meningkatkan upah, keamanan kerja, dan potensi untuk menemukan pekerjaan lain. Namun, pemberdayaan memiliki kekurangan. Ketika tanggung jawab meningkat, stres juga dapat meningkat. Dengan kekuatan untuk membuat keputusan terdapat risiko terciptanya keputusan yang buruk dan menyebabkan seseorang dipecat atau ditolaknya promosi (Aamodt, 2016).

Flexible Work Arrangements

Sebuah intervensi OD yang populer adalah untuk menyediakan karyawan dengan fleksibilitas jam kerja. Beberapa strategi mengenai intervensi tersebut di antaranya adalah strategi 1 (*full-time work, flexible hours*), strategi 2 (*compressed workweeks*), strategi 3 (*reducing work hours*), dan strategi 4 (*working from home*).

Strategi 1: Full-Time Work, Flexible Hours

Untuk mengakomodir kehidupan keluarga dan preferensi personal dari karyawan, 52% organisasi di Amerika Serikat menyediakan *flexitime*, sebuah jadwal kerja di mana karyawan memiliki jam kerja yang fleksibel (SHRM, 2014; Aamodt, 2016). Dengan adanya *flexitime*, karyawan diberikan kontrol yang lebih besar atas jam kerjanya. Ini dipercaya dapat meningkatkan kontrol dan fleksibilitas dari karyawan. Sebagai contoh, karyawan dapat menangani masalah personalnya seperti pergi ke dokter dan menjemput anak di sekolah. *Flexitime* juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Terdapat komponen dari *flexitime*, yaitu *bandwith, core hours, dan flexible hours* (Aamodt, 2016).

Bandwith merupakan jumlah total dari waktu kerja potensial. Sebagai contoh, karyawan dapat bekerja selama 8 jam per hari pada waktu kapan pun di dalam 12 jam dengan *bandwith* antara pukul 6 pagi sampai dengan pukul 6 sore. Sementara, *core hours* adalah ketika karyawan harus bekerja dan memuat jam kerja di mana organisasi berada di waktu yang paling sibuk seperti restoran memiliki *core hours* dari pukul 11 pagi sampai dengan 1 siang. *Flexible hours* adalah yang tetap berada di *bandwith* dan di mana karyawan memiliki pilihan untuk bekerja. Sebagai contoh, apabila *bandwith* mencakup 12 jam kerja dari pukul 6 pagi sampai 6 sore, dan *core hours* adalah dari pukul 11 pagi sampai 1 siang, karyawan dapat menjadwalkan sisa 6 jam (meliputi waktu makan siang) pada waktu yang diinginkan oleh karyawan dari pukul 6 pagi sampai dengan 10 pagi, dan dari pukul 2 siang sampai dengan pukul 6 sore (Aamodt, 2016).

Strategi 2: Compressed Workweeks

Meskipun mayoritas orang masih bekerja 8 jam per harinya, lima hari dalam seminggu, terdapat tren di mana karyawan bekerja kurang dari apa yang biasanya karyawan lain lakukan. Perbedaan tersebut dinamakan *compressed workweeks* dan biasanya melibatkan 10 jam kerja untuk empat hari atau 12 jam kerja per hari untuk tiga hari kerja. Manfaat dari *compressed workweeks* adalah dari perspektif karyawan (Aamodt, 2016).

Mereka mendapatkan hari libur melebihi karyawan pada organisasi lain, memiliki banyak waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan adanya peluang untuk mengurangi biaya transport, dan lain sebagainya. Selain itu, berdasarkan studi dari Moores (1990) dalam Aamodt (2016) menyimpulkan bahwa hampir 90% dari karyawan yang bekerja dengan *compressed schedules* lebih puas dengan organisasi dibandingkan dengan jam kerja yang lebih panjang.

Strategi 3: Mengurangi Work Hours

Strategi ketiga untuk meningkatkan fleksibilitas dari karyawan adalah melalui *peak-time pay* dan *job sharing* (Aamodt, 2016).

- 1. Peak-Time Pay.** Di dalam *peak-time pay*, karyawan tertentu didorong untuk bekerja paruh waktu dan dibayar dengan upah per jam yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang bekerja *full time*. Jadi, karyawan dapat memiliki gaji per jam lebih banyak dari karyawan yang bekerja *full time*, meskipun ia memperoleh gaji yang lebih sedikit apabila dihitung per harinya. Konsep dari *peak-time pay* datang dari industri perbankan dan industri makanan siap saji. Sebagai contoh, sebuah restoran McDonald membutuhkan 20 karyawan untuk bekerja pada jam makan siang, tetapi hanya membutuhkan 5 karyawan dari pukul 2 siang sampai dengan 5 sore. McDonald tidak mempekerjakan 20 karyawan untuk berada di restoran dalam satu hari tersebut, melainkan hanya mempekerjakan 15 karyawan untuk 3 jam per hari selama *peak time* dan hanya 5 karyawan yang bekerja *full time*.
- 2. Job Sharing.** *Job sharing* ditawarkan oleh 9% dari organisasi (SHRM, 2014) dan melibatkan dua karyawan yang membagi jam kerja mereka. Organisasi mengatur agar dua karyawan mengombinasikan jam kerja mereka sehingga totalnya adalah 40 jam, bukan mempekerjakan satu orang untuk bekerja selama 40 jam tiap minggunya. *Job sharing* terlihat seperti pekerjaan paruh waktu. Namun, terdapat perbedaan administratif di mana kerja paruh waktu merupakan pekerjaan yang berada di level yang lebih rendah, sedangkan *job sharing* mempersilakan orang dengan pekerjaan yang lebih kompleks seperti pengajar atau akuntan untuk menikmati manfaat dari jam kerja yang lebih sedikit. Sementara dari sisi psikologis, perbedaan dari *job sharing* dan kerja paruh waktu adalah dari sisi komitmen karyawan. *Job sharing* ditargetkan untuk karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga, sehingga organisasi menarik karyawan yang memiliki kualitas lebih tinggi yang tidak dapat bekerja secara *full time*.

Strategi 4: Bekerja dari Rumah

Beberapa karyawan memilih untuk bekerja di rumah dibandingkan di kantor. Meskipun bekerja di rumah telah meningkatkan perhatian para peneliti, tetapi ini bukan merupakan konsep baru. Selama lebih dari satu abad, wanita telah menjahit pakaian di rumah dan menjualnya ke berbagai pabrik. Hari ini dengan kemajuan teknologi, beberapa tipe pekerjaan dapat dilakukan di rumah. Dengan *telecommuting*, karyawan menggunakan komputer untuk berinteraksi secara elektronik dengan kantor pusat. Studi oleh Gajendran & Harrison (2007) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja secara *telecommuting* memiliki konflik kerja yang lebih rendah, hubungan yang lebih baik dengan supervisor, dan kepuasan kerja yang lebih

tinggi, menurunnya stres kerja, dan niat untuk keluar yang lebih rendah serta meningkatnya kinerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak melakukan *telecommuting*.

21.7 Downsizing

Ketika organisasi melakukan restrukturisasi akan menghasilkan penurunan ukuran dari tenaga kerja. Sebagai contoh, dikarenakan adanya teknologi baru yang menggantikan peran manusia di pabrik menghasilkan *downsizing*. Namun menariknya, 81% organisasi yang melakukan *downsizing* memperoleh keuntungan yang lebih pada tahun *downsizing* dilakukan (Cascio, 1995). Jadi, ekonomi bukan menjadi faktor mayor yang menyebabkan *downsizing*. Sebagai contoh, jumlah PHK pada tahun 2001 dan 2002 meningkat secara hebat dikarenakan 11 September 2001, serangan teroris dan skandal akuntansi oleh Enron.

Mengurangi Dampak dari *Downsizing*

Strategi yang dapat diambil untuk mengurangi dampak dari *downsizing* adalah melalui pengisian lowongan dengan mempekerjakan karyawan temporer dan *outsourcing*. Karyawan temporer tersebut dipekerjakan secara temporer melalui agen kerja. Manfaatnya adalah karyawan tersebut tidak dianggap sebagai seorang karyawan dan tidak memiliki ekspektasi masa depan dengan perusahaan. Apabila bisnis berjalan dengan baik, karyawan tersebut akan tetap tinggal di perusahaan. Namun, apabila karyawan tersebut tinggal pada waktu yang lama di dalam organisasi, penting bagi organisasi memperlakukannya seperti karyawan lain dan memberikan pelatihan, mendapatkan insentif untuk kinerjanya yang baik, dukungan serta diminta untuk berpartisipasi dalam aktivitas informal organisasi seperti acara makan siang bersama dengan para anggota organisasi lainnya (Vines, 1997; Aamodt, 2016).

Sementara, *outsourcing* adalah menggunakan vendor untuk menyediakan pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara internal. Sebagai contoh, organisasi berpendapat bahwa dengan dilakukannya *outsourcing* dapat mencapai efisiensi biaya dan produktivitas bagi organisasi sehingga organisasi tersebut mempekerjakan vendor eksternal untuk mengelola sistem *database* mereka. Beberapa fungsi *outsource* meliputi program kesehatan karyawan, tunjangan, dan administrasi penggajian, pelatihan, *data processing*, kebersihan, dan *landscaping* (Aamodt, 2016).

Memilih Karyawan yang Diberhentikan

Kriteria yang digunakan dalam menentukan keputusan perihal ini adalah berdasarkan senioritas, kinerja, tingkat gaji, dan kebutuhan organisasi. Untuk menurunkan risiko permasalahan legal, komite menentukan karyawan mana yang harus meninggalkan organisasi dan harus beragam dari segi ras, jenis kelamin, dan usia (Segal, 2001; Aamodt, 2016). Komite harus menganalisis keputusannya untuk menentukan dampak buruk yang dapat terjadi untuk mencegah adanya diskriminasi terhadap ras, jenis kelamin, atau usia (Aamodt, 2016).

Pengumuman

Pengumuman terkait *downsizing* dapat dilakukan secara personal. Beberapa organisasi membuat pengumuman umum, di mana organisasi lain memilih untuk meminta *supervisor*

memberikan notifikasi kepada karyawan satu per satu. Pada tahap ini, penting bagi karyawan untuk memiliki jawaban atas pertanyaan-pertanyaan di bawah ini (Aamodt, 2016):

- Mengapa *downsizing* tersebut dilakukan?
- Apakah tidak ada alternatif lain?
- Kapan *downsizing* akan dilakukan?
- Siapa yang akan terkena *downsizing*?
- Tipe dukungan finansial apa yang akan tersedia?
- Akankah kami dapat bantuan dalam menulis resume?
- Bagaimana ini akan memengaruhi program pensiun kami?

Outplacement Programs

Untuk membantu korban *downsizing* melanjutkan kehidupannya kembali, beberapa organisasi menyediakan program-program seperti penyuluhan emosional, penyuluhan finansial, asesmen karier dan panduan, dan pelatihan pencarian pekerjaan (Aamodt, 2016).

Penyuluhan emosional. Setelah mendapatkan kabar tersebut, karyawan akan melalui empat tahap, yaitu penyangkalan, kemarahan, ketakutan, dan penerimaan. Pada tahap penyangkalan, karyawan menyangkal bahwa *downsizing* akan terjadi. Karyawan mungkin berkata, “Ini tidak mungkin terjadi” atau “Tidak mungkin mereka akan memberhentikan saya. Saya adalah senior di perusahaan ini.” Untuk beberapa karyawan, fase ini berlangsung lebih lama sampai menit terakhir ia tidak bekerja lagi untuk perusahaan.

Tahapan selanjutnya adalah kemarahan. Karyawan menyadari bahwa ia dapat kehilangan pekerjaannya dan menjadi marah akan hal tersebut. Ia marah terhadap organisasi, supervisor, bahkan rekan kerjanya. Khususnya kepada mereka yang tidak kehilangan pekerjaan. Pada fase ini, penting bagi organisasi memberikan ruang dan perhatian bagi karyawan dalam menghadapi kemarahan dan rasa frustrasi dari karyawan.

Setelah amarah itu hilang, karyawan akan merasakan ketakutan. Pada tahap ini, karyawan mulai khawatir mengenai masa depannya; bagaimana ia akan membayar tagihan dan memberi makan keluarga mereka. Pada tahap ini, penyuluhan emosional dibutuhkan untuk menenangkan karyawan.

Meskipun korban *downsizing* banyak yang masih merasa takut, mereka akhirnya akan masuk ke fase penerimaan. Pada fase ini, individu tersebut akhirnya menerima bahwa *downsizing* akan berjalan dan ia siap untuk menghadapi masa depan. Pada tahap ini, mereka membutuhkan bantuan seperti penyuluhan keuangan dan asesmen karier serta panduan.

Penyuluhan Finansial. Seiring korban menerima keputusan *downsizing* tersebut, mereka membutuhkan penyuluhan finansial. Mereka mengalami stres yang hebat dan khawatir bagaimana cara membayar pinjaman, biaya asuransi, biaya makan, dan biaya rumah sakit. Banyak bank dan serikat kredit yang memiliki konselor bersertifikat yang terlatih dengan baik dalam membantu orang dengan masalah ini. Proses penyuluhan meliputi isu mengenai asuransi kesehatan serta program khusus yang dapat membantu para korban tersebut.

Asesmen Karier dan Panduan. Meskipun banyak korban *downsizing* mencari pekerjaan yang sama dengan pekerjaan lamanya, banyak yang membutuhkan pilihan karier yang lain. Para psikologi terlibat dalam proses ini dan mengadakan tes yang dapat mengidentifikasi kemampuan dasar para korban (misalnya matematika, tata bahasa); keterampilan (mengetik); dan minat karier serta nilai kerja (misalnya status, kemandirian, kepemimpinan). Pertimbangan lainnya adalah terkait kebutuhan finansial, keterbatasan waktu (misalnya, “Saya membutuhkan empat tahun untuk mendapatkan gelar tersebut”) atau keterbatasan geografis (misalnya “Pasangan saya memiliki pekerjaan yang baik dan saya tidak dapat meninggalkan area tersebut”). Isu-isu lain yang dapat muncul di selama proses ini adalah kemampuan para korban untuk memperoleh pelatihan baru. Pekerjaan pada abad 21 ini membutuhkan keterampilan tinggi dibandingkan pada abad-abad sebelumnya, sehingga pelatihan adalah keharusan untuk memperoleh pekerjaan baru. Untuk membantu korban dalam proses ini, dibutuhkan *workshop* yang dapat meliputi topik-topik seperti memahami *job market*, menemukan potensi terbukanya pekerjaan, menulis resume, dan bagaimana cara performa ketika wawancara karyawan, dan membuat keputusan terkait penawaran pekerjaan.

Efek-Efek dari *Downsizing*

Korban

Penelitian mengatakan bahwa terdapat banyak konsekuensi negatif dari hilangnya pekerjaan. Dari perspektif kesehatan, korban dapat mengalami gangguan tidur, sakit kepala, kolesterol, masalah jantung, hipertensi, masalah penglihatan, susah bernapas, dan lain sebagainya. Secara emosional, korban melaporkan adanya tingkat stres yang tinggi, penyalahgunaan obat-obatan, masalah pernikahan, depresi, marah, frustrasi, dan ketidakpuasan dengan kehidupan (Aamodt, 2016). Jadi, untuk mengurangi efek dari *downsizing*, Beyer dan koleganya (1993) dalam Aamodt (2016) memberikan beberapa saran:

1. Secepatnya memberi tahu keluarga.
2. Evaluasi alasan hilangnya pekerjaan.
3. Kelola emosi.
4. Bersiap untuk meninggalkan organisasi dengan mengamankan referensi, menegosiasikan paket terkait *downsizing*, mengambil keuntungan dari *outplacement opportunities*.
5. Pergi berlibur untuk mempersiapkan diri pada perjalanan selanjutnya.
6. Rencanakan tindakan baru dan melangkah dengan percaya diri.

Penyintas

Pada awalnya, seseorang mungkin berpikir bahwa organisasi tidak perlu khawatir dengan penyintas—karyawan yang tidak melalui proses *downsizing*. Namun, riset mengindikasikan bahwa penyintas dapat mengalami trauma psikologis berhubungan dengan *downsizing* yang dialami oleh para rekan kerjanya yang lain (Aamodt, 2016). Kemudian, Aamodt (2016) menjelaskan bahwa terdapat sebuah penelitian yang mengindikasikan bahwa penyintas:

- Menjadi takut untuk mengambil risiko dan lebih berpikiran sempit.
- Lebih stres, khawatir, skeptis, sinis, dan tidak mudah percaya.
- Memiliki konflik peran dan ambiguitas.

- Kehilangan kepercayaan diri dan pada manajemen.
- Memiliki semangat kerja dan kepuasan kerja yang lebih rendah.
- Merasakan kehilangan kontrol.

Penyintas akan merasa lebih produktif dan lebih aman apabila ia dapat berpartisipasi dalam pembuatan saran dan keputusan, didukung oleh supervisor dan organisasi, dan apabila korban PHK diperlakukan dengan baik (Kernan & Hanges, 2002; Preston, 2003; Aamodt, 2016). Penting bagi organisasi membicarakan hal ini secara positif dengan penyintas mengenai korban *downsizing*. Untuk mengurangi efek negatif pada penyintas, organisasi harus menjamin bahwa prosedur yang digunakan untuk menentukan *layoff* adalah adil dan dikomunikasikan secara jelas dengan para korban dan para penyintas (Sadri, 1996; Aamodt, 2016).

Komunitas Lokal

Meskipun tidak sering dipertimbangkan, pemberhentian dan ditutupnya pabrik memiliki dampak hebat bagi komunitas lokal. Pemerintah lokal mengalami penurunan pendapatan seperti *United Way* yang mendapatkan donasi yang lebih sedikit meskipun permintaan pelayanan semakin banyak. Ritel kehilangan bisnisnya, bank mengalami banyak gagal bayar, naiknya tingkat kriminalisasi, dan masalah sosial lainnya (misalnya perceraian) juga meningkat. Pada aspek positif, pemberhentian kerja tersebut meningkatkan kualitas dari tenaga kerja yang tersedia sehingga dapat membantu perusahaan lain dan menarik industri baru (Aamodt, 2016).

Organisasi

Meskipun banyak organisasi melanjutkan *downsizing*, tidak ada kepastian bahwa *downsizing* dapat berpengaruh pada peningkatan efektivitas organisasi. Sebagai contoh:

- Cascio (2002) dalam Aamodt (2016) melaporkan bahwa organisasi melakukan *downsizing* antara tahun 1982 dan 2000 dan itu tidak memperbaiki kondisi finansial dari organisasi.
- Henkoff (1990) dalam Aamodt (2016) melakukan survei bahwa hampir 1.500 organisasi yang melakukan *downsizing* melaporkan adanya penurunan produktivitas.
- Survei dari A Wyatt Company (1993) dalam Aamodt (2016) menemukan bahwa hanya 46% organisasi yang melakukan *downsizing* dapat mengurangi pengeluarannya, 22% mengalami peningkatan produktivitas, dan 9% mengalami peningkatan kualitas.
- De Meuse, Bergmann, Vanderheiden, dan Roraff (2004) menemukan bahwa Fortune 100 Firms yang melakukan *downsizing* memiliki kinerja yang lebih rendah dibandingkan organisasi yang tidak melibatkan diri dalam *downsizing* selama dua tahun setelah proses tersebut dilakukan. Setelah dua tahun kemudian, tidak terdapat perbedaan signifikan antara dua kelompok tersebut.

21.8 Job Analysis

Pada bab sebelumnya, buku ini telah sedikit mengulas mengenai *personnel psychology* yang merupakan cakupan ilmu PIO. Umumnya, *personnel psychology* sering kali dilihat sebagai bagian dari manajemen manusia yang membahas masalah-masalah seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, pemindahan (transfer), dan pemutusan hubungan kerja (Landy &

Conte, 2013). Selain yang sudah disebutkan *personnel psychology*, juga membahas mengenai analisis jabatan (Riggio, 2013). Lantas, apa itu analisis jabatan? Untuk apa analisis jabatan diperlukan? Bagaimana sumber data diperoleh serta metode atau proses yang harus digunakan?

Dikutip dari *Kumparan* (2017) berdasarkan data *Tracer Study* Alumni IPB pada tahun 2015 menunjukkan 79,20% lulusan IPB bekerja sesuai dengan jurusan atau kompetensi yang mereka ambil. Hanya 19,31% yang tidak berkesesuaian dengan pekerjaan yang mereka ambil. Namun, hal ini seperti dibantah oleh Dwi Andreas Santosa—Guru Besar Fakultas Pertanian Institut Pertanian Bogor (IPB). Beliau tak menampik bahwa lulusan IPB malah bekerja di bank. Dalam keterangan persnya, beliau menyatakan, "Ya, memang kenyataannya seperti itu. Dulu saja waktu di (angkatan) kami, 50% lebih kerja di perbankan. Itu sekitar tahun 1985-1986. Jadi, berlangsungnya sudah lama." Menurut Dwi, kebijakan pertanian menjadi alasan mengapa banyaknya lulusan IPB bekerja di bank (Suryowati, 2017). Hal ini menyebabkan para lulusan pertanian memilih bekerja di bank. Lantas, apa kaitannya dengan analisis jabatan?

Analisis jabatan merupakan keseluruhan proses dalam organisasi. Maka, apabila suatu organisasi itu buruk, ada kemungkinan analisis jabatan pun demikian. Apakah hal tersebut memiliki dampak yang cukup besar terhadap keberlangsungan suatu organisasi dan apa kaitannya dengan kasus di atas? Bab ini akan mencoba menjawabnya secara komprehensif. Dimulai dari apa itu definisi analisis jabatan, fungsi dan tujuan, mengapa analisis jabatan menjadi penting, sumber data untuk melakukan analisis jabatan, dan terakhir menentukan metode apa yang paling tepat.

21.8.1 Definisi dan Komponen Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan proses yang menghasilkan pekerjaan apa yang dilibatkan, termasuk pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk membuat suatu pekerjaan terlaksana (King, 2017), serta tugas dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan dan kualitas yang dibutuhkan untuk melakukan hal tersebut (Riggio, 2013). Analisis jabatan juga dapat diartikan sebagai suatu metode untuk menjelaskan pekerjaan dan/atau kelengkapan yang dibutuhkan pekerja atau karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan (Spector, 2012). Jadi, analisis jabatan bersifat sistematis yang digunakan untuk mendeskripsikan suatu pekerjaan dan apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Berikutnya, setelah mengetahui definisi dari analisis jabatan, buku ini akan membahas mengenai komponen apa saja yang diperlukan dalam melakukan analisis jabatan. Di awal sudah disebutkan bahwa analisis jabatan memerlukan pengetahuan dan kemampuan. Kedua hal ini merupakan bagian dari komponen analisis jabatan. Namun, tidak hanya kedua itu. King (2017) menyebutkan ada empat komponen yang menyusun analisis jabatan, yaitu *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keahlian), *ability* (kemampuan), dan *others characteristic* (karakteristik lain) atau dapat disingkat menjadi *ksao*.

Menurut Levy (2010), *knowledge* (pengetahuan) dapat diartikan sebagai pengetahuan yang diperlukan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang spesifik. *Skill* (keahlian) yaitu kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan. *Ability* (kemampuan) adalah bakat atau keahlian

yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dan belajar mengembangkan bakat. *Other characteristics* (karakteristik lain), termasuk apa pun yang relevan dengan pekerjaan yang tidak mencakup karakteristik lainnya.

Lantas, apabila dikaitkan dengan kasus yang sudah disebutkan sebelumnya mengenai ketidaksesuaian jurusan kuliah dengan pekerjaan, maka pembahasannya merujuk pada empat komponen analisis jabatan, yang mencakup kemampuan, karakteristik lain, dan keahlian. Hal ini dikarenakan orang tersebut merasa memiliki kemampuan sehingga yakin dapat melakukan pekerjaan tersebut. Kemudian, karakteristik lain yaitu keinginan untuk belajar dan mengembangkan diri, sehingga pada akhirnya orang ini memiliki keahlian di bidang lain yang tidak sesuai dengan jurusan kuliah yang diambil. Masih dalam konteks yang sama. King (2017) menambahkan kompetensi menjadi aspek paling penting dalam komponen analisis jabatan karena berkaitan dengan kapasitas seseorang untuk menempatkan *ksao* menjadi kenyataan dan mengaplikasikannya secara efektif dalam tempat kerja. Maka, Cortina & Luchman (2013) dalam King (2017) mengartikan kompetensi bukan hanya pada apa yang seseorang bisa lakukan, akan tetapi pada apa yang seseorang akan lakukan dalam pekerjaannya. Sebagai suatu kesimpulan, analisis jabatan merupakan proses atau metode dalam mengatur dan menjelaskan tugas apa yang dilibatkan dalam pekerjaan dengan melibatkan komponen pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lain.

21.8.2 Fungsi dan Tujuan Analisis Jabatan

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan apa itu definisi analisis jabatan dan komponen apa yang digunakan dalam melakukan analisis jabatan. Pembahasan kali ini akan mengulas fungsi dan tujuan dari analisis jabatan. Fungsi analisis jabatan secara sederhana adalah untuk mengatur dan menjelaskan tugas apa yang dilibatkan dalam pekerjaan. Namun, untuk lebih jelas fungsi analisis jabatan menurut Fine & Wiley (1971) dalam Spector (2012) merujuk pada FJA (*Functional Job Analysis*) fungsi analisis jabatan, yaitu menyediakan deskripsi pekerjaan dan nilai pada beberapa dimensi mengenai pekerjaan dan pekerja yang potensial.

Sementara, menurut Levy (2010), analisis jabatan memiliki tiga fungsi utama dan tujuan yang berbeda. Ketiga fungsi tersebut yaitu **deskripsi pekerjaan** (*job description*), **spesifikasi pekerjaan** (*job specification*), dan **evaluasi pekerjaan** (*job evaluation*).

Dessler (2013) mengartikan **deskripsi pekerjaan** merupakan daftar tugas yang harus dilakukan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kepada siapa laporan pekerjaan diberikan, kondisi pekerjaan, dan pelaporan tanggung jawab sebagai pengawas (supervisor). **Deskripsi pekerjaan** menurut Robbins dan De Cenzo (2010) mencakup *job title* (nama pekerjaan), biasanya menjelaskan pekerjaan dan petunjuk tentang sifat dan tugas pekerjaan. *Job identification* (identifikasi pekerjaan), termasuk bagian lokasi departemen pekerjaan, kepada siapa harus melaporkan, kode identifikasi pekerjaan, dan tanggal deskripsi terakhir direvisi. *Job duties or essential functions* (tugas pekerjaan atau fungsi penting) merupakan daftar tugas-tugas pekerjaan

sesuai dengan kepentingannya. Bagian ini sangat penting karena membantu organisasi dengan aturan ADA (*American Disabilities Act*).

Job specifications (spesifikasi pekerjaan), yaitu menjelaskan kualifikasi pribadi yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang tercantum, termasuk keterampilan khusus, pendidikan, sertifikasi, dan kemampuan fisik. Meskipun **job specifications** (spesifikasi pekerjaan) termasuk ke dalam bagian **job description** (deskripsi pekerjaan), tetapi Levy (2010) menyatakan bahwa kedua hal tersebut memiliki tujuan yang berbeda. Menurutnya, **job specification** (spesifikasi pekerjaan) bertujuan untuk melakukan seleksi dan penempatan yang akan dibahas pada bab berikutnya, sedangkan **job description** (deskripsi pekerjaan) bertujuan untuk pengembangan kriteria, penilaian kinerja, mendesain atau *re-design* (mendesain ulang) pekerjaan, dan mengadakan pelatihan.

Job evaluation (evaluasi pekerjaan) diartikan sebagai penilaian relatif dari suatu pekerjaan untuk menentukan kompensasi yang sesuai (Riggio, 2013). Secara sederhana, evaluasi pekerjaan merupakan suatu cara menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan di organisasi (Robbins dan De Cenzo, 2010). Kembali merujuk pada Levy (2010) yang menyatakan tujuan dari **job evaluation** (evaluasi pekerjaan) yaitu kompensasi. Landy & Conte (2013) mendefinisikan kompensasi sebagai perbandingan suatu nilai dari setiap jenis pekerjaan dan menentukan pengeluaran untuk setiap kinerja yang dilakukan. Selain yang sudah disebutkan, menurut Ash dan Levine (1980) dalam Spector (2012), tujuan dari analisis jabatan adalah sebagai berikut:

- **Pengembangan Karier**

Analisis jabatan memberikan informasi mengenai pengetahuan berupa tugas-tugas atau hal-hal terkait dengan persyaratan dalam suatu jabatan. Dengan demikian, terdapat keuntungan tersendiri bagi individu yang ingin mengembangkan kariernya, sebab ia akan berusaha memenuhi persyaratan dan kriteria yang tertera pada analisis jabatan sehingga promosi bisa didapatkan. Jadi, suatu pengembangan karier atau posisi ditujukan pada individu yang memperoleh keterampilan yang diperlukan dan mampu untuk mempertahankan kinerja dengan baik. Maka, untuk dapat melakukan pengembangan karier, seorang individu perlu memiliki pengetahuan mengenai persyaratan yang harus dipenuhi. Untuk itu, analisis jabatan diperlukan.

- **Penelitian**

Elovainio & Kivimaki (1999) dalam Spector (2012) menggunakan data analisis pekerjaan dalam penelitian mereka mengenai perbedaan individu dalam stres kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa orang yang memiliki tingkat stres yang tinggi adalah mereka yang mendapat tugas pekerjaan dengan tingkat yang sangat kompleks serta cenderung tidak mampu untuk menikmati perubahan dan ketidakpastian tersebut, sedangkan sebaliknya orang yang tingkat stresnya rendah adalah mereka yang memiliki pekerjaan yang sederhana dan apabila pekerjaan itu menjadi kompleks, mereka mampu untuk menikmati perubahan dan ketidakpastian yang terjadi. Berangkat dari hal ini, maka analisis jabatan memiliki tujuan mendesain atau melakukan penelitian, untuk menentukan peran persyaratan pekerjaan atau

karakteristik tugas di banyak fenomena yang terjadi dalam perusahaan ataupun organisasi layaknya motivasi karyawan, kinerja kesehatan dan keselamatan.

- **Penilaian Kinerja**

Flanagan (1954) dalam Spector (2012) menyatakan perilaku tertentu yang termuat dalam instrumen penilaian kinerja dikumpulkan dengan insiden kritis dari analisis jabatan.

Insiden kritis merupakan gambaran yang terjadi pada individu dalam melakukan pekerjaannya. Contoh insiden kritis yang terjadi pada dunia transportasi yaitu kecelakaan, insiden kritis tersebut termasuk ke dalam insiden buruk sebab menggambarkan bagaimana seseorang benar-benar melakukan suatu tindakan yang ceroboh. Sementara, **insiden baik** menggambarkan bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.

Jadi, suatu penilaian kinerja yang baik didasarkan pada sistem penilaian yang bertumpu pada data dari analisis jabatan. Maka, seseorang dapat dinilai dari tindakannya melalui insiden yang diperbuat, terkait sesuai atau tidak insiden yang diperbuat dengan analisis jabatan yang dimiliki.

- **Seleksi**

Spector (2012) menyatakan bahwa prosedur seleksi melibatkan proses dari komponen analisis jabatan berupa *ksao* tanpa melibatkan proses tersebut, perusahaan atau organisasi tidak akan bisa berjalan karena tidak diketahuinya standar ataupun kriteria yang jelas sesuai dengan keinginan perusahaan. Standar dan kriteria tersebut dapat dilihat pada analisis jabatan yang telah diidentifikasi.

Dengan analisis jabatan yang tersedia, perusahaan dapat dengan mudah mencari individu yang tepat (mendekati kriteria atau standar yang telah ditetapkan) untuk mengisi jabatan yang ditawarkan.

- **Pelatihan**

Program pelatihan yang efektif dalam suatu organisasi harus didasarkan pada analisis mendalam dari hal-hal yang dibutuhkan oleh pekerja sesuai dengan analisis jabatannya. Dengan begitu, pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dapat diterima oleh individu (karyawan) sesuai dengan kebutuhan dan mampu berjalan serta menghasilkan sesuatu yang efektif. Dalam hal ini, analisis jabatan berperan dalam menentukan ke arah mana upaya pelatihan yang akan diarahkan pada setiap individu sesuai dengan karakteristik yang diperoleh.

Dengan demikian, melalui fungsi dan tujuan analisis jabatan suatu organisasi atau perusahaan dapat memutuskan kandidat mana yang sesuai dengan posisi yang dibuka. Jadi, apabila kita kembali pada contoh kasus di atas, melihat permasalahannya yaitu ketidaksesuaian antara jurusan kuliah dan pekerjaan, ke depan hal ini tidak akan terlalu dipermasalahkan dengan catatan orang ini memiliki karakter yang mau belajar dan berkembang. Dengan begitu, organisasi atau perusahaan tidak segan untuk memilihnya mengikuti pelatihan agar dapat mengembangkan karier. Tidak hanya itu, analisis jabatan juga harus mampu menjelaskan fungsi penting dari suatu pekerjaan yang diberikan dan fungsi yang tidak terlalu penting dalam suatu pekerjaan (King, 2017). Fungsi penting

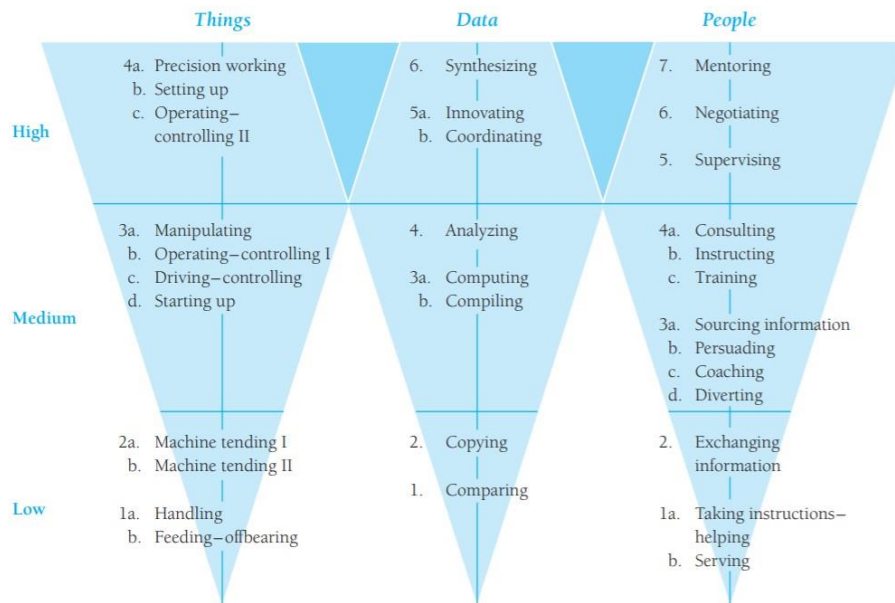
dari suatu pekerjaan merupakan hal yang mendasar; biasanya dibuat dalam bentuk tulisan, sedangkan fungsi yang tidak terlalu penting yaitu aspek dari pekerjaan yang diinginkan, tetapi tidak diperlukan. Sebagai contoh, seorang kredit analis harus seorang lulusan dari jurusan ekonomi dan bisnis, sedangkan seorang *teller* tidak harus memiliki latar belakang dari jurusan ekonomi, bisa saja dari jurusan pertanian.

21.8.3 Sumber Data dan Memilih Metode Analisis Jabatan

Dalam melakukan analisis jabatan, divisi sumber daya manusia (*human resource division*) tidak sembarangan untuk memutuskan seseorang layak berada di posisi yang ditawarkan. Maka dari itu, divisi sumber daya manusia memerlukan data untuk dapat memutuskan seseorang memang layak untuk mendapatkan posisi tersebut. Menurut Dessler (2013), ada lima sumber yang dapat dijadikan data oleh divisi sumber daya manusia, yaitu:

- **Aktivitas pekerjaan.** Pertama, divisi sumber daya manusia mengumpulkan informasi tentang aktivitas aktual dari pekerjaan yang diberikan, misalnya seperti membersihkan, menjual, mengajar, atau mengoperasikan mesin. Daftar ini juga memuat bagaimana, mengapa, dan kapan pekerja melakukan setiap aktivitas.
- **Perilaku Manusia.** Perilaku manusia, informasi mengenai perilaku manusia pada pekerjaan melibatkan, perasaan, komunikasi, mengangkat beban, atau jalan jarak jauh.
- **Standar Kinerja.** Informasi tentang standar kinerja dalam pekerjaan mencakup tingkat kuantitas atau kualitas untuk setiap tugas yang diberikan.
- **Konteks Pekerjaan.** Membahas mengenai hal-hal seperti lingkungan kerja, jadwal kerja, insentif, dan misalnya jumlah orang yang biasanya berinteraksi dengan karyawan yang lain.
- **Kebutuhan Manusia.** Sumber data ini melibatkan informasi seperti pengetahuan atau kemampuan mencakup tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja serta membutuhkan atribut pribadi misalnya bakat, kepribadian, dan ketertarikan.

Lebih lanjut mengenai sumber data untuk melakukan analisis jabatan, *FJA (Functional Job Analysis)* membagi ke dalam tiga dimensi, yaitu alat, data, dan manusia. Pembagian dimensi tersebut berdasarkan dua jenis informasi tugas, yaitu (1) apa yang pekerja lakukan—prosedur dan proses yang dilakukan oleh seorang pekerja sebagai tugas yang dilakukan; dan (2) bagaimana tugas dilakukan—keterlibatan fisik, mental, dan interpersonal pekerja dengan tugas tersebut. Dua jenis informasi ini digunakan untuk mengidentifikasi apa yang dilakukan oleh seorang pekerja dan dari hasil tersebut akan memunculkan perilaku kerja (Muchinsky, 2005). *FJA* membagi tiga dimensi alat, data, dan manusia ke dalam hierarki. Berikut gambaran hierarki tersebut:



Gambar 38 Hierarki Dimensi Kerja Alat, Data, dan Manusia (Sumber: Fine, 1989)

Hierarki di atas menggambarkan tingkat kesulitan suatu pekerjaan apabila menggunakan **things** (alat atau mesin). Pada tingkatan paling bawah, pekerja hanya perlu memegang alat dan melepaskan suatu objek ke tempat yang ditugaskan. Pada tingkatan menengah, pekerja harus memiliki kemampuan untuk mengendalikan sekaligus melakukan kontrol terhadap alat atau mesin yang digunakan. Pada tingkatan tertinggi, pekerja harus memiliki kemampuan untuk mengoperasikan alat atau mesin secara presisi, mengendalikan sekaligus mengontrol, dan mampu men-*setting* alat atau mesin yang digunakan.

Berikutnya, apabila pekerjaan melibatkan **data** pada tingkatan paling bawah, pekerja hanya diminta untuk membandingkan dan memperbanyak data. Pada tingkatan berikutnya yaitu menengah, pekerja harus memiliki kemampuan menganalisis, memperhitungkan, dan menyimpulkan. Pada tingkatan paling tinggi, pekerja diharuskan memiliki kemampuan sintesis, berinovasi, dan mengoordinasikan data.

Dimensi terakhir yaitu apabila pekerja berhubungan dengan **people** (manusia). Pada tingkatan paling bawah apabila berhadapan dengan manusia, pekerja hanya diminta untuk melayani dan membantu. Pada tingkatan menengah, pekerja harus mulai memiliki kemampuan untuk melakukan persuasi; dan pada tingkatan yang lebih tinggi, pekerja harus mampu memiliki kemampuan memonitor, melakukan negosiasi, dan melakukan pengawasan (Muchinsky, 2005).

Berdasarkan ketiga dimensi ini juga, divisi sumber daya manusia dapat menentukan tingkat risiko suatu pekerjaan dan melakukan deskripsi pekerjaan tergantung pada apa atau siapa yang harus dihadapi atau dilayani. Ketika suatu tugas pekerjaan melibatkan manusia atau harus berhadapan dengan manusia, maka pekerja memerlukan kemampuan interpersonal yaitu sensitivitas, kasih sayang, dan empati. Namun, apabila suatu tugas pekerjaan berkaitan dengan

data, seorang pekerja membutuhkan pengetahuan, penalaran, dan kemampuan analisis. Sementara, apabila berkaitan dengan mesin atau alat, seorang pekerja membutuhkan kekuatan fisik, koordinasi, dan kemampuan untuk men-*setting* mesin atau alat (Muchinsky, 2005). Jadi, dari lima sumber data yang sudah disebutkan sebelumnya, jenis pekerjaan yang sudah dijelaskan, dan tiga dimensi yang sudah digambarkan, ketiganya saling berkaitan untuk menciptakan sumber data analisis jabatan yang akurat.

Setelah mengetahui sumber data analisis jabatan, maka langkah berikutnya adalah memilih metode analisis jabatan. Menurut Brannick, Levine, & Morgeson (2007) dalam Spector (2012), ada 3 elemen penting yang mendasar untuk dapat memutuskan metode apa yang tepat untuk melakukan analisis jabatan. Hal tersebut terdiri dari :

- **Prosedur harus sistematis.** Ini berarti analisis menentukan prosedur di depan dan mengikutinya. Prosedur yang disampaikan harus runtut dari hal yang umum ke hal yang khusus, ataupun sebaliknya.
- **Pekerjaan dipecah menjadi unit yang lebih kecil.** Menjelaskan komponen pekerjaan yang dilibatkan daripada pekerjaan secara keseluruhan.
- **Hasil analisis di beberapa produk ditulis, baik elektronik atau di atas kertas.** Setiap hasil analisis yang disampaikan, ditulis sebagai bentuk nyata dari analisis yang sudah dilakukan. Bentuknya bisa dalam beberapa produk, secara elektronik maupun di atas kertas.

21.8.4 Metode Analisis Jabatan

Terdapat banyak metode dalam melakukan analisis jabatan. Metode yang ada menggunakan berbagai sumber informasi dan cara yang berbeda dari pengumpulannya. Beberapa metode fokus kepada pekerjaan atau orang, sedangkan yang lain fokus pada keduanya. Setiap metode memiliki kelebihan tersendiri dan dikembangkan untuk mengatasi tujuan tertentu. Terdapat dua metode untuk melakukan analisis jabatan. Spector (2012) menyebutkan ada dua metode yang dapat digunakan dalam melakukan analisis jabatan, yaitu:

- a) ***Job-Oriented Approach.*** *Job-Oriented Approach* merupakan suatu analisis yang menggunakan cara untuk menyampaikan informasi berupa dasar-dasar penting dan apa saja yang pantas untuk dimiliki sebuah pekerjaan.
- b) ***Person-Oriented Approach.*** *Person-Oriented Approach* adalah suatu cara untuk menyediakan informasi berupa atribut-atribut pendukung dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut. Seseorang dapat mengerjakan suatu pekerjaannya dibutuhkan suatu komponen-komponen pendukung. Terdapat tiga komponen yang ada dalam sebuah pekerjaan. Ketiga komponen yang dimaksud berupa: *Knowledge* (Pengetahuan), *Skill* (keahlian), *Ability/Attitude* (kemampuan/ sikap).

Sementara menurut Spector (2012), metode analisis jabatan dapat menggunakan ***JCI (Job Components Inventory)***, yaitu metode analisis pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dengan karakteristik orang.

Landy & Conte (2013) melibatkan kepribadian sebagai dasar untuk melakukan analisis jabatan dengan menggunakan *PPRF (Personality-Related Position Requirements Form)*; instrumen analisis pekerjaan yang ditujukan untuk mengidentifikasi prediktor kepribadian dari kinerja.

Kemudian, Levy (2010) menggunakan kuesioner untuk dapat melakukan analisis jabatan. Kuesioner tersebut dikenal dengan *PAQ (Position Analysis Questionnaire)*; kuesioner yang berisi *item* terkait dengan persyaratan tugas atau elemen pekerjaan, termasuk penginputan dan pengelolaan informasi, penggunaan peralatan dan alat-alat, gerakan tubuh secara umum, interaksi interpersonal, dan konteks kerja. Elemen-elemen tersebut dapat diterjemahkan untuk pembuatan analisis jabatan dalam konteks segala jenis pekerjaan, sebab metode ini menghasilkan daftar standar untuk analisis jabatan. Riggio (2013) menambahkan *PAQ (Position Analysis Questionnaire)* merupakan kuesioner terstruktur yang menganalisis berbagai pekerjaan dari 187 elemen pekerjaan yang diatur ke dalam enam kategori atau divisi, sebagai berikut:

- **Akses informasi** - di mana dan bagaimana pekerja mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan.
- **Proses mental** - jenis pemikiran, penalaran, dan pembuatan keputusan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan.
- **Kerja mesin** - tugas yang harus dilakukan pekerja dan alat atau mesin dibutuhkan.
- **Hubungan dengan orang lain** - jenis hubungan dan kontak dengan orang lain yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.
- **Konteks pekerjaan** - konteks fisik dan/atau sosial di mana pekerjaan dilakukan.
- **Karakteristik lain dari pekerjaan** - kegiatan, kondisi, atau karakteristik lain yang relevan, yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

Selain *PAQ (Position Analysis Questionnaire)*, Levy (2010) juga menyebutkan kuesioner yang lain, yaitu *CMQ (Common-Metric Questionnaire)*. Kuesioner ini mencoba untuk meningkatkan generalisasi pekerja yang berorientasi pendekatan melalui penggunaan *item* yang difokuskan pada perilaku kerja yang sedikit kurang umum.

21.9 Ringkasan

- Perubahan organisasional adalah proses atau tujuan, atau bahkan keduanya. OD merupakan alat di mana di dalamnya terdapat beberapa metode yang dapat memengaruhi perubahan tersebut. OD dinilai sebagai sarana konsultasi bagi psikolog organisasi.
- *Organizational sacred cow hunt* merupakan praktik yang sudah lama dilakukan oleh organisasi dan menurunkan produktivitas dari organisasi. Sementara, *sacred cow hunt* itu sendiri adalah upaya organisasi dalam menghilangkan praktik yang tidak bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi.
- Lewin berteori bahwa organisasi melalui tiga tahapan perubahan, yaitu: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*.
- Karyawan pada umumnya melalui lima tahapan selama perubahan organisasi dijalankan, yaitu: *denial*, *defense*, *discarding*, *adaptation*, dan *internalization*.

- Cara mengimplementasikan perubahan meliputi: penciptaan atmosfer perubahan dan komunikasi terkait detail kepada karyawan.
- Budaya organisasi meliputi nilai-nilai bersama, kepercayaan, dan tradisi yang hidup di antara para individu di dalam organisasi.
- Perubahan budaya mencakup beberapa tahapan, yaitu: asesmen terhadap budaya baru, menciptakan ketidakpuasan dengan budaya yang ada, dan menjaga budaya yang baru.
- Pemberdayaan karyawan dapat meliputi memberikan peluang bagi karyawan dalam menyuarkan pendapatnya sampai dengan pemberian kontrol.
- Pembuatan keputusan terkait pemberdayaan mencakup beberapa pertimbangan:
 - Pentingnya kualitas suatu keputusan;
 - Pengetahuan pemimpin mengenai area masalah;
 - Struktur masalah;
 - Pentingnya penerimaan keputusan;
 - Kepercayaan bawahan dan motivasi;
 - Peluang terjadinya konflik; dan
 - Faktor yang penting dalam pembuatan keputusan.
- Vroom dan Yetton membuat suatu strategi di mana organisasi dapat gunakan dalam pembuatan keputusan, yaitu: Autokratik I, Autokratik II, Konsultatif I, Konsultatif II, atau Kelompok 1.
- Tingkat input karyawan dan kontrol terdiri atas:
 - *Following*;
 - *Ownership of own product*;
 - *Advisory*;
 - *Shared/participative team*; dan
 - *Absolute*.
- Cara mengurangi dampak dari *downsizing* adalah dengan mempekerjakan karyawan temporer dan *outsourcing*.
- Saran agar dapat mengurangi efek dari *downsizing* dari sisi korban:
 - Secepatnya memberi tahu keluarga;
 - Evaluasi alasan hilangnya pekerjaan;
 - Kelola emosi;
 - Bersiap untuk meninggalkan organisasi dengan mengamankan referensi, menegosiasikan paket terkait *downsizing*, mengambil keuntungan dari *outplacement opportunities*;
 - Pergi berlibur untuk mempersiapkan diri pada perjalanan selanjutnya; dan
 - Rencanakan tindakan baru dan melangkah dengan percaya diri.
- Sebuah penelitian bahwa *downsizing* juga menimbulkan trauma psikologis bagi penyintas dan mengindikasikan bahwa penyintas:
 - Menjadi takut untuk mengambil risiko dan lebih berpikiran sempit;
 - Lebih stres, khawatir, skeptis, sinis, dan tidak mudah percaya;
 - Memiliki konflik peran dan ambiguitas;
 - Kehilangan kepercayaan diri dan pada manajemen;
 - Memiliki semangat kerja dan kepuasan kerja yang lebih rendah; dan
 - Merasakan kehilangan kontrol.

- Meskipun tidak sering dipertimbangkan, pemberhentian dan ditutupnya pabrik memiliki dampak hebat bagi komunitas lokal.
- Tidak ada kepastian bahwa *downsizing* berpengaruh pada peningkatan organisasi yang dibuktikan dengan beberapa penemuan seperti:
 - *Downsizing* tidak memperbaiki kondisi finansial dari organisasi;
 - Adanya penurunan produktivitas; dan
 - Tingkat kinerja yang lebih rendah dibandingkan organisasi yang tidak melibatkan diri dalam *downsizing* selama dua tahun setelah proses tersebut dilakukan.
- Analisis jabatan merupakan proses yang menghasilkan pekerjaan apa yang dilibatkan, termasuk pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk membuat suatu pekerjaan terlaksana, tugas dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan, serta kualitas yang dibutuhkan untuk melakukan hal tersebut.
- Empat komponen dalam menyusun analisis jabatan mencakup:
 - *Knowledge*;
 - *Skill*;
 - *Ability*; dan
 - *Others characteristic*.
- Fungsi utama analisis jabatan meliputi:
 - Deskripsi pekerjaan;
 - Spesifikasi pekerjaan; dan
 - Evaluasi pekerjaan.
- Deskripsi pekerjaan memiliki komponen seperti:
 - *Job identification*;
 - *Job duties*; dan
 - *Job specifications*.
- Lima sumber yang dapat dijadikan data oleh divisi sumber daya manusia dalam melakukan analisis jabatan, yaitu:
 - Aktivitas pekerjaan;
 - Perilaku manusia;
 - Standar kinerja;
 - Konteks pekerjaan; dan
 - Kebutuhan manusia.
- Tiga elemen penting dalam memutuskan metode yang tepat untuk melakukan analisis jabatan melibatkan:
 - Prosedur yang sistematis;
 - Pemecahan pekerjaan menjadi unit yang lebih kecil; dan
 - Hasil analisis yang di beberapa produk ditulis, baik elektronik ataupun di atas kertas.
- Metode analisis jabatan oleh Spector digolongkan menjadi:
 - *Job oriented approach*
 - *Person oriented approach*
- *JCI (Job Components Inventory)* adalah metode analisis pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dengan karakteristik orang.

- *PPRF (Personality-Related Position Requirements Form)* adalah instrumen analisis pekerjaan yang ditujukan untuk mengidentifikasi prediktor kepribadian dari kinerja.
- *PAQ (Position Analysis Questionnaire)* merupakan kuesioner yang berisi *item* terkait dengan persyaratan tugas atau elemen pekerjaan, termasuk penginputan dan pengelolaan informasi, penggunaan peralatan dan alat-alat, gerakan tubuh secara umum, interaksi interpersonal, dan konteks kerja. PAQ memiliki 187 elemen pekerjaan yang diatur ke dalam enam kategori:
 - Akses informasi;
 - Proses mental;
 - Kerja mesin;
 - Hubungan dengan orang lain;
 - Konteks pekerjaan; dan
 - Karakteristik lain dari pekerjaan.
- *CMQ (Common-Metric Questionnaire)* berfungsi untuk meningkatkan generalisasi pekerja yang berorientasi pendekatan melalui penggunaan *item* yang difokuskan pada perilaku kerja yang sedikit kurang umum.

21.10 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Apa yang dimaksud dengan *organizational development*? Apa kaitan *organizational development* dengan perubahan organisasional?
2. Apa yang dimaksud dengan *organizational sacred cow hunt*?
3. Sebutkan faktor-faktor penting dalam perubahan organisasional!
4. Jelaskan teori perubahan dari Lewin!
5. Sebutkan dan jelaskan lima tahapan yang terlibat selama proses perubahan organisasional!
6. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi?
7. Jelaskan definisi dari sosialisasi organisasi!
8. Apa yang dimaksud dengan pemberdayaan?
9. Apa saja pertimbangan-pertimbangan yang harus dikaji ketika membuat suatu keputusan terkait pemberdayaan karyawan?
10. Sebutkan intervensi yang tersedia sehubungan dengan fleksibilitas jam kerja karyawan!
11. Apa saja cara agar organisasi dapat mengurangi dampak dari *downsizing*?
12. Sebutkan komponen penting ketika organisasi memutuskan untuk memberhentikan karyawan!
13. Apa saja saran yang dapat diberikan untuk mengurangi efek dari *downsizing* dari sisi korban?
14. Apa saja indikasi trauma psikologis yang dapat muncul ketika penyintas menyaksikan proses *downsizing*?
15. Apakah *downsizing* secara pasti dapat berpengaruh terhadap pencapaian efektivitas organisasi? Jelaskan dengan contoh!
16. Apa yang dimaksud dengan analisis jabatan?
17. Sebutkan empat komponen penting yang digunakan dalam menyusun jabatan? Jelaskan peran tiap komponen!

18. Sebutkan fungsi utama analisis jabatan! Jelaskan secara rinci!
19. Apa saja komponen dari deskripsi jabatan? Jelaskan secara rinci!
20. Apa saja lima sumber yang dapat dijadikan data oleh divisi sumber daya manusia dalam melakukan analisis jabatan?
21. Sebutkan tiga elemen penting dalam memutuskan metode yang tepat untuk melakukan analisis jabatan!
22. Sebutkan dan jelaskan metode analisis jabatan oleh Spector!
23. Jelaskan definisi dari
 - a. *JCI (Job Components Inventory)*
 - b. *PPRF (Personality-Related Position Requirement Form)*
 - c. *PAQ (Position Analysis Questionnaire)*
 - d. *CMQ (Common-Metric Questionnaire)*

21.11 Studi Kasus

PT Bangun Pagi

Covid-19 banyak mengubah tatanan, salah satunya dalam berorganisasi. Contohnya adalah penggunaan *video conference (vidcon)* yang ternyata banyak digunakan pada saat semua karyawan harus *Work from home (WFH)*. Tidak terasa sudah hampir 3 bulan perusahaan PT Bangun Pagi (PTBP) menerapkan metode bekerja jarak jauh. Ketika dilihat dari hasil capaian, kinerja perusahaan tampak sama dan bahkan perusahaan jauh lebih efisien terhadap proses bisnisnya, tidak perlu bayar listrik mahal, karena nyaris 3 bulan kantor tidak ada yang hadir. Ketika masa PSBB akan berakhir, CEO perusahaan PTBP memanggil HRD untuk berbicara kelanjutan prosedur kerja berikutnya.

CEO menanyakan beberapa hal:

1. Apakah pola atau prosedur kerja kita diubah, karena 3 bulan WFH dengan *vidcon*, memiliki hasil kinerja yang sama cenderung tinggi, dan juga efisiensi? Bagaimana menurut Anda?
2. Jika dilakukan perubahan, perubahan seperti apa yang akan Anda lakukan dan mengapa?
3. Hal-hal apa saja yang dilakukan saat akan dilakukan perubahan dan bagaimana peran *organizational development* dalam kasus ini?

“Happiness doesn’t result from what we get, but from what we give.”

Ben Carson

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

AGILITAS KEPEMIMPINAN

22.1 Objektif

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

- Definisi kepemimpinan.
- Kualitas dari pemimpin yang efektif.
- Penyebab dari kepemimpinan yang tidak efektif.
- Perilaku pemimpin yang tidak efektif berdasarkan 10 dimensi dasar.
- Teori-teori tradisional mengenai kepemimpinan.
- Pendekatan-pendekatan baru terhadap kepemimpinan.
- Konsep *agilitas* kepemimpinan.
- Era perubahan di tempat kerja beserta implikasinya.
- Saran-saran praktis terkait praktik kepemimpinan yang efektif.

22.2 Pendahuluan

Bisen dan Priya (2010) menyatakan bahwa untuk dapat meraih kesuksesan, perusahaan membutuhkan pemimpin yang efisien dan hebat, yang dapat memfasilitasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi perilaku dari karyawan untuk bersedia dan secara antusias mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Mereka juga menambahkan bahwa pemimpin tidak dapat dibandingkan dengan manajer karena visi mereka berbeda. Sumber kekuatan dari seorang pemimpin adalah kemampuan personalnya, sedangkan manajer adalah seseorang yang didelegasikan berdasarkan wewenang. Pemimpin menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi manajer mengontrol aktivitas dari para karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang diciptakan, bukan yang

dilahirkan. Apabila Anda memiliki hasrat dan keinginan yang kuat, Anda dapat menjadi pemimpin yang efektif.

22.3 Definisi Kepemimpinan

Bisen dan Priya (2010) membagi beberapa definisi dari kepemimpinan yang meliputi:

Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu objektif dan mengarahkan organisasi dengan cara tertentu yang dapat membuat organisasi tersebut kohesif dan koheren. Pemimpin menjalankan proses ini dengan mengaplikasikan atribut kepemimpinannya seperti kepercayaan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan keterampilan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok kepada pencapaian dari suatu visi atau tujuan.

Kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi terhadap pencapaian suatu tujuan yang spesifik.

Ini merupakan kualitas dari sebuah perilaku dari individu, di mana mereka memandu orang atau aktivitas mereka dalam upaya yang terorganisasi.

Ini merupakan kemampuan untuk membentuk sikap dan perilaku dari orang lain, baik itu di dalam situasi formal maupun informal.

22.4 Pentingnya Kepemimpinan

Berdasarkan Peter Drucker dalam Bisen dan Priya (2010), “Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat membuat orang biasa melakukan hal yang luar biasa, membuat orang awam mengerjakan sesuatu yang tidak umum. Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mengarahkan pandangan seseorang sehingga dapat memiliki visi yang lebih tinggi, meningkatkan standar kerja seseorang sehingga mencapai kinerja yang lebih tinggi, membangun kepribadian seseorang melampaui batas normal.”

Selain itu, kepemimpinan juga mencakup beberapa hal penting:

- **Memotivasi karyawan** – Pemimpin yang baik selalu memotivasi pengikutnya untuk bekerja keras dan untuk mencapai kesempurnaan.
- **Mengatasi rintangan** – Mereka membuka jalan bagi karyawan. Apabila terdapat karyawan menghadapi suatu masalah, pemimpin menyediakan sumber daya yang dibutuhkan sehingga karyawan dapat melanjutkan pekerjaannya.
- **Menjaga integritas** – Pemimpin harus menjaga integritas institusional dan identitas khas dari organisasinya. Mereka mengintegrasikan kebutuhan dari para individu dengan kelompok sehingga tujuan dapat tercapai dengan mudah.

- **Berperan sebagai arbitrator** – Ketika sebuah kelompok menghadapi perbedaan internal, baik itu bentrokan emosional atau intelektual, pemimpin dapat memecahkan masalah tersebut. Ia berperan sebagai arbitrator untuk mencegah bercerai-berainya kelompok tersebut.
- **Pendekatan *parental*** – Pemimpin menunjukkan perhatiannya kepada karyawan. Menyediakan struktur penghargaan yang layak untuk mendorong kinerja para karyawannya. Mereka mendelegasikan kewenangan ketika dibutuhkan dan mengundang karyawan untuk turut berpartisipasi.

22.5 Kualitas dari Pemimpin yang Efektif

Bisen dan Priya (2010) berpendapat bahwa pemimpin diharapkan dapat memainkan banyak peran. Oleh karena itu, mereka harus memiliki kualifikasi untuk memandu orang lain mencapai objektif organisasi dan harus dapat menjaga hubungan interpersonal di dalam organisasi.

Beberapa kualitas dari pemimpin yang baik adalah:

- Fleksibilitas;
- Penguasaan teknis;
- Antusiasme;
- Keadilan;
- Ketegasan;
- Keramahan;
- Toleransi dan kesabaran;
- Persuasif;
- Intelektual;
- Perilaku yang stabil;
- Pengetahuan mengenai hubungan antar manusia; dan
- Inisiatif.

22.6 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kepemimpinan Menjadi Tidak Efektif

Hogan (1989) dalam Landy & Conte (2013) berupaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepemimpinan yang tidak efektif. Hogan tertarik untuk menginvestigasi para pemimpin tersebut karena berdasarkan riset empiris, banyak karyawan yang melaporkan bahwa salah satu sumber dari stres dalam pekerjaan mereka adalah karena kinerja supervisor yang buruk, perilaku yang janggal, atau keduanya. Penemuan ini bukanlah sesuatu yang mengagetkan: Anda mungkin dapat mengingat banyak contoh dari kinerja yang buruk atau perilaku yang janggal dari mantan supervisor atau supervisor Anda sekarang.

1) Kurangnya Pelatihan.

Hogan, Raskin, dan Fazzini (1990) dalam Landy & Conte (2013) menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin yang buruk memiliki tiga penyebab. Pertama adalah kurangnya pelatihan yang diberikan kepada supervisor. The Armed Forces adalah beberapa dari organisasi yang mewajibkan supervisornya menyelesaikan pelatihan kepemimpinan sebelum menjalankan perannya sebagai seorang supervisor. Norma yang terdapat di kebanyakan organisasi adalah mereka memiliki pilihan untuk mempromosikan karyawan yang ada atau mempekerjakan karyawan baru dan menempatkannya pada posisi supervisor. Apabila pelatihan disediakan oleh organisasi, biasanya peran dijalankan setelah adanya promosi, kemudian supervisor tersebut dapat memulai tugas supervisinya. Konsekuensi serius dari kurangnya pelatihan dapat dipahami apabila kita membayangkan seorang dokter melakukan operasi tanpa pelatihan, atau pengendara truk menyetir di jalan raya tanpa mempelajari bagaimana cara menyetir.

2) Defisiensi kognitif.

Penyebab kedua adalah kepemimpinan yang berakar dari defisiensi kognitif. Hogan *et al.* (1990) dalam Landy & Conte (2013) percaya bahwa pemimpin yang buruk tidak dapat belajar dari pengalaman dan tidak dapat berpikir secara strategis—mereka secara konsisten membuat kesalahan yang sama dan tidak berpikir ke depan. Judge *et al.* (2004) dalam Landy & Conte (2013) mendukung pernyataan ini di mana ditemukan hubungan signifikan antara kemampuan kognitif dan kinerja pemimpin. Terdapat sebuah toserba di kota A di mana manajernya tidak pernah memberikan karyawan jadwal kerja sampai satu atau dua hari sebelum ia datang ke tempat kerja. Karyawannya sering mengeluh karena jam kerjanya selalu berubah sehingga tidak dapat memiliki waktu luang dengan keluarga atau sahabat. Namun, manajer di toserba tersebut terus melakukan caranya tersebut sehingga banyak karyawan yang berhenti. Delapan tahun kemudian, ia tetap melakukan hal yang sama dan tingkat *turnover* dari karyawan tersebut tetap tinggi.

3) Kepribadian.

Ketiga dan yang mungkin paling penting sumber dari kepemimpinan yang buruk melibatkan kepemimpinan dari pemimpin tersebut. Hogan *et al.* (1990) dalam Landy & Conte (2013) percaya bahwa pemimpin yang tidak efektif cenderung merasa *insecure* dan mengadopsi tiga tipe kepribadian: paranoid atau pasif-agresif, narsistik, dan *the high-likability floater*.

Sumber dari perasaan tidak aman (*insecurity*) dari seorang pemimpin yang paranoid, pasif-agresif atau keduanya adalah karena terdapat beberapa kejadian di dalam hidup mereka, di mana mereka pernah merasa dikhianati. Pemimpin tersebut kemudian merasakan kemarahan atau kebencian. Pada permukaannya, pemimpin ini terlihat menawan, orang-orang yang pendiam, dan sering memberikan pujian kepada bawahan dan rekan kerjanya. Namun, mereka membenci kesuksesan orang lain dan berperilaku melawan bawahan dengan perilaku pasif-agresif; pada permukaannya mereka terlihat suportif, tetapi pada saat yang sama mereka akan “menusuk” orang lain dari belakang.

Tipe pemimpin yang sering merasa *insecure* dan jarang menyebabkan masalah dikenal sebagai *high-likability floater*. Orang tersebut dapat berbaur dengan kelompok, menunjukkan perilaku

yang bersahabat kepada orang lain, dan tidak pernah menantang ide orang lain. Jadi, ia menjalani hidup dengan dikelilingi oleh banyak teman, tanpa adanya musuh. Alasan ia tidak memiliki musuh adalah karena ia tidak pernah melakukan apa pun, tidak pernah menantang orang lain, atau membela hak dari karyawannya. Pemimpin tersebut akan dipromosikan dan tidak akan dipecat karena meskipun mereka tidak memiliki kinerja yang baik, mereka sangat disenangi. Karyawan mereka memiliki moral tinggi, meskipun memiliki kinerja yang rendah.

Narsistik adalah pemimpin yang menangani rasa *insecure*-nya dengan menunjukkan kepercayaan diri yang berlebihan. Mereka suka menjadi pusat perhatian, memamerkan pencapaiannya, dan merasa bahwa setiap kesuksesan organisasi adalah upaya yang ia hasilkan tanpa memberikan penghargaan kepada karyawan yang lain yang telah berkontribusi di dalamnya.

Rasch, Shen, Davies, dan Bono (2008) dalam Landy & Conte (2013) mengumpulkan insiden penting yang menunjukkan perilaku pemimpin yang tidak efektif dan mengkategorikan perilaku tersebut ke dalam 10 dimensi dasar:

- Melibatkan diri dalam perilaku ilegal dan tidak etis.
- Menghindari konflik dan masalah orang.
- Menunjukkan kontrol emosional yang buruk (misalnya berteriak dan menjerit).
- Mengontrol secara berlebihan (*micromanaging*).
- Menunjukkan kinerja yang buruk.
- Memiliki perencanaan, pengorganisasian, dan pola komunikasi yang buruk.
- Memulai rumor atau membagikan informasi rahasia.
- Menunda pekerjaan dan tidak memenuhi tenggat waktu pekerjaan.
- Gagal dalam mengakomodir kebutuhan personal dari bawahan.
- Gagal dalam mengelola talenta.

22.7 Teori Tradisional Mengenai Kepemimpinan

Landy & Conte (2013) membahas mengenai teori-teori tradisional dalam bukunya di mana beberapa teori tersebut mencakup:

The Great Man Theory

Teori ini dikembangkan oleh beberapa sejarawan yang mempelajari kehidupan pemimpin-pemimpin yang dihormati untuk mengetahui apa yang menyebabkan terciptanya kehebatan dari pemimpin-pemimpin tersebut. Pencarian untuk sebuah jawaban ini dimudahkan dengan adanya kegemaran dari para pemimpin dalam menulis buku mengenai pengalamannya. Hampir setiap presiden Amerika Serikat telah memublikasikan autobiografinya, bekerja dengan penulis biografi yang resmi, melibatkan diri dalam proyek menulis tentang dirinya. Banyak kandidat kepresidenan yang juga menyediakan bahan untuk para sejarawan dengan memublikasi buku mengenai sejarah dan pencapaian kariernya.

Dua jenis sumber dari kehebatan pemimpin yang populer: (1) pengalaman yang menyadarkan, seperti perjuangan untuk sembuh dari penyakit yang nyaris fatal dan mematikan; atau (2) fitur yang mengagumkan, misalnya kegigihan, optimisme, atau kecerdasan yang pemimpin miliki. Apabila teori ini akurat, kita dapat memprediksi bahwa setiap anak yang sembuh dari demam hebat atau seorang mahasiswa cerdas yang memperoleh gelar cum laude di angkatannya akan menjadi presiden direktur dari sebuah perusahaan ternama, atau bahkan menjadi kepala pemerintahan. Sebuah meta-analisis yang dilakukan oleh Judge, Colbert, dan Illies (2004) dalam Landy & Conte (2013) menunjukkan bahwa hubungan antara kecerdasan dan efektivitas kepemimpinan bersifat sedang dan ketika tingkat stres dari pemimpin tinggi, hubungan di antara kedua variabel tersebut menjadi lebih rendah.

Dari perspektif psikologi industrial, teori ini tidak terlalu bernilai. Namun, dengan meninjau biografi dari pemimpin, kita dapat menyimpulkan bahwa setiap karier kepemimpinan yang sukses adalah kombinasi dari atribut individu dan keadaan di mana pemimpin menemukan jati dirinya. Sebagai contoh, Harry Truman dipuja karena memimpin Amerika Serikat pada kemenangan di Perang Dunia II. Namun, Truman terdorong untuk menempati jabatan sebagai presiden dikarenakan kematian mendadak dari Franklin D. Roosevelt. Kesuksesan dari kepemimpinan Truman dapat disebabkan oleh kombinasi beberapa faktor: kematian Roosevelt dan fase krusial dari peperangan, serta pengalaman pribadi Truman dan kualitas yang membentuk dirinya sebagai seorang individu dan pemimpin (Landy & Conte, 2013).

Pendekatan Sifat

Ketika para psikologi IO mulai memahami fenomena kepemimpinan di tahun 1920-an dan 1930-an, pendekatan pertama yang mereka gunakan adalah pendekatan sifat (*trait approach*). Di dalam istilah sederhana, sebuah upaya untuk menunjukkan bahwa pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang non-pemimpin tidak miliki. Bukan sesuatu yang mengejutkan bahwa mereka memilih pendekatan ini. Terdapat pengabdian terhadap satu pemikiran terhadap perbedaan individu seperti kemampuan mental yang umum, sehingga merupakan sesuatu yang masuk akal bahwa tiap upaya untuk memahami sebuah fenomena dimulai dengan pencarian atas variabel perbedaan individu yang relevan (Landy & Conte, 2013).

Penyesuaian	Tinggi Badan	Psikotisme
Usia	Kecerdasan	Tanggung Jawab
Altruisme	Introversi	Pembelajaran
Ambisi	Penilaian	Kepercayaan diri
Otoritarianisme	Kebaikan	Sensitivitas
Kesesuaian	Kewajiban	Sosiabilitas
Konservatisme	Maskulinitas	Perawakan
Rasa hormat	Kematangan	Dukungan
Dominasi	Motivasi	Responsif
Empati	Neurotisme	Kemampuan verbal
Penghargaan	Originalitas	Penggunaan kosa kata
Ekstraversi	Persepsi	Berat badan
Ketakutan akan kegagalan	Kegigihan	
Jenis kelamin	Popularitas	

Gambar 39 Pendekatan *Traits* (Sumber: Landy & Conte, 2013)

Pendekatan ini berakhir buntu. Tidak ada hubungan yang konsisten ditemukan di antara *traits* dan efektivitas kepemimpinan karena hanya terdapat sedikit persetujuan bahwa sifat tersebut bermakna. Satu peneliti mempelajari “empati”, peneliti kedua meneliti “kebaikan”, dan peneliti ketiga mempelajari “dukungan”. Semua mendefinisikan sifat dengan cara yang berbeda dan menggunakan metode yang berbeda pula dalam mengukurnya. Namun, alasan yang lebih besar untuk kegagalan dari pendekatan ini mungkin adalah ketidakinginan dalam menerima kepemimpinan di dalam konteks yang lebih besar termasuk di dalamnya organisasi, situasi, dan pengikut (Hollander dan Julian, 1969; Landy & Conte, 2013). Satu masalah terakhir dengan pendekatan ini adalah karena adanya obsesi dengan produktivitas sebagai suatu kriteria.

Setiap studi berupaya menunjukkan korelasi positif antara sifat pemimpin dan pengukuran dari produktivitas bawahan. Dalam beberapa tahun terakhir, sudah jelas bahwa kepemimpinan memiliki relevansi dengan hal-hal yang lebih dari sekadar produktivitas; faktor seperti komitmen, motivasi, dan kepuasan juga memiliki peran penting. Sudah jelas juga bahwa pemimpin memengaruhi produktivitas, pemimpin memengaruhi produktivitas secara tidak langsung dengan memengaruhi variabel lainnya (Landy & Conte, 2013).

Pendekatan Kekuatan

Salah satu karakteristik nyata dari manajer adalah bahwa mereka memiliki kekuatan yang tidak dimiliki oleh bawahan. Sebuah organisasi memberikan manajer kekuatan untuk membuat keputusan mengenai karyawan, pengeluaran, metode produksi, dan sebagainya. Semakin tinggi level seorang manajer di dalam organisasi, semakin besar kekuatan, atau kewenangan yang ia miliki. Jadi, satu pendekatan kepemimpinan yang dapat mengkaji tipe-tipe kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin. Pendekatan ini dinamakan pendekatan kekuatan (*power approach*). French & Raven (1959) dalam Landy & Conte (2013) mengajukan kewenangan formal adalah salah satu tipe kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin. Mereka menyarankan setidaknya lima tipe kekuatan yang berbeda, termasuk di dalamnya:

- *Reward power*. Potensi dari supervisor dalam memberikan penghargaan.
- *Coercive power*. Potensi supervisor dalam memberikan hukuman.
- *Legitimate power*. Supervisor yang “tepat” memengaruhi bawahan dan merupakan kewajiban dari bawahan untuk menerima pengaruh tersebut.
- *Referent power*. Identifikasi dari bawahan dengan supervisor; hasrat dari bawahan untuk berperilaku seperti supervisornya; *the power of example*.
- *Expert power*. Pengetahuan atau keahlian yang supervisor miliki pada area-area khusus.

Manajer dapat menggunakan kekuatan formal atau kewenangan untuk meningkatkan basis kekuatan mereka (Yukl, 1998; Landy & Conte, 2013). Mereka menggunakan metode seperti:

- Membentuk koalisi (contohnya manajer dari departemen-departemen yang berbeda bergabung; manajer pemasaran membentuk aliansi dengan pemasok).
- Mengontrol keputusan penting (contohnya berupaya mendapatkan perwakilan yang bersimpati di dalam proses pembuatan keputusan).
- Mengooptasi oposisi (contohnya mengundang oponent kuat untuk bergabung dalam sebuah komite atau badan pembuat keputusan).

- Mengontrol aliran informasi (contohnya membatasi distribusi informasi mengenai keputusan yang buruk yang dibuat manajer dan memaksimalkan distribusi informasi mengenai keputusan yang baik).

Pendekatan Perilaku

Pada awal tahun 1950-an, pendekatan sifat tidak dapat membuka kunci mengenai rahasia dari kepemimpinan. Sekelompok peneliti kepemimpinan pada Ohio State University memutuskan untuk menggunakan pendekatan perilaku. Edwin Fleishman (1967) dalam Landy & Conte (2013), salah satu peneliti menggambarkan prosesnya sebagai berikut:

Tabel 11 Pendekatan Perilaku (Sumber: Fleishman, 1967).

Bagaimana Meningkatkan dan Menjaga Kekuatan	Bagaimana Menggunakan Kekuatan Secara Efektif
<p>Legitimate Power</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dapatkan wewenang formal yang lebih besar. • Gunakan simbol dari wewenang. • Buat orang mengakui adanya wewenang. • Praktikkan wewenang secara teratur. • Ikuti kanal yang sesuai dalam memberikan perintah. • Dukung jalannya wewenang dengan <i>reward</i> dan <i>coercive power</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buat permintaan yang sopan dan jelas. • Jelaskan alasan dibuatnya permintaan. • Jangan melampaui lingkup wewenang Anda. • Periksa wewenang apabila dibutuhkan. • Sensitif terhadap target masalah. • Tindaklanjuti dan periksa kepatuhan. • Bersikeras pada kepatuhan, apabila sesuai.
<p>Reward Power</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menemukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan orang. • Memperoleh kontrol terhadap penghargaan. • Pastikan orang mengetahui bahwa Anda mengontrol penghargaan. • Jangan berjanji apabila tidak dapat menepati. • Jangan gunakan penghargaan dengan cara yang manipulatif. • Hindari insentif yang kompleks dan mekanis. • Jangan gunakan <i>reward</i> untuk keperluan pribadi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tawarkan penghargaan yang bernilai. • Tawarkan penghargaan yang adil dan etis. • Jelaskan kriteria diberikannya penghargaan. • Sediakan penghargaan seperti yang dijanjikan. • Gunakan penghargaan secara simbolik untuk menekankan perilaku yang lebih diinginkan.
<p>Referent Power</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tunjukkan penerimaan dan hal positif. • Bertingkah laku suportif dan membantu. • Jangan manipulasi dan mengeksploitasi orang untuk kepentingan pribadi. • Bela kepentingan orang lain dan dukung mereka ketika dibutuhkan. • Pegang teguh janji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan daya tarik diri ketika dibutuhkan. • Indikasi bahwa permintaan penting untuk Anda. • Jangan meminta bantuan pribadi yang berlebihan. • Berikan contoh terkait perilaku yang pantas (<i>role modeling</i>).

- Buat pengorbanan untuk menunjukkan perhatian.
- Tunjukkan ketulusan

Coercive Power

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi penalti yang tepat untuk menentukan perilaku yang tidak dapat diterima. • Gunakan wewenang untuk memberikan hukuman. • Jangan membuat ancaman. • Jangan gunakan paksaan dengan cara yang manipulatif. • Gunakan hukuman yang sah. • Sesuaikan hukuman dengan kesalahan. • Jangan gunakan paksaan untuk kepentingan personal. | <ul style="list-style-type: none"> • Informasikan target terkait peraturan dan penalti. • Berikan waktu sebelum adanya peringatan. • Pahami situasi sebelum memberikan hukuman. • Tetap tenang dan membantu, jangan menunjukkan sikap permusuhan. • Dorong terciptanya perbaikan untuk mencegah adanya hukuman lain. • Tanya target mengenai cara yang dapat dilakukan untuk memperbaiki hukuman. • Gunakan disiplin secara pribadi. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi diusulkan sehubungan dengan peran seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya. Fiedler (1967) dalam Landy & Conte (2013) membuat upaya komprehensif dalam menjelaskan perilaku pemimpin dari perspektif kontingensi. Gaya yang diadopsi oleh pemimpin berhubungan dengan karakteristik dari situasi untuk menentukan efektivitasnya. Meskipun teori tersebut menghasilkan banyak perdebatan dan penelitian (Landy, 1989; Landy & Conte, 2013), bukti yang terkumpul tidak mendukung usulan dari Fiedler, khususnya terkait pandangannya mengenai gaya kepemimpinan. Di bawah ini, kita akan menjelaskan secara ringkas mengenai dua teori kontingensi yang mengikuti pendekatan dari Fiedler.

Hersey & Blanchard (1977) dalam Landy & Conte (2013) mengusulkan bahwa kesuksesan dari pendekatan kepemimpinan tergantung pada kematangan dari bawahan. Kematangan memiliki dua sisi. Kematangan kerja yang didefinisikan dengan kemampuan bawahan terkait pekerjaan, keterampilan, dan pengetahuan. Kematangan psikologis didefinisikan sebagai kepercayaan diri dan harga diri dari bawahan (Yukl, 2006; Landy & Conte, 2013). Seorang bawahan ditandai dengan kematangan yang tinggi baik itu terkait kemampuan dan kepercayaan diri. Seorang bawahan yang memiliki kematangan yang rendah tidak akan memiliki kedua hal tersebut. Hersey dan Blanchard mengusulkan bahwa untuk bawahan dengan kematangan yang rendah, gaya terstruktur akan sesuai untuk bawahan tersebut. Ketika kematangan seorang individu meningkat pada tingkat menengah, pemimpin harus mengurangi perilaku terstrukturnya dan *konsideran*-nya terhadap bawahan. Seiring dengan meningkatnya kematangan, perilaku terstruktur, dan *konsideran*-nya akan menghilang sehingga bawahan dapat mengarahkan dirinya secara mandiri.

22.8 Pendekatan Baru terhadap Kepemimpinan

1) *Leader-Member Exchange (LMX)*

Mayoritas teori mengenai kepemimpinan baik itu secara implisit maupun eksplisit, berasumsi bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikutnya dengan cara yang sama. Dansereau, Graen, dan Haga (1975) dalam Landy & Conte (2013) menyarankan bahwa pendekatan ini terlalu sederhana. Di dalam teori *leader-member exchange*, mereka berhipotesis bahwa pemimpin mengadopsi perilaku yang berbeda dengan bawahannya. Pola perilaku tersebut dikembangkan oleh pemimpin dari waktu ke waktu dan tergantung pada hubungan antara pemimpin tersebut dengan bawahannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada beberapa perusahaan manufaktur, para penulis tersebut menyatakan bahwa para bawahan terbagi atas dua kelompok: *in-group members* dan *out-group members*. *In-group members* adalah bawahan yang memiliki hubungan yang berkualitas tinggi dengan para pemimpinnya dan memiliki kebebasan dalam menegosiasi perannya di tempat kerja: pemimpin cenderung memiliki hubungan dengan *in-group members* tanpa melibatkan wewenang. Lain halnya dengan *out-group members* yang memiliki hubungan berkualitas rendah dengan pemimpin dan kebebasan yang terbatas dalam menegosiasikan perannya di tempat kerja; pemimpin cenderung menggunakan kekuatan dan wewenangnya untuk memengaruhi perilaku para bawahannya tersebut (Landy & Conte, 2013).

Beberapa versi terbaru dari teori mengenai LMX menyarankan bahwa tugas dari pemimpin adalah untuk menciptakan hubungan dari yang sebelumnya di tahap awal dan bersifat tentatif, untuk membuatnya menjadi lebih bermakna. Esensinya, semua hubungan dimulai dengan kualitas yang rendah dan harus didorong sehingga mencapai tingkat kualitas hubungan yang lebih tinggi oleh pemimpin. Pada beberapa kondisi, pengukuran dari kesuksesan seorang pemimpin salah satunya adalah kualitas hubungan pemimpin tersebut dengan bawahannya (Landy & Conte, 2013).

Di dalam sebuah meta-analisis terkait LMX, Gerstner dan Day (1997) dalam Landy & Conte (2013) sangat antusias mengenai kontribusi dari pendekatan ini. Mereka menyimpulkan bahwa hubungan yang berkualitas tinggi secara positif berhubungan dengan kinerja bawahan dan kepuasan (baik itu untuk pemimpin maupun bawahan) dan secara negatif berhubungan dengan niat untuk keluar dari organisasi. Tierney, Farmer, dan Graen (1999) dalam Landy & Conte (2013) menemukan bahwa ketika pemimpin membangun hubungan yang berkualitas tinggi dengan karyawan yang inovatif, hasilnya adalah meningkatnya penciptaan kreatif dari karyawan tersebut.

2) *Kepemimpinan Transformasional*

Burns (1978) dalam Landy & Conte (2013) memperkenalkan konsep kepemimpinan *transformasional* untuk menggambarkan perilaku pemimpin politik yang menginspirasi. Kepemimpinan *transformasional* adalah interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana mereka secara bersama-sama meningkatkan level etika, moral, dan motivasi. Pemimpin mentransformasikan pengikut dengan menunjukkan niat yang lebih terhormat seperti keadilan

dan kedamaian. Kita telah melihat kapasitas seorang pemimpin dalam mentransformasikan pengikutnya seperti Marthin Luther King, Jr. Mahatma Gandhi, dan Archbishop Desmond Tutu.

Dengan mengartikulasikan visi untuk dunia yang lebih baik dan mendemonstrasikannya melalui tindakan, pemimpin dengan kaliber ini mendorong pengikutnya untuk percaya bahwa mereka adalah para individu yang dapat menciptakan perbedaan—singkatnya, pemimpin tersebut membuat mereka ingin menjadi versi terbaik dari diri mereka (Landy & Conte, 2013).

Burns (1978) dalam Landy & Conte (2013) membandingkan kepemimpinan *transformasional* dengan kepemimpinan transaksional, proses yang lebih tradisional di mana pemimpin menunjukkan bagaimana mereka dapat mencapai tujuan personal dengan mengadopsi pola perilaku tertentu. Pengikut dapat mengadopsi pola perilaku tersebut apabila mereka ingin mendapatkan penghargaan yang telah dijanjikan sebelumnya. Pemimpin yang mengembangkan program insentif di mana karyawan dihargai untuk setiap peningkatan produktivitasnya adalah pemimpin transaksional.

Bass & Avolio (1997) dalam Landy & Conte (2013) mengusulkan bahwa pemimpin *transformasional* tipikalnya menggunakan empat strategi umum:

1. *Idealized influence*. Pemimpin menekankan pada kepercayaan, mengambil sikap terkait isu-isu yang sulit, menekankan pada pentingnya komitmen dan tujuan, dan sadar akan konsekuensi etis dari tiap keputusan yang dibuat.
2. *Inspirational motivation*. Pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik mengenai masa depan, menantang pengikutnya dengan standar yang tinggi, berbicara secara optimis dengan antusias, serta menyediakan dukungan dan makna mengenai apa yang harus dilakukan.
3. *Intellectual stimulation*. Pemimpin mempertanyakan asumsi kuno, nilai-nilai, dan kepercayaan; menstimulasi cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan; dan mendorong adanya ekspresi terkait ide dan alasan.

3) Kepemimpinan Autentik

Dalam beberapa tahun terakhir, istilah baru telah ditambahkan di dalam diskusi mengenai kepemimpinan *transformasional* yaitu adanya gagasan terkait kepemimpinan autentik. Tipe kepemimpinan ini merujuk pada pengarahannya dengan integritas dan keaslian, serta tidak memproyeksikan suatu persona buatan. Bass dan Steidmeier (1999) dalam Landy & Conte (2013) membedakan antara kepemimpinan autentik dan non-autentik atau *pseudo-transformational leadership*, di mana kepemimpinan transformasional yang autentik dianggap lebih didorong oleh nilai-nilai moral. Mantan CEO dari General Electric, Jack Welch (2004) dalam Landy & Conte (2013) berargumen bahwa pemimpin di dalam masa-masa krisis tidak dapat memiliki kepalsuan di dalam dirinya.

Merupakan hal yang menarik ketika membahas mengenai tipe kepemimpinan ini karena Eagly (2005) dalam Landy & Conte (2013) khawatir bahwa wanita akan kesulitan dalam memproyeksikan kepemimpinan tersebut dibandingkan dengan pria dikarenakan adanya

stereotip negatif mengenai wanita sebagai pemimpin. Ia juga khawatir bahwa wanita akan menderita ketika mereka menunjukkan sifat sejatinya karena tidak cocok dengan stereotip pria sebagai pemimpin. Tentunya ada cerita perang mengenai tantangan kepemimpinan dan sukses dari seorang pengikut ketika Anda diberikan peluang kepemimpinan yang terbatas sebagai seorang wanita.

Illies, Morgeson, dan Nahrgang (2002) dalam Landy dan Conte (2013) mengusulkan bahwa kepemimpinan autentik didefinisikan sebagai konsep diri yang positif, kecerdasan emosional, integritas, hasrat untuk belajar, harga diri yang tinggi, dan sejarah dari hubungan positif antara pemimpin dan pengikutnya. Namun, pertanyaan pentingnya adalah apakah pemimpin autentik tersebut dapat memimpin dengan lebih baik dibandingkan dengan pemimpin yang tidak autentik? Sebagai contoh, keaslian (*authenticity*) mungkin penting untuk kepemimpinan *transformational*, tetapi tidak untuk kepemimpinan transaksional.

4) Kepemimpinan Karismatik

Salah satu strategi yang diidentifikasi oleh Bass adalah *idealized influence* yang dapat juga disebut sebagai karisma. Karisma adalah magnet personal, pesona yang menawan, atau daya tarik yang menginspirasi kekaguman dan pujian dari orang lain. House (1997) dalam Landy & Conte (2013) mengusulkan teori terkait kepemimpinan berdasarkan konsep dari karisma. Para pengikut dari para pemimpin karismatik cenderung terikat secara emosi dengan pemimpinnya, tidak pernah mempertanyakan kepercayaan pemimpin maupun tindakannya, dan melihat mereka sebagai bagian penting dari pencapaian tujuan dari pemimpin tersebut.

Yukl (2006) dalam Landy & Conte (2013) mencirikan pemimpin karismatik sebagai berikut:

- Mereka memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuatan.
- Mereka memiliki kepercayaan diri yang luar biasa.
- Mereka berperilaku untuk mengesankan pengikutnya.
- Mereka memberikan contoh kepada pengikut melalui perilakunya.
- Mereka menetapkan tujuan yang tinggi untuk para pengikutnya dan mengekspresikan kepercayaan bahwa pengikutnya tersebut akan mencapai tujuan tersebut.
- Mereka memberikan pidato inspirasional dan membuat tulisan.

Mio, Riggio, Levin, dan Reese (2005) dalam Landy & Conte (2013) mempelajari penggunaan metafora dan menemukan bahwa pemimpin karismatik menggunakan metafora (contohnya Martin Luther King dengan metafora “*I Have a Dream*”) dua kali lipat lebih sering dibandingkan pemimpin non-karismatik. De Cremer (2002) menemukan bahwa pemimpin yang rela berkorban dilihat lebih karismatik dibandingkan pemimpin yang dilihat hanya memenuhi kebutuhan personalnya saja. House (1997) dalam Landy & Conte (2013) mengusulkan bahwa pemimpin karismatik dilahirkan pada saat-saat krisis. Seperti Winston Churchill selama Perang Dunia II dan Jenderal Norman Schwarzkopf selama Operation Desert Storm.

Kepemimpinan *transformasional* dan kepemimpinan karismatik terlihat berhubungan, setidaknya pada permukaannya. Namun, terdapat beberapa perbedaan di antara dua tipe

kepemimpinan tersebut. Meskipun kepemimpinan *transformasional* meningkatkan efektivitas dari pengikut dan membuat mereka lebih kuat dari yang sebelumnya, kepemimpinan karismatik menekankan pada kesetiaan pada pemimpin sehingga membuat posisi mereka lebih lemah (Yukl, 2006; Landy & Conte, 2013).

22.9 Kepemimpinan dalam Era Perubahan

Landy dan Conte (2013) berargumen bahwa perubahan di tempat kerja dalam 2 dekade ini sangatlah besar. Satu konsekuensi dari perubahan tersebut, lingkungan kerja menjadi sangat berbeda bagi para pemimpin. Kita akan melihat beberapa perubahan yang signifikan sehubungan dengan tantangan dalam kepemimpinan:

1) Organisasi yang Berorientasi pada Pengetahuan

Uhl-Bien, Marion, dan McKelvey (2007) dalam Landy & Conte (2013) mencatat bahwa model historis dari kepemimpinan, khususnya terkait dengan *top-down* dan birokrasi, paling sesuai dengan perekonomian di abad ke-20, di mana produksi fisik dianggap penting. Model kepemimpinan tersebut tidak sesuai dengan kondisi di tempat kerja pada abad ini, di mana karakternya adalah berorientasi pada pengetahuan sehingga mereka mengusulkan salah satu karakteristik kunci dari organisasi di abad ke-21 ini adalah kebutuhan untuk beradaptasi dan belajar. Jadi, teori-teori dari efektivitas kepemimpinan harus melibatkan hasil seperti pembelajaran organisasi, inovasi, adaptabilitas, dibandingkan dengan memfokuskan pada fungsi birokratis dan administratif dari seorang pemimpin.

2) Tim/ Kelompok

Kelompok dan tim meningkat pesat di tempat kerja dewasa ini. Terdapat semakin sedikit keberadaan dari kontributor tunggal. Kepemimpinan tradisional memfokuskan pada hubungan antara pemimpin tunggal dan pengikut tunggal. Beberapa hal kini menjadi semakin kompleks. Tentu saja, interaksi individu antara karyawan dan manajer masih terjadi, tetapi terdapat juga interaksi antara pemimpin/manajer dengan tim/kelompok sehingga tidak cukup apabila pemimpin hanya berkonsentrasi pada pekerjaan karyawannya satu per satu. Tim atau kelompok merupakan entitas yang terpisah dan harus dipertimbangkan sebagai independen dari anggotanya (Landy & Conte, 2013).

Terdapat juga isu terkait tim virtual. Tim virtual terdiri dari anggota kelompok yang tersebar secara geografis atau organisasi yang dipertemukan dalam kombinasi dari telekomunikasi dan teknologi informasi untuk mencapai tujuan organisasi (Townsend, DeMarie dan Hendrickson, 1998, p. 17; Landy & Conte, 2013). Seperti yang dijelaskan oleh Bell dan Kozlowski (2002b; Landy & Conte, 2013), tim virtual merepresentasikan tantangan baru bagi pemimpin meliputi sosialisasi dari anggota tim baru dan memonitor kemajuan dari tim terkait tugasnya. Mereka berhipotesis bahwa ketika pekerjaan dari tim virtual semakin kompleks, komunikasi harus menjadi semakin intens. Komunikasi harus ditingkatkan meski tidak dilakukan secara tatap muka. Ini membuat fungsi *monitoring* oleh pemimpin menjadi semakin sulit. Oleh karena itu,

dibutuhkan proses *self-managing* dibandingkan dengan *leader-directed* untuk mengatasi hal tersebut.

3) *Telecommuting*

Diskusi terkait dengan tim virtual mengantisipasi isu lain yang berhubungan. Dengan meningkatnya jumlah karyawan melakukan *telecommuting* (sebagai contoh bekerja dari rumah). Sehubungan dengan tim virtual, *telecommuting* merupakan tantangan bagi pemimpin terutama dalam memonitor dan komunikasi. Ketika Lyndon Johnson menjadi pemimpin mayoritas di senat dan kemudian menjadi presiden, ia menggunakan kehadiran fisiknya yang mengesankan sebagai cara memengaruhi individu (Caro, 2000; Landy & Conte, 2013). Johnson tidak akan mencapai itu semua apabila ia berkomunikasi lewat telepon, *fax*, surel, atau pesan singkat.

Telecommuting terdiri atas banyak bentuk (Adams, 2001; Landy & Conte, 2013). Bentuk yang paling umum adalah *home office*, tetapi beberapa organisasi juga memiliki *drop-in work center* dekat dengan rumah para karyawan, dan karyawan lainnya menggunakan ruang kerja yang tidak ditempati, khususnya bagi karyawan yang menempuh perjalanan panjang dan menggunakan fasilitas kantor regional atau cabang untuk mengerjakan tugas mereka, sehingga seorang manajer mungkin menghadapi isu yang sangat mendasar: melacak kemajuan tugas karyawan. Adams menyarankan bahwa pemimpin yang efektif di dalam lingkungan yang menggunakan pola *telecommuting* untuk lebih proaktif dari segi komunikasi dua arah dengan karyawan. Mereka tidak hanya duduk dan menunggu agar masalah terpecahkan dengan sendirinya atau membuat karyawan yang sedang *telecommuniting* tersebut terkejut dengan tindakannya. Kedua gaya kepemimpinan tersebut tidak dapat berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan.

Riset juga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan *transformatif* akan sulit dilakukan dengan adanya jarak fisik di antara pemimpin dan pengikut (Howell, Neufeld, dan Avolio, 2005; Landy & Conte, 2013). Seiring dengan meningkatnya studi terkait kepemimpinan di abad ke-21, khususnya seiring dengan meningkatnya kehadiran tim virtual dan globalisasi, mempraktikkan prinsip kepemimpinan *transformatif* akan menjadi lebih sulit.

4) *Karyawan Temporer*

Ketika organisasi menjadi semakin “*ramping*”, mereka akan lebih sering menggunakan karyawan temporer. Seringnya organisasi tidak yakin mengenai prospek jangka panjang dari bisnis sehingga mereka akan mengisi lowongan dengan mempekerjakan karyawan kontrak. Keuntungan dari mempekerjakan karyawan temporer adalah organisasi dapat merespon perubahan pasar secara cepat dengan meningkatkan atau menurunkan level tenaga kerja. Dari perspektif pemimpin, karyawan temporer merepresentasikan sebuah tantangan (Landy & Conte, 2013).

Oleh karena mereka cenderung tidak memiliki komitmen atau nilai-nilai yang sama seperti yang dimiliki oleh karyawan tetap, mereka akan sulit untuk dimotivasi. Meskipun demikian, mereka dapat bergerak secara cepat dari satu tugas ke tugas lainnya dan cenderung tidak

menjadi bagian dari tim atau membangun hubungan dengan manajer. Terdapat juga kemungkinan bahwa karyawan temporer akan memengaruhi perilaku dari karyawan permanen. Harris (2000) dalam Landy & Conte (2013) menyarankan bahwa kepuasan kerja dari karyawan permanen dapat menurun dikarenakan oleh rasa khawatir akan digantikan oleh karyawan temporer.

22.10 *Agilitas* Kepemimpinan

Joiner berpendapat (2014) bahwa untuk merespon era perubahan di tempat kerja, dibutuhkan kemampuan dari seorang pemimpin yaitu *agilitas* kepemimpinan. Berdasarkan survei global, para eksekutif senior menilai *agilitas* sebagai kapabilitas kepemimpinan utama yang wajib dimiliki oleh pemimpin. Namun, apakah yang dimaksud dengan *agilitas* dan bagaimana pemimpin dapat mempraktikkannya di tempat kerja?

Joiner (2014) dan organisasinya yang bernama *ChangeWise* melakukan investigasi terkait *agilitas* kepemimpinan di mana definisi dari konsep tersebut adalah kemampuan untuk melakukan aksi reflektif—untuk mundur dari suatu fokus terkini, memperoleh perspektif yang lebih luas dan lebih dalam, kemudian memfokuskan kembali dan mengambil tindakan. *Agilitas* kepemimpinan adalah kapasitas inti dan sebuah meta-kompetensi yang memengaruhi bagaimana pemimpin memanfaatkan kompetensi lainnya.

Beberapa tipe dari *agilitas* meliputi:

- ***Context-setting agilitas***: pemimpin bersedia dan mampu mengambil inisiatif yang strategis atau visioner.
- ***Stakeholder agilitas***: seberapa efektif pemimpin dalam memahami pemangku kepentingan utama dan menciptakan keselarasan dengan pihak-pihak yang memiliki pandangan berbeda dengannya?
- ***Creative agilitas***: seberapa berwawasan dan kreatif seorang pemimpin ketika menganalisis dan memecahkan masalah yang baru dan kompleks di dalam lingkungan yang tidak pasti dan terus-menerus berubah?
- ***Self-leadership agilitas***: seberapa proaktif seorang pemimpin dalam mencari umpan balik dan bereksperimen dengan perilaku baru yang lebih efektif?

Level *Agilitas* di dalam Budaya Kepemimpinan

Untuk membayangkan pengembangan dari *agilitas* kepemimpinan pada skala organisasi, penting bagi kita untuk mengidentifikasi level *agilitas* yang ada di dalam budaya kepemimpinan suatu perusahaan, menyadari bahwa level *agilitas* yang berbeda dapat mendominasi lapisan manajerial yang berbeda.

- Di dalam ***expert leadership culture***, manajer cenderung beroperasi di dalam silo dengan sedikit tekanan pada tim lintas fungsi. Perbaiki organisasi bersifat taktis dan *incremental*. Manajer cenderung terlalu terlibat di dalam tugas karyawan, sering memfokuskan diri pada isu-isu minor, berinteraksi dengan karyawan satu per satu sehingga memiliki waktu yang sedikit untuk berperan secara strategis.

- Di dalam *achiever leadership culture*, manajer mengartikulasikan strategi dan meyakinkan bahwa mereka memiliki orang dan proses yang tepat untuk mencapai objektif dari strategi tersebut. Ini merupakan budaya yang mendorong dan menghargai *customer-focused* dan tim lintas fungsi. Inisiatif perubahan umumnya merefleksikan analisis dari lingkungan secara lebih luas dan konsultasi dengan pemangku kepentingan adalah sebuah norma budaya. Pemimpin mencoba meminimalisir *micro-managing*. Mereka mengembangkan tim yang efektif dan membuat orang-orang bertanggung jawab untuk mencapai hasil.
- Di dalam *catalyst leadership culture*, memfokuskan pada pencapaian hasil strategis, tetapi ini ditandai dengan norma yang kuat, yang mendukung partisipasi tinggi, kepercayaan bersama, kolaborasi, kreativitas, dan pembicaraan langsung. Tim senior menjadi *living laboratories* yang menciptakan budaya ini di dalam tim dan bekerja bersama-sama untuk mempromosikan dan mendorong budaya tersebut di dalam organisasi yang mereka pimpin. Pemimpin tidak hanya melatih karyawan, tetapi aktif dalam memanfaatkan umpan balik informal mengenai efektivitasnya sebagai seorang pemimpin.

Level Agilitas	Pandangan dari kepemimpinan	Agilitas dalam komunikasi	Agilitas dalam memimpin tim	Agilitas dalam memimpin perubahan organisasi
<i>Pre-expert</i> (~10%)				
<i>Expert</i> (~45%)	Taktis, orientasi pada pembuatan keputusan. Percaya bahwa pemimpin dihormati dan diikuti oleh orang lain karena wewenang dan keahlian mereka.	Cenderung menegaskan atau menahan opini dalam mengakomodir orang lain. Dapat merubah gayanya dari satu gaya ke gaya yang lain, tergantung pada jenis hubungannya. Mengindari pemberian atau permintaan umpan balik.	Lebih seperti supervisor dibandingkan manajer. Menciptakan kelompok dari kumpulan individu dibandingkan dengan tim. Bekerja dengan laporan langsung dan one-on one. Terlalu fokus pada detail pekerjaannya sendiri dibandingkan memimpin dengan strategis.	Inisiatif organisasi memfokuskan pada perbaikan incremental di dalam batasan unit dengan sedikit perhatian pada pemangku kepentingan.
<i>Achiever</i> (~35%)	Strategis, orientasi pada hasil. Percaya bahwa pemimpin memotivasi orang lain dengan membuat pekerjaan menjadi menantang sehingga nantinya mereka berkontribusi kepada obyektif yang lebih besar.	Tegas atau akomodatif. Bersedia untuk menerima dan menginisiasikan umpan balik apabila membantu dalam mencapai hasil yang diinginkan.	Bekerja seperti manajer. <i>Meeting</i> untuk mendiskusikan strategi yang penting .	Inisiatif organisasi meliputi analisis lingkungan eksternal. Strategi untuk memperoleh <i>stakeholder buy-in</i> dimulai dari komunikasi satu arah sampai pada menghasilkan input.
<i>Catalyst</i> (~10%)	Visioner, fasilitatif. Percaya bahwa pemimpin mengartikulasikan visi yang inovatif dan menginspirasi dan membawa orang yang tepat untuk mentransformasikan visi mereka ke dalam realita. Pemimpin memberdayakan orang lain dan secara aktif memfasilitasi pengembangan mereka.	Menyeimbangkan gaya asertif dan akomodatif sesuai kebutuhan dan sesuai situasi. Cenderung mengartikulasi dan bertanya asumsi-asumsi yang mendasar. Tertarik untuk belajar dari sudut pandang yang beragam. Proaktif dalam mencari dan memanfaatkan umpan balik.	Memiliki niat untuk menciptakan tim yang berpartisipasi tinggi. Berperilaku layaknya pemimpin tim dan fasilitator. Mencari penukaran pandangan pada isu-isu sulit. Memberdayakan laporan langsung. Menggunakan pengembangan tim sebagai alat transportasi untuk pengembangan kepemimpinan.	Inisiatif organisasi seringkali melibatkan pengembangan dari sebuah budaya yang mempromosikan kerja tim, partisipasi, dan pemberdayaan. Keterlibatan proaktif dengan pemangku kepentingan yang beragam merefleksikan kepercayaan bahwa input meningkatkan kualitas dari keputusan bukan hanya <i>buy-in</i> .

Gambar 40 Level Agilitas dalam Budaya Kepemimpinan (Sumber: Joiner, 2014)

Seringnya, khusus di dunia yang berkembang, lapisan eksekutif dalam manajemen mewujudkan *achiever leadership culture*, sedangkan *expert leadership culture* didominasi dengan para manajer menengah. *Catalyst leaders* dapat ditemukan di dalam organisasi mana pun. Pemimpin-pemimpin ini memiliki dampak yang kuat pada *agilitas* organisasi dan kinerja bisnis. Namun, pengembangan dari *catalyst culture* yang sejati berasal dari para eksekutif merupakan bagian integral dari perjalanan *transformatif* dari sebuah organisasi.

22.11 Panduan untuk Kepemimpinan yang Efektif

Yuki (2006) dalam Bisen & Priya (2010) telah mempelajari dan menulis mengenai kepemimpinan selama beberapa decade. Meskipun ia mengakui bahwa masih banyak yang harus dipelajari dan banyak penemuan mengenai beberapa pendekatan tertentu yang tidak konsisten, ia masih bersedia menerima bahwa peran para ahli dalam mengidentifikasi beberapa panduan sekiranya dapat membantu organisasi dalam menghadapi isu-isu terkait kepemimpinan. Beberapa saran praktis yang diajukan adalah:

1. Pemimpin membantu pengikutnya dalam menerjemahkan kejadian-kejadian. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi ancaman, peluang, dan membantu orang-orang memahami problem dan lingkungan yang kompleks.
2. Pemimpin membantu membangun dan menjaga konsensus terkait objektif, prioritas, dan strategi.
3. Pemimpin meningkatkan efikasi (individu dan kelompok) dan komitmen terhadap tugas dan objektif, khususnya di masa-masa yang penuh rintangan.
4. Pemimpin membangun kepercayaan, rasa hormat, dan kerja sama antara para anggota kelompok.
5. Pemimpin membantu mengembangkan proses identifikasi dengan kelompok atau organisasi.
6. Pemimpin membantu mengoordinasikan aktivitas dari anggota kelompok.
7. Pemimpin memfasilitasi pembelajaran dan inovasi di antara para anggota kelompok.
8. Pemimpin mempromosikan dan membela kelompoknya dan organisasi, serta memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk kelompok.
9. Pemimpin membantu anggota kelompok mengembangkan keterampilan dan mempersiapkan mereka dalam mengemban tugas sebagai pemimpin di masa yang akan datang.
10. Pemimpin mempromosikan keadilan sosial, etis, dan perilaku moral.

22.12 Ringkasan

- Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu objektif dan mengarahkan organisasi dengan cara tertentu yang dapat membuat organisasi tersebut kohesif dan koheren.
- Selain itu, kepemimpinan juga mencakup beberapa hal penting:
 - Pemimpin yang baik selalu memotivasi pengikutnya untuk bekerja keras dan untuk mencapai kesempurnaan.
 - Mereka membuka jalan bagi karyawan, pemimpin menyediakan sumber daya yang dibutuhkan sehingga karyawan dapat melanjutkan pekerjaannya.
 - Pemimpin menjaga integritas institusional dan identitas khas dari organisasinya.
 - Ketika sebuah kelompok menghadapi perbedaan internal, baik itu bentrokan emosional atau intelektual, pemimpin dapat memecahkan masalah tersebut.
 - Mereka mendelegasikan kewenangan ketika dibutuhkan dan mengundang karyawan untuk turut berpartisipasi.
- Beberapa kualitas dari pemimpin yang efektif meliputi:
 - Fleksibilitas;

- Penguasaan teknis;
- Antusiasme;
- Keadilan;
- Ketegasan;
- Keramahan;
- Toleransi dan kesabaran;
- Persuasif;
- Intelektual;
- Perilaku yang stabil;
- Pengetahuan mengenai hubungan antar-manusia;
- Inisiatif.
- Sifat-sifat dari pemimpin yang menyebabkan kepemimpinan menjadi tidak efektif:
 - Kurangnya pelatihan;
 - Defisiensi kognitif;
 - Kepribadian.
- Rasch, Shen, Davies, dan Bono (2008) mengumpulkan insiden penting yang menunjukkan perilaku pemimpin yang tidak efektif dan mengategorikan perilaku tersebut ke dalam 10 dimensi dasar:
 - Melibatkan diri dalam perilaku ilegal dan tidak etis;
 - Menghindari konflik dan masalah orang;
 - Menunjukkan kontrol emosional yang buruk (misalnya berteriak dan menjerit);
 - Mengontrol secara berlebihan (*micromanaging*);
 - Menunjukkan kinerja yang buruk;
 - Memiliki perencanaan, pengorganisasian, dan pola komunikasi yang buruk;
 - Memulai rumor atau membagikan informasi rahasia;
 - Menunda pekerjaan dan tidak memenuhi tenggat waktu pekerjaan;
 - Gagal dalam mengakomodir kebutuhan personal dari bawahan;
 - Gagal dalam mengelola talenta.
- Teori tradisional mengenai kepemimpinan mencakup:
 - *The great man theory*;
 - Pendekatan sifat;
 - Pendekatan kekuatan;
 - Pendekatan perilaku;
 - Pendekatan kontingensi.
- Pendekatan baru terhadap kepemimpinan terdiri atas:
 - *Leader-member exchange*;
 - Kepemimpinan *transformasional*;
 - Kepemimpinan autentik;
 - Kepemimpinan karismatik.
- Beberapa perubahan yang signifikan sehubungan dengan tantangan dalam kepemimpinan meliputi:
 - Organisasi yang berorientasi pada pengetahuan;
 - Tim/kelompok;
 - *Telecommuting*;

- Pekerja temporer.
- *Agilitas* kepemimpinan adalah kemampuan untuk melakukan aksi reflektif—untuk mundur dari suatu fokus terkini, memperoleh perspektif yang lebih luas dan lebih dalam, kemudian memfokuskan kembali dan mengambil tindakan.
- Tipe-tipe *agilitas* kepemimpinan meliputi:
 - *Context-setting agilitas*;
 - *Stakeholder agilitas*;
 - *Creative agilitas*;
 - *Self-leadership agilitas*.
- Level *agilitas* di dalam budaya kepemimpinan dibagi menjadi:
 - *Expert leadership culture*;
 - *Achiever leadership culture*;
 - *Catalyst leadership culture*.
- Beberapa saran praktis yang diajukan agar kepemimpinan dapat berjalan secara efektif adalah:
 - Pemimpin membantu pengikutnya dalam menerjemahkan kejadian-kejadian dengan cara mengidentifikasi ancaman, peluang, dan membantu orang-orang memahami problem dan lingkungan yang kompleks.
 - Pemimpin membantu membangun dan menjaga konsensus terkait objektif, prioritas, dan strategi.
 - Pemimpin meningkatkan efikasi (individu dan kelompok) dan komitmen terhadap tugas dan objektif, khususnya di masa-masa yang penuh rintangan.
 - Pemimpin membangun kepercayaan, rasa hormat, dan kerja sama antara para anggota kelompok.
 - Pemimpin membantu mengembangkan proses identifikasi dengan kelompok atau organisasi.
 - Pemimpin membantu mengoordinasikan aktivitas dari anggota kelompok.
 - Pemimpin memfasilitasi pembelajaran dan inovasi di antara para anggota kelompok.

22.13 Pertanyaan Asesmen Diri

1. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan!
2. Apa saja kualitas yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif?
3. Sebutkan penyebab dari kepemimpinan yang tidak efektif!
4. Diskusikan perilaku pemimpin yang tidak efektif berdasarkan 10 dimensi dasar!
5. Jelaskan teori-teori tradisional mengenai kepemimpinan!
6. Apa saja yang termasuk dalam pendekatan baru terhadap kepemimpinan? Jelaskan secara rinci!
7. Apa yang dimaksud dengan *agilitas* organisasi? Sebutkan level dari *agilitas* di dalam budaya kepemimpinan dan jelaskan berdasarkan pembagian fokusnya!
8. Apa saja tantangan dari era perubahan di tempat kerja?

9. Apa saja saran praktis yang dapat membantu agar kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif?

22.14 Studi Kasus

Tata Usaha

Biro Tata Usaha dan Kepegawaian terletak di sebuah gedung berlantai enam dalam kompleks perkantoran Departemen Keuangan yang cukup luas. Di gedung tersebut, selain Biro Tata Usaha dan Kepegawaian, terdapat pula beberapa biro lainnya. Biro Tata Usaha dan Kepegawaian khususnya bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan administrasi kepegawaian dan perlengkapan kantor bagi bagian lainnya. Sebagai Kepala Biro, Bapak Priyo bertanggung jawab terhadap kelancaran aktivitasnya.

Dalam minggu ini, Bapak Priyo mendapatkan beberapa keluhan mengenai layanan fotokopi yang diberikan oleh bagiannya. Ia memperoleh keluhan bahwa beberapa mesin fotokopi yang digunakan, tidak berfungsi dengan baik, sering macet, dan hasilnya pun kurang jelas seolah-olah tinta yang dipergunakan menipis. Mereka juga mengeluhkan kinerja beberapa operator yang tidak optimal dalam memberikan pelayanan kebutuhan fotokopi. Mereka dianggap kurang disiplin dalam menjaga kerahasiaan suatu berkas. Sering kali terlihat mereka melakukan fotokopi secara terbuka sehingga informasi yang seharusnya tidak diperuntukkan untuk khalayak ramai menjadi rahasia umum.

Jumlah mesin fotokopi yang ada sebanyak 6 buah, yang terdapat pada koridor utama untuk setiap lantainya. Masing-masing mesin diadakan untuk memenuhi kebutuhan kantor yang berlokasi di lantai tersebut. Setiap orang yang membutuhkan harus antre terlebih dahulu untuk mendapatkan pelayanan terutama pada jam-jam sibuk. Untuk kebutuhan dalam jumlah banyak, biasanya berkas ditinggal di tempat. Setiap kebutuhan harus dituliskan dalam sebuah buku dengan mencantumkan nama bagian dan jumlah kebutuhan untuk mencatat jumlah kertas yang dipakai.

Berdasarkan catatan yang ada, karyawan yang fotokopi rata-rata mencapai 30–40 orang per hari. Permasalahan yang dikeluhkan terjadi, terutama pada jam-jam sibuk—paling banyak dikeluhkan adalah mesin fotokopi yang terletak di lantai 3 dan 6. Heri Kurniadi operator di lantai 3 dianggap lamban dalam memberikan pelayanan; terkadang orang yang belum antre, ia layani terlebih dahulu karena faktor kedekatan dan terkadang ia juga menerima uang sebagai kompensasi pelayanan cepat.

Lain halnya dengan Heri Kurniadi, Rudi Triyono operator di lantai 6 dikeluhkan sering salah mengkopi halaman yang dimaksud, jika berkas ditinggalkan. Sering kali ia terlihat melakukan fotokopi secara terbuka sehingga informasi yang seharusnya tidak diperuntukkan untuk khalayak ramai, menjadi rahasia umum. Terlebih lagi, hal ini juga pernah disinggung oleh direktur pada salah satu sesi rapat bulanan bahwa ada beberapa berkas penting yang tercecer pada saat proses

fotokopi. Ia juga menyinggung tentang kerahasiaan beberapa informasi yang umumnya kurang terjaga pada proses fotokopi.

Berdasarkan analisis pada buku catatan dan perbandingan dengan jumlah total halaman yang telah difotokopi yang terekam di mesin selama dua bulan terakhir, menunjukkan rata-rata hanya 60% halaman yang tercatat di buku. Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi keteledoran dengan tidak melakukan pencatatan secara akurat tentang jumlah halaman yang dikopi sehingga terjadi selisih yang cukup besar dengan jumlah kertas yang dipakai sehingga terkesan telah terjadi pemborosan.

Sebagai pemimpin, Bapak Priyo berusaha untuk menyelesaikan masalah ini. Ia merasa heran karena sebelumnya tidak ada keluhan tentang kinerja Heri Kurniadi dan Rudi Triyono. Sebelumnya, mereka termasuk orang yang rajin melakukan pekerjaan, tingkat absensinya pun masih pada taraf kewajaran. Namun, 2 bulan terakhir ini berdasarkan catatan absensi menunjukkan angka ketidakhadiran yang cukup tinggi dibandingkan karyawan Tata Usaha & Kepegawaian lainnya.

Catatan :

TA : tidak hadir tanpa alasan (jumlah hari tidak hadir dalam 1 bulan)

IMP : izin meninggalkan pekerjaan (jumlah jam izin dalam 1 bulan)

Keterlambatan : jumlah hari datang terlambat (terlambat \geq 20 menit) dalam 1 bulan

Diperoleh informasi bahwa Heri Kurniadi dan Rudi Triyono memiliki usaha sampingan. Belakangan ini, mereka sering sekali mengeluhkan statusnya sebagai karyawan tetap yang berpenghasilan lebih kecil dibandingkan tenaga honorer. Padahal, mereka telah bekerja hampir delapan tahun.

**LAPORAN ABSENSI KARYAWAN BIRO TATA USAHA & KEPEGAWAIAN
BULAN SEPTEMBER 200X**

NO	Nama Karyawan	TA (hari)	Terlambat (hari)	IMP (Jam)
1	Priyo Santoso	0	2	5
2	Indrayanto	0	2	1
3	Andri Kurniawan	0	1	3
4	Ade Rudiani	1	4	1
5	Weni Mardiyani	0	3	0
6	Anna Rozana	1	2	1
7	Rudi Triyono	0	15	9
8	Jaka Hidayat	1	3	0
9	Heri Kurniadi	0	12	17
10	Iyan Sopian	0	2	1
11	Iwan Setiawan	0	5	2
12	Taqab Unenor	1	0	3

13	Asep Dedi	0	1	2
14	Haryanto	0	0	1
15	Edi Purnomo	0	3	1
16	Maya Azhar	0	2	3
17	Nenden Aisyah	1	2	3
18	Sri Astuti	1	2	2
19	Reza Ahmad	0	1	0
20	Ryan Kosasih	2	0	0

**LAPORAN ABSENSI KARYAWAN BIRO TATA USAHA & KEPEGAWAIAN
BULAN OKTOBER 200X**

No	Nama Karyawan	TA (hari)	Terlambat (hari)	IMP (Jam)
1	Priyo Santoso	0	2	2
2	Indrayanto	0	1	1
3	Andri Kurniawan	0	1	2
4	Ade Rudiani	1	2	1
5	Weni Mardiyani	0	3	0
6	Anna Rozana	1	2	1
7	Rudi Triyono	0	17	11
8	Jaka Hidayat	1	3	0
9	Heri Kurniadi	0	15	15
10	Iyan Sopian	0	2	1
11	Iwan Setiawan	0	5	1
12	Taqab Unenor	1	0	1
13	Asep Dedi	0	1	0
14	Haryanto	0	0	1
15	Edi Purnomo	0	3	1
16	Maya Azhar	0	1	1
17	Nenden Aisyah	1	2	1
18	Sri Astuti	1	2	0
19	Reza Ahmad	0	1	0
20	Ryan Kosasih	2	0	0

Pertanyaan:

1. Sebagai pemimpin, apa yang akan Anda lakukan?
2. Menurut Anda, apa yang menjadi analisis masalah dalam kasus tersebut? Jelaskan!
3. Gaya kepemimpinan seperti apa yang sesuai untuk menyelesaikan masalah ini? Mengapa?
4. Apa pendapat Anda tentang *agilitas leadership* dalam kasus ini? Jelaskan!

**“To do more for the world than
the world does for you - that is
success.”**

Henry Ford

**Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan
berkelanjutan.**

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

Referensi

I. BUKU

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Aamodt, M., G. 2007. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach (6th Edition)*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Ahmadi, A. 2002. *Psikologi Sosial*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Anbuoli, P. 2016. *Human Resource Management*. United States: Lulu Publication.
- Armstrong, M. 2014. *A Handbook of Human Resource Management Practice (13th Edition)*. United Kingdom: Ashford Colour Press, Ltd.
- Baruch, Y. 2004. *Managing Careers: Theory and Practice*. England: Pearson Education Limited.
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., dan Truxillo, D. 2020. *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. California: Sage Publication.
- Bisen, V. dan Priya. 2010. *Industrial Psychology*. India: New Age International Publishers.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. NY: John Wiley & Sons.
- C.C. 1984. *Work Motivation : Theory, Issues, and Application*. Glenview, III, L Scot Foresman and Company.
- Chaudhuri, A. 2006. *Emotion and Reason in Consumer Behavior*. Routledge.
- Coronas, T. T., dan Olivia, M. A. 2009. *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. Hershey: Information Science Reference.
- Davis and Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior (International Edition)*. Singapore: Mc Graw Hill Book Company.
- DeCenzo, David A, dan Robbins, P Stephen. 2010. *Fundamentals of Human Resource Management (10th edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dessler, G. 2013. *Human Resource Management (13th edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fuchs, A. H., & Evans, R. B. 2013. *Psychology as a Science*. In D. K. Freedheim & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: History of psychology (p. 1–31)*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Girdano, D., & Everly, G. 1980. *Controlling Stres and Tension: A Holistic Approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. A. B. 2018. *Research Methods for the Behavioral Sciences*. Belmont: Cengage Learning.
- Gunawan, B. 2006. *Membangun Kompetensi Polri: Sebuah Model Penerapan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Yayasan Pengembangan Kajian Ilmu Kepolisian.
- Handoko, Hani T, Dr. MBA dan Reksohadiprodjo Sukanto, Dr. M.Com. 1996. *Organisasi Perusahaan (Edisi kedua)*. Yogyakarta: BPFE.

- Hanurawan, F. 2015. *Ilmu Psikologi untuk Pemecahan Masalah-Masalah Kemanusiaan*. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Psikologi pada Fakultas Pendidikan Psikologi disampaikan pada Sidang Terbuka Senat Universitas Negeri Malang. 10 Desember.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Haugtvedt, C. P., Herr, P. M., & Kardes, F. R. (Eds.). 2018. *Handbook of Consumer Psychology*. Routledge.
- Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. 2016. *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Hoyer, W. D., & MacInnis, D. J. 2010. *Consumer Behavior, 5th*. Boston: Cengage Learning.
- Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., & Pieter. R. 2013. *Consumer Behavior, 6th*. Boston: Cengage Learning.
- Ishak Arep dan Hendri Tanjung. 2004. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. 2012. *Managing Human Resources (11th ed.)*. Mason, OH: Cengage.
- Jewell, L., N. dan Siegal, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern (Edisi 2)*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Kalat, J.W. 2010. *Biopsikologi (9th ed)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kardes, F. R., Cronley, M. L., & Cline, T. T. 2010. *Consumer Behavior*. Mason: Cengage Learning. Inc.
- Kavanagh, M., J., Thite, M., dan Johnson, R., D. 2015. *Human Resource Information Systems (3rd Edition)*. USA: Sage Publications, Inc.
- King, Laura. 2017. *The Science of Psychology: An Appreciative View (4th edition)*. New York: McGraw Hill Education.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, Kinicki. 2013. *Organizational Behavior 10th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Landy, F. J. dan Conte, J. M. 2013. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology 4th Edition*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Levy. E Paul. 2010. *Industrial and Organizational Psychology: Understanding the workplace (3rd edition)*. USA: Worth Publisher.
- Luthans Fred. 2006. *Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2008. *Human Resource Management (12th Edition)*. USA: Thomson South-Western.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M. A. 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World (5th ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J.B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, III: The Dryden Press.
- Mondy, R. W. dan Mondy, J. B. 2012. *Human Resource Management*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Moorhead, G. & Griffin R. W. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. (9th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muchinsky, P. 2005. *Psychology Applied to Work (8th edition)*. California: Thomson Wadsworth Higher Education.
- Muchlas, M. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: UI Press.

- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*. Meshfield, MA: Pitman, Pinder.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Riggio, R. E. 2009. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology (5th Edition)*. New Jersey: Pearson.
- Riggio, E. Ronald. 2013. *Introduction to Industrial and Organizational Psychology (6th edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P. dan Coulter, M. 2012. *Management 11th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2007. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior*. USA: Pearsons Education, Inc.
- Robbins, S. P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, D. N. 1995. *An Intellectual History of Psychology*. Madison: Univ of Wisconsin Press.
- Saleh, C., Islamy, MI, Zauhar, S, Supriyono, B. 2013. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Universitas Brawijaya Press.
- Sarwono, W. S. 2008. *Berkenalan dengan Aliran-Aliran dan Tokoh-Tokoh Psikologi*. Jakarta: Bulan Bintang.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Bien, M. U., dan Hunt, J. G. 2012. *Organizationa Behavior (12th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Scultz, D.P, Scultz, S.E. 1986. *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial & Organizational Psychology (5th Edition)*. New York: Macmillan Publishing.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Karyawan Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setyobroto, Sudibyo. 2004. *Psikologi Suatu Pengantar (Edisi kedua)*. Jakarta: Percetakan Solo.
- Simon, Herbert. 1997. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (5th edition)*. New York, NY: Macmillian Company.
- Soewondo, S. 2012. *Stres, Manajemen Stres, dan Relaksasi Progresif*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi.
- Solomon, M. R. 2019. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Boston, MA: Pearson.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Spector, P. E. 2012. *Industrial and Organizational Psychology: Research & Praticce (6th Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Stephens, D. L. 2016. *Essentials of Consumer Behavior*. Taylor & Francis.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Wilkinson, A., Redman, T. Dundon, T. 2017. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases (5th Edition)*. UK: Pearson Education Limited.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Yanuar, F., Sepriana, R., Dyah, R., & Azam, M. H. 2013. *Pengaruh Desain Warna Ruang Kerja terhadap Tingkat Stres dan Kinerja Karyawan*.

II. JURNAL ONLINE

- Abelson, M.A. and Baysinger, B.D. 1984. *Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model*. Academy of Management Review Vol. 9, No. 2 Articles, Published Online: 1 Apr 1984. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277675>.
- Amabile, T. M. 1983. *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*. Journal of Personality and Social Psychology, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., Buyens, D., Desmidt, S. 2014. *Does Alignment Elicit Competency-based HRM? A Systematic Review*, January.
- Baker, G., Gibbons, R., Murphy, K.J. 1994. *Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts*. The Quarterly Journal of Economics, Volume 109, Issue 4, November 1994, Pages 1125–1156, <https://doi.org/10.2307/2118358> Published: 01 November.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, M. A., Motowidlo, S. J., Stark, S., & Drasgow, F. 2001. *An Examination of the Comparative Reliability, Validity, and Accuracy of Performance Ratings Made Using Computerized Adaptive Rating Scales*. Journal of Applied Psychology, 86(5), 965–973. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.965>
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. 1978. *Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review*. Personnel Psychology, 31, 665-699. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>.
- Bennett, Jonathan, Rolf P Boesch, Karl W Haltiner. 2005. *Motivation and Job Satisfaction in the Swiss Support Company in Kosovo in International Peacekeeping*. London: Winter Vol. 12, Edisi 4; pg. 562.
- Bialek, H., Zapf, D., and McGuire, W. 1977. *Personnel Turbulence and Time Utilization in an Factory Division*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
- Campbell, J. P. 1990. *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cheung, Chau-Kiu. & Steven A. Scherling. 1999. *Job Satisfaction, Work Value, and Sex Differences in Taiwan Organizations*. The Journal Of Psychology: Sep; 133, 5; Academic Research Library.
- Crosby, F. 1976. *A Model of Egoistical Relative Deprivation*. Psychological Review, 83(2), 85–113. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.83.2.85>.
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. 1993. *Turnover, Transfer, Absenteeism: An Interdependent Perspective*. Journal of Management, 19(2), 193–219. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90052-O](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90052-O).
- Dalal, R.S. 2005. *A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*. Journal of Applied Psychology 90(6):1241-55. December, DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1241.
- Dawis, R.V. 1994. *The Theory of Work Adjustment as a Convergent Theory*. In M.L. Savickas & R.W. Lent (eds), *Convergence in career development theories* (pp.33-44). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.V

- Dole and Schroeder. 2001. *The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions of Professional Accountants*. Manajerial Auditing Journal ISSN: 0268-6902 Publication date: 1 June.
- Edwards, Sebastian. 1992. *Trade Orientation, Distortions, and Growth in Developing Countries*. Journal of Development Economics, Elsevier, vol. 39(1), pages 31- 57, July.
- Festinger, L. 1954. *A Theory of Social Comparison Processes*. This article is part of the following special collection(s): Human Relations: The first 10 years, 1947–1956 Volume: 7 issue: 2, page(s): 117-140, Issue published: May 1, <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>.
- Fisher, C.D. 1980. *On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate With Performance*. Academy of Management Review, 5 : 607-612.
- George, Jennifer M., Brief, Arthur P. 1992. *Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship*. Psychological Bulletin, Vol 112(2), Sep 1992, 310-329.
- Gordon. 1986. *Folk Psychology as Simulation*, First published: June 1986 <https://doi.org/10.1111/j.1468-0017.1986.tb00324.x>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. *Motivation Through the Design of Work: Test of Theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 16: 250-279.
- Hammer, T. H., & Landau, J. C. 1981. *Methodological Issues in the Use of Absence Data*. Journal of Applied Psychology, 66(5), 574–581. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.5.574>.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. 2002. *Managing Individual Performance: An Individual Perspective*. In S. Sonnentag (ed.). Psychological Management of Individual Performance. New York: John Wiley and Sons, pp. 371–390.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Rivero, J. C. 1989. *Organization Characteristics as Predictors of Personnel Practices*. Personnel Psychology, 42: 727–786.
- Jumawan. 2015. *Mengembangkan Sumber Daya Manusia (Hrm) yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Competency & Talent Management*. Media Mahardhika Vol. 13 No. 3 Mei 2015.
- Kamdron.T. 2005. *Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials*. International Journal of Public Administration. New York: 2005. Vol. 28, Edisi 13,14; pg.1211.
- Kelley, H. H. 1973. *The Processes of Causal Attribution*. American Psychologist, 28(2), 107–128. <https://doi.org/10.1037/h0034225>.
- Kenneth A Kovach. 1995. *Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor in Your Organization's Performance*. Employment Relations Today: Summer: 22,2; ABI/INFORM Research pg. 93.
- Klein, J. I. 1989. *Parentetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model*. Journal of Management Studies Volume 26, Issue 3. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00729.x>.
- Lawler, E. 1973. *Motivation in Work Organizations*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Locke, E. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. January University of Maryland, College Park.

- Lord, R. G. & Hanges, P. J. 1987. *A Control System Model of Organizational Motivation: Theoretical Development and Applied Implications*. Behavioral Science, 32(3), 161–178. <https://doi.org/10.1002/bs.3830320302>.
- Lawler, E. 1973. *Motivation in Work Organizations*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Ma, Regina M. Hechanova, Ramon Benedicto A. Alampay, Edna P. Franco. 2006. *Psychological Empowerment, Job Satisfaction, and Performance among Filipino Service Workers*. Asian Journal of Social Psychology. Oxford: Vol. 9, Edisi 1; pg. 72.
- Magelof, J. P. & Rohrer, L. H. 2005. *Reward and Sacrifices in Elite and Non Elite Organizations. Participation in Valued Activities and Job Satisfaction in Two Symphony Orchestras*.
- McClelland, D. C. 1973. *Testing for Competence rather than for "Intelligence" American Psychologist*. 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
- Okoye, P.V.C and Ezejiofor, R. A. 2013. *The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Vol. 3, No. 10 ISSN: 2222-6990.
- Organ, D.W. 1994. *Personality and Organizational Citizenship Behavior*. First Published April 1, 1994 Research Article, <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. 2009. *Job Satisfaction in Organizational Research*. The Sage Handbook of Organizational Research Methods.
- Ricketta, M. 2008. *The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta-Analysis of Panel Studies*. In Journal of Applied Psychology 93(2): 472-81. April, DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.472.
- Sánchez-Sellero, et al. 2014. *Organizational Characteristics in the Labour Satisfaction in Spain*. Revista de Administração de Empresas, Print version ISSN 0034-7590, Rev. adm. empres. vol.54 no.5 São Paulo Sept./Oct. 2014, <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140507>.
- Schwab, D.P. & Cummings, L.L. 1970. *Theories of Performance and Satisfaction: A Review Industrial Relation*, 9: 408-430.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally.
- Staw, B. M., & Ross, J. 1985. *Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes*. Journal of Applied Psychology, 70(3), 469–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.469>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. 1995. *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*. Free Press. Abstract. [The author] presents a New York Simon & Schuster, Inc.
- Susan, M. R. 2012. *Women and Leadership in Higher Education Current Realities, Challenges, and Future Directions*. Advances in Developing Human Resources, 14(2), 131-139.

- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B., & Inderrieden, E. J. 1990. *Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income and Pay Level: A Multistudy Examination*. *Academy of Management Journal*, 33(2), 423–436. <https://doi.org/10.2307/256332>
- Testa, M. 2006. *Qualitative Analysis of Women's Experiences of Sexual Aggression*. *Psychology of Women Quarterly*. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1999.tb00382.x>.
- Townsend K, Wilkinson A. 2010. *Managing Under Pressure: HRM in Hospitals*. *Human Resource Management Journal*. 20(4):332–338.
- Wang, Zhan, Liu, & Shultz. 2008. *Antecedents of Bridge Employment: A Longitudinal Investigation*. *Journal of Applied Psychology* 93(4):818-30. July DOI: 10.1037/0021-9010.93.4.818. Source: PubMed.
- Wood, R. & Bandura, A. 1989. *Social Cognitive Theory of Organizational Management*. *Academy of Management Review*, 14: 361-384.

III. ARTIKEL ELEKTRONIK

- Candra, A. 2011. *30% Pekerja Kantor Alami Stres*. Retrieved 16 Maret 2020. From <http://health.kompas.com/read/2011/07/20/10232458/30.%Pekerja.Kantor.Alami.Stres>
- Hamori, M., Cao, J., dan Koyuncu, B. 2012. *Why Top Young Manajers are in a Nonstop Job Hunt*. Retrieved 16 Mei 2020. From <https://hbr.org/2012/07/why-top-young-manajers-are-in-a-nonstop-job-hunt>
- Kumparan, Redaksi. 2017. *Benarkah Lulusan IPB Lebih Banyak Kerja di Bank daripada Jadi Petani?* Retrieved 18 Maret 2020. From <https://kumparan.com/kumparannews/benarkah-lulusan-ipb-lebih-banyak-kerja-di-bank-daripada-jadi-petani>
- Lipman, V. 2013. *Why Employee Development is Important, Neglected, and Can Cost You Talent*. Retrieved 16 Mei 2020 from <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/01/29/why-development-planning-is-important-neglected-and-can-cost-you-young-talent/#5406d6dc6f63>
- Lumen. 2018. *Introduction to the Field of Psychology*. Retrieved 23 Juni 2020 from <https://courses.lumenlearning.com/boundless-psychology/chapter/introduction-to-the-field-of-psychology/>
- Pratiwi, P.S. 2015. *Penyakit Ini Menghinggapi Mereka yang Tertekan Stres Pekerjaan*. Retrieved 17 Maret 2020 from <http://www.tribunnews.com/kesehatan/2015/02/14/penyakit-ini-menghinggapi-mereka-yang-tertekan-stres-pekerjaan>
- Suryowati, Estu. 2017. *Guru Besar Jelaskan Alasan Lulusan IPB Banyak Kerja di Bank*. Retrieved 18 Maret 2020. From <https://nasional.kompas.com/read/2017/09/07/05490031/guru-besar-jelaskan-alasan-lulusan-ipb-banyak-kerja-di-bank>.
- Waterman, R., H., Waterman, J., A., dan Collard, B., A. 1994. *Toward a Career-Resilient Workforce*. Retrieved 16 Mei 2020. From <https://hbr.org/1994/07/toward-a-career-resilient-workforce>

Workforce.com. 1994. *Apple Computer Leaves No Stone Unturned in Employee Career Management*. Retrieved 16 Mei 2020 from <https://www.workforce.com/news/apple-computer-leaves-no-stone-untuned-in-employee-career-management>

IV. DOKUMEN ELEKTRONIK

Aiha.Org. *An Ergonomics Approach to Avoiding Office Workplace Injuries and Illnesses*. Retrieved 20 Juni 2020 from <https://www.aiha.org/about-ih/Pages/an-ergonomics-approach-to-avoiding-office-workplace-injuries-and-illnesses.aspx>

Deloitte. 2016. *Global Human Capital Trends 2016 The New Organization: Different by Design*. Retrieved 1 Juni 2020 from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Ergonomics.Org. Retrieved 20 Juni 2020 from <http://www.ergonomics.org>

Hukum Online. 2004. *Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004*. Retrieved 1 Juni 2020 from <https://www.hukumonline.com/pusatdata/detail/17858/undangundang-nomor-2-tahun-2004>

Health and Safety Authority. *Ergonomics in the Workplace*. Retrieved 21 Juni 2020 from https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Occupational_Health/Ergonomics.pdf

Health and Safety Executive. 2013. *Ergonomics and Human Factors at Work*. Retrieved 21 Juni 2020 from <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg90.pdf>

IB Business and Management.com. *Human Resources Planning: Activity 2.1.C*. Retrieved 1 Juni 2020 from http://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/human_resource_planning_activity_2.1c.pdf

Joiner, B. 2014. *Leadership Agilitas: A Global Imperative*. Retrieved 1 Juni 2020 from https://www.agilebusiness.org/resource/resmgr/documents/whitepaper/leadership_agilitas-global_im.pdf

Ngada.Org. 2010. *Penjelasan atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial*. Retrieved 1 Juni 2020 from <https://ngada.org/uu2-2004pjl.htm>

OSHA. Retrieved 21 Juni 2020 from <https://www.osha.gov/Publications/osh3125.pdf>

Reproline Plus. *Sample Training Skills Case Study: The Case of the Confused Trainer*. Retrieved 1 Juni 2020 from <http://reprolineplus.org/system/files/resources/confuse.pdf>

Spectrum Life. *Making a Business Case for an Employee Assistance Programme*. Retrieved 21 Juni 2020 from <https://www.spectrum.life/blog/making-business-case-employee-assistance-programme/>

Wikipedia. *Human Factors and Ergonomics*. Retrieved 21 Juni 2020 from https://en.wikipedia.org/wiki/Human_factors_and_ergonomics

Workforce.com. 1994. *Apple Computer Leaves No Stone Unturned in Employee Career Management*. Retrieved 1 Juni 2020 from <https://www.workforce.com/news/apple-computer-leaves-no-stone-untuned-in-employee-career-management>

V. MAKALAH

Siswanto, J. 2003. *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Makalah disampaikan dalam Lokakarya Pengukuran Kompetensi Individu. Jakarta: Departemen Kesehatan.

VI. REKAMAN

Wimbowo, B. W. (15 Maret 2017). Wawancara oleh Bianda Dina Wimbowo (*recording*). Jenis wawancara (personal). Bintaro Jaya Sektor 9.

Tentang Penulis



Seta Ariawuri Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog, yang dikenal dengan Mas Seta, saat ini bertugas sebagai Ahli Senior di Komite Kebijakan Pengelolaan Kinerja Organisasi dan SDM (KPKOS) Dewan Pengawas BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, ia juga sebagai *Independence Organizational Development Consultant* di Aksi Cepat Tanggap (ACT). Mas Seta merupakan pendiri dan Direktur Humanika Bisnis Digital dengan *brand test online* di *hipotest.com*. Ia juga pendiri dan Direktur Utama di PT Humanika Amanah Indonesia (PT. HAI) yang lebih dikenal dengan *brand* www.humanikaconsulting.com sejak tahun 2004. Perusahaan yang bergerak di jasa asesmen, pelatihan, dan pengembangan organisasi (*organizational development*) dengan klien dari berbagai kriteria industri dan organisasi—sekitar 100 perusahaan. Ia merupakan pendiri dan Pembina Yayasan Humanika Edukasi Indonesia (HEI) yang fokus pada pengembangan pendidikan dan kesehatan mental.

Pada tahun 2016, Mas Seta telah menerbitkan sebuah buku *SOBAT WAY* dengan Elxmedia, Gramedia—buku bercerita tentang tahapan sukses melalui perubahan, dengan mengubah potensi menjadi kompetensi. Ia juga merupakan Dosen Tetap Fakultas Psikologi Universitas Pancasila sejak tahun 2016. Selain menjalankan fungsi mengajar dan fungsi penelitian, berbagai jurnal sudah dipublikasikan di jurnal nasional. Saat ini, ia sedang mengikuti tugas belajar Doktorat (S-3) di Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasila Bidang MSDM dan juga merupakan lulusan Fakultas Psikologi S-1 dan S-2 Universitas Indonesia, serta lulusan sekolah ikatan dinas Akademi Sandi Negara (AKSARA) dan berdinis 10 tahun di Lembaga Sandi Negara, yang saat ini bernama Badan Siber dan Sandi Negara.



Aisyah Pia Asrunputri, B.A., M.M. Lahir di Jakarta, 4 Agustus 1992. Menempuh pendidikan S-1 di Kuala Lumpur tepatnya di Asia Pacific University of Technology and Innovation (APU)/Staffordshire University (*Dual Degree*) dengan konsentrasi studi *International Business Management* dari tahun 2011 dan lulus pada tahun 2014. Penulis juga baru saja menyelesaikan pendidikan S-2 di Universitas Pancasila dengan konsentrasi studi *Human Resource Management*.

Penulis dikenal sebagai seseorang yang fokus, ulet serta mampu beradaptasi cepat dengan lingkungan baru. Penulis adalah peneliti yang aktif dalam menyuarakan pendapatnya mengenai tantangan di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Selain aktif meneliti di bidang manajemen sumber daya manusia dan membuat jurnal-jurnal akademis, penulis juga telah menelurkan sebuah buku yang berjudul *Membangun Paradigma Organisasi Pembelajaran Berkelanjutan: Upaya Manajemen dalam Mencapai Kecemerlangan Bisnis*.



Andita Putri Ramadhania. Lahir di Jakarta, 30 Desember 1999. Saat ini, penulis merupakan mahasiswi di Fakultas Psikologi Universitas Pancasila. Memiliki minat di bidang psikologi sosial dan memiliki hobi membaca buku, fotografi, serta kegiatan *volunteering* di Sekolah Bermain Matahari daerah Pondok Cina, Depok. Selain berkuliah dan mengikuti kegiatan *volunteering*, penulis juga sedang melakukan penelitian terkait “Ketangguhan Keluarga pada Keluarga Kelas Menengah di Jabodetabek” bersama dengan Dr. Ade Iva Murty Wicaksono dan Dr. Chryna Ayu Rizkyanti, M.A. Penulis memiliki keterampilan berbahasa Indonesia, Inggris, dan Spanyol serta memiliki tipe kepribadian ISTJ.

Wakaf tunaimu bersama Global Wakaf, akan bantu pendidikan berkelanjutan.

Scan QR Code berikut untuk menunaikan wakafmu!



www.humanikaconsulting.com
www.hipotest.com

Penulis buku ini tampak berusaha untuk menjelaskan bagaimana memahami dan memaksimalkan kinerja organisasi, melalui apa yang disebutnya sebagai pendekatan integratif, meskipun titik berat tinjauan kelihatannya adalah psikologi. Ini dapat difahami karena berbicara tentang organisasi, selalu bicara tentang individu dan lingkungannya, berbicara tentang pemahaman perilaku kelompok dalam suatu struktur dan sistem, berbicara tentang ekuilibrium perilaku dan kepemimpinan yang mengendalikan ekuilibrium itu. Tidak ada organisasi tanpa manusia, oleh karena itu pemahaman tentang manusia sebagai pelaku dalam organisasi dari berbagai aspeknya menjadi penting.

Prof. Dr. Sutjipto

**Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pancasila**

Buku ini membahas dari a sampai dengan z mengenai perilaku manusia di organisasi, atau biasa disebut dengan Psikologi Industri dan organisasi. Pembahasannya sangat intensif, dimulai dari sisi individunya sendiri, antara lain mengenai karakteristik individu, sikap dan motivasi yang mendasarinya, serta bagaimana hal tersebut dapat dibuat menjadi suatu keragaman yang menarik dan produktif. Lebih lanjut, dibahas juga mengenai proses yang terjadi di organisasi, baik dalam hubungannya dengan orang lain, dengan tim, maupun dengan kebijakan organisasi yang ada. Pembahasan mengenai bagaimana bekerja dalam tim, mengelola konflik, termasuk pula pembahasan mengenai kesejahteraan karyawan melalui cara mengelola stres.

**Dr. Wustari L. Mangundjaya,
M.Org.Psy, S.E, Psikolog**

Buku ini sangat bermanfaat untuk menjadi bahan bacaan dan rujukan bagi para pembaca yang ingin mempelajari dan memahami studi psikologi di bidang industri dan organisasi. Dengan membaca buku ini selain dapat menjadi bahan bacaan dan rujukan, semoga juga menjadi inspirasi bagi para pembaca yang ingin memperdalam pemahamannya dengan mengembangkan ide untuk melakukan penelitian empirik terkait topik-topik yang diulas dalam buku ini.

**Dr. Widura Imam Mustopo, M.Si.,
Psikolog**

Membaca dan menelusuri buku ini dari awal sampai akhir, kita akan dibawa kepada sebuah gambaran keilmuan psikologi industri dan organisasi maupun manajemen SDM yang update dan integratif, disertai konsep terbaru dan hasil-hasil riset yang menunjang. Membaca buku ini, kita akan menjumpai hal-hal keterbaruan yang mungkin belum kita temui di buku psikologi industri dan organisasi lainnya, terutama terkait isu-isu revolusi industri 4.0, peradaban 5.0, dan era tatanan kehidupan baru pasca pandemik Covid-19.

**Dr. Ugung Dwi Ario Wibowo, M.Si, Psikolog
Dosen – Trainer – Asesor Kompetensi – Pengurus HIMPSI**

Buku ini lengkap, semua aspek yang berhubungan dengan PIO dibahas secara runtut dan diselingi studi kasus yang relevan. Bagi mereka yang sedang belajar PIO, contoh kasus beserta uji mandiri (self-assessment) memudahkan mereka untuk mengerti lebih dalam topik yang dibahas, baik secara konteks maupun konten dari sudut keilmuan yang tengah dipaparkan oleh Penulis.

INDA D.HASMAN, SH.MM

Organisasi yang Agile dan adaptif adalah by design bukan sebatas secara alamiah dan natural beradaptasi, oleh karenanya dibutuhkan SDM yang handal diberbagai sector bisnis dimana secara konsisten organisasi menyerahkan tanggung jawab ini kepada bidang pengelolaan SDM untuk tampil secara professional, kompeten dan bermartabat untuk mengawal setiap perubahan itu adalah hari ini dan nyata!

**Muhamad Aditya Warman
HR & Industrial Relation Guru**



Siak Sri Indrapura, Riau

ini.kpk@gmail.com

Publiking 081261195153