



PSIKOLOGI

INDUSTRI DAN ORGANISASI

Dr. Clara Moningka, S.Psi., M.Si.

Laila Meiliyandrie Indah Wardani, Ph.D.

Dr. Nenny Ika Putri Simarmata, M.Psi., Psikolog

Agung Rido Harmoko, Psikolog, M.M., M.H.

Ahmat Setiabudi, S.Psi., M.Si.

Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., M.A.

Liana Mailani, S.Psi., M.A.

Mira Rizki Wijayani, S.Psi., M.B.A.

Rocky, M.Psi., Psikolog

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Yulisza Syahtiani, S.Psi., M.Si.

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotokopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penerbit

PSIKOLOGI

INDUSTRI DAN ORGANISASI

Kolaborasi Dosen Pengampu Mata Kuliah PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Dr. Clara Moningka S.Psi., M.Si– Universitas Pembangunan Jaya
Laila Meiliyandrie Indah Wardani, Ph.D. – Universitas Mercu Buana
Dr. Nenny Ika Putri Simarmata, M.Psi, Psikolog - Universitas HKBP Nommensen
Agung Rido Harmoko, Psikolog, M.M, M.H Universitas UPI Y.A.I
Ahmat Setiabudi, S.Psi., M.Si.
Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., MA
Liana Mailani. S.Psi. M.A- Universitas Al Azhar Indonesia
Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A. - Tama Jagakarsa
Rocky, M.Psi., Psikolog, UNIKA Atma Jaya
Seta A. Wicaksana, A.Md. Sandi, S.Psi., M.Psi., Psikolog – Universitas Pancasila
Yulisza Syahtiani, S.Psi., M.Si. – Universitas Azzahra

Jakarta, 2021

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI
Kolaborasi Dosen Pengampu Mata Kuliah
PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Penulis: Seta A. Wicaksana, dkk
Copyright ©Seta A. Wicaksana, 2021
Editor: Lia Susanto
Tata Letak: Lia Susanto
Desain Sampul: Fatimah Retnaningtyas

ISBN

978-623-5550-10-7

Cetakan Pertama: September, 2021

14 x 20 cm, xviii + 454 halaman

Diterbitkan Oleh:



Dd Publishing

Siak Sri Indrapura, Riau
ini.kpk@gmail.com

SAMBUTAN

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terwujudnya karya kolaboratif ini, sebuah buku ajar mata kuliah Psikologi Industri dan Organisasi yang ditulis oleh dosen-dosen dari berbagai kampus anggota Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara (KPIN). Buku ini memuat 14 bab pembelajaran psikologi industri dan organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan ajar di kelas, di mana dalam setiap bab selalu dilengkapi dengan obyektif (tujuan pembelajaran) dan bahan evaluasi. Saya yakin, buku ini akan menjadi sumber daya yang berharga bagi para pengajar di perguruan tinggi.

Buku ini merupakan "produk" dari sinergi dan kolaborasi dari para dosen institusi anggota KPIN. Hadirnya buku ini berawal dari ide untuk membuat rancangan pembelajaran semester (RPS) generik untuk berbagai mata kuliah yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh para dosen, kemudian ide ini berkembang menjadi membuat modul, dan akhirnya buku ajar. Saya berterima kasih kepada para penulis, yakni:

Ibu Dr. Clara Moningka, S.Psi., M.Si.,

Ibu Dr. Laila Meiliyandrie Indah Wardani. Ph.D.,

Ibu Dr. Nenny Ika Putri Simarmata, M.Psi., Psikolog,

Bapak Agung Rido Harmoko, Psikolog, M.M, M.H.,

Bapak Ahmat Setiabudi, S.Psi., M.Si.,

Ibu Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., M.A.,

Ibu Liana Mailani. S.Psi., M.A.,

Ibu Mira Rizki Wijayani, S.Psi., M.B.A.,

Bapak Rocky, M.Psi.,

Bapak Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog, dan
Ibu Yulisza Syahtiani, S.Psi., M.Si.

Atas hadirnya buku ajar Psikologi Industri dan
Organisasi ini.

Akhir kata, semoga buku ini bisa bermanfaat bagi
pendidikan psikologi di Indonesia.

Salam sinergi dan kolaborasi!

Jakarta, 25 Agustus 2021

Garvin, M.Psi., Psikolog
(Ketua KPIN)

PRAKATA

Alhamdulillah, puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terwujudnya kolaborasi ini. Buku ini dapat disusun berkat adanya kolaborasi dari beberapa dosen pengampu mata kuliah Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) yang berasal dari berbagai perguruan tinggi serta anggota KPIN sebagai upaya dalam melaksanakan amanah Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Tujuan disusunnya buku ini adalah untuk menambah khasanah dan wawasan ilmu pengetahuan psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi, membantu para pembaca dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Buku ini ditulis sejalan dengan Kurikulum Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM) yang menjadi titik acuan bagi seluruh Perguruan Tinggi untuk melakukan perubahan secara massif terhadap kurikulum masing-masing. Sebagai tenaga pendidik dan juga pimpinan Fakultas Psikologi, kami berharap buku ini dapat membantu para mahasiswa dalam memahami materi PIO dengan lebih baik dalam upaya mempersiapkan mahasiswa untuk menjadi lulusan yang sesuai dengan harapan Dunia Usaha dan Dunia Industri.

Penulis sungguh menyadari jika dalam penyusunan buku ini masih terdapat beberapa kekurangan. Akan tetapi, kami juga meyakini sepenuhnya bahwa buku ini dapat memberikan kontribusi dan manfaat bagi para pembaca. Segala kritik dan saran yang bertujuan untuk membangun kami terima dengan lapang dada agar buku ini dapat lebih baik kedepannya.

Akhir kata, kami mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan buku ini. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa memberkati segala upaya kita. Amin.

Tim Penulis



Kolaborasi Dosen Pengampu Mata Kuliah PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

RANCANGAN PENGAJARAN SEMESTER

MATA KULIAH (MK)	Psikologi Industri dan Organisasi	BOBOT 3 (sks)	MK yang menjadi prasyarat (<i>tidak perlu diisi</i>)	Menjadi prasyarat untuk MK (<i>tidak perlu diisi</i>)	Integrasi Antar MK (<i>tidak perlu diisi</i>)
KODE (<i>tidak perlu diisi</i>)	-				
Rumpun MK (<i>tidak perlu diisi</i>)	-				
Semester (<i>tidak perlu diisi</i>)	2 -3				
Dosen Pengampu (<i>para penulis modul</i>)	Dr. Clara Moringka S.Psi., M.Si– Universitas Pembangunan Jaya Dr. Nenny Ika Putri Simamata, M.Psi, Psikolog Univ. HKBP Nommensen Dr. Laila Meiliyandrie Indah Wardani. S.Psi., M.Sc. – Universitas Mercu Buana Agung Rido Hamloko, Psikolog, M.M, M.H Univ UPI Y.A.I Ahmat Setiabudi, S.Psi., M.Psi. Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., MA Liara Mailani. S.Psi. M.A- Univ Al Azhar Indonesia Mira Rizki				

	Wijayani, S.Psi, M.B.A. - Tama Jagakarsa Rocky, M.Psi., Psikolog, UNIKA Atma Jaya Seta A. Wicaksana, A.Md. Sardi, S.Psi., M.Psi., Psikolog - Urviv. Pancasila Yulisza Syahtiani, S.Psi., M.Si. - Univ. Azzahra			
Deskripsi Mata Kuliah	Mata kuliah ini diberikan pada mahasiswa untuk dapat memperoleh pengetahuan dan pemahaman konsep-konsep, teori-teori, proses psikologi yang terkait perilaku individu dalam lingkup industri dan organisasi dan dimilikinya dari individu, interaksi dengan teknologi, kelompok dan Organisasi serta implikasinya dengan kinerja, keberlanjutan dan daya saing serta perubahan melalui paradigma belajar, penembangan diri dan keasi serta inovasi.			
Tautan Kelas Daring (<i>tidak perlu diisi</i>)				
Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)				
CPMK-1	Setelah menyelesaikan mata kuliah ini (pada akhir semester), mahasiswa akan dapat : <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan pemahaman konsep PIO (C2) dalam kaitannya memberikan berbagai alternatif penyelesaian masalah di dalam lingkup Industri dan Organisasi 2. Memilih dan menggunakan konsep PIO (C4) tersebut dalam menjawab permasalahan dan aplikasi secara efektif dan efisien dalam lingkup Industri dan Organisasi 3. Melakukan kajian (C5) yang tepat dalam bentuk laporan dan kertas kerja dalam lingkup Industri dan Organisasi 			
Sub-CPMK				
Sub-CPMK 1	Mahasiswa mampu mengemukakan (C2) Konsep Psikologi dalam Industri dan Organisasi			

Sub-CPMK 2	Mahasiswa mampu menggunakan aplikasi (C3) teori-teori Psikologi dalam berkontribusi dalam membantu Industri dan Organisasi secara efektif dan efisien serta agilitas dalam perubahan.
Sub-CPMK 3	Memiliki kompetensi untuk menganalisis studi kasus terkait permasalahan di dalam Industri dan organisasi menggunakan perspektif Psikologi. (C4)
Bahan Kajian (<i>topik yang akan dibuat modulnya</i>):	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengantar PIO 2. Riset dalam PIO 3. Sikap dan Motivasi 4. Perbedaan Individu 5. Pengelola keberagaman 6. Kepemimpinan 7. Analisis Jabatan 8. Rekrutmen dan Seleksi 9. Pelatihan dan Pengembangan 10. Manajemen karir 11. Penilaian Kinerja 12. Perubahan dan Pengembangan Organisasi 13. Forensik Dalam PIO 14. Psikologi Positif dalam PIO
Daftar Pustaka	<p>Aamodi, M. G. 2004. <i>Industrial & Organizational Psychology</i> Belmont: Wadsworth/Thomson Learning</p> <p>Aamodi, M. G. (2016). <i>Industrial/Organizational Psychology: A Applied Approach</i> Boston: Cengage Learning.</p> <p>Albrecht, S. L. (2010). <i>Handbook of employee engagement: Perspective, issues, research and practice</i>. UK: Edward Elgar Publishing Limited.</p> <p>Andersen, P dan Vandehey, M. (2012). <i>Career Counseling and Development in Global Economy</i>. Belmont Amerika: Brooks/ Cole Cengage Learning.</p> <p>Baruch, Y. 2004. <i>Managing Careers</i>. Prentice Hall</p> <p>Byars, L.L. and L.W., Rue, 2005 <i>Human Resources Management</i>, Mc Graw-Hill, New York</p> <p>Chancellor, J., Layous, K., & Lyubomirsky, S. (2015). Recalling positive events at work makes employees feel happier, move more, but interact less: A 6-week randomized controlled intervention at a Japanese workplace. <i>Journal of Happiness Studies</i>, 16(4), 871–887. https://doi.org/10.1007/s10902-014-9538-z</p> <p>Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2018). <i>Psychological Testing And Assessment: An Introduction to tests and measurement</i> (9th ed). New York: Mc Graw Hill.</p>

- Cook, M., & Cripps, B. (2005). *Psychological Assessment in the Workplace*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- David A. D., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. 2013. *Fundamentals of Human Resource Management* 12th edition. Wiley
- Duffield, G. M. & Grabosky, P. N. (2001) *The Psychology of Fraud*, 1 st edition Australian Institute of Criminology.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Frank J. L., & Conte, J. L. 2013. *Work in the 21st Century An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* 4th edition. Wiley.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshal, 2000. *Career Management*, 3rd edition
- Hardoko T. Hari, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hesketh, Beryl, Rawlings, Robert, Allen, Rob. 1996. *Organisational Psychology Applied to Forensic Issues*. f AUSTRALIAN PSYCHOLOGIST VOLUME 31 NUMBER 1 pp. 9-14
- Karyono. 2013. *Forensic Fraud*. ANDI.
- Kitaef, Jack. 2017. *Psikologi forensik*. *Pustaka Pelajar*.
- Levy, P. E. 2010. *Industrial Organizational Psychology: Understanding The Workplace*. Third Edition. MunAndar. Psikologi Industri dan Organisasi. 2001. UI Press.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior* 15th edition. Boston: Pearson Education
- Schmitt, N. W., & House, S. C. 2013. *Handbook of Psychology Volume 12 Industrial and Organizational Psychology*. Wiley
- Seligman, M.E.P.(2002). *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- SilviAndari, Ika Adita & Helmi, Avin Fadila. 2018. *Bullying di Tempat Kerja di Indonesia*. *Buletin Psikologi* 2018, Vol. 26, No. 2
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya*

	<p>Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN. Bernardin, H, John and Russel. 2010. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill</p> <p>Spector, P. E. 2012. Industrial and Organizational Psychology: 5th edition Wiley</p> <p>Suzana, Afshara. Et.al. (2012). Impact of Training on Employee Performance. Pakistan Sektor Telekomunikasi</p> <p>Turvey, Brent. 2012. Criminal Profiling An Introduction to Behavioral Evidence Analysis. Fourth Edition. Elsevier. Sitka, Alaska, USA</p>
--	---

DAFTAR ISI

BAB I: PENGANTAR DEFINISI, RUANG LINGKUP, SEJARAH, DAN KETERKAITAN DENGAN ILMU LAIN, DAN ETIKA	1
<i>Oleh: Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi.</i>	
BAB 2: METODOLOGI PENELITIAN DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI	23
<i>Oleh: Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi.</i>	
BAB 3: SIKAP KERJA, EMOSI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA	47
<i>Oleh: Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A.</i>	
BAB 4: PERBEDAAN INDIVIDU	129
<i>Oleh: Seta A. Wicaksana, S.Psi.</i>	
BAB 5: MANAJEMEN KEBERAGAMAN	141
<i>Oleh: Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A</i>	
BAB 6: KEPEMIMPINAN	183
<i>Oleh: Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A</i>	
BAB 7: ANALISIS JABATAN	207
<i>Oleh: Dr. Clara Moningka,¹ Dr. Laila Meiliyandrie Indah Wardani. S.Psi., M.Sc.² Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., MA</i>	
BAB 8: REKRUTMEN DAN SELEKSI	233
<i>Oleh: Rocky M.Psi., Psikolog</i>	

BAB 9: PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	255
<i>Oleh: Agung Rido Harmoko, Psikolog, M.M, M.H</i>	
BAB 10: PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR	273
Oleh: Liana Mailani. S.Psi. M.A	
BAB 11: PENILAIAN KERJA	301
<i>Oleh: Ahmat Setiabudi, S.Psi., M.Si.</i>	
BAB 12: PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI	359
<i>Oleh: Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi.</i>	
BAB 13: PSIKOLOGI FORENSIK DI TEMPAT KERJA	407
<i>Oleh: Yulisza Syahtiani, S.Psi. M.Si.</i>	
BAB 14: PSIKOLOGI POSITIF DALAM INDUSTRI DAN ORGANISASI	433
<i>Oleh: Dr. Nenny Ika Putri Simarmata, M.Psi</i>	
TENTANG PENULIS	444



By far the most difficult skill I learned as a C.E.O. was the ability to manage my own psychology. Organizational design, process design, metrics, hiring and firing were all relatively straightforward skills to master compared with keeping my mind in check,

~

*Ben Horowitz "What's The Most Difficult CEO Skill?
Managing Your Own Psychology." at bhorowitz.com*

March 31, 2011.



BAB 1

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



OBJEKTIF

Setelah mempelajari ini, Anda akan dapat memahami dan mengemukakan (C2) konsep:

- Definisi industri dan definisi psikologi industri.
- Ruang lingkup PIO
- Sejarah dan keterkaitan psikologi industri dan organisasi dengan ilmu lain.
- Pentingnya etika dalam PIO.

Oleh:

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Fakultas Psikologi Universitas Pancasila, Jakarta

1. Pendahuluan

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

Psikologi merupakan ilmu ilmiah yang mempelajari perilaku dan proses mental. Ada tiga istilah penting untuk kita cermati dalam definisi tersebut. Pertama ilmu ilmiah, yaitu suatu penggunaan metode sistematis untuk mengamati lingkungan termasuk perilaku manusia untuk menarik kesimpulan. Kedua perilaku, segala perbuatan yang dilakukan dan dapat diamati. Ketiga, proses mental, pikiran, perasaan, dan motif (niat) yang dirasakan seseorang secara personal, namun tidak dapat diamati (King, 2017). Sedangkan untuk definisi stres, yaitu 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). 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 dikerjakan (Gibson, et al, 2011). Sebagai kesimpulan, peran psikologi pada ilmu PIO adalah untuk menjawab persoalan yang berkaitan dengan 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. PIO merupakan gabungan dari tiga komponen. Komponen yang pertama yaitu psikologi, kedua industri, dan yang terakhir adalah organisasi. Lantas terlintas di benak kita apa itu industri dan apa kaitannya dengan ilmu PIO?

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

2. Definisi Industri dan Definisi 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 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 tak hanya terbatas pada proses mengolah barang dan menyediakan jasa, tetapi sudah mulai mengenal industri *start-up*. Apa itu industri *start-up*? Pernah mendengar Grab, Go-Jek, Tokopedia? Jika ya, nama-nama tersebut merupakan contoh dari industri *start-up*. Lantas, apa sebenarnya industri *start-up* itu? Alamsyah, (2011) mendefinisikan *start-up* merupakan tindakan untuk memulai sebuah proses, sebuah organisasi baru atau usaha bisnis. Namun secara sederhana,

start-up 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 mungkin dapat menghubungkan 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.

Dalam hal ini, industri berperan dalam menentukan kebutuhan yang ingin dipenuhi, sedangkan psikologi berperan dalam merekrut individu yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dari penyedia jasa. Lebih lanjut, 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). Maka 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 pegawai, pelatihan, penilaian kinerja, dan evaluasi pegawai.

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

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). Agar tujuan dapat tercapai, suatu industri atau perusahaan memerlukan orang yang tepat untuk dapat meraih tujuan

yang sudah ditetapkan. Pada porsi ini, peran 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, ada kemungkinan tujuan itu gagal. Menurut Sattel (2015), organisasi yang baik ialah yang memiliki resilience pada system. Hal ini karena 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 (Sattel, 2015). Sehingga, untuk menjawab permasalahan tersebut 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 dalam pikiran kita ketika mendengar PIO (Psikologi Industri dan Organisasi), yang terbayang adalah dunia industri atau pabrikan. Sebenarnya pemikiran ini juga tak salah. Akan tetapi, penjelasan yang lebih detail disampaikan oleh Cascio dalam Rothmann 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. Jika pendekatan akademisi terfokus pada penelitian-penelitian untuk menemukan jawaban, dan digabungkan dengan pendekatan praktisi yang lebih terfokus pada aplikasi suatu konsep pada kehidupan nyata, seringkali model pendidikan yang dilakukan di PIO bersifat model scientist-practitioner (Muchinsky, 2010). 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).

3. 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, tak 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, dan merupakan kontribusi Munsterberg pada bidang ini. Sedangkan kontribusi Cattell pada bidang ini adalah mengembangkan test mental untuk seleksi dan penempatan karyawan pada tahun 1890 (Landy & Conte, 2013). Perjalanan sejarah PIO juga tidak terlepas dari kontribusi Walter Dill Scott dan Fredrick Winslow Taylor. Walter Dill Scott merupakan seorang professor di Northwestern University dan mantan pelajar dari Wilhem Wundt. Scott 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 dasar ilmu ilmiah, akan menjadi komponen yang dapat diukur dan waktu yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan melalui setiap gerakan. Metode ini di kenal 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 (Landy & Conte, 2013). Hasilnya menunjukkan bahwa sikap pekerja memainkan peran penting dalam produktivitas (Landy & Conte, 2013). Temuan lain dari hasil studi ini adalah efek Hawthorne. Efek Hawthorne 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 social. 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, dan 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 menyasrakan pekerjaan dan lingkungan terhadap orang atau sebaliknya, dengan tujuan tercapainya produktifitas 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 itu, 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 produktifitas dan efisiensi yang setinggi-tingginya melalui pemanfaatan manusia seoptimal mungkin (Nurmianto, 1996 dalam Suhardi 2008). Tak 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 ilmu psikologi, tak lebih dari itu. Psikologi sendiri masuk ke Indonesia pada tahun 1950-an dan merupakan ilmu baru 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 di ajarkan di bangku perkuliahan (Munandar, 2001). Sehingga 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).

4. Ruang Lingkup PIO

Banyaknya sumbangan ilmu yang membentuk PIO menjadikan ilmu ini memiliki ruang lingkup yang sangat luas. Oleh karena itu, buku ini mencoba merangkum cakupan ilmu PIO pada prakteknya 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 dalam prinsip aplikasi 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 bagaimana melakukan pengukuran kinerja. Psikolog PIO yang lain mempelajari proses psikologis yang menggarisbawahi perilaku kerja, seperti motivasi kerja dan 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 merupakan 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 yang merupakan 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:

1. Pelatihan dan Pengembangan

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

2. Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)

Para ahli di area ini menganalisa 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 peru-

bahan yang terjadi di organisasi abad ke-21 (Levy, 2010). Pengembangan organisasi ini meliputi rencana perubahan yang dilakukan dengan sengaja bagi sebuah organisasi untuk memecahkan masalah tertentu; pengembangan yang meliputi perubahan dan pengembangan sumber daya manusia; dan organisasi secara khusus (struktur personalia dan organisasi) prosedur kerja atau teknologi dan perancangannya.

3. 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 seringkali 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, 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. 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).

5. Etika dalam PIO

Dalam menjalankan tugasnya sebagai 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 di ketahui. 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).

Sedangkan 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;
6. catatan penyimpanan dan keuangan;
7. pendidikan dan pelatihan;
8. penelitian dan publikasi;
9. penilaian; dan
10. terapi lainnya.

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 untuk meningkatkan organisasi sehingga suatu organisasi dapat berfungsi dengan baik dan membantu meningkatkan kesejahteraan para karyawannya (Spector, 2012).

6. Ringkasan

- Peran psikologi pada ilmu PIO adalah untuk menjawab persoalan yang berkaitan dengan psikologis dengan mengabungkan 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.

7. Evaluasi

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 keterikatan psikologi industri dan organisasi dengan ilmu lain!
4. Sebutkan dan jelaskan ruang lingkup PIO!



The more evolved and psychologically healthy people get, the more will enlightened management policy be necessary in order to survive in competition and the more handicapped will be an enterprise with an authoritarian policy.

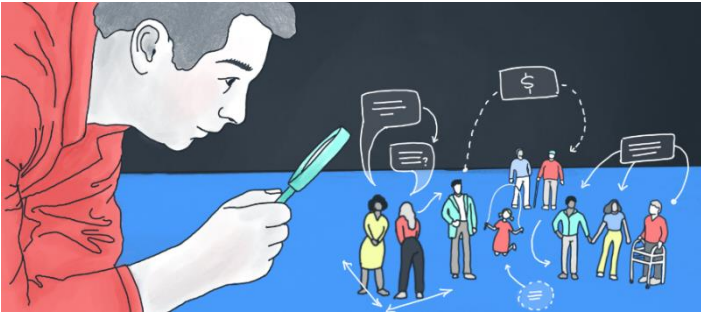
~

Abraham Maslow The Maslow Business Reader



BAB 2

METODOLOGI PENELITIAN DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI



OBJEKTIF

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami (C2) dan menyampaikan serta menerapkan (C3) dalam penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi:

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

Oleh:

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Fakultas Psikologi Universitas Pancasila, Jakarta

1. 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 antara lain filsafat dan kedokteran (Sarwono, 2008). Lantas muncul pertanyaan: apakah psikologi dapat dikatakan sebagai ilmu ilmiah (*science*)?

Dalam perjalanan berdirinya psikologi sebagai ilmu. Ilmu tersebut 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 dulu (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 mengiden-

tifikasi 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, sehingga apa yang dilakukan oleh psikolog harus 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 dikenal karena pernyataan yang menyebut psikologi memiliki sejarah panjang, namun hanya menjadi sebuah cerita pendek (Ebbinghaus, 1980 dalam Fuch dan Evans, 2013). Pernyataan tersebut kemudian diinterpretasikan sebagai suatu usulan bahwa non-experimental merupakan psikologi empiris (*empirical psychologies*) yang ada sebelum 1870 akan tetapi masih belum dapat dikatakan ilmiah, namun 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 ke dalam 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 mempublikasikan *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 dulu menggunakan istilah psikologi dalam konteks akademis, satu hal yang hampir pasti dan tidak pernah terbantahkan hingga saat ini, yaitu 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), yaitu merupakan studi ilmiah yang mempelajari perilaku dan proses mental.

Lantas, bagaimana akhirnya psikologi dapat dikatakan sebagai suatu ilmu? Pertanyaan ini kemudian dijawab oleh Immanuel Kant. Kant menolak segala validitas pemikiran psikologi karena ia memiliki argumen, 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, lalu bagaimana PIO mengaplikasikan saran dari Emmanuel Kant dalam praktiknya pada kondisi yang sebenarnya? Jawaban itu datang dari 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 di kenal 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. Tahapan Penelitian dalam PIO

PIO merupakan ilmu yang tidak berdiri sendiri. Pada perjalanannya, PIO tidak hanya mendapat sumbangan keilmuan dari psikologi, namun juga dari bidang keilmuan lain seperti teknik, ergonomi, dan ilmu manajemen. Hal ini menjadikan PIO sebagai bidang yang eklektik artinya bidang yang mengabungkan 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. Artinya, 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 pada kondisi yang sebenarnya. Dasar ini juga yang menjadikan penelitian di bidang PIO menggunakan eksperimen. Berikut adalah tahapan penelitian di PIO dapat dirumuskan sebagai berikut:

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 Hypothesis*)

Langkah berikutnya dalam tahapan proses penelitian yaitu membangun hipotesis. Hipotesis dapat diartikan suatu pernyataan tentatif yang berkaitan dengan sesuatu yang ingin di ukur 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 dapat teruji, suatu hipotesis 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 variable independen dan variable 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 variable 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). Masih menurut Riggio (2013), ada dua teknik dalam melakukan sampling yaitu random sampling dan stratified sampling.

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

Stratified sampling adalah 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 Stastistika (*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 di analisis 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 dan pertanyaan penelitian dan menggunakan teknik stastistik yang tersedia untuk menguji

hipothesis 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, namun 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.

3. 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 menspesifikasikan apakah penelitian akan melibatkan partisipan kelompok atau individual, membuat perbandingan dalam suatu kelompok atau antar kelompok, dan bagaimana variable akan dimasukkan ke dalam penelitian. Sehingga berdasarkan pengertian ini desain penelitian diklasifikasikan ke dalam beberapa cara, yaitu eksperimen, quasi-eksperimen, non-eksperimen, 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 variable. 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).

Quasi- Eksperimen

Desain penelitian yang mengikuti desain eksperimental, tetapi tidak memiliki tugas acak (random assignment) atau manipulasi variabel independen (Riggio, 2013). Quasi 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 *quasi eksperimental* sering digunakan dalam penelitian di PIO karena kesulitan dalam mengendalikan variabel luar (extraneous variable). Selain itu, seringkali 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 quasi 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, namun 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 di buat 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 variable 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).

4. Teknik Menggumpulkan 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. Lantas apa yang dimaksud dengan survei dan kuesioner?

Survei merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan pemilihan dari suatu sample untuk dijadikan responden yang kemudian diberikan beberapa pertanyaan (Levy, 2010).

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang biasanya dilakukan online dan dilakukan secara 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 observation* 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 respons 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), sedangkan 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 digu-

nakan 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 dimasukkan. Biasanya oleh satu peneliti, teknik arsip sering kali menggunakan data *cross sectional* yaitu data yang dikumpulkan dalam satu waktu dari satu kelompok responden—data longitudinal atau data yang dikumpulkan selama beberapa periode waktu sehingga perubahan sikap dan perilaku dapat dipelajari (Levy, 2010).

5. Teknik Analisis Data

Pada tahapan penelitian sudah dijelaskan langkah berikutnya setelah data dikumpulkan yaitu dengan dianalisis dan diinterpretasi. PIO merupakan bidang yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Sehingga data yang dihasilkan adalah data numerik berupa angka. Oleh karena itu, 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 sample (Landy & Conte, 2013) dengan menggunakan rumus artimatik (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 varian 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 predikif dari beberapa variabel untuk meningkatkan prediksi kriteria variable (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

Meta analisis merupakan metodologi yang digunakan untuk melakukan tinjauan literatur kuantitatif (Levy, 2010). Metode statistik ini menggabungkan dan menganalisa 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).

6. 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, namun juga dari bidang keilmuan lain seperti teknik, ergonomi, dan ilmu manajemen di mana hal ini menjadikan PIO sebagai bidang yang eklektik artinya bidang yang mengabungkan 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; dan
 - 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:
 - Eksprimen,
 - quasi-eksperimen,
 - non-eksprimen,
 - korelasi,
 - survey, 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, 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. Sehingga 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 diantaranya mencakup:
 - statistika deskriptif,
 - statistika inferensial,
 - regresi berganda, dan
 - meta analisis.

7. Evaluasi

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 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!



*True motivation comes from achievement, personal
development, job satisfaction, and recognition.*

~

Frederick Herzberg



BAB 3

SIKAP KERJA, EMOSI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA



OBJEKTIF

Setelah mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami (C2), menggunakan konsep dalam aplikasi praktis (C3), dan melakukan analisis (C4) terkait dengan permasalahan yang menggunakan konsep-konsep ini:

- konsep sikap kerja;
- macam-macam emosi;
- konsep motivasi; dan
- konsep kepuasan kerja.

Oleh:

Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A.- Tama Jagakarsa
Fakultas Psikologi Universitas Tama Jagakarsa, Jakarta

1) Pendahuluan

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

2) 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 berubah 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 Nasional Association of Colleges and Employers USA (2002) terhadap 457 pimpinan 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%), alasan lain-lain (8%). Walaupun presentase tertinggi adalah masalah kompetensi, tetapi masalah terbanyak alasan terjadinya pemecatan oleh perusahaan adalah masalah sikap atau *attitude*.

The Carnegie Institute juga menganalisa 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 seperti 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 dari pada 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. Sedangkan 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, obyek-obyek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Sikap atau determinasi perilaku berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi.

Sikap (*attitude*) ialah 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 diantaranya pendapat G.W. Alport, Guilford, Adisesiah, 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, merupakan 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):

- 1) **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.
- 2) **Komponen afektif (komponen emosional)**, yaitu komponen yang berhubungan dengan rasa senang atau tidak senang terhadap obyek sikap. Rasa senang merupakan hal yang positif, sedangkan rasa tidak senang adalah hal negatif.
- 3) **Komponen konatif (komponen perilaku atau *action component*)**, yaitu komponen yang berhubungan dengan kecenderungan bertindak atau berperilaku terhadap obyek 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) sikap mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

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

4) Faktor-faktor yang Memengaruhi Sikap Kerja

Menurut Azwar S (2010) 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.

Sedangkan menurut Blum and Nylon (2008), 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 karir 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, proses pembentukan sikap berlangsung secara bertahap. Proses belajar dapat terjadi karena pengalaman-pengalaman pribadi dengan obyek

tertentu (obyek, benda, peristiwa) dengan cara menghubungkan obyek tersebut dengan pengalaman-pengalaman lain. Sebagian besar sikap dibentuk melalui campuran dari cara-cara tersebut di atas.

1) Pengalaman pribadi

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

2) Asosiasi

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

3) 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 obyek 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. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar atau faktor yang berasal dari lingkungan.

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 maka sikap kerja positif yang dihasilkan akan semakin tinggi.

Dalam hal ini sikap itu dapat diubah atau dibentuk apabila:

- a) Terdapat hubungan timbal balik yang langsung antara manusia.
- b) Adanya komunikasi yaitu hubungan langsung dari satu pihak.

Pembentukan dan perubahan sikap tidak terjadi dengan sendirinya. Sikap terbentuk dalam hubungannya dengan suatu obyek, 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 antar karyawan tidak menjamin kesuksesan tim, tetapi sikap yang buruk menjamin kegagalan.

Dampak terhadap kepemimpinan adalah:

- Sikap memiliki pengaruh dalam mengangkat atau menghancurkan tim;
- Sikap berpadu ketika dinyatakan kepada orang lain ;
- Sikap buruk lebih cepat berkembang dari pada sikap baik;
- Sikap subjektif sehingga mengenali sikap yang salah bisa jadi sangat sulit;
- Sikap buruk yang dibiarkan akan menghancurkan;
- Dampak terhadap individu;
- Sikap kita menentukan cara kita memAndang hidup ;
- Sikap kita menentukan relasi kita dengan sesama;
- Sikap kita seringkali menjadi satu-satunya pembeda antara kesuksesan dan kegagalan;
- Lebih dari apa pun, sikap kita ketika mengawali tugas akan memengaruhi hasil akhirnya; dan
- Sikap kita 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 dari pada 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 yang mereka tuju.

d) Mampu menangani dan mengelola perubahan

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

e) **Optimis**

Mampu mengkomunikasikan 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 mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerja mereka penting bagi harga diri mereka.

c) **Komitemen terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)**

Mengukur derajat seseorang mengidentifikasikan diri terhadap organisasinya dan ingin tetap sebagai anggotanya.

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

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

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan se-obyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Menurut 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 produktifitas perusahaan.

3) Emosi

1) Pengertian Perasaan, Emosi, dan Suasana Hati

Di dalam suatu analisis, ada tiga 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 seringkali (walaupun tidak selalu) muncul tanpa adanya peristiwa spesifik yang bertindak sebagai stimulus.

2) Emosi Dasar

Rene Descartes yang disebut sebagai pendiri filsafat modern, mengidentifikasi enam *simple and primitive passions*, yaitu *wonder, love, hated, desire, joy, and 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 kolektif orang cenderung percaya tampilan emosional orang lain ada hubungannya dengan hubungan antara mereka, sementara orang-orang dalam budaya individualistis tidak berpikir ekspresi emosional orang lain diarahkan pada mereka.

Psikolog atau filsuf mungkin tidak 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.

3) Dasar dari Suasana Hati--Perasaan Positif dan Negatif

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

Jadi, kita dapat menganggap pengaruh positif sebagai dimensi suasana hati yang terdiri dari emosi positif seperti kegembiraan, kepercayaan diri, keceriaan di puncak akhir, 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 Cina menganggapnya emosi negatif lebih bermanfaat dan konstruktif daripada orang-orang di Amerika Serikat.

4) Fungsi Emosi

Kita harus memiliki kemampuan untuk membuat emosi menjadi rasional. Mengapa? Karena emosi kita memberikan informasi penting tentang bagaimana kita 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) Sumber Emosi dan Suasana Hati

- a) **Kepribadian.** Suasana hati dan emosi memiliki komponen sifat. Kebanyakan orang cenderung memiliki bawaan untuk mengalami perubahan suasana hati dan emosi tertentu lebih sering daripada lainnya. Orang lain 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 sekalipun memiliki potensi untuk menyebabkan pekerja untuk mengalami tingkat ketegangan yang meningkat secara bertahap dari waktu ke waktu.” Tingkat stres dapat memperburuk suasana hati kita 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 (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. 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, mereka cenderung "berpegangan" dengan emosi lebih lama daripada pria, dan mereka lebih sering menunjukkan ekspresi positif dan emosi negatif, kecuali kemarahan.

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 ketidak-konsistenan antara emosi yang orang rasakan dan emosi

yang mereka proyeksikan. Lalu, 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.

7) Affective Events Theory

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

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:

1) Daya Tarik Intuitif

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

2) Kriteria Prediksi EI

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

3) 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.
- c. EI hanyalah kepribadian dengan label yang berbeda.

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.

1. 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.

2. Pengambilan Keputusan

Pendekatan tradisional sehubungan dengan studi terkait pengambilan keputusan dalam organisasi telah menekankan pada rasionalitas. Akan tetapi, para peneliti OB

semakin menemukan bahwa suasana hati dan emosi memiliki efek penting pada pengambilan keputusan.

3. Kreatifitas

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

4. Motivasi

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

5. Kepemimpinan

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

6. Negosiasi

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

7. *Customer Service*

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

8. *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.

9. 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.

10. 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.

11. Manager 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 mengalami 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 kita. 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. *Sales person* 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 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 stimuli, tetapi kita 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 mereka 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, 2002). 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 (2002) 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 di tengah-tengah menyelesaikan survei karyawan tahunan pada 11 September 2001. Survei perusahaan 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 - dimediasi.

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 *turn over* (Barsade & Gibson, 2007). Klimoski, dan Kanfer (2002) menegaskan pentingnya suasana hati dan emosi pada perilaku kerja.

4) 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 kekuatan dalam diri individu yang dapat mengaktifkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi juga merupakan perwujudan dari interaksi terpadu antara motif dan kebutuhan dengan situasi yang diamati, dan dapat berfungsi untuk mencapai tujuan yang diharapkan individu. Semua itu tentunya 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 (1979) 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, 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, contohnya pergi berbelanja untuk membeli sesuatu, mengunjungi teman untuk berdiskusi.

2. Konsep Motivasi

Konsep motivasi yang dijelaskan oleh Suwanto (2001) adalah sebagai berikut:

- a. **Model Tradisional.** Untuk memotivasi pegawai agar gairah kerja meningkat perlu diterapkan sistem insentif dalam bentuk uang atau barang kepada pegawai yang berprestasi.
- b. **Model Hubungan Manusia.** Untuk memotivasi pegawai agar gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.
- c. **Model Sumber Daya Manusia.** Pegawai 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.** Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang yang senang membaca, tidak perlu ada yang menyuruh atau mendorong, ia akan rajin mencari buku untuk dibaca. Kemudian kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan, misalnya kegiatan belajar maka motivasi intrinsik ini adalah keinginan untuk mencapai tujuan yang terkandung di dalam perbuatan belajar itu sendiri. Sebagai contoh konkret, seorang siswa belajar karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai, atau keterampilan agar dapat mengubah tingkah lakunya secara konstruktif, tidak karena tujuan yang lain-lain. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya terdapat aktivitas belajar. Motivasi ini dimulai dan diteruskan

berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya. Sebagai contoh seseorang yang ingin bekerja guna memperoleh penghasilan, sehingga dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari.

- b) **Motivasi Ekstrinsik** Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh seseorang belajar karena tahu besok pagi akan ujian. Harapannya ia 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. Jadi, kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya, tidak secara langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya. Oleh karena itu, motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang aktivitas belajarnya dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar, yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas tersebut.

4. Teori-Teori Motivasi Klasik

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

1) Hierarki Teori Kebutuhan

Teori ini dicetuskan oleh Abraham Maslow (1943) bahwa manusia memiliki lima hierarki kebutuhan, yakni:

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

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 (1943) 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 hirarki tersebut menjadi kebutuhan yang kuat.

Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini, kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang memutuskan menerima uang yang cukup untuk

pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, 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.

2) 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, yakni:

- a. kehidupan (kebutuhan fisiologis dan keamanan)
- b. hubungan (kebutuhan sosial dan status)
- c. pertumbuhan (kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri)

Teori ERG menyatakan, 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, individu meregresi kembali ke usaha untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah (*frustration-regression*).

3) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (1960) mencetuskan dua pandangan nyata terhadap manusia yakni teori X yang pada dasarnya negatif dan teori Y yang pada dasarnya positif. Yang pertama, teori ini menganggap bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja, dan yang kedua, teori ini 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:

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

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

- a. Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- b. Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka berkomitmen pada sasaran.
- c. Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

McGregor dari Teori X dan Teori Y McGregor Douglas (1960) menjelaskan ada dua kemungkinan yang dilihat dari motivasi karyawan dalam manajemen. Teori X adalah teori tradisional yang menjelaskan dari arah kontrol. Ia menyatakan, karyawan pada dasarnya tidak suka bekerja dan berusaha untuk menghindarinya. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah memaksa karyawan untuk bekerja, melalui kekerasan dan ancaman maupun hukuman. Karyawan yang 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 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 untuk digunakan saat manajemen memanfaatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. *In their book In Search of Excellence*. Peters and Waterman (1982) menyatakan, salah satu perbedaan utama antara manajemen Jepang dan Amerika adalah, di Amerika, manajer cenderung menggunakan Teori X dan manajer Jepang, cenderung menggunakan Teori Y. Perbedaan ini mungkin surutnya terbukti dengan praktik pengelolaan Perusahaan General Motors. Dalam bukunya Teori Z, William Ouchi (1981) menggambarkan karakteristik dari perusahaan Jepang yang bisa memberikan komitmen tinggi, motivasi, dan produk-

tivitas. Banyak karyawan Jepang diberikan jaminan kehidupan guna 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. Sementara itu, perusahaan-perusahaan Jepang lebih perhatian pada semua aspek kehidupan karyawannya. Menurut Ouchi, Type Z organisasi cenderung stabil, produktivitas tinggi, dan moral dan kepuasan karyawan tinggi. Banyak dari hasil penelitian ini mirip dengan Teori Y, penelitian dan akan terus mengevaluasi kelayakan pelaksanaan beberapa perusahaan di Amerika (Landy, 1989).

Organisasi telah menjadi psikolog yang 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 adalah meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan memberikan peluang untuk mengembangkan hubungan sosial ke dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah bidang psikologi organisasi yang akan terus penting di masa mendatang.

4) Teori Dua Faktor

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1968) dan dikenal dengan teori hygiene-motivasi, yaitu kondisi kerja yang memungkinkan orang memenuhi kebutuhan tingkat atas dinamakan faktor motivator; dan yang penting untuk memenuhi kebutuhan tingkat bawah dinamakan faktor hygiene. Ada faktor intrinsik yang berhubungan dengan kepuasan kerja seperti prestasi, pengakuan kerja, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan. Faktor ekstrinsik, 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), yakni tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan yang menantang, pencapaian prestasi dan pengakuan. Dalam Maslow (1943) termasuk kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.
- Faktor hygiene (berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, faktor ekstrinsik dari pekerjaan), yakni kondisi kerja, supervisi, hubungan dengan rekan sekerja, gaji, administrasi, dan kebijakan organisasi. Sedangkan di dalam Maslow (1943) 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 dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. McClelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksahadiprojo dan Handoko (1996), yaitu:

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

b) Teori Evaluasi Kognitif

Dikemukakan bahwa ganjaran-ganjaran ekstrinsik seperti upah untuk upaya kerja—yang sebelumnya secara intrinsik telah diberikan karena adanya kesenangan terkait isi kerja—biasanya cenderung akan mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Dengan kata lain, bila ganjaran ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, pengganjaran 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) oleh Psikolog I/O adalah teori penetapan tujuan (Locke dan Latham, 1990). Ide dasar teori ini adalah perilaku orang-orang dimotivasi oleh tujuan dan sasaran internal. Berdasarkan teori ini, sasaran adalah apa yang secara sadar diinginkan seseorang untuk dicapai dengan tujuan yang khusus akan sulit mengantar ke kinerja yang lebih tinggi. Hal ini dibuktikan 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 bertujuan memprediksi 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; dan
4. tujuan yang khusus.

Menurut Locke (1986), tujuan-tujuan yang cukup sulit, yang khusus, dan yang pernyataannya jelas dan dapat diterima oleh tenaga kerja, akan menghasilkan kerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang umum dan mudah dicapai.

6. Program-program MBO: Mempraktikan 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 hirarki 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.

7. Teori Keyakinan Diri

Teori keyakinan diri disebut juga sebagai "teori kognitif sosial" atau "teori pembelajaran sosial", yaitu merujuk kepada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas. Terdapat empat cara untuk meningkatkan keyakinan diri, yakni:

- 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 Anda 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 untuk tidak yakin bahwa mereka dapat melaksanakan tugas-tugas

serta tidak termotivasi dan mengupayakan sesuatu bagi kemajuan ke depan.

Teori ini memandang, setiap 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 bahwa motivasi dan kinerja dapat ditingkatkan dengan cara membangkitkan *self-efficacy* karyawan.

Bandura (1982) mendiskusikan bagaimana *self-efficacy* dapat berkembang dengan 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.

8. 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. Karena teori ini tidak memedulikan apa yang mengawali perilaku. Teori ini bukanlah teori motivasi, tetapi 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 variable kognitif lainnya yang dikenal berdampak terhadap perilaku. Tidak diragukan bahwa penguatan mempunyai pengaruh yang penting atas perilaku.

9. Teori Keadilan

Adam (1965) menyatakan, 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 (1965), 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 akan dirasakan keberadaanya jika perbandingan antara hasil keluaran dengan masukannya sama

dengan hasil keluaran dan masukan orang lain (yang dianggap penting bagi dirinya). Sebaliknya, kondisi ketidakadilan timbul jika perbandingan antara hasil keluaran kita dengan masukannya, tidak sama besarnya (lebih besar atau lebih kecil) daripada hasil keluaran dan masukan orang lain. Walaupun teori keadilan sangat populer di antara para Peneliti I/O, perhatian dalam hal ini telah menurun. Locke dan Henne (1986) yakin, 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, orang akan dapat melakukan tindakan-tindakan berikut (Howell & Dipdoye, 1986):

1. Bertindak mengubah masukan dan menambah atau mengurangi upayanya untuk bekerja.
2. Bertindak untuk mengubah hasil keluarannya, ditingkatkan atau diturunkan.
3. Bertindak merusak secara kognitif masukan dan hasil keluarannya sendiri, mengubah persepsinya

tentang perbandingan masukan, dan atau hasil keluarannya sendiri.

4. Bertindak terhadap orang lain untuk mengubah masukan dan atau hasil keluarannya.
5. Secara fisik meninggalkan situasi.
6. 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, kemudian memberi respon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Peran yang dimainkan keadilan dalam motivasi akan memicu individu untuk mengoreksinya. Untuk itu, ada empat pembandingan yang dapat digunakan sebagai acuan karyawan/individu.

- 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 yang 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.

10. 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 sebuah pemikiran bahwa orang akan dimotivasi ketika mereka yakin perilaku mereka akan mendorong ganjaran atau hasil yang diinginkan. Demikian sebaliknya, bila mereka tidak yakin bahwa ganjaran tergantung pada perilaku mereka. 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 ini menunjukkan kekuatan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung kekuatan dari suatu harapan. Tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil terhadap individu tersebut. Kunci untuk teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan 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.

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.

5) 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. Oleh sebab itu, dalam sebuah organisasi atau perusahaan perlukan 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 di sesuaikan dengan tujuan dan kebijakan organisasi atau perusahaan.

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

- 1) Kemampuan menentukan pilihan terbaik dan menentukan prioritas. Mereka yang aktif di organisasi dilatih untuk pandai memilah masalah, antara lain masalah yang sangat penting, masalah yang sudah dikejar *deadline*, masalah tidak terlalu penting, dan masalah yang dapat diselesaikan suatu saat nanti. Semakin lama dan semakin banyak masalah yang berhasil disortir maka kemampuan ini akan semakin tertempa.
- 2) Teman, kolega, sahabat, partner. Banyak orang yang menjadikan poin ini sebagai tujuannya berorganisasi. Bahkan tidak dapat dimungkiri, poin ini adalah salah satu buah manisnya dunia organisasi. Salah satu yang paling banyak menarik orang untuk terlibat aktif di organisasi. Intensitas diskusi, *sharing*, dan komunikasi inilah yang nantinya akan memunculkan ikatan pertemanan, ikatan emosional, persahabatan, dan lain sebagainya.
- 3) Koneksi (Konektivitas), jejaring sosial (Sosial Network), jejaring kerja (Job Network). Poin ini salah satu yang menarik banyak orang untuk berorganisasi. Aktif berorganisasi, artinya mempunyai kesempatan mendapat banyak teman, mempunyai kesempatan mengenal banyak orang, mempunyai 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, dan punya teman di mana-mana—kenalan di perusahaan A, di perusahaan B, dan lain sebagainya. Pada akhirnya, kenalan-kenalan ini dapat dijadikan sebuah jaringan yang berguna untuk karier.

- 4) Keahlian Spesifik. Poin ini bisa dijadikan bahan tulisan dan dasar yang menjadi intisari dari tujuan orang berorganisasi. Berbicara tentang keahlian, cakupannya cukup banyak karena berbagai kemampuan bisa disebut keahlian. Selain itu, 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.
- 5) 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 dan kurang etis. Namun, tidak mustahil ada juga percikan materi yang bisa Anda dapatkan jika profesional mengelola organisasi semacam ini. Misalnya organisasi siswa, organisasi kemahasiswaan, organisasi massa, lem-

baga swadaya masyarakat. Buruknya, banyak organisasi yang berlabel kemanusiaan, nirlaba, yang terkadang 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 “ngobyek“.

- 6) Jabatan-posisi-kekuasaan. Dalam organisasi ada jabatan-jabatan strategis dan bergengsi dan banyak orang-orang ambisius yang menjadikan jabatan dan kekuasaan ini sebagai tujuannya berorganisasi. Ada yang mengakuinya secara terang-terangan, ada yang melakukannya secara tersamar. Dengan sebuah jabatan di organisasi, terutama jabatan yang tinggi, 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, tetapi malah menysar posisi tertentu sesuai fungsinya. Barangkali orang seperti ini sudah terobsesi, atau memang murni ingin belajar di posisi tersebut.
- 7) Popularitas. Salah satu yang paling menarik minat orang untuk berorganisasi adalah ingin terkenal. Dalam bahasa kerennya disebut popularitas atau

menjadi populer. Banyak dikenal memang menyenangkan, mungkin rasanya seperti selebriti. Ini sah-sah saja untuk dijadikan motivasi dan penyemangat dalam berorganisasi. Lagipula, sebenarnya orang yang aktif di organisasi akan menjadi populis dengan sendirinya tanpa perlu digembar-gemborkan. Bukan hanya diri seseorang saja yang dapat membuatnya populer, tetapi juga bagaimana kinerjanya selama di organisasi? Apa saja yang dia lakukan untuk organisasi? Ini menjadi penilaian tersendiri bagi banyak orang. Berkaitan dengan jabatan dan kekuasaan, popularitas adalah salah satu tuntutan dari jabatan. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam dunia organisasi, memungkinkan dia 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.

- 8) Latihan Belajar untuk Mampu Berbicara Menyampaikan Pendapat, Ide, dan Gagasan pada Orang Lain. Banyak orang yang punya ide cemerlang, tapi 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 Anda dalam bahasa yang elegan. Di organisasilah tempatnya 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 berdebar. Di organisasi, Anda akan dilatih dan belajar terus menerus, sampai akhirnya percaya diri Anda menjadi tinggi, sehingga semua keraguan itu sirna dari pikiran Anda. Pada akhirnya, Anda pun mampu untuk tampil di depan untuk mengutarakan gagasan brilian Anda.

- 9) Latihan dan belajar sendiri cara berdiplomasi, bernegosiasi, melobi, atau memengaruhi orang lain secara persuasif. Dalam Organisasi, teknik bernegosiasi, diplomasi, dan lobi dapat dipelajari secara otodidak. Anda dapat mempraktekkan langsung suatu konsep atau pendekatan yang sudah Anda rancang. Seiring berjalannya waktu dan seringnya Anda 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.

- 10) Kemampuan admistrasi, 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, tetapi pada momen tertentu, masalah enteng ini dapat saja menjadi penghambat jika diabaikan. Dalam organisasi, Anda akan melihat dan merasakan langsung bagaimana berhadapan dengan struktur-struktur dalam organisasi; bagaimana berhadapan dengan prosedur-prosedur baku dalam organisasi; dan 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.

- 11) Belajar menjadi pemimpin-memimpin sebuah tim. Dalam organisasi, biasanya masih menganut “primus inter pares“, siapa yang memiliki kecakapan paling bagus, dialah yang dianggap pemimpin oleh organisasi tersebut. Selain itu, dalam sebuah organisasi seringkali 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 dia bisa menjadi pemimpin bagi orang lain di sekitarnya. Dengan organisasilah kita bisa mengasah jiwa kepemimpinan menjadi semakin matang.

- 12) Kemampuan untuk memahami karakter orang lain. Bertemu, berkomunikasi, dan berdiskusi dengan banyak orang dalam sebuah organisasi maupun lintas organisasi, Anda akan mempelajari berbagai karakter manusia secara perlahan. Dalam organisasi, di mana anggotanya berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, punya tujuan pribadi yang tidak sama juga, pemahaman terhadap karakter seseorang menjadi sangat penting. Memahami karakter sangat berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Seorang pemimpin dituntut mampu memahami karakter audiens yang dipimpinya. 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.
- 13) Kemampuan untuk menghargai pendapat atau gagasan orang lain. Ada banyak ide yang muncul dari beragam kepala manusia dalam sebuah organisasi. Menyatukan gagasan itu 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. Dengan organisasilah kita akan dilatih menghadapi banyak ide. Menerima atau menolak adalah urusan pribadi kita, tetapi seburuk apapun sebuah gagasan, kita harus menghargainya. Jika pendapat itu baik, kita terima dan jika pendapat itu buruk, 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.

6) 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 independent, dan mana yang merupakan variabel dependen. Guna melihat gambaran berbagai penelitian yang menguji keterkaitan

antara ketiga variabel tersebut, akan kita lihat 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 yaitu meneliti variabel aslinya yaitu sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Oleh karena itu, kepuasan kerja adalah sikap dan kinerja adalah perilaku. Merujuk dari konsep ini, mestinya kepuasan kerja akan memengaruhi kinerja.

Schwab dan Cumming (1970) menyatakan, 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 group yakni faktor *hygiene* dan motivator. Faktor *hygiene* adalah faktor yang memengaruhi ketidakpuasan kerja, bila pemenuhan kebutuhan ini ditingkatkan maka hanya akan mengurangi ketidakpuasan. Sedangkan 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 hubungan alur model dikembangkan dalam Formula MPS (Motivating Potential Score). Ada 5 karakteristik, yaitu:

- a. *Skill Variety*,
- b. *Task Identity*,
- c. *Task Significance*,
- d. *Autonomy*, dan
- e. *Feedback*.

Dengan alasan psikologis, yaitu:

- a. *Feeling Meaningfulness*,
- b. *Feeling Responsibility*,
- c. *Knowledge of result outcome*,
- d. *High Intrinsic Motivation*,
- e. *High Quality Work*,
- f. *High Satisfaction*, dan
- g. *Low Absenteeism*.

Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dimediasi oleh sejumlah *variable*. 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 (1968) bahwa kinerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Hubungan ini dimediasi oleh *variable* penghargaan (*reward*) dan dimoderasi oleh persepsi keadilan atas penghargaan tersebut. Ketika kinerja mengarahkan pada pemberian penghargaan, maka hipotesis menunjukkan akan memberikan dampak pada kepuasan yang tinggi. Berdasarkan model yang diberikan oleh Porter dan Lawler, tingkat kinerja dan kepuasan yang rendah pada periode sebelumnya akan memengaruhi pemberian penghargaan.

3. Pandangan bahwa kinerja mengarah kepada kepuasan. Regina M. Hechanova, Ramon Benedicto A. Alampay, 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 jasa hotel, jasa makanan, jasa perbankan, dan jasa 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 motivasi intrinsik 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 pada 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 bisa dilihat, apakah terdapat perbedaan keinginan karyawan apabila ditelaah berdasarkan kelompok jenis kelamin dan umur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keinginan berdasarkan jenis kelamin, sedangkan berdasarkan kelompok umur menunjukkan adanya perbedaan. Karyawan yang berada pada kelompok umur 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 umur 31 sampai 40 kebutuhan dasar menjadi kurang penting, dan pada kelompok usia 50 tahun ke atas menunjukkan bahwa kondisi kerja, hubungan antar personal dan loyalitas menjadi masalah penting.

Penelitian ini juga membandingkan keinginan karyawan berdasarkan kelompok penghasilan dan tipe pekerjaan yang keduanya menunjukkan adanya perbedaan keinginan karyawan. 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 team), berdasarkan jenis kelamin karyawan, umur, pendidikan, status perkawinan, jumlah anak, kedudukan organisasi, jabatan, dan rangking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan laki-laki lebih besar dibandingkan dengan wanita.

Berdasarkan nilai kerja, ada perbedaan nilai kerja antara karyawan laki-laki dan wanita. Demikian juga berdasarkan *job level*, juga menunjukkan ada perbedaan *job level* antara karyawan laki-laki dan wanita. Jonathan

Bennett, Rolf P Boesch, 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, kemudian menurun pada waktu pertengahan, dan pada akhirnya akan naik kembali, tetapi tidak bias mencapai setinggi pada tahap awal. Tiiu Kamdron (2005) menyatakan, organisasi publik yang profesional dan efisien adalah organisasi yang kompeten, memberikan motivasi, netral, bekerja pada suatu system, dan mendedikasikan 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 motivasional 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 pada 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 elit dan kelompok orkestra non-elit. Pemain orkestra pada kelompok elit lebih puas dibanding dengan kelompok non-elit. Kelompok elit lebih puas atas pembayaran, keamanan kerja, manajemen. Namun, ada perbedaan kepuasan yaitu kelompok elit lebih rendah dari pada kelompok non elit yaitu pada hubungan dengan karyawan lain, job involvement, dan motivasi kerja internal. Pada kelompok elit musik orchestra, ketidakpuasan terletak pada pekerjaannya, sedangkan kelompok non elit tingkat kepuasan terletak pada kesempatan untuk memengaruhi dan kesempatan untuk tumbuh.

Michael Byrne (2006) melakukan studi pada institusi kesehatan di Irlandia. Mereka melakukan berbagai perbaikan di berbagai 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. Teori Herzberg berguna untuk digarisbawahi, yaitu 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 dari ketiga variabel dan pengukurannya konstruksinya yang beragam. Berdasarkan teori yang ada serta temuan dari beberapa penelitian yang berkaitan dengan motivasi, kepuasan kerja dan kinerja, hasil penelitian yang menunjukkan motivasi, kepuasan dan kinerja juga sangat tergantung pada kondisi tertentu yaitu perbedaan individual, seperti perbedaan kebutuhan personal, nilai, sikap, keterampilan, dan kemampuan individu mengerjakan tugasnya. Berdasarkan karakteristik pekerjaannya, ada beberapa aspek posisi pekerjaan yang menentukan batasan atau kesempatan.

Berbagai praktek 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 bias diperoleh apabila memperhitungkan kesamaan relatif dari karakteristik individu yang

diteliti, aspek posisi pekerjaan juga perlu diperhatikan, dan berbagai praktek yang dilakukan organisasi seperti aturan.

7) Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja berharap 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 efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis & Newstrom (1985) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai 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 mereka yakini 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 aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaan dan dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting

dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya 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. Sehingga 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. Yang ingin dicapai ialah 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 keluarannya (yang didapatnya). Sehingga 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. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang pro-

mosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena 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 and Rene V. Dawis, 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:

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. *Alturism*

- *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 pe-kerjanya.
- *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.

6. *Autonomy*

- *Creativity* adalah kreatifitas 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:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. 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.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*). Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*). Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. 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 disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

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

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu peker-

jaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

- b. 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 antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya 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.
- c. Teman sekerja (*workers*). Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- d. Promosi (*promotion*). Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

- e. Gaji atau upah (*pay*). Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai 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 atasan dapat memengaruhi secara signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1) 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 perilaku mereka dalam memengaruhi kepuasan pekerja. Tujuannya agar mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) 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 untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

- 3) *Organizational Citizenship Behavior*
Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.
- 4) *Organizational Commitment*
Mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuan. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan, terdapat hubungan yang signifikan dan kuat. Hal ini karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.
- 5) Ketidakhadiran (*Absenteisme*)
Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.
- 6) 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.
- 7) Perasaan stres
Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif di mana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. 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

1) 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, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (*Absenteeism*)

Menurut Porter dan Steers (dalam Luthans, 2006), ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran karena 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.

3) Keluarnya Pekerja (Turnover)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar. Jadi, besar kemungkinan 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.

4) Respon terhadap ketidakpuasan kerja

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

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif samapi 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 bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

- b. Melakukan perubahan struktur pembayaran. Perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan dasar keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran di mana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasa (*merit pay*), sistem pembayaran atau gaji berdasarkan performancenya. 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 mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), di mana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang 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*.

8) Ringkasan

1. 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.

2. Beberapa sikap kerja, yaitu *job satisfaction* atau kepuasan kerja; *job involvement* atau keterlibatan kerja; *psychological empowerment*; *organizational commitment* atau komitmen organisasi.
3. Perasaan adalah istilah umum yang mencakup berbagai perasaan yang dialami orang, termasuk emosi dan suasana hati.
4. Emosi adalah perasaan intens yang diarahkan seseorang atau sesuatu.
5. Suasana hati adalah perasaan yang tidak lebih dari emosi dan seringkali (walaupun tidak selalu) muncul tanpa peristiwa spesifik yang bertindak sebagai stimulus.
6. Sumber emosi dan suasana hati meliputi: a) kepribadian, b) hari dalam seminggu dan waktu dalam sehari, c) cuaca, d) stress, e) kegiatan sosial, f) tidur, g) olahraga, h) usia, dan i) jenis kelamin.
7. Emotional labor adalah emosi yang dikeluarkan oleh seorang karyawan selama bekerja.
8. *Affective Events Theory* (AET) menunjukkan bahwa karyawan bereaksi secara emosional terhadap hal-hal yang terjadi pada mereka di tempat kerja, dan reaksi ini memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja mereka.
9. Kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk memahami emosi dalam diri dan orang lain, memahami arti dari emosi, dan mengatur emosi seseorang.

10. Motivasi adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja kerja.
11. Beberapa teori motivasi meliputi: a) teori Abraham Maslow, b) teori eksistensi-relasi pertumbuhan, c) teori dua faktor.
12. Teori-teori kepuasan kerja mencakup: a) teori perbandingan interpersonal, b) two factor theory, c) teori keadilan, d) value theory.
13. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi: a) pemenuhan kebutuhan, b) perbedaan, c) pencapaian nilai, d) keadilan, e) komponen genetik.
14. Kepuasan kerja dapat berkorelasi dengan beberapa variabel berikut:
 - Motivasi;
 - Pelibatan kerja;
 - Organizational Citizenship Behavior;
 - Organizational Commitment;
 - Ketidakhadiran;
 - Perputaran (turnover);
 - Perasaan stress; dan
 - Prestasi kerja.

9) Evaluasi

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!

10) 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 teknisisi 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 dimilikinya. Penurunan kinerja yang dialami Pak Ahliawan disebabkan oleh demotivasi yang dirasakannya akibat jenjang karir 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 dengan kompensasi benefit yang lebih baik serta jenjang karir 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 tiga 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 adalah, sering marah-marah dan

berkata keras dan kasar kepada timnya. Bahkan puncaknya adalah ketika karyawan baru mendapatkan instruksi kemudian bingung menjalankan instruksi tersebut, Pak Ahliawan kemudian 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?



Strength lies in differences, not in similarities.

~

Stephen R. Covey



BAB 4

PERBEDAAN INDIVIDU



OBJEKTIF

Setelah Anda 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

Oleh:

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Fakultas Psikologi Universitas Pancasila, Jakarta

1. 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 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 terhadap baik itu 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.

2. 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 tersebut disebut dengan *Individual Differences*. Perbedaan individu terkadang dapat membuat suatu pekerjaan menjadi sulit, tetapi juga dapat membuat suatu manfaat bagi lingkungannya.

3. Komponen Diri

Cara-cara di mana seorang individu mengintegrasikan dan mengatur kepribadian dan sifat-sifat 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. Sedangkan, *Self-Efficacy* adalah keyakinan individu tentang kemungkinan berhasil dalam menyelesaikan tugas tertentu. Lalu, 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 kemandirian 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. Namun, 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 kita dalam merespon atau berinteraksi dengan individu lain, hal tersebut disebut dengan *personality*. Diketahui juga, kepribadian dibagi menjadi lima karakteristik, yakni (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 mengambil resiko.

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, sementara 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, 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 seringkali dapat memengaruhi kesehatan orang tersebut.

4. Model/Gaya Individu dalam Pemecahan Masalah

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

1. ***Sensation-feeling***, individu yang terbuka secara komunikasi, *friendly*, empati, dan mampu bekerja sama.
2. ***Intuitive-feeling***, individu yang idealis, kreatif, baik dalam berimajinasi dan mengombinasikan suatu hal baru.

3. ***Sensation-thinking***, individu yang detil secara teknik, logik dalam menganalisa 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 yakni dengan adanya *self-monitoring*. Terdapat dua hal di dalam *self-monitoring*, yakni *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. Sedangkan, *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 stereotipe 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.

5. Ringkasan

- Perbedaan individu bagaimana individu berbeda dalam pemikiran, perasaan, dan perilaku mereka.
- Dua faktor penting yang dapat meningkatkan kesadaran akan perbedaan antar individual ialah:
 - *Self awareness*
 - *Awareness of others*
- Cara-cara di mana seorang individu mengintegrasikan dan mengatur kepribadian dan sifat-sifat 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.

- 5 karakteristik kepribadian meliputi:
 - *Extraversion*;
 - *Neuroticism*;
 - *Agreeableness*;
 - *Conscientiousness*; dan
 - *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*; dan
 - *Intuitive-thinking*.
- Perbedaan di lingkungan kerja memiliki dua kriteria:
 - *Surface level diversity*
 - *Deep level diversity*

6. Evaluasi

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!

7. Studi Kasus

Nge-Vlog merupakan trend baru dalam proses seleksi calon karyawan milenial dan era industry 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 kurang dari menit, dan kemudian diviralkan dalam social 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 yang mengirimkan vlog?
3. Bagaimana pendapat Anda, apakah semua karakter kepribadian dapat terakomodir dengan media Vlog?
4. Mengapa penting dalam organisasi memahami *individual differences*? Apa kaitannya dengan proses seleksi?



We have a very diverse environment and a very inclusive culture, and those characteristics got us through the tough times. Diversity generated a better strategy, better risk management, better debates, and better outcomes.

~

Alan Joyce



BAB 5

MANAJEMEN KEBERAGAMAN



OBJEKTIF

Setelah Anda mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami (C2), menggunakan konsep-konsep ini dengan tepat (C3) dan kaitannya dengan analisis konsep satu dengan lainnya mengaplikasikan (C4):

- 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

Oleh

Mira Rizki Wijayani, S.Psi., M.B.A.

Fakultas Psikologi Tama Jagakarsa, Jakarta

1. 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, sementara 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.

2. Keberagaman

Apa definisi dari keberagaman di tempat kerja? Kami 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, tapi 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 kami sebagai manajer adalah menemukan cara untuk mengembangkan hubungan yang kuat dengan 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 stereotipe yang ada. Beberapa tipe diskriminasi diantaranya 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 stereotipe dan asumsi. Namun, bukti telah menunjukkan bahwa ketika orang mengenal satu sama lain, mereka menjadi kurang peduli tentang perbedaan demografis jika mereka 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. Membedakan berarti memperhatikan adanya perbedaan 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 baik, sangat diperlukan untuk membuat keputusan promosi. Namun, biasanya ketika kita berbicara tentang diskriminasi,

kita membiarkan perilaku kita dipengaruhi oleh stereotip tentang sekelompok orang. Daripada melihat karakteristik individu, diskriminasi yang tidak adil meng-asumsikan semua orang dalam kelompok adalah sama. Diskriminasi ini seringkali 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

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, antara lain:

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

- Keseimbangan (Balance), yaitu kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan yang menyebabkan keseimbangan.
- Stamina, yaitu kemampuan untuk melanjutkan upaya maksimal yang membutuhkan upaya berkepanjangan.

Sedangkan 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, tergantung 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 stereotipe 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.

3. Mengapa Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja itu Sangat Penting?

Pada bagian ini, kami ingin melihat mengapa keberagaman di tempat kerja sangat penting untuk organisasi. Manfaat tersebut terbagi ke dalam tiga kategori utama: 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 yakni 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 mengandalkannya 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 perempuan. 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 dan 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, 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 untuk 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, keberagaman budaya menawarkan fleksibilitas dan kreativitas yang kita perlukan untuk menciptakan kembali ekonomi global di abad kedua puluh satu. 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 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 pada kesempatan yang sama. 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. 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. 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, yaitu 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. 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 dan yang lebih tua akan segera melebihi jumlah anak di bawah usia 5 untuk pertama kalinya dalam sejarah. Juga, populasi dunia berusia 80 dan lebih diproyeksikan meningkat 233 % antara tahun 2008 dan 2040. Implikasi dari tren ini untuk masyarakat dan bisnis sangatlah mendalam: Mulai 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 praktek kerja di masa depan.

5. 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-persatu.

Umur

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 diantara 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 mereka tidak bisa bekerja sekeras atau secepat pekerja yang lebih muda karyawan adalah persepsi

yang tidak akurat. Para pengusaha memiliki perasaan yang beragam mengenai pekerja yang lebih tua tersebut.

Pada 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 ekstrim. 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.

Sekitar 50 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 laki-laki (50,2%) sekarang masing-masing mencapai hampir setengah dari angkatan kerja. Namun, isu-isu keberagaman jenis kelamin masih cukup lazim dalam organisasi, contohnya kesenjangan pembayaran. Isu-isu lain melibatkan awal karir dan kemajuan. Meskipun 57 % mahasiswa saat ini adalah perempuan, dan perempuan memiliki peluang menyelesaikan kuliah dan memiliki gelar lanjutan yang sama, ketidakadilan bertahan. Penelitian oleh Catalyst menemukan bahwa pria memulai karier mereka di tingkat yang lebih tinggi daripada wanita dan setelah memulai dari belakang, perempuan tidak pernah mengejar ketinggalan tersebut. Pria bergerak lebih jauh menaiki tangga karir dan naik lebih cepat. Akhirnya, kesalahpahaman, kepercayaan yang salah, dan opini yang tidak didukung masih ada tentang apakah perempuan 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-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 lebih 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 perempuan 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 gaya maskulin. Penelitian lain menunjukkan bahwa manajer perempuan 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 perempuan lebih cenderung untuk menumbuhkan kolaborasi sementara laki-laki 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 perempuan atau laki-laki. Akan tetapi, penghargaan yang lebih baik seharusnya ditujukan untuk menjelaskan mengapa penting bagi organisasi untuk mengeksplorasi kelebihan yang dimiliki perempuan dan laki-laki 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 bagian lain di dunia, tentang ras dan bagaimana orang bereaksi juga 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 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 penyandang disabilitas. 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 disabilitas. 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 mereka, tetapi mereka juga harus dianggap adil oleh mereka yang tidak cacat. Itulah tindakan penyeimbangan yang harus dihadapi manajer.

Penyandang disabilitas, baik perempuan maupun laki-laki dapat dan ingin menjadi anggota masyarakat yang produktif. Dalam negara-negara maju dan berkembang, promosi masyarakat lebih inklusif dan peluang lapangan kerja lebih besar kepada para penyandang disabilitas. Mereka 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 hidup di bawah garis kemiskinan dan kerap kali menghadapi keterbatasan akses 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 perempuan memiliki risiko lebih besar dibandingkan penyandang disabilitas laki-laki. Kemiskinan mereka terkait dengan sangat terbatasnya peluang mereka atas pendidikan dan pengembangan keterampilan.
- Hampir sebanyak 785 juta perempuan dan laki-laki 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) sementara hanya 1 % perempuan 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 ketimpangan terjadi di berbagai wilayah di Indonesia, terutama bagi masyarakat yang termarjinalisasi dan rentan, termasuk para penyandang disabilitas. Para penyandang disabilitas kerap kali terisolir secara sosial dan menghadapi diskriminasi dalam akses atas kesehatan dan layanan-layanan lainnya, seperti pendidikan dan pekerjaan.

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

1. 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.

2. Sejalan dengan penghitungan WHO, diperkirakan 10 % dari penduduk Indonesia (24 juta) adalah penyandang disabilitas.
3. 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) and 1,158,012 (penyandang disabilitas kronis).
4. Sementara menurut data Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, pada 2010 jumlah penyandang disabilitas adalah: 7,126,409 orang.
5. 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.
6. Pemerintah Indonesia telah mengadopsi sejumlah peraturan perundangan, kebijakan, standard dan prakarsa terkait penyandang disabilitas. Namun, banyak pasal-pasal dari peraturan perundangan ini masih berbasis sumbangan (*charity-based*).

Berikut adalah peraturan perundangan utama:

1. 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 “etiap 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, rehabilitasi.
2. 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.
3. 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.
4. Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP-205/MEN/1999 (1999): Pasal 7 menyatakan orang dengan disabilitas berhak atas sertifikat pelatihan kejuruan.
5. Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 01.KP.01.15.2002 mengenai penyaluran pekerja dengan disabilitas di sektor swasta.

6. Undang-Undang No. 39/1999 tentang Hak Asasi Manusia (1999), pasal 41(2) menyatakan bahwa setiap orang dengan disabilitas memiliki hak atas fasilitas dan perlakuan khusus.

Standar–standar Internasional mengenai disabilitas dan statusnya:

1. Konvensi ILO mengenai Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan, 1958, (No. 111), status diratifikasi 7 Juni 1999. Di seluruh dunia, diskriminasi kerja menghambat banyak perempuan dan laki-laki, termasuk penyandang disabilitas, berpartisipasi dalam pasar kerja dan mencapai potensi penuh mereka. Konvensi No. 111 tentang diskriminasi adalah salah satu konvensi pokok ILO.
2. 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.
3. Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa mengenai Hak Penyandang Disabilitas (2006) dan Protokol Pilihan. Status diratifikasi 30 November 2011. Protokol Pilihan belum ditandatangani.
4. 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 mereka, dan berpartisipasi secara lebih aktif dalam masyarakat. Selain itu, juga memastikan perspektif disabilitas dalam semua aspek kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan, penerapan dan penegakan peraturan perundangan, kebijakan disabilitas yang efektif, serta memberikan peluang kerja dan pelatihan yang sama. Misalnya 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 mereka di tempat kerja yang mana hal ini membuat rasa tidak nyaman bagi mereka 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 dikatakan 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 dia sama atau tidak—diperlakukan dengan adil dan diberi kesempatan dan dukungan untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan mereka yang terbaik.

6. 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, yaitu prasangka pribadi dan langit-langit kaca (*glass ceilings*).

Prasangka Pribadi

Kita lihat bersama seorang perokok, ibu yang bekerja, dan pemain sepak bola. Apa kesan yang datang ke pikiran Anda ketika membaca kata-kata tersebut? 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 stereotipe, 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 kita memengaruhi cara kita melihat dan merespon keberagaman. Salah satu hasil dari bias pribadi kita bisa menjadi prasangka—yakni keyakinan yang terbentuk sebelumnya, pendapat, atau penilaian terhadap seseorang atau sekelompok orang. Prasangka kita dapat didasarkan pada semua jenis keberagaman yang kita bahas adalah ras, jenis kelamin, etnis, usia, kecacatan, agama, atau bahkan karakteristik pribadi lainnya.

Faktor utama dalam prasangka adalah stereotipe yang menilai seseorang berdasarkan persepsi 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, meskipun 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 berkomitmen untuk karir mereka seperti yang dimiliki pria, dan sebagainya-tidak faktual, dan mendistorsi penilaian kita.

Prasangka dan stereotipe 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 mereka terhadap orang-orang yang menjadi sasaran prasangka mereka secara merugikan. Diskriminasi, baik disengaja atau tidak, dapat menyebabkan konsekuensi negatif yang serius bagi pengusaha. Tapi 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 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 perempuan, sebesar 60 % dari Anda pada pekerjaan pertama itu akan berada posisi pemula. Namun, jika Anda laki-laki, hanya 46 % yang akan mulai di posisi pemula. Sementara itu, 2 % wanita akan mencapai ke posisi CEO atau posisi eksekutif senior, meskipun 6 % pria akan mencapai posisi itu. Meskipun masuknya ke pekerjaan akuntansi, bisnis, dan hukum terjadi pada tingkat yang sama untuk pria dan wanita, bukti menunjukkan bahwa jalur karir perempuan dan pria mulai terbagi segera setelahnya. Masalah ini juga terlihat pada kaum minoritas pula. Hanya sebagian kecil dari laki-laki dan perempuan hispanik dan Afrika-Amerika yang berhasil masuk ke posisi manajemen di Amerika Serikat.

Apa yang terjadi di sini? Setelah bertahun-tahun *kesempatan yang sama*, kenapa 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 perempuan 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 praktek-praktek organisasi dan bias antarpribadi yang telah memblokir kemajuan perempuan.

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 perempuan). Seperti yang telah dikatakan orang lain, sekaranglah saatnya untuk menghancurkan langit-langit kaca untuk semua karyawan. Setiap karyawan harus memiliki kesempatan untuk bekerja dalam karir di mana mereka dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan memiliki jalur karir yang memungkinkan mereka untuk maju seberapa jauh mereka ingin pergi. Bagaimanapun, untuk mencapainya 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 ialah 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, yakni (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 ialah peluang terhadap jaringan kerja, mengurangi stereotype, serta stigma.

7. 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 sekedar 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 diantaranya 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 pemimpin 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 pegawai 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, yakni pengembangan karir dan dukungan sosial. Program mentoring yang baik akan ditujukan pada seluruh keberagaman pegawai yang memiliki potensi tinggi untuk naik ke tangga karir suatu organisasi. Apabila suatu organisasi serius mengenai komitmen mereka terhadap keberagaman, mereka harus memiliki program mentoring.

Pelatihan Keterampilan Keberagaman

Organisasi memiliki tantangan untuk mencari cara bagaimana seorang pegawai dapat bekerja dengan pegawai lain yang berbeda-beda. Itulah saat diperlukannya pelatihan keterampilan keberagaman, suatu pelatihan yang khusus untuk mendidik pegawai 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 mereka memiliki dukungan baik dari orang-orang di dalamnya maupun dari luar kelompok tersebut. Seorang individu yang minoritas seringkali merasa mereka 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. Hal tersebut bisa menjadi sarana untuk melibatkan seluruh karyawan, tidak peduli apapun perbedaan yang ada di antara mereka.

8. 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, tapi kesamaan di antara karyawan.
- Diskriminasi adalah tindakan menyadari perbedaan di antara dua hal lalu menjadikannya sebagai bahan untuk menghakimi hal yang berbeda tersebut berdasarkan stereotipe yang ada.
- Beberapa tipe diskriminasi adalah
 - diskriminasi kebijakan,
 - usia,
 - jenis kelamin,
 - ras,
 - disabilitas,
 - agama,
 - senioritas, dan
 - di tempat kerja.

- General Mental Ability meliputi:
 - kemampuan angka,
 - kemampuan verbal,
 - kecepatan perseptual,
 - penalaran induktif,
 - penalaran deduktif,
 - visualisasi spasial, dan
 - 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:
 - Umur,
 - 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 perempuan memiliki risiko lebih besar dibandingkan penyandang disabilitas laki-laki.

- Sedangkan 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 Ketegakerjaan.
- Tantangan dalam mengelola keberagaman meliputi prasangka pribadi dan langit-langit kaca (*glass ceilings*).
- Inisiatif keberagaman di tempat kerja dapat dilakukan melalui: a) mentoring, b) pelatihan keterampilan keberagaman.

9. Evaluasi

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 Abiliti 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?

10. Studi Kasus

Dilema dalam Keberagaman

Anton adalah seorang direktur marketing dari perusahaan asuransi yang telah berdiri semenjak tiga dekade yang lalu. Saat ini, tim eksekutifnya terdiri dari 6 orang pria. Perusahaan tempat Anton bekerja memiliki komitmen untuk memberikan peluang yang setara bagi siapapun untuk memiliki karir 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 sekedar 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?



*Reducing complexity by order formation is the number one skill
needed by all leaders in the twenty-first century*

~

*Peter Kruse in: "Soft Values, Hard Facts" Google's Think
Quarterly, March 2011.*



BAB 6

KEPEMIMPINAN



OBJEKTIF

Dalam bagian ini akan menjelaskan Definisi Kepemimpinan, Teori Kepemimpinan dan dinamika kepemimpinan dalam dunia Industri Organisasi. Setelah Anda mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami dan menyampaikan kembali (C2):

- Definisi
- Teori Kepemimpinan
- Keahlian/ Kemampuan Pemimpin
- Gaya Kepemimpinan dan Situasi
- Kepemimpinan dan Faktor Budaya

Oleh:

Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A

Fakultas Psikologi Universitas Tama Jagakarsa, Jakarta

Tim Dosen PIO 183

1. Pendahuluan

Keberhasilan suatu organisasi dalam memperoleh tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat bergantung kepada peran pemimpin dalam organisasi tersebut. Bila pemimpin mampu menjalankan fungsinya dengan baik, maka peluang keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya akan semakin terbuka. Dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif dan mampu mengarahkan perilaku karyawannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi

2. Definisi

Yukl (2005) menggambarkan kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif. Kepemimpinan adalah proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu Robbins (2007) menyatakan, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disukai (Siagian, 2002).

3. Teori Kepemimpinan

Teori dan penelitian di balik kepemimpinan sangat penting untuk dipahami. Teori yang menyertai eksekutif inilah nantinya yang akan menentukan bagaimana sebuah organisasi memilih atau mengembangkan manajernya. Bila perusahaan percaya bahwa sebagian individu memang “dilahirkan untuk menjadi pemimpin” karena kebutuhan, sifat atau orientasi mereka, manajer-manajer dapat dipilih berdasarkan hasil skor mereka dalam suatu tes.

Di sisi lain, bila perusahaan percaya kepemimpinan terdiri dari keahlian-keahlian atau sikap tertentu, kita dapat memperoleh seorang pemimpin yang luar biasa dengan cara melatih pegawai manapun. Perusahaan pun akan mendidik para pemimpin untuk menyesuaikan sikap mereka dengan situasi- situasi yang ada, jika perusahaan percaya bahwa kepemimpinan yang baik merupakan hasil dari sebuah interaksi antara suatu jenis sikap dan suatu situasi tertentu.

1. *Leader Emergence*

Setiap individu mewarisi suatu sifat dan kemampuan yang dapat memengaruhi keputusannya untuk menemukan kepemimpinan. Seseorang pemimpin memiliki sifat atau karakteristik berbeda dari individu yang tidak menjadi pemimpin. Motivasi untuk memimpin memiliki tiga komponen (Chan dan Drasgow, 2001) yaitu:

a. *Affective Identity Motivation*

Individu menjadi pemimpin karena mereka menikmati kekuasaan dari memimpin orang lain.

b. *Non-calculative Motivation*

Individu menjadi pemimpin karena memper-sepsikan bahwa posisi tersebut dapat menghasilkan keuntungan pribadi, seperti gaji dan peningkatan status.

c. *Social-normative Motivation*

Individu yang menjadi pemimpin di luar kewajiban tugas.

2. *Leader Performance*

Pemimpin dengan performa baik memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh pemimpin dengan performa yang buruk.

a. *Traits*

Konsep *self-monitoring* memaparkan adanya pertentangan antara apa yang dilakukan pemimpin dengan bagaimana diri mereka sesungguhnya dalam keseharian. Meta-analisis yang dilakukan oleh Youngjohn dan Woehr (2001) menjelaskan bahwa efektifitas kepemimpinan memiliki korelasi tinggi dengan keahlian manajemen, pengambilan keputusan dan komunikasi oral.

b. *Cognitive Ability*

Ketika situasi pemicu stress di perusahaan relative tinggi kemampuan kognitif pemimpin adalah hal yang sangat penting. Kemampuan kognitif juga menjadi yang utama ketika pemimpin menggunakan gaya memimpin yang lebih direktif. Kebijakan, kecerdasan (akademis dan praktis) dan kreatifitas merupakan sintesis dari sebuah kepemimpinan yang efektif.

c. *Needs*

Manajer dengan performa tinggi memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan dalam organisasi dan kebutuhan rendah akan afiliasi.

d. *Gender*

Secara Heuristic, baik pria dan wanita memiliki efektivitas dalam memimpin. Akan tetapi, sebuah meta-analisis dari gaya memimpin menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih terlibat dalam perilaku yang berhubungan dengan kepemimpinan berkualitas tinggi, sementara pria lebih efektif dalam memimpin dalam situasi yang secara tradisional termasuk ketentuan maskulin dan dalam situasi di mana mayoritas bawahannya adalah laki-laki.

e. *Task vs Person Orientation*

Pemimpin dengan *task-oriented* cenderung melihat karyawan sebagai seorang yang malas, termotivasi secara eksternal, menginginkan keamanan, tidak disiplin, dan mengurangi tanggung jawab. Sebaliknya, pemimpin dengan *person-oriented* cenderung berpadangan bahwa karyawan termotivasi secara internal, mencari tanggung jawab, memiliki kontrol diri, dan tidak semestinya malas bekerja.

f. *Unduccessfull Leaders*

Terdapat tiga faktor penyebab perilaku memimpin yang buruk (Hogan, 1989):

- *Lack of Training*
Kurangnya ketersediaan pelatihan-pelatihan terkait kepemimpinan yang diberikan oleh perusahaan.
- *Cognitive Deficiencies*

Pemimpin yang buruk tidak bisa belajar dari pengalaman dan tidak bisa berpikir strategis, mereka secara konsisten membuat kesalahan yang sama dan tidak merencanakan sesuatu.

- *Personality*

Banyak pemimpin yang buruk kerap gelisah dan memiliki satu dari tiga tipe kepribadian; paranoid atau pasif-agresif, keinginan tinggi untuk berpindah pekerjaan dan narsistik.

4. Keahlian atau Kemampuan Pemimpin

Decision Making

Pengambilan keputusan adalah keterampilan yang penting bagi seorang pemimpin. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hanya dalam situasi tertentu saja keputusan terbaik yang dapat dibuat oleh seorang pemimpin (Vroom dan Yetton, 1973). Keputusan terbaik dibuat dengan melibatkan partisipasi bawahan dan rekan-rekan sejawat. Dari hal ini, perusahaan percaya bahwa dengan mengajar para pemimpin untuk menjadi pembuat keputusan yang lebih baik, kinerja kepemimpinan dapat ditingkatkan

Contact

Komaki, Zlothink dan Jensen (1986) mengamati perilaku manajer bank untuk menentukan perbedaan antara manajer yang efektif dan tidak efektif. Dari hasil penelitian tersebut, ternyata manajer yang efektif menghabiskan lebih banyak waktu berjalan-jalan dan memantau perilaku dan kinerja karyawan mereka bertanya kepada pelanggan tentang kebutuhan dan kemajuan mereka.

Power

Power atau Kekuatan penting artinya bagi seorang pemimpin karena akan meningkatkan potensi pemimpin untuk memengaruhi orang lain (Nesler, Aguinis, Quigley, Kurang & Tedeschi, 1999). Pemimpin yang memiliki *power* mendapatkan lebih banyak sumber daya, mengarahkan kebijakan dan memiliki kemajuan lebih dibandingkan lainnya dalam sebuah organisasi. Di antara jenis-jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. kekuasaan ahli (*Expert Power*)
- b. kekuasaan yang sah (*Legitimate Power*)
- c. penghargaan dan kekuasaan koersif (*Reward and Coercive Power*)
- d. kekuatan referen (*Referent Power*)

Vision -Transformational Leadership

Yukls (1994) memaparkan panduan untuk kepemimpinan transformasional:

- a. mengembangkan visi yang jelas dan menarik;
- b. mengembangkan strategi untuk mencapai visi;
- c. mengartikulasikan dan mempromosikan visi;
- d. percaya diri dan optimis;
- e. berusaha memperoleh kepercayaan dari pengikut;
- f. menggunakan keberhasilan awal dalam langkah-langkah kecil untuk membangun kepercayaan merayakan prestasi atau keberhasilan; dan
- g. menggunakan dramatis atau tindakan simbolis untuk menekankan nilai-nilai kunci.

Persuasion

Orang-orang yang memiliki karakteristik tertentu dapat berkomunikasi melalui persuasi lebih mudah daripada orang yang tidak memiliki karakteristik ini.

a. Keahlian

Seorang pemimpin yang baik, *memiliki atau dianggap memiliki* akan lebih persuasif dari seorang pemimpin yang tidak (Wilson & Sherrell, 1993).

b. Kepercayaan

Untuk meningkatkan kepercayaan, seorang pemimpin dapat melakukan beberapa hal. Pemimpin sesekali bisa membantah terhadap resiko apa yang tampaknya menjadi sendiri kepentingannya (Walster, Aronson & Abrahams, 1966).

c. Ketertarikan

Orang yang menarik lebih persuasif daripada orang yang tidak menarik (Cialdini, 2009).

Berdasarkan teori Yukl, dkk (2005), kemampuan yang diperlukan seorang pemimpin yang baik melakukan hal-hal berikut:

1. mendukung bawahan,
2. perencanaan,
3. bertanggung jawab,
4. komunikasi,
5. membangun atmosfer tim,
6. delegasi,
7. mengorganisir dan mengurutkan tugas,

8. kebiasaan kerja,
9. berkomunikasi secara formal dengan bawahan,
10. kehati-hatian,
11. kemampuan interpersonal,
12. memberi *reward* dan *punishment*,
13. pengetahuan akan pekerjaan,
14. menentukan tujuan,
15. pengetahuan akan organisasi,
16. membuat keputusan,
17. keteguhan,
18. melatih dan mengembangkan kemampuan karyawan,
19. integritas,
20. mengembangkan orang lain,
21. memecahkan masalah, dan
22. mendengarkan.

5. Gaya Kepemimpinan dan Situasi

Suatu gaya kepemimpinan dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang berorientasi pada pelaksanaan tugas, hubungan kerjasama, serta yang berorientasi pada hasil (Rivai, 2004).

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena itu, dibutuhkan penyesuaian persepsi terlebih dahulu antara pemimpin dengan karyawan atau orang yang akan ia pengaruhi (Thoha, 1983).

Gaya kepemimpinan menunjukkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Rivai (2004) gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Schein (1992) berpendapat bahwa para pemimpin organisasi memiliki potensi paling besar untuk menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya organisasional dengan lima mekanisme utama, yaitu perhatian, reaksi terhadap krisis, pemodelan peran, alokasi imbalan serta kriteria seleksi dan pemecatan.

Kepemimpinan melibatkan lebih dari sekedar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkat yang berbeda. Pada tingkat individu, kepemimpinan melibatkan pemberian nasehat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, dan pada akhirnya pemimpin membangun budaya dan menciptakan perubahan dalam organisasi (B.A Melers et.al, 1998, dalam Kreitner & Kinicki, 2005).

Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin memengaruhi bawahan untuk lebih dapat berusaha demi mencapai tujuan organisasi. Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971) dalam Kreitner & Kinicki (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara

memberikan kegiatan-kegiatan yang memengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Keefektifan seorang pemimpin bergantung pada situasi tertentu di mana pemimpin tersebut berada.

1. *Situational Favorability*

Fiedler (1967) percaya bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah hasil dari pengalaman hidup dan sulit untuk diubah. Daripada mengajari seseorang untuk mengubah gaya kepemimpinannya, latihan kepemimpinan harusnya berkonsentrasi untuk membantu mereka memahami gaya kepemimpinannya sendiri dan cara untuk memanipulasi situasi sehingga keduanya bisa cocok satu sama lain.

Berdasarkan hal tersebut, Fiedler (1967) kemudian mengembangkan LPC (*Least Preferred Coworker*) Scale, di mana untuk melengkapinya pemimpin harus memilih seorang karyawan yang paling tidak diinginkan untuk diajak bekerja. Semakin tinggi pemimpin memberi skor kepada karyawan tersebut, maka semakin tinggi skor LPC-nya. Pemimpin dengan skor LPC rendah cenderung bersifat *task-oriented*, sedangkan pemimpin dengan skor LPC tinggi lebih memperhatikan hubungan interpersonal.

Situasi yang menguntungkan (*favorable*) ditentukan oleh tiga variabel, yaitu struktur tugas, kekuasaan yang dimiliki posisi pemimpin, dan hubungan antara pemimpin dengan anggota

2. *Organizational Climate*

Teori IMPACT meyakini bahwa setiap pemimpin memiliki satu dari enam gaya:

a. *Informational Style in a Climate of Ignorance*

Pemimpin dengan gaya *informational style* senantiasa menyediakan informasi bagi anggotanya di masa-masa iklim penolakan, di mana biasanya info penting sering kali tidak ada dalam tim di masa tersebut.

b. *Magnetic Style in a Climate of Despair*

Pemimpin dengan gaya *magnetic style* senantiasa memimpin dengan penuh energi dan optimis. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif digunakan pada saat-saat penuh keputusasaan yang biasanya dicirikan dengan rendahnya moral.

c. *Position Style in a Climate of Instability*

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *position style* memimpin dengan kekuatan kebaikan yang melekat pada posisi tersebut. Gaya ini sangat efektif pada situasi tidak stabil di mana orang-orang tidak tahu apa yang harus dilakukan.

d. *Affiliation Style in a Climate of Anxiety*

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *affiliation style* memimpin dengan penuh rasa suka dan rasa peduli terhadap orang lain. Gaya ini sangat efektif bila digunakan pada situasi penuh kecemasan atau dominasi kekhawatiran.

e. *Coercive Style in a Climate of Crisis*

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *Coercive Style* memimpin dengan cara mengontrol *reward* dan *punishment*. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif diterapkan saat situasi krisis. “Kerjakan atau Anda dipecat!” adalah contoh instruksi kepemimpinan ini.

f. *Tactical Style in a Climate of Disorganization*

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan *tactical* memimpin dengan menggunakan strategi. Gaya Kepemimpinan ini efektif ketika berada pada situasi yang tidak terorganisir.

Empat strategi kepemimpinan berdasarkan IMPACT:

- a. Temukan iklim yang konsisten dengan gaya kepemimpinanmu.
- b. Ubah gaya kepemimpinanmu agar cocok dengan iklim yang ada.
- c. Ubah persepsi tentang iklim pada setiap anggotamu.
- d. Ubah iklim yang sesungguhnya.

3. *Subordinate Ability*

Sebuah pengaruh penting bagi keefektifan pemimpin adalah kemampuan dan perilaku anggota berinteraksi dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin mereka. Perilaku pemimpin yang dapat diterima adalah perilaku yang mengarahkan anggota pada kesuksesan pencapaian tujuan.

Berdasarkan *House's path-goal theory*, seseorang pemimpin bisa mengadopsi satu dari empat gaya kepemimpinan dalam mengatasi suatu situasi:

- a. *Instrumental* (merencanakan, mengorganisir, dan mengontrol aktivitas bawahan).
- b. *Supportive* (memperhatikan para bawahan).
- c. *Participate* (membagi info dengan bawahan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan).
- d. *Oriented* (meningkatkan tantangan terhadap target dan memberi *reward* dalam *performance*).

House dan Mitchell memaparkan bahwa untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang harus:

- a. mengenali kebutuhan bawahan dan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan tersebut; b. memberi penghargaan pada anggota yang berhasil mencapai target;
- b. membantu anggota untuk mengidentifikasi jalur terbaik dalam mencapai tujuan; dan
- c. membersihkan jalur terbaik tersebut.

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa karakteristik anggota memengaruhi gaya kepemimpinan terbaik yang harus diberikan, bila karyawan tidak mampu dan tidak bersedia melaksanakan tugas, gaya kepemimpinan terbaik adalah *directing approach* di mana pemimpin memberitahu apa dan bagaimana sesuatu harus dilakukan.

Bila karyawan belum memiliki kemampuan, tetapi memiliki kemauan akan lebih efektif di-*handle* dengan menggunakan gaya kepemimpinan *coaching approach*, di mana pemimpin memberitahu bagaimana melakukan hal tersebut.

Bila karyawan memiliki kemampuan, tetapi belum bersedia, maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah *supporting approach*, yaitu pemimpin memberikan dukungan emosional dan melakukan komunikasi dua arah.

Adapun bila karyawan memiliki kemampuan dan memiliki motivasi lebih efektif bila di-*handle* dengan gaya kepemimpinan delegatif (*delegation approaching*).

4. *Relationship with Subordinates*

Menurut Rastgar, Pourebrahimi, Davoudi (2012) Teori *Leader Member Exchange* (LMX) adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan dua arah antara atasan (manajer) dan masing-masing bawahan (karyawan) memberikan kontribusi untuk meningkatkan keberhasilan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pemimpin dan bawahan. Teori LMX berlandaskan pada pengembangan peran dan hubungan yang dilakukan pemimpin terhadap bawahannya. Bawahan dapat digolongkan ke dalam dua grup, yaitu *in-group* (bawahan memiliki hubungan kualitas tinggi dengan pimpinan) dan *out-group* (bawahan memiliki kualitas hubungan yang rendah dengan pimpinan). Karyawan *in-group* cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi, bertahan di perusahaan dan memiliki performa lebih tinggi

6. **Kepemimpinan dan Budaya**

Sebuah riset internasional di bawah arahan dari Robert House dilakukan pada tahun 1991, yang disebut sebagai *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE)*. Tujuan utama dari program GLOBE ini untuk mendeskripsikan, memahami, serta meramalkan

pengaruh variabel budaya dengan gaya kepemimpinan seseorang dan perilaku organisasi. Penelitian ini dilakukan di 62 negara di seluruh dunia. Untuk memudahkan proses penelitian, kekhasan budaya tersebut dikelompok-kelompokkan ke dalam 9 dimensi budaya yang umum ada di sekitar masyarakat dan organisasi. Kesembilan dimensi budaya tersebut adalah:

1. *Performance orientation*: Orientasi kinerja, mengacu kepada sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat mendorong dan memberikan penghargaan kepada anggota kelompok lainnya untuk memberikan kinerja terbaiknya.
2. *Assertiveness*. Orientasi ketegasan menjelaskan sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat menunjukkan sifat tegas, konfrontatif, dan agresif di dalam sebuah hubungan social.
3. *Future orientation*. Orientasi akan masa depan menggambarkan sejauh mana individu dalam organisasi atau masyarakat berorientasi kepada pencapaian akan masa depan, hal ini terkait dengan perencanaan, investasi di masa depan, dan menunda kepuasan.
4. *Humane orientation*. Orientasi kepada manusia, menggambarkan sejauh mana individu di dalam organisasi atau masyarakat menghargai dan menjaga relasi dengan individu lain, dengan menunjukkan sikap adil, ramah, murah hati, perhatian, dan baik kepada orang lain;
5. *Social collectivism*. Kolektivisme I, kolektivisme kelembagaan, menjelaskan sejauh mana praktek-praktek kelembagaan organisasi dan masyarakat mendorong distribusi kolektif antara sumber daya manusia.

6. *In group collectivism*. Kolektivisme II, Kolektivisme di dalam kelompok, menggambarkan sejauh mana individu mengekspresikan kebanggaan, loyalitas, dan kekompakan kepada organisasi mereka atau keluarga.
7. *Gender egalitarianism*. Kesetaraan gender menggambarkan sejauh mana suatu organisasi atau masyarakat meminimalkan perbedaan peran gender dan diskriminasi gender.
8. *Power distance*. Jarak kekuasaan, menjelaskan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat mentolerir kekuasaan.
9. *Uncertainty avoidance*. Menghindari ketidakpastian, menggambarkan sejauh mana anggota organisasi atau masyarakat berusaha untuk menghindari ketidakpastian dengan mengikuti norma-norma sosial, kebiasaan, dan praktek birokrasi untuk mengurangi ketidakpastian peristiwa di masa depan.

Peneliti projek GLOBE menentukan enam gaya kepemimpinan yang membedakan budaya. Gaya karismatik melibatkan visi, inspirasi, integritas, dan orientasi performa. Gaya *self-protective* melibatkan prosedur, memperkecil perbedaan status, *being self centered*, dan *saving face*. Gaya *humane orientation* melibatkan sifat sederhana dan menolong. Gaya *Team-orientation* melibatkan sifat *collaborative*, *building teams*, dan *being diplomatic*. Gaya *participative* melibatkan sifat menolong. Gaya *autonomous* melibatkan sifat independen dan individualis, serta mengambil keputusan sendiri.

7. Ringkasan

1. Robbins (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal tersebut tidak disukai (Siagian, 2002).
3. Memahami teori dan penelitian di balik kepemimpinan sangat penting karena teori yang menyertai eksekutif percaya bahwa kepemimpinan akan secara dominan, menentukan bagaimana sebuah organisasi memilih atau mengembangkan manajernya.
4. Adapun beberapa karakteristik pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan dijelaskan dengan tiga konsep yaitu pertama, *Leader Emergence* yang terdiri dari *Affective Identity*, *Non-calculative Motivation* dan *Social-normative Motivation*. Kedua, *Leader Performance* yang terdiri dari *Traits*, *Cognitive Ability*, *Needs*, *Gender* dan *Task vs Person Orientation*. Ketiga, disampaikan pula konsep *Unsuccessful Leaders* yang disebabkan oleh *Lack of Training*, *Cognitive Deficiencies* dan *Personality*.

5. Di antara kemampuan yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif terkait dengan hal-hal berikut: *Decision Making, Contact, Power, Vision-Transformational Leadership, dan Persuasion*.
6. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena itu, dibutuhkan penyesuaian persepsi terlebih dahulu antara pemimpin dengan karyawan atau orang yang akan ia pengaruhi (Thoha, 1983).
7. Keefektifan seorang pemimpin bergantung pada situasi tertentu di mana pemimpin tersebut berada.
8. Situasi yang menguntungkan (*favorable*) ditentukan oleh 3 variabel, yaitu struktur tugas kekuasaan yang dimiliki posisi pemimpin dan hubungan antara pemimpin dengan anggota.
9. Keefektifan seorang pemimpin bergantung pada *situational favorability*; iklim organisasi yang dibagi atas gaya kepemimpinan *Informational, Magnetic, Position, Affiliation, Coercive, dan Tactical*.
10. Bila kita mengombinasikan seluruh teori dari kepemimpinan membentuk sebuah interaksi antara *leaders trait and skills*, antara *situation demands and characteristics*, dan antara *follower needs and characteristic*.

11. Berdasarkan *House's path-goal theory*, seseorang pemimpin bisa mengadopsi satu dari empat gaya kepemimpinan dalam mengatasi suatu situasi:
 - a. *instrumental*
 - b. *supportive*
 - c. *participate*
 - d. *oriented*
12. Bila individu memiliki skill dan trait, performa kepemimpinan mereka tergantung dari karakteristik situasi yang ada. Dalam situasi terstruktur di mana pemimpin memiliki kekuatan dan acuan pemimpin dengan LPC rendah akan tampil lebih baik dari pemimpin LPC tinggi. Jika bawahan tidak mau dan tidak mampu melakukan tugas, style kepemimpinan direktif akan bekerja lebih baik daripada *style* mendukung. Jika ada iklim keputusan dan pemimpin memiliki kekuasaan rujukan, *style* kepemimpinan magnet akan bekerja lebih baik dibandingkan *style* informasi.
13. Sembilan dimensi budaya Proyek GLOBE (Robert House, 1991) : 1. *Performance orientation*, 2. *Assertiveness*, 3 *Future orientation*, 4. *Humane orientation*, 5. *Social collectivism*, 6 . *In group collectivism*, 7. *Gender egalitarianism*, 8. *Power distance*, dan 9. *Uncertainty avoidance*.

8. Evaluasi

1. Jelaskan definisi dari kepemimpinan dan gaya kepemimpinan ?
2. Jelaskan teori- teori kepemimpinan ? Apa pengaruh teori-teori tersebut terhadap implementasi aktivitas/ kebijakan/ *treatment* HRD di lapangan ?
3. Apa saja keahlian atau kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ?
4. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis gaya kepemimpinan !
5. Diskusikan konsep efektivitas gaya kepemimpinan dengan situasi !
6. Jelaskan variabel-variabel apa saja yang menentukan terciptanya sebuah situasi organisasi yang menguntungkan (favorable) ?
7. Apa saja manfaat dari pengelolaan efektivitas gaya kepemimpinan?
8. Apakah yang dimaksud Program GLOBE dan apa tujuannya?
9. Sebutkan 9 dimensi budaya menurut GLOBE !
10. Apa saja tantangan dalam mengelola kepemimpinan di dunia industri organisasi?

9. Studi Kasus

Gunawan baru saja diangkat menjadi CEO PT. XYZ, sebuah perusahaan ternama menggantikan CEO lama yang dipindah tugaskan. Perusahaan yang dipimpinnya ini merupakan salah satu perusahaan yang cukup terkenal dan telah lama berdiri. Sejarah sepak terjang perusahaan dan berbagai kesuksesan penguasaan pasar di bidangnya menjadi hal yang sangat dibanggakan dan menjadi artefak budaya perusahaan yang

diwariskan turun temurun. Namun, seiring perkembangan informasi dan teknologi yang begitu pesat selama 10 tahun ke belakang, perusahaan ini seolah-olah kehilangan arah. Penjualan menurun, produk-produk keluaran baru yang akhirnya terpaksa dihentikan produksinya karena tidak mampu bersaing. Permasalahan SDM yang tidak termotivasi serta tidak mau berubah mengikuti tuntutan pasar menjadi permasalahan utama yang akhirnya merembet pada masalah-masalah lain. Di sisi lain persaingan usaha yang semakin ketat dengan bermunculannya kompetitor-kompetitor lain yang lebih gesit beradaptasi dengan keinginan pasar. Permasalahan yang dirasakan Gunawan cukup berat bahwa ternyata perusahaan perlu melakukan pembenahan diberbagai aspek agar dapat tetap bersaing dengan perusahaan pesaing yang saat ini sudah selangkah lebih maju di depan.

Pertanyaan

1. Analisa dan identifikasi situasi dan permasalahan yang dialami oleh perusahaan !
2. Analisa penyebab dari permasalahan yang dialami oleh perusahaan !
3. Langkah-langkah apa saja yang seharusnya diambil oleh Gunawan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?
4. Dengan situasi dan kondisi yang ada saat ini gaya kepemimpinan seperti apa yang cukup efektif diterapkan untuk memuluskan langkah-langkah strategi yang diambil oleh Gunawan? Jelaskan alasannya!



The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world—or even for a reasonable approximation to such objective rationality.

~

Herbert Simon (1957) Models of Man. p. 198



BAB 7

ANALISIS JABATAN



OBJEKTIF

Analisis jabatan merupakan mata kuliah lanjutan dan terapan dalam bidang industri dan organisasi. Setelah mempelajari hal ini diharapkan dapat menjelaskan konsep dan teori dasar (C2) dalam analisis jabatan serta implementasinya dalam organisasi, melakukan analisis jabatan serta analisis dari fungsi-fungsi pekerjaan / jabatan sebagai aplikasi dari teori-teori analisis jabatan (C4) dan membuat rencana rancangan dalam mendesain ulang fungsi jabatan (C5) dengan Pokok Bahasan sebagai berikut:

- Pengertian dan teori dasar dalam analisis jabatan
- Metode Analisis Jabatan
- *Job redesign*
- Implementasi analisis jabatan dalam organisasi

Oleh

Dr. Clara Moningka,¹

Dr. Laila Meiliyandrie Indah Wardani. Ph.D.^{2,}

Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., MA

¹Universitas Pembangunan Jaya, ^{2,3}Universitas Mercu Buana

Tim Dosen PIO 207

1. Pendahuluan

- a. Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Oleh karena itu, analisis jabatan sangat penting dalam perencanaan SDM.
- b. Analisis jabatan adalah kegiatan melakukan analisis pada suatu jabatan/pekerjaan. Hasil analisis akan memberikan gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.
- c. Proses dalam analisis jabatan adalah proses yang sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan data, mengevaluasi, dan mengorganisasikan.
- d. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM dan dapat menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan kondisi kerja yang dibutuhkan.

Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, tingkat kesulitan dari jabatan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tingkat pendidikan yang diperlukan dalam suatu jabatan dan pertimbangan lain yang dibutuhkan.

- Analisis jabatan juga merupakan informasi tentang suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik.
- Output dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan (*Job Description*) dan spesifikasi jabatan (*Job specification*), *Job evaluation*, *Job design*, dan *Job redesign*.

Deskripsi jabatan (*Job description*) menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan sebagainya.

Spesifikasi jabatan (*Job specification*) adalah spesifikasi jabatan memberikan informasi mengenai karakteristik pekerja yang diharapkan, seperti secara karakter personal yang dibutuhkan, pengalaman pekerjaan sebelumnya, level pendidikan, atau persyaratan fisik yang dibutuhkan.

Job evaluation adalah penilaian terhadap nilai relatif atau nilai pekerjaan suatu organisasi untuk menentukan kompensasi atau upah yang sesuai dengan pekerjaan tersebut.

Job design merupakan proses dalam mengelompokkan tugas-tugas ke dalam satu kluster yang kemudian membentuk suatu pekerjaan yang lengkap. Design pekerjaan sangat penting dilakukan setiap kali terdapat kebutuhan pekerjaan baru atau akan diubah.

Job redesign adalah penyortiran tugas untuk menggantikan atau mengubah pekerjaan lama dengan fungsi yang baru. Proses *re-design* ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

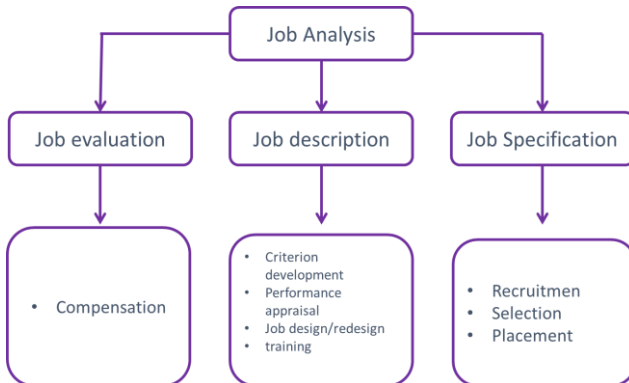
Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya:

1. Aktivitas apa saja yang ada pada pekerjaan tersebut dan mengapa harus dilakukan?
2. Bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan?
3. Informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan?
4. Apa yang dipertimbangkan dalam interaksi antar pekerja?

5. Kondisi kerja secara fisik dan sosial?
6. Pelatihan, ketrampilan, dan kemampuan yang menjadi syarat suatu pekerjaan/jabatan.

Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi perencanaan kepegawaian, dan digunakan sebagai dasar penilaian performansi, imbalan dan sebagainya.

Uraian kerja yang termasuk di dalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Spesifikasi pekerjaan meliputi karakteristik individu, minat, dan preferensi yang sesuai dengan pekerjaan.



Gambar 1. Framework Job Analysis

2. Manfaat dan Fungsi Analisis Jabatan

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992), analisis jabatan bermanfaat sebagai:

1. landasan untuk melaksanakan mutasi;
2. landasan untuk melaksanakan promosi;
3. landasan untuk melaksanakan training/ pelatihan;
4. landasan untuk melaksanakan kompensasi;
5. landasan untuk menentukan syarat lingkungan kerja; dan
6. landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan yang digunakan dalam bekerja.

Sedangkan fungsi dari analisis jabatan adalah untuk:

1. menentukan struktur kompensasi;
2. mengevaluasi tantangan lingkungan yang memengaruhi pekerjaan individu;
3. menelaah persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya deskriminasi dalam pengadaan SDM;
4. merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang;
5. menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan;
6. mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial;
7. menetapkan standar prestasi kerja yang realistik;
8. menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya;
9. membantu revisi struktur organisasi;
10. memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka;
11. memperbaiki alur kerja;

12. memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi; dan
13. menetapkan ketentuan promosi dalam semua departemen dan organisasi.

3. Sasaran Analisis Jabatan

1. Menentukan nilai dari suatu pekerjaan.
2. Memastikan perusahaan tidak melanggar ketetapan upah dan imbalan untuk pekerjaan/tugas yang sama.
3. Membantu atasan/penyelia dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.
4. Menyediakan justifikasi untuk eksistensi pekerjaan (seberapa penting pekerjaan tersebut) saat organisasi dalam normal atau pada kondisi tertentu.
5. Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.
6. Sebagai dasar untuk memantapkan program dan pola pengembangan karier bagi karyawan.
7. Sebagai landasan informasi pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan karakteristik individu seperti apa yang dapat memuaskan pekerjaan.

4. Tahapan Analisis Jabatan

Tahapan-tahapan Analisis jabatan sebagai berikut:

a) Persiapan yang meliputi:

1. merencanakan penyelenggaraan analisis jabatan; membuat timeline;
2. koordinasi dengan semua pihak yang terlibat dalam analisis jabatan;
3. mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis, berdasarkan hasil analisis yang pernah dilakukan (jika ada); dan
4. mengadakan inventarisasi pekerjaan dan tenaga kerja yang ada sekarang.

b) Pengumpulan data dengan berbagai metode seperti:

Terdapat beberapa metode dalam melakukan analisis jabatan, berikut ini akan dijelaskan secara singkat mengenai beberapa metode tersebut:

1. Observasi

Menurut Riggio (2017) metode observasi adalah suatu pengumpulan informasi dari *incumbent* atau pekerja yang sedang menduduki jabatan yang akan dianalisis, di mana analis melakukan pengamatan langsung terhadap pekerja di lokasi tempat kerja secara langsung dalam waktu tertentu. Selain itu, analis juga membuat catatan observasional yang digunakan selama melakukan pengamatan.

Metode ini lebih tepat digunakan untuk jenis pekerjaan yang melibatkan prosedur manual, tugas repetitif atau berulang, atau kegiatan yang mudah diamati secara

langsung. Misalnya, mengamati tugas dan pekerjaan seorang penjahit lebih mudah diamati dibandingkan mengamati pekerjaan seorang programmer komputer, karena para programmer lebih banyak melibatkan proses kognitif dalam pemecahan masalah pekerjaannya dibandingkan penjahit yang dapat secara jelas diamati tahap-tahap dalam melakukan proses menjahit.

Salah satu potensi bias dari metode ini adalah kehadiran analis dalam melakukan pengamatan dapat memengaruhi kinerja dari individu yang diamati karena pekerja akan melakukan pekerjaan mereka secara berbeda karena mereka tahu bahwa mereka diawasi. Untuk mengatasi masalah tersebut seorang analis dapat menggunakan alat bantu berupa penggunaan video rekaman agar dapat mendapatkan informasi yang lebih terperinci dan meminimalisir efek tersebut.

Seorang analis pekerjaan dapat belajar banyak tentang pekerjaan hanya dengan mengamati dan merekam apa yang dilakukan pekerja. Pengamatan naturalistik terjadi ketika kehadiran analis sedikit atau tidak berpengaruh pada perilaku pekerja. Ini bisa dicapai dengan melakukan pengamatan selama periode waktu yang cukup lama sehingga pekerja tidak lagi memperhatikan analis.

2. Partisipan

Reggio (2017) menambahkan bahwa metode lain yang dapat digunakan adalah menjadi partisipan langsung dalam pekerjaan tersebut. Metode ini mengharuskan analis terlihat langsung dalam melakukan pekerjaan tersebut agar dapat secara langsung menemukan informasi terperinci mengenai rincian tugas dari jabatan yang dianalisis.

3. *Interview* (Wawancara)

Metode pengumpulan data terdiri atas dua jenis yaitu wawancara individual dan wawancara grup. Wawancara individual dilakukan oleh analis jabatan dengan memberikan pertanyaan kepada supervisor pekerjaan yang sedang dianalisis. Wawancara biasanya didasarkan pada apa yang terjadi selama beberapa periode waktu, seperti sehari sebelumnya, minggu, atau bulan. Sedangkan wawancara grup dilakukan dengan mengumpulkan sekelompok pekerja dan supervisor yang berpengalaman dalam jabatan tersebut atau disebut juga sebagai *subject matter expert (SME)*. Mereka dikumpulkan dalam membahas pekerjaan yang dianalisis tersebut dari pengalaman para SME tersebut.

1. Technical Conference

Konferensi teknis melibatkan pertemuan dengan satu atau lebih pakar yang ahli dalam memahami pekerjaan tersebut. Misalnya, untuk pengolahan limbah dari pekerjaan teknisi pabrik, seorang ahli kimia diwawancarai untuk lebih memahami bagaimana pembuangan limbah diatasi. Hal ini memungkinkan analis untuk memahami fungsi peralatan dari teknisi tersebut.

2. Questionnaires

Kuisisioner dibuat dengan meminta para pekerja untuk mengevaluasi tugas dan KSAO pada satu atau lebih skala yang berbeda. Kuisisioner bersifat *self administrated* sehingga pekerja sendiri yang akan memberikan respon terhadap pengamatan mereka mengenai seberapa penting uraian pekerjaan dan KSAO yang diberikan.

3. Job Diaries (Jurnal Harian)

Jurnal harian merupakan metode di mana pekerja yang sedang menduduki jabatan yang dianalisis menuliskan apa yang mereka lakukan pada waktu tertentu.

4. Equipment –based method

Metode berbasis peralatan adalah proses pengumpulan data tentang jabatan yang akan dianalisis dengan menggunakan semacam peralatan seperti kamera, dan alat perekam suara. Salah satu alat yang baru baru ini digunakan dalam melakukan analisis jabatan adalah penggunaan sensor *electrocardiogram* (Kozlowski & Chao, 2018). Perangkat ini digunakan untuk mengukur sensor interaksi tim dengan pemodelan komputer, dengan fokus pada pengumpulan data kognisi dan kohesi dalam kerja tim.

5. Reviewing Record and Literature

Seorang analis jabatan dapat menemukan banyak informasi pada catatan perusahaan. Misalnya informasi terkait penilaian kinerja pekerjaan sebelumnya, deskripsi posisi, laporan kecelakaan kerja, korespondensi yang dikeluarkan oleh seorang pekerja, dan contoh-contoh produk kerja lainnya yang terkandung dalam catatan. Selain itu analis jabatan dapat juga mencari literatur dari jurnal dan buku yang menjelaskan mengenai pekerjaan yang dianalisis, literatur yang diproduksi oleh perusahaan juga dapat digunakan misalnya bahan-bahan pelatihan dan pedoman-pedoman khusus.

6. Studying *equipment design spesification*

Ketika suatu pekerjaan sangat bergantung pada peralatan atau mesin, seorang analis jabatan dapat belajar banyak tentang pekerjaan itu dengan mempelajari materi *dari blue print* atau infografis panduan pekerjaan tersebut yang memberikan informasi tentang bagaimana pekerja harus berinteraksi dengan peralatan tertentu.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk menetapkan metode analisis yang terbaik adalah :

1. karakteristik pekerjaan (fungsi, tanggung jawab, dan kondisi pekerjaan);
2. *setting* tempat kerja;
3. studi pendahuluan yang dilakukan oleh analis;
4. sikap dan respon karyawan; dan
5. standar kinerja yang ditetapkan.

c) Metode Pengumpulan Data:

Selain berbagai teknik umum untuk melakukan analisis pekerjaan, ada sejumlah teknik analisis standar. Teknik-teknik ini tidak hanya telah banyak digunakan, tetapi juga telah menghasilkan sejumlah besar penelitian tentang efektivitasnya.

Berikut empat teknik yang akan dijabarkan yaitu (Riggion, 2017):

1. *Job Element Method*

Metode Elemen Pekerjaan adalah metode analisis pekerjaan yang menganalisis pekerjaan dalam hal pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (KSAO)

yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Sumber data dari metode ini yaitu bergantung pada para pekerja yang telah berpengalaman dalam pekerjaan tersebut atau *subject matter expert* (SME) dalam mengidentifikasi KSAO yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang dianalisis. Di mana para SME memberikan penilaian terhadap elemen elemen pekerjaan tersebut.

2. *Critical Incidents Technique*

Teknik ini digunakan dalam mencatat perilaku pekerja yang menunjukkan kinerja pekerjaan yang baik dan gagal. Critical Incidents Technique (CIT) teknik analisis pekerjaan bergantung pada contoh-contoh khususnya kinerja pekerjaan yang sukses atau tidak berhasil. Nilai dari CIT membantu menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tertentu yang seorang pekerja perlu lakukan dengan sukses.

3. *Position Analysis Technique*

Position Analysis Questionnaire (PAQ) adalah teknik analisis pekerjaan yang menggunakan kuesioner terstruktur untuk menganalisis pekerjaan berdasarkan 187 pernyataan pekerjaan. Salah satu instrumen analisis pekerjaan yang paling banyak digunakan adalah Position Analysis Questionnaire (PAQ) (McCormick, Jeanneret, & Mecham, 1969), yang merupakan kuesioner terstruktur yang menganalisis berbagai pekerjaan dengan 187 elemen pekerjaan yang diatur ke dalam enam kategori atau divisi.

4. *Functional Job Analysis*

Analisis pekerjaan fungsional merupakan teknik analisis pekerjaan terstruktur yang menganalisis urutan dari tugas suatu jabatan dan proses penyelesaiannya. Teknik ini digunakan untuk membantu Departemen Tenaga Kerja Amerika Serikat dalam konstruksi sistem klasifikasi pekerjaan yang komprehensif dan untuk membantu membuat Komus Pekerjaan atau Dictionary a of Occupational. Dengan perkembangan teknologi DOT kemudian digantikan ke dalam sebuah web O*NET (www.onetcenter.org) yang memberikan panduan referensi yang mengklasifikasikan dan memberikan deskripsi umum untuk lebih dari 40.000 pekerjaan yang berbeda. Basis data O*NET juga memuat informasi tentang kategori pekerjaan dan KSAO pekerjaan, informasi tentang upah dan gaji, pelatihan kerja dan persyaratan lisensi untuk pekerjaan tertentu, dan banyak lagi lainnya. Prosedur pertaman yang dilakukan pada teknik ini adalah mengumpulkan deskripsi pekerjaan umum dari web O*NET kemudian menganalisisnya dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi sebelum menganalisis lebih spesifik. Teknik ini sangat membantu analis jabatan dalam membuat deskripsi pekerjaan dalam jumlah besar selain itu teknik ini hemat biaya karena menggunakan deskripsi pekerjaan berdasarkan database.

d) Klarifikasi Data

Melakukan pemilahan informasi, peninjauan kembali informasi yang dikumpulkan agar diperoleh informasi yang akurat dan tidak bias.

5. Jenis Analisis Jabatan

a) Tradisional

1. Informasi yang dikumpulkan hanya mencakup tanggung jawab, kewajiban, dan kualifikasi minimal untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu.
2. Sulit digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan karena tidak terdapat rincian standar kinerja yang diharapkan.

b) Berorientasi hasil

1. Mencakup harapan organisasi terhadap karyawan;
2. Mencakup keterkaitan antara tugas, standar kinerja, kecakapan dan kualifikasi minimal;
3. Contoh pertanyaan yang diajukan:
 - Perilaku, kewajiban/tanggungjawab apa yang penting bagi perusahaan?
 - Kondisi pekerjaan: bagaimana sifat dasar pekerjaan atau syarat apa yang diperlukan agar pekerjaan terlaksana, petunjuk apa yang tersedia untuk membantu pekerja melaksanakan tugasnya?

- Standar kinerja: kinerja seperti apa yang diharapkan? Baik berdasarkan standar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang ditetapkan perusahaan.
- Kecakapan: kemampuan, pengetahuan dan ke-trampilan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas dengan standar minimal
- Kualifikasi: pendidikan dan pengalaman apa yang dibutuhkan untuk mampu melaksanakan suatu pekerjaan?

6. Hubungan Analisis Jabatan dengan proses lainnya di perusahaan

Analisis jabatan memiliki keterkaitan dengan faktor lainnya seperti perekrutan, seleksi, penilaian prestasi kerja, pelatihan, penggajian, dan sebagainya.

a) Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan menyajikan banyak sasaran dan berhubungan secara ekstensif dengan sejumlah aktivitas personalia. Sebagai contoh, dasar analisis pekerjaan dan perencanaan SDM organisasi dapat digunakan untuk mengetahui siapa yang akan direkrut.

Tanpa perencanaan SDM dan analisis pekerjaan, organisasi tidak akan mampu menspesifikasikan tipe pegawai seperti apa yang dibutuhkan, kapan dibutuhkan, dan untuk tujuan apa. Hal ini akan berakibat negatif pada produktifitas organisasi dan keputusan seleksi. Berdasar informasi analisis pekerjaan organisasi dapat memperlihatkan bahwa prosedur seleksi berkaitan dengan pekerjaan.

b) Analisis Jabatan dengan Penilaian Kinerja dan Pelatihan

Metode penilaian yang digunakan harus sesuai dengan kepentingan tugas dari pekerjaan. Dengan kata lain, seleksi dan program pelatihan harus didasarkan pada analisis jabatan.

c) Analisis Jabatan dengan Penggajian

Salah satu hal yang penting dalam perusahaan dan merupakan bentuk apresiasi untuk pekerja adalah penggajian. Analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan seberapa besar seorang pegawai mendapatkan gaji/upah untuk jenis dan tingkat pekerjaan tertentu. Analisis jabatan juga penting untuk memastikan tingkat upah dari suatu pekerjaan. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan, semakin kompleks tugas yang diampu pekerja maka tingkat upah seharusnya mengikuti.

d) Analisis Jabatan dengan Program Perbaikan

Program untuk evaluasi dan proses memperbaiki organisasi seringkali meliputi perubahan rancangan pekerjaan/tugas dan bagaimana hubungan tugas tersebut dengan divisi lain atau dalam timnya. Dengan adanya analisis jabatan perusahaan dapat melakukan evaluasi dan program perbaikan, apakah ada yang perlu ditingkatkan atau perlu diberi pelatihan.

e) Analisis Jabatan dengan Lingkungan Internal

Lingkungan internal yang sangat erat kaitannya dengan analisis jabatan adalah tujuan yang ditetapkan oleh

manajemen dan teknologi atau alat yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Penetapan tujuan dapat dilakukan secara sendiri oleh pihak manajemen atau bersama-sama dengan bawahannya. Bersamaan dengan penetapan target maka ditetapkan pula kriteria evaluasi pekerjaan. Berdasarkan penetapan tujuan dan evaluasi pencapaian tujuan inilah analisis jabatan dibuat.

f) Analisis Jabatan dengan Lingkungan Eksternal

Dalam hal ini, analisis jabatan lebih menitikberatkan pada faktor kemajuan teknologi/keterampilan baru yang diharapkan oleh konsumen atau pengguna jasa/layanan. Hubungan analisis jabatan dengan teknologi yang digunakan terletak pada rancangan pekerjaan. Berdasarkan rancangan pekerjaan tersebut, dapat diketahui teknologi/keterampilan apa yang dibutuhkan.

7. Informasi Analisis Jabatan

Berdasarkan data yang dikumpulkan akan didapat dua *output* besar yaitu deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dari hasil uraian pekerjaan kemudian dapat disusun formulir penilaian kinerja dan sistem klasifikasi pekerjaan. Sistem klasifikasi ini kemudian dapat digunakan untuk evaluasi dan menetapkan kompensasi. Berdasarkan spesifikasi pekerjaan, maka rekrutmen dan seleksi dapat direncanakan. Analisis jabatan juga dapat memberikan dasar untuk merancang pelatihan dan program pengembangan pegawai.

Sejumlah informasi yang akan didapat dari hasil analisis jabatan dapat meliputi beberapa hal, seperti:

- a. Orientasi pekerjaan (kapan, mengapa dan bagaimana kinerja karyawan), seperti :
 1. Proses aktivitas kerja
 2. Prosedur yang harus dilakukan
 3. Catatan aktivitas (dokumentasi)
 4. Tanggung jawab perorangan
- b. Orientasi aktivitas kerja, seperti:
 1. kinerja perilaku manusia dalam bekerja (komunikasi, pengambilan keputusan, perasaan);
 2. aktivitas dasar;
 3. aspek dari pekerjaan individu
 - mesin, peralatan, perlengkapan, dan berbagai alat bantu kerja yang digunakan;
 - relasi dalam pekerjaan, kualitas produk yang dibuat;
 - kinerja, seperti ukuran pekerjaan, standar kerja, tingkat kesalahan;
 - kondisi fisik kerja, jadwal kerja, insentif;
 - persyaratan perorangan:
 1. pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan.
 2. karakteristik diri (kepribadian, fisik, soft skills lain yang dibutuhkan).
 - beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja.

8. Klasifikasi, Desain, dan *Job redesign*

Hasil analisis jabatan/pekerjaan juga dapat digunakan untuk berbagai keperluan lain, seperti pengklasifikasian, membuat desain, dan perancangan kembali suatu pekerjaan.

Klasifikasi pekerjaan dilakukan melalui proses pengelompokan pekerjaan/jabatan tertentu berdasarkan jenis aktivitas yang dilakukan, kecakapan yang dibutuhkan ataupun faktor lain yang erat kaitannya dengan pekerjaan. Desain pekerjaan bertujuan untuk mengatur penugasan kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan. Sedangkan fungsinya adalah menetapkan kegiatan kerja seseorang/kelompok secara organisasional.

Beberapa elemen yang tercakup dalam desain pekerjaan:

a. Elemen Organisasional, berkaitan dengan efisiensi yang mencakup:

1. Identifikasi setiap tugas suatu pekerjaan agar dapat diatur untuk meminimalkan waktu dan tenaga;
2. Flow kerja, untuk menjaga keseimbangan kerja;
3. Praktek kerja, menyangkut cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan, SOP;

b. Elemen Perilaku mencakup :

1. tanggung jawab, otonomi/independensi;
2. variasi tugas;
3. identifikasi tugas; dan
4. umpan balik, untuk mengetahui hasil kerja atau saran untuk meningkatkan efisiensi seperti simplifikasi pekerjaan.

c. Perluasan pekerjaan, yaitu:

- 1) *Job enlargement* (perluasan kerja secara horisontal) dengan menambah lebih banyak tugas agar variatif dan mengurangi pekerjaan yang monoton.
- 2) *Job enrichment* (perluasan kerja secara vertikal), yaitu karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan manajerial disamping operasional.
- 3) *Job rotation* (rotasi pekerjaan), yaitu memindahkan/merotasi karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain, untuk mengatasi kejenuhan dan memberi kesempatan karyawan untuk menggunakan ketrampilannya.

Contoh Tabel analisis Jabatan

Nama Jabatan	:	
Divisi / Departemen	:	
Atasan langsung	:	
Bawahan langsung	:	
Kode Jabatan	:	

DESKRIPSI PEKERJAAN

DESKRIPSI PEKERJAAN SECARA UMUM

Deskripsi pekerjaan meliputi apa saja yang dilakukan pekerja/karyawan berdasarkan jabatannya.

URAIAN PEKERJAAN

AKTIVITAS	KRITERIA SUKSES
AKTIVITAS UTAMA Aktivitas utama adalah aktivitas utama yang dilakukan pemegang jabatan, apa yang wajib dilakukan.	Pencapaian seperti apa, apakah ada target tertentu

AKTIVITAS TAMBAHAN Aktivitas ini tidak menjadi kegiatan utama, namun bisa atau terkadang dila-kukan oleh pemangku ja-batan, bisa karena situasi dll	
---	--

WEWENANG

Wewenang
1. Apa yang menjadi wewenang Pemangku jabatan, termasuk otonomi

KONDISI LINGKUNGAN KERJA

Bekerja dikantor, luar ruangan, dll

PERLENGKAPAN KERJA DAN KEMAMPUAN TEKNOLOGI (Contoh)

Peralatan/perleng- kan utama:

- Laptop/PC
- Telepon
- Printer
- Faximile
- Software yang dibu-
tuhkan dalam beker-
ja
- Ruangan tertentu
- Desain peralatan ter-
tentu

Peralatan/perleng- kapan tambahan:

- Jaringan internet
- AC

PERSYARATAN PEMEGANG JABATAN

1. Pendidikan (Contoh)

- Magister Profesi (S2) Psikologi dengan konsentrasi utama PIO
- Doktor (S3) Psikologi Bidang PIO

2. Kemampuan:

- **Hard kompetensi :**

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI	
KOMPETENSI YANG DIBUTUHKAN	
HARD COMPETENCY	KEY BEHAVIOUR
Bahasa Inggris aktif	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu menggunakan Bahasa Inggris secara lisan dan tulisan, toefl min 550
Komputer	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengoperasikan computer terutama program tertentu
Aplikasi Analisa Data	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengoperasikan SPSS, JASP dll dan aplikasi pendukung analisa data yang lain.
dll	
SOFT COMPETENCY	KEY BEHAVIOUR
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu berbicara didepan umum dan lancar, mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan.
	•
✓	•
✓	•
✓	•
✓	•
✓	•
	•
✓	•
✓	•
✓	•



*"You can't teach employees to smile. They have to smile before
you hire them."*

~

Arte Nathan



BAB 8

REKRUTMEN DAN SELEKSI



OBJEKTIF

Setelah mempelajari ini, Anda akan dapat memahami dan mengemukakan (C2) konsep dan dapat menerapkan konsep (C3) dalam aktifitas organisasi sederhana konsep:

- Definisi Rekrutmen dan Seleksi
- Sejarah Singkat Rekrutmen dan Seleksi di PIO
- Strategi Rekrutmen.
- Media Rekrutmen
- Menghadapi karyawan yang berlebih
- Proses Seleksi.

Oleh:

Rocky M.Psi., Psikolog
Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya

1. Definisi Rekrutmen & Seleksi

Kegiatan yang cukup populer dikalangan psikolog industri dan organisasi adalah melakukan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen adalah proses yang dilakukan organisasi dalam mencari pelamar kerja yang potensial (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Sedangkan seleksi merupakan proses di mana organisasi berusaha untuk mengidentifikasi pelamar yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lain yang dapat mendukung tujuan organisasi. Kegiatan rekrutmen dan seleksi menjadi populer mengingat ilmu psikologi dianggap andal dalam menentukan apakah seseorang cocok atau tidak dalam menduduki suatu jabatan.

Kegiatan seleksi terkadang lebih dikenal sebagai psikotes. Walau begitu sebenarnya psikotes hanya merupakan salah satu tahap dalam melakukan seleksi pelamar kerja. Pelamar kerja biasanya akan diberikan serangkaian tes psikologi yang selanjutnya data tersebut akan diolah menjadi laporan psikologi. Laporan inilah yang akan menjadi indikator penting apakah seseorang cocok untuk bekerja di suatu jabatan atau organisasi.

2. Sejarah singkat rekrutmen & seleksi di bidang PIO

Praktek seleksi dan rekrutmen dipercaya sudah dimulai pada tahun 2200 sebelum masehi di Tiongkok (Cohen & Swerdlik, 2018). Rekrut-



men pada masa itu bertujuan untuk mencari orang-orang yang cocok untuk mengisi posisi penting di pemerintahan. Sebagai bagian dari proses seleksi berbagai tes diberikan kepada calon pelamar mulai dari kemampuan bermain musik, memanah, berkuda, menulis, aritmatik, geografi, hukum, dan lain-lain. Tes ini dianggap penting pada masa itu dan berubah-ubah sesuai kebutuhan pada setiap dinasti. Pada tahun 960 hingga 1279 setelah masehi terdapat tes literasi klasik yang memuat syair dan puisi tokoh-tokoh ternama. Mereka yang mampu menghafal dan mengerti literatur klasik tersebut akan dianggap memiliki kebijaksanaan tinggi sehingga lebih dipertimbangkan untuk diterima menjadi pejabat.

Tes sebagai bagian dari seleksi terus berlanjut hingga pada abad pertengahan. Di masa Roman sendiri terdapat tulisan yang menunjukkan bagaimana pada saat itu orang-orang dikategorikan berdasarkan kepribadian. Sampailah pada tahun 1732 seorang tokoh bernama Christian von Wolff sudah mengantisipasi bahwa psikologi akan berperan bukan sebagai ilmu saja, tetapi juga sebagai metode pengukuran. Selanjutnya tokoh-tokoh seperti Francis Galton, Wilhelm Wundt, dan James Mckeen Cattell mulai berperan dalam usahanya membedakan manusia sampai ke level kemampuan manusia.

Seleksi dan rekrutmen pada bidang PIO sendiri dianggap paling berkembang pada masa perang dunia ke satu. Pada saat Robert S. Woodworth dipercaya dalam mengembangkan pengukuran stabilitas emosi yang dapat diaplikasikan dengan cepat. Selanjutnya tes-tes seperti Army Alpha dan Army Beta mulai diaplikasikan untuk membedakan tentara yang cocok terjun ke medan perang atau di

bagian administrasi. Seiring perkembangannya seleksi di bidang PIO juga mulai menggunakan tes-tes intelegensi dan kepribadian sebagai bagian dari proses seleksi.

3. Strategi rekrutmen karyawan

Kebutuhan akan rekrutmen biasanya dimulai dari seberapa jauh organisasi membutuhkan sumber daya manusia dalam menjalankan tujuan organisasi. Sebagai contoh sebuah organisasi memiliki 20 karyawan yang terdiri dari 1 direktur, 3 manajer, dan 16 staff. Ternyata di tahun-tahun selanjutnya direktur di organisasi tersebut memprediksi mereka akan meningkatkan produksi menjadi dua kali lipat. Pertanyaan selanjutnya adalah apakah 20 karyawan yang saat ini bekerja akan mampu meningkatkan kinerjanya hingga dua kali lipat? Atau mungkin dibutuhkan jumlah karyawan yang dua kali lipat juga? Tentunya penentuan ini tidak dapat dihitung lewat perhitungan dikali dua saja, mengingat organisasi mungkin belum membutuhkan 2 direktur. Dalam situasi seperti inilah peran strategi rekrutmen dibutuhkan.

Sebagai bagian dari strategi rekrutmen, biasanya organisasi akan berusaha menerka berapa karyawan yang akan dibutuhkan oleh organisasi atau biasanya disebut sebagai *man power planning* (MPP). Berbagai cara dapat dilakukan dalam melakukan MPP seperti tabel di bawah ini.

2020

2019	1	2	3	4	5
1. <i>Sales manager</i>	0.90				0.10
2. <i>Senior sales</i>	0.10	0.70			0.20
3. <i>Junior Sales</i>		0.30	0.50		0.20
4. Staff Admin				0.60	0.40
5. Keluar dari organisasi	0.00	0.00	0.50	0.40	

Tabel. 1.1 Transitional matrix

Tabel *transitional matrix* merupakan cara yang dapat dilakukan untuk memprediksi kebutuhan karyawan di organisasi dengan tetap memperhatikan perpindahan karyawan baik secara internal maupun eksternal. Sebagai contoh di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2020, 90% *sales manager* (1) tetap bertahan di organisasi, sedangkan sepuluh persennya memilih untuk keluar dari organisasi (5). Hal ini menunjukkan bahwa mungkin saja pada tahun 2021, jumlah *sales manager* akan berkurang lagi sebanyak 10%. Prediksi ini akan membantu proses rekrutmen di mana pada tahun 2021, organisasi harus memikirkan dari mana 10% *sales manager* tersebut perlu dicari. Untungnya prediksi ini juga didukung oleh data tadi *senior sales* (2), di mana mereka yang menjadi *senior sales* di tahun 2019 sudah berhasil dipromosikan menjadi *sales manager* sebanyak 10%.

Jika kembali kepada tabel 1.1, jabatan staf admin (2) diprediksi akan kekurangan 40% jumlah karyawannya. Jabatan ini tidak memiliki jenjang karir sebelumnya. Pada situasi seperti inilah organisasi perlu melakukan rekrutmen. Jenis rekrutmen dapat dibagi menjadi dua yaitu *external*

rekrutment dan *internal rekrutment* (Aamodt, 2016). Rekrutmen eksternal berfokus pada pencarian calon karyawan dari luar organisasi, sedangkan internal rekrutmen berfokus dari dalam organisasi (biasanya berbentuk promosi atau kenaikan jabatan). Keunggulan dari rekrutmen internal terletak pada calon karyawan tersebut di mana pelatihan atau internalisasi budaya organisasi tidak perlu dilakukan lagi. Hal ini dikarenakan karyawan tersebut berasal dari organisasi yang sama sehingga sudah mengerti politik dan budaya organisasi. Walau demikian, rekrutmen internal memiliki kelemahan. Kelemahan tersebut terletak pada kompetisi yang rendah, mengingat daya saing antar pelamar tidak seluas rekrutmen eksternal.

4. Media Rekrutmen

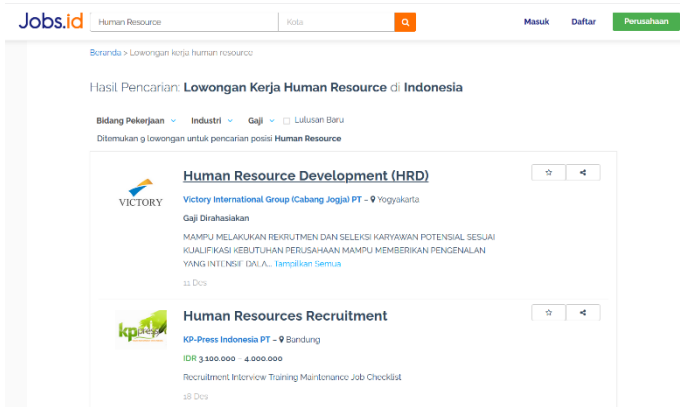
Untuk mendapatkan calon karyawan yang tepat tentunya organisasi mengharapkan jumlah pelamar sebanyak mungkin. Semakin banyak jumlah pelamar tentunya organisasi akan memiliki lebih banyak pilihan dalam menentukan calon karyawan terbaik. Untuk mendukung tujuan tersebut, berbagai media dapat digunakan untuk meningkatkan jumlah pelamar yaitu:

▪ **Media cetak**

LOWONGAN KERJA	
<p>BTH CLEANING Service Berpengalaman untuk Kost dan Serabutan Kerenk. Bangunan: 25-35 Tln. Dling Ka Kartini 3/305 Senah Besar Jakarta pusat WA. 0818979112</p> <p>BUTUH KURIR 20-30 Rtn sehari. C. utuk CV/Barjaf di tempangan kota. CV via email : hermesreza@hotmali.com</p> <p>BUTUH SEGERA ITI ADMINSTRASI / Document Exp. Wanita. Daerah Sunter. Lulusan Nsm Kp. : jobadv@gmail.com</p> <p>CARE: TUKANG JAHIT BUTIK Wanita. pengalaman butik, semangat kerja apa aja. Gaji harian & kerja di Sunter (Jl pat. SARIWA. 0857 1038 1650</p> <p>DI BUTUHKAN Bhrp Salesman (Lk/Pnng) Hubungan Baik Dengan Bengkel Bengkel Mobil Akad Motor/Punya Kendaraan Sendiri. Utlia Max 35Tln. Hub: 0819-3803-2751</p> <p>DIBUTKAN BRPK Tukang Bubut/Tukang Scrap & Tukang Bor Yg berprestasi di Daerah Jakarta & Caturng-Tangsemp, Lsm Dibawah ke Jl Kapak No.28 Penjaringan-Jakt</p> <p>DIBUTUHKAN KARYAWAN Jual Beli Maseng Keling, Aceh Mesk. J.Utan Panjang 3 RT.02 RW.07 No.2 Kemayoran Jakarta 0852 8456 4700</p>	<p>DIBUTUHKAN KURIR Berpengalaman bu Wilayah Jakarta Barat. Caturng "Rumah Lantam ke PTPrima Multi Cipta. J.Cilinc 1 No.6 Jember Har. 0213460693</p> <p>DIBUTUHKAN LOWONGAN untuk Barista & Klerik. Boswara Coffee & Resto H - Tower Lantai Lobby Restora Dand Kuningan Jaktel. Hub: 0812-8322-4862</p> <p>DIBUTUHKAN MEKANIK Truck 1000 Mts. ukur maks 40, Klokak Padang Hub: Whatsapp 08219238989</p> <p>DICARI SEGERA Office Boy Untuk Baku Pukul Mks 20 Tln. Caturng Fiber Untuk Baju Wedding. Prewe44. Hub: 088211025855</p> <p>TELEMARKETING, WANITA lengkap, v di pin vntro lks, lks kompl. hub 081318124082 danangpratanas@gmail.com</p> <p>TUKANG AHLI GRC panel bisa cetak. Tukang las ahli. Tukang ahli - Alurmatum Hub: 08125321665</p> <p>BENKREL MOBIL di Tang-Sel (Serpong) Or Tenaga Sporing 02 & Bkr Png Vng Bsm, Mudi Masan-Kali, Monty AC, MAVER, hub: 0811 81 81 609</p> <p>DIBUTUHKAN SEGERA Operator Cetak BUKAN Kerek uk 50x20 MOVY Newsmal, SOR2 Newsmal. Waqo penempatan: 6 tln, hub: 021-5877552/53</p>
	<p>BUTUH 8 ORANG KARYAWAN PRIA untuk Toko Max 300th, Gaji Pokok Rp 7 Jda, Ujung Mekar Rp 50.000/hari Diutamakan. Dom Jaktel. Toko WARNA IMPIAN HPL, Jl Karang Tengah 1 no 8 r04 r073 Lektah Buloe Jaktel 08164837373</p> <p>DIBUTUHKAN SEGERA ACCOUNTING min CV/ST ADMIN & STAFF. Toko min SMA, ut diutamakan di Depok Housate Phone: Jl Raya Sawangan no12 Depok 1, hub: 0217777000</p> <p>DIBUTUHKAN TENAGA kerja buat ADMIN Laundry dan Setrika. Lokasi di Meruya. Hub No 0819-1945-0304</p> <p>DICARI MCKITING-ADMIN SUPPORT yg prihi ki ba comp-Kermit mlh dlm mlh ki P. Tulogayu Angke no110 dkl dlm merah pin mlh (11843411) 4400. Hub 081318051885</p> <p>DICARI TKG SETTING Profikan Hrs Bkr Core&Standard Pengalahan Gbr, Kerek, GTO. Pns ukur 200th. Bengkel Lsm Dibw ke Jalambar Fajar Gg U No.20 Jakt</p> <p>BTH KRYN CUCI Dilonery, Pngim 1th. Dilonery Cowok 1 Cawak 1, 2/1-719. Kah Tmp Tgl.Great Slap Kji. Bw Sit Lgkr. Ke JLD. N055, Jalambar ALADIN.0812 81138187 WA.</p>

Berbentuk iklan penawaran kerja yang dapat dijumpai di koran atau majalah. Penggunaan media cetak biasanya digunakan untuk membuka lowongan kerja yang membutuhkan banyak pelamar seperti buruh. Walaupun begitu, tidak menutup kemungkinan jabatan yang lebih tinggi direkrut menggunakan media ini. Kelebihan media ini adalah jangkauan luas, tetapi terbatas pada kalangan yang membeli media cetak tersebut. Misalkan ketika ingin mencari SPG lulusan SMA, bisa jadi menyebarkan lowongan di media cetak koran kurang sesuai, mengingat tidak semua lulusan SMA membaca koran.

- **Media elektronik.**



Media dalam bentuk elektronik telah berkembang pesat pada sepuluh tahun terakhir. Bentuknya bermacam-macam, mulai dari website resmi organisasi itu sendiri ataupun situs pencari kerja seperti jobstreet atau jobsdb. Pencarian kerja menggunakan format media sosial juga sudah berkembang seperti linkedin. Keunggulan media ini salah satunya dapat menjangkau banyak orang, walau terbatas pada orang-orang yang dapat mengakses internet saja.

- ***Job Fair***



Untuk mendapatkan calon pekerja yang sesuai dengan target, organisasi bisa mengadakan atau mengikuti bursa kerja. Jadi, pencari kerja akan berkumpul di suatu tempat dan mencoba melamar langsung ke kios atau *stand* organisasi atau perusahaan. Keuntungan dari media ini adalah pemberi kerja dapat langsung melaksanakan seleksi sehingga proses rekrutmen dapat berjalan lebih cepat.

- ***Headhunter***

Biasanya berbentuk jasa yang disediakan oleh pihak ketiga. Organisasi dapat meminta pihak ketiga untuk mencari kandidat yang sesuai kriteria. Biasana cara ini digunakan untuk merekrut jabatan tinggi seperti manajer atau direktur, mengingat orang-orang kriteria ini seharusnya sedang bekerja di perusahaan lain. Kelebihan dari metode ini adalah calon karyawan akan lebih mudah dicari lewat jejaring pihak ketiga, tetapi metode ini memiliki kelemahan seperti biaya yang sangat tinggi.

5. Strategi Menghadapi Karyawan Berlebih

Pembuatan tabel matriks tentunya akan membantu organisasi apakah mereka perlu mencari orang dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Walau begitu sangat mungkin juga bahwa di organisasi juga terjadi kelebihan karyawan. Berbagai strategi dapat dilakukan untuk mengatasi kelebihan karyawan, yaitu:

- *Downsizing.* Merupakan strategi mengeluarkan karyawan dari organisasi. Strategi ini memiliki hasil yang cepat, tetapi berdampak besar bagi karyawan karena kehilangan pekerjaan.
- *Transfer.* Memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain dapat menjadi sebuah opsi. Jika suatu jabatan sudah dipenuhi oleh karyawan yang ada, bisa saja beberapa karyawan berlebih tersebut diminta untuk pindah ke departemen lain.
- *Hiring freeze.* Merupakan strategi yang memiliki dampak rendah dan hasil yang lambat dalam usaha mengurangi jumlah karyawan. Menghentikan rekrutmen karyawan tentunya dapat membuat berkurangnya jumlah karyawan seiring dengan keluarnya karyawan lewat inisiatif pribadi.
- *Pensiun dini.* Jika ingin mendapatkan hasil yang lebih cepat daripada menunggu karyawan keluar dengan sendirinya, organisasi juga dapat mendorong karyawan (biasanya di usia senior) untuk mengambil program pensiun dini. Karyawan yang mengambil program tersebut akan diminta untuk pensiun lebih awal daripada biasanya (biasanya 55 tahun pensiun, namun pada program ini mereka diperbolehkan pensiun di usia 50 tahun).

Diskusi (15 menit)

Anda sudah mempelajari bagaimana memprediksi kebutuhan jumlah karyawan. Jika jumlah karyawan mengalami surplus, organisasi dapat melakukan strategi *downsizing*. Strategi ini dianggap memiliki dampak negatif yang tinggi bagi karyawan maupun perusahaan. Diskusikanlah hal berikut ini:

1. Selain merugikan karyawan yang diberhentikan, apakah karyawan yang dipertahankan mendapatkan imbasnya? Jelaskan!
2. Apa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mengurangi dampak-dampak tersebut?
3. Selain ketiga strategi di atas, carilah strategi-strategi lain dalam usaha organisasi mengurangi jumlah karyawan!

6. Wawancara dalam Proses Seleksi

Wawancara merupakan proses seleksi yang sudah digunakan sejak dahulu. Sebagai metode seleksi psikologi, wawancara merupakan tahap yang sangat penting (Cook & Cripps, 2005). Lamanya wawancara tergantung dari kebutuhan seleksi, bisa 3 menit hingga 2 jam. Pewawancara dapat terdiri dari satu orang atau lebih. Terkadang wawancara juga dilakukan beberapa kali, dimulai wawancara dengan pihak *assessor*, *user*, atau terkadang user yang lebih tinggi seperti manajer dan direktur. Sedangkan sebagai sebuah proses seleksi tujuan wawancara biasanya digunakan untuk menggali kepribadian, kemampuan sosial, *mental ability*, pengetahuan, dan ketrampilan, preferensi, *organisational fit*, dan atribut fisik.

Wawancara dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu:

- Wawancara tidak terstruktur.

Merupakan jenis wawancara di mana setiap calon karyawan tidak diberikan pertanyaan yang sama. Pewawancara juga tidak memiliki panduan ataupun standar khusus dalam menilai calon karyawan. Walau memiliki validitas yang lebih rendah daripada wawancara terstruktur, metode ini masih populer digunakan mengingat pertanyaan-pertanyaan yang ada tidak dibatasi, sehingga calon pelamar dianggap lebih bisa menyampaikan informasi-informasi penting yang mungkin belum tercakup di panduan wawancara.

- Wawancara terstruktur.

Wawancara dilakukan menggunakan panduan yang disusun berdasarkan hasil analisis jabatan atau deskripsi kerja. Setiap jawaban pelamar akan dinilai menggunakan skoring terstandar yang sudah disiapkan sebelumnya. Metode wawancara terstruktur lebih unggul karena memiliki tingkat validitas yang lebih tinggi khususnya *incremental validity*.

7. Tes-tes Psikologi dalam proses seleksi

Selain menggunakan wawancara, ilmu psikologi juga menyumbang metode lain dalam melakukan seleksi karyawan yaitu psikotes. Psikotes dalam proses seleksi merupakan tes-tes yang disusun untuk membedakan karyawan yang dianggap mampu dan kurang mampu dalam mengerjakan tugas-tugas.

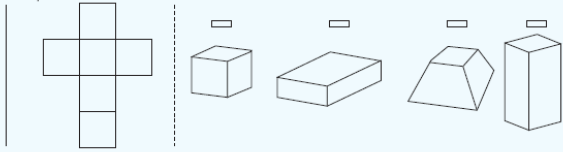
Beberapa hal yang diukur dalam psikotes seleksi adalah sebagai berikut (Aamodt, 2016):

CAPS
CAREER ABILITY PLACEMENT SURVEY

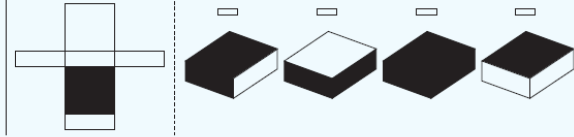
2. SPATIAL RELATIONS (SR)

This is a test of Spatial Relations. Following are patterns which can be folded into figures. You are to choose which figure can be correctly made by folding the pattern and then darken the answer space above it. Only one of the four figures is correct for each pattern shown. Practice on these examples.

Example 1:



Example 2:



In Example 1, the first figure, the cube, is correct. You should have darkened the answer space above the first figure. In Example 2, all of the figures are correct in shape, but only one of them is shaded correctly. The last figure is correct.

Remember the surfaces you are shown in the pattern must always be the outside of the folded figure.

When the signal is given turn the page over and begin. Work as quickly and as carefully as you can.

NOTE: If you change an answer, mark a heavy "X" on the answer you wish to change, then darken the correct answer.

You will have 5 minutes to complete this section.

DO NOT TURN THIS PAGE UNTIL YOU ARE TOLD TO DO SO.

- Kemampuan kognitif. Kemampuan yang mencakup pemahaman lisan maupun tertulis, numerikal, daya ingat, logika, dan *general learning*. Kemampuan ini penting untuk kalangan profesional, klerikal, dan pekerjaan yang menyupervisi bawahan. Tes-tes yang

masih cukup populer di Indonesia sampai saat ini adalah CFIT 3 (*culture fair intelligence test*), IST (*intelligence structure test*), dan TIU (tes inteligensi umum).

- Kemampuan persepsi terdiri dari pengelihatan, tes buta warna, kejelasan pendengaran, dan bicara. Biasanya kemampuan ini penting untuk jenis pekerjaan teknikal seperti operator mesin.
- Psikomotor. Mencangkup kecekatan jari, kontrol dan presisi, waktu reaksi, dan kecepatan gerak tubuh. Kemampuan ini penting untuk pekerjaan seperti pengrajin kayu, polisi, pengendara truk, dan lain-lain.
- Kepribadian. Beberapa studi di bidang psikologi menunjukkan bahwa kepribadian turut membantu seseorang dalam mengerjakan pekerjaannya. Tes Ini populer di Indonesia sebagai bagian dari proses seleksi dalam menentukan apakah seseorang cocok dengan pekerjaan dan organisasinya. Tes grafis seperti *draw a man*, *draw a tree*, warteg test, sampai saat ini masih digunakan sebagai bagian dari proses seleksi. Tes yang berbentuk skala seperti MBTI dan Big 5 juga dapat digunakan dalam tes kepribadian. Beberapa tes seperti Big 5 memiliki hasil penelitian profil kepribadian yang dianggap sesuai dengan beberapa jabatan. Hal ini tentunya dapat membantu seorang rekruter dalam menyeleksi kandidat yang ada.

8. Prediksi Performa Karyawan Mengguna-kan Referensi, Ksaos, Kepribadian

Untuk mengetahui apakah seseorang mampu mengerjakan suatu pekerjaan, seorang psikolog perlu mengetahui apa saja aspek-aspek yang dapat memprediksi hal tersebut. Oleh

karena itu, terdapat beberapa hal yang biasanya digali kepada calon pekerja dalam usaha mengetahui kemampuannya (Cook & Cripps, 2005) yaitu:

- **Knowledge**

Setiap pekerjaan tentunya membutuhkan pengetahuan. Pengetahuan tersebut bisa bersifat umum atau spesifik. Pengetahuan-pengetahuan itu sendiri bisa diperoleh dalam waktu singkat atau bahkan membutuhkan waktu bertahun-tahun. Pengetahuan seperti membersihkan jendela menggunakan kain tentunya mudah untuk dipelajari, tetapi akan sangat berbeda dengan pengetahuan jenis-jenis batuan di profesi geologi ataupun pengetahuan fisiologis dan biologis dari profesi kedokteran.

- **Work Skills**

Ketrampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cepat dan efisien seperti memahat, mengendarai mobil, membedah dan lain-lain. Hampir semua ketrampilan hanya dapat diperoleh lewat latihan. Membaca buku cara mengemudi tidak membuat seseorang memiliki ketrampilan mengemudi.

- **Social Skills**

Merupakan kemampuan yang penting di setiap pekerjaan. Kemampuan ini selalu muncul dalam setiap iklan lamaran kerja. Kemampuan ini juga sering disebut dengan istilah *social intelligence*, atau *emotional intelligence*.

- **Organisational Fit**

Istilah ini merujuk pada apakah pelamar kerja cocok dengan kebutuhan organisasi. Kecocokan ini bersifat implisit dan sulit dideskripsikan. Biasanya kecocokan

nilai seseorang dengan nilai budaya kerja organisasi dapat menjadi salah satu indikator kecocokan.

- **Required work behaviors**
Contohnya adalah ketepatan waktu, absensi, kejujuran, kebiasaan minum-minuman keras atau obat-obatan terlarang. Aspek ini sangat penting dan perlu dimiliki oleh setiap pekerja.
- **Physical Characteristics**
Beberapa pekerjaan membutuhkan kemampuan fisik mumpuni, seperti kekuatan dan kecekatan. Aspek ini juga termasuk dalam hal tinggi badan dan penam-pilan.
- **Mental Ability**
Dibagi menjadi *general mental ability* (atau intelegensi) dan beberapa kemampuan mental yang spesifik seperti *problem solving*, *practical judgement*, *clerical*, *mechanical comprehension*, dan lain-lain.
- **Personality**
Sebagai praktisi di bidang psikologi tentunya istilah ini menjadi sangat penting, mengingat studi-studi psikologi telah membuktikan bahwa kepribadian dapat memengaruhi perilaku seseorang termasuk di tempat kerja. Pendekatan yang cukup populer adalah aliran disposisional atau *personality traits*.
- **Interests, Values and Preferences**
Seseorang yang memandang membantu orang lain sebagai perilaku yang baik akan memandang pekerjaan di bidang sosial atau religius sebagai pekerjaan yang bermanfaat daripada menjual sabun. Akan tetapi, orang yang mementingkan kesehatan dan kebersihan akan memandang hal sebaliknya. Kesesuaian idealisme sese-

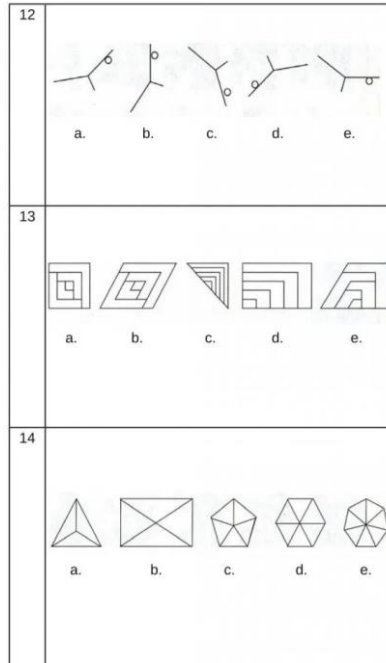
orang dapat memengaruhi motivasi kerjanya sehingga kesesuaian ini perlu diperhatikan sebagai aspek yang penting.

Lewat aspek-aspek di atas tentunya seleksi karyawan dapat dilakukan lebih baik mengingat setiap aspek dapat memprediksi kemampuan kerja seseorang. Apakah seorang sales perlu diukur *social skill* dan kepribadiannya untuk menentukan cocok tidaknya ia menduduki suatu jabatan? Setiap jabatan biasanya sudah memiliki spesifikasi kerjanya yang dapat dilihat di deskripsi kerja.

9. Efektivitas Teknik Seleksi Karyawan

Efektivitas metode yang digunakan dalam menyeleksi karyawan tentunya tidak lepas dari istilah validitas dan reliabilitas (Aamodt, 2016). Validitas membicarakan seberapa jauh interpretasi terhadap alat tes terjustifikasi oleh skor atau bukti yang dihasilkan alat tes tersebut. Sedangkan reliabilitas adalah seberapa jauh skor yang dihasilkan tes atau evaluasinya menghasilkan skor yang stabil dan bebas dari error. Pembuktian validitas dan reliabilitas membutuhkan teknik-teknik psikometri dari yang sederhana hingga kompleks. Hal ini bertujuan untuk meyakinkan organisasi bahwa tes yang digunakan benar-benar dapat membedakan calon karyawan yang cocok dan kurang cocok untuk mengisi suatu posisi di organisasi.

10. Keadilan (Fairness), Bias, dan Etika Rekrutmen & Seleksi Karyawan



Ketika sebuah tes sudah dianggap valid dan reliabel, pertanyaan selanjutnya dari organisasi adalah menentukan apakah tes yang digunakan sudah dianggap adil dan tidak bias. Definisi keadilan dan bias menjadi perdebatan dalam dunia psikologi industri dan organisasi (Aamodt, 2016). Walau begitu, mayoritas praktisi setuju bahwa setiap organisasi perlu mempertimbangkan potensi perbedaan ras, suku, jenis kelamin, disabilitas, dan perbedaan budaya dalam penggunaan tes seleksi.

Bias tes dapat dijelaskan dalam tiga aspek, yaitu bias pengukuran dan bias prediksi. Bias pengukuran mencakup aspek teknis dari tes. Contoh dari bias ini adalah tes logika yang menggunakan kata-kata yang lebih sering digunakan di kota-kota Jawa, tentunya akan menyulitkan bagi orang-orang yang berasal dari luar pulau Jawa. Sedangkan bias prediksi merujuk pada situasi di mana prediksi tingkatan jabatan lebih menguntungkan salah satu kelompok misalkan laki-laki. Hal ini bisa terjadi karena dalam melakukan prediksi biasanya tes-tes yang ada diuji menggunakan teknik statistik seperti korelasi atau regresi. Teknik statistik atau metode penelitian yang digunakan bisa saja memiliki error atau kesalahan (sampel terlalu kecil) sehingga prediksi yang dibuat menjadi kurang tepat. Error seperti ini biasanya jarang terjadi di dunia industri, tetapi tetap perlu menjadi perhatian dalam memilih tes. Sebagai contoh penggunaan tes intelegensi berupa simbol-simbol geometris dalam seleksi calon karyawan di desa mungkin menjadi kurang adil, mengingat di desa bentuk-bentuk geometris lebih sulit ditemukan dibandingkan di kota besar.

11. Ringkasan

- Rekrutmen merupakan proses yang dilakukan organisasi dalam mencari pelamar kerja yang potensial
- Seleksi adalah proses di mana organisasi berusaha mengidentifikasi pelamar yang memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lain yang dapat mendukung tujuan organisasi
- Rekrutmen dan seleksi di bidang PIO sudah dimulai sejak perang dunia pertama dan melibatkan tokoh

psikologi penting seperti Francis Galton, Wilhelm Wundt, dan James Mckeen Cattell

- Salah satu strategi rekrutmen yang dapat dilakukan organisasi adalah dengan membuat iklan lowongan kerja lewat media cetak, elektronik, *job fair*, dan *head hunter*
- Ketika karyawan berlebih, organisasi dapat melakukan *downsizing*, *transfer*, *hiring freeze*, dan pensiun dini
- Seleksi PIO biasanya melibatkan proses wawancara dan psikotes untuk mengukur kemampuan kognitif, persepsi, psikomotor, dan kepribadian
- Seksi PIO tidak bisa lepas dari bias pengukuran seperti bias prediksi dan *error* psikometri

12. Evaluasi

1. Jelaskan perbedaan rekrutmen dan seleksi!
2. Sebutkan dan jelaskan strategi dalam melakukan rekrutment!
3. Jelaskan Proses seleksi dalam bidang PIO!
4. Hal-hal apa saja yang diukur dalam proses wawancara dan psikotes dalam seleksi PIO?
5. Jelaskan bagaimana bias dapat memengaruhi keputusan seleksi PIO!



Learning is a critical part of our mission and organizational culture.

~

Charles Best



BAB 9

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN



OBYEKTIF

Setelah mempelajari ini, Anda akan dapat memahami dan mengemukakan (C2), mengaplikasikan dalam pelatihan sederhana (C3) dan melakukan analisis terkait beberapa konsep psikologi dan pembelajaran di dalam pelatihan dan pengembangan (C4) konsep:

- Definisi Pelatihan dan Pengembangan
- Tujuan dan manfaat Pelatihan dan Pengembangan
- Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan.
- Model Pelatihan dan Pengembangan.

Oleh:

Agung Rido Harmoko, Psikolog, M.M, M.H
Fakultas Psikologi Universitas UPI Y.A.I

TRAINING AND DEVELOPMENT

- *Training helps employee do their current work better.*
- *Development prepares individuals for the future. It focuses on learning and personal development.*

○ *(Ivancevich, 2001)*

1. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Simamora, 2006). Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Menurut Hani Handoko (2001) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan mening-

katkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Gomes (2003) mengemukakan, pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Menurutnya, istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidak harus. Pengembangan mempunyai skope yang lebih luas dibanding dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas, yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin, 2001).

Hal serupa dikemukakan Hadari (2005). Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau

perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Carrell dan Kuzmits (1982), tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 area:

1. untuk meningkatkan ketrampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi;
2. untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten;
3. untuk membantu masalah operasional;
4. untuk menyiapkan karyawan dalam promosi; dan
5. untuk memberi orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.

Menurut Procton dan Thornton (1983), tujuan pelatihan adalah:

1. Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja.
2. Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam perusahaan dengan jalan mengembangkan kebutuhan ketrampilan, pengetahuan dan sikap.

Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan adalah (Simamora, 2004: 278)

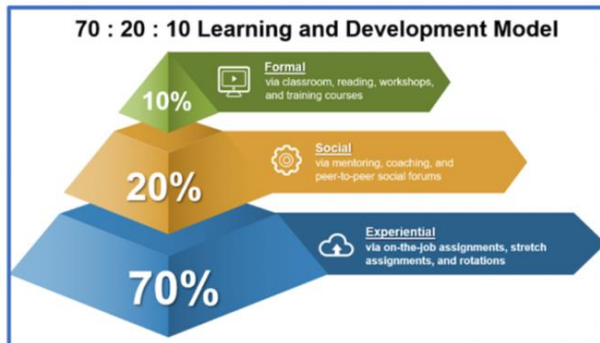
1. meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;
2. mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima;
3. membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan;
4. memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia;
5. mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja; dan
6. membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

3. Mengapa Pelatihan Diperlukan?

Kegiatan pelatihan sangat penting karena bermanfaat menambah pengetahuan atau ketrampilan terutama bagi yang mempersiapkan diri memasuki lapangan pekerjaan. Sedangkan bagi yang sudah bekerja akan berfungsi sebagai “*charger*” agar kemampuan serta kapabilitas kita selalu terjaga guna mengamankan existensi atau peningkatan karir. Jadi, walaupun itu harus mengeluarkan biaya sebetulnya tidak terlalu signifikan. Misalnya kita jadwalkan untuk mengikuti pelatihan dengan frekuensi satu kali dalam satu tahun maka biaya yang dikeluarkan apabila dibagi prorata, jumlah pengeluaran rata-rata perbulan sungguh kecil dan tidak sebanding dengan hasil yang diperoleh. Oleh karena itu, ungkapan biaya dalam konteks pelatihan biasanya lebih populer disebut sebagai investasi. Jadi, kita melakukan investasi dalam jumlah yang kecil untuk tetap *survive* dalam dunia kerja yang sangat kompetitif akhir-akhir ini. Segala

sesuatu dapat terjadi dan berubah secara tiba-tiba. Hanya kemampuan dan upaya untuk *me-refresh* kompetensi masing-masing yang membuat kita dapat bertahan. Jangan pernah lengah dan lalai karena yang dinilai adalah aktualisasi diri, bukanlah hanya *background* pendidikan atau nama besar almamater.

4. Model Pelatihan



Model 70/20/10 dalam pelatihan merupakan model yang banyak digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan efektifitas dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Alih-alih program pelatihan tradisional yang banyak menekankan pada aspek perubahan pengetahuan, model 70/20/10 adalah pendekatan yang berorientasi perubahan perilaku yang berdampak pada kinerja karyawan.

Metode 70/20/10 adalah model pelatihan dan pengembangan untuk para manajer senior dan pemimpin yang dikembangkan Michael Lombardo dan Robert Eichinger dengan menggunakan tiga pendekatan.

Sekitar 70% dari proses pembelajaran dilakukan dengan memberikan tugas yang menantang (*job assignment*) dan pengalaman langsung di lapangan. 20% dari dikembangkan melalui *social learning* berupa hubungan dan umpan balik (*coaching, mentoring, counseling*) dan 10% pembelajaran dilakukan dengan pelatihan formal (*inclass*).

Model 70/20/10 dalam pengembangan SDM adalah metode preskriptif untuk mengembangkan calon pemimpin (Jay Cross, 2011). Metode ini dibangun berlandaskan proses bagaimana peserta pelatihan menginternalisasi serta menerapkan materi yang dipelajari berdasarkan cara mereka mendapatkan pengetahuan.

10% EDUCATION (FORMAL LEARNING)

Pembelajaran formal dapat dilakukan dengan cara pelatihan di kelas berupa seminar, workshop, atau kuliah. Dalam perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, pembelajaran formal dapat pula dilakukan secara online. Meskipun persentasenya tidak besar, pembelajaran formal memiliki dampak terhadap keberhasilan pembelajaran.

Pembelajaran formal memberikan pondasi atau landasan teoritis tentang materi atau kompetensi yang akan dilatihkan. Secara umum, pembelajaran formal dilakukan di depan, berfungsi memberikan kerangka kerja untuk aktifitas pembelajaran selanjutnya.

20% SOCIAL LEARNING

Prinsip dari *social learning* adalah belajar dari orang lain. *Social learning* dapat dilakukan dengan membentuk suatu komunitas praktisi atau bergabung dengan komunitas praktisi yang sudah ada. Berada dalam lingkungan yang searah dengan tema pembelajaran, akan membuat peserta terkondisi dengan isu-isu, kebiasaan-kebiasaan, cara berpikir dan berperilaku yang khas.

Aktifitas lain terkait *social learning* adalah *counseling, mentoring, coaching (CMC)*. Interaksi sosial dalam konteks CMC berfungsi menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam pekerjaan.

70 % EXPERIENTIAL LEARNING

Learning model 70 20 10, memberikan bobot yang tinggi pada experiential learning, yaitu pembelajaran dengan melibatkan pada pengalaman praktis melakukan suatu pekerjaan.

Experiential learning dapat dilakukan dengan memberikan *job assignment*, atau tugas yang menantang. Peserta diberikan tugas baru, yang dapat diambil dari permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan. Pada saat pengerjaan tugas, peserta dapat difasilitasi oleh senior leader yang memahami permasalahan. Namun demikian, fungsi pendamping tidak boleh mengambil alih penanganan tugas dengan memberikan arahan-arahan yang terlalu teknis. Fungsi pendamping menjadi fasilitator yang dapat mengajak peserta untuk berpikir menyelesaikan masalah secara logis, rasional, berbasis fakta, dan berpikir dampak dari alternatif-

alternatif solusi yang akan diambil oleh peserta. Pilihan tindakan diserahkan sepenuhnya kepada peserta.

Model 70/20/10 dalam pelatihan dan pengembangan SDM, akan menjadi metode yang sangat strategis bagi perusahaan karena peningkatan kompetensi dan perubahan perilaku menjadi sasaran utama dalam metode ini.

5. Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan/Pengembangan



Analysis

(Needs, Requirements, Tasks, Participants' Current Capabilities)

Apa gunanya pelatihan? Kenapa kita melakukannya? Apa *output* yang diinginkan? Akankah pelatihan ini benar-benar membantu? Beberapa pertanyaan-pertanyaan yang sekiranya bisa membantu.

Design

(Learning Objectives, Delivery Format, Activities, & Exercises)

Fase desain berhubungan dengan tujuan pembelajaran, instrumen penilaian, latihan, konten, analisis materi pelajaran, perencanaan pelajaran dan pemilihan media. Fase desain harus sistematis dan spesifik.

Development

(Create a Prototype, Develop Course Materials, Review Pilot Session)

Fase develop akan dilakukan perincian serta pengintegrasian teknologi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari program itu sendiri. Ini mencakup materi, media, dan *blueprint* perencanaannya. Kegiatan yang ada pada fase ini meliputi, kegiatan membuat, membeli, dan memodifikasi bahan pembelajaran untuk mencapai tujuan dari pembelajaran yang telah ditentukan.

Pada fase develop, ada dua tujuan utama yang perlu dicapai, yaitu pertama, memproduksi, membeli, atau merevisi bahan-bahan ajar yang bakal digunakan untuk mencapai tujuan dari pembelajaran yang sebelumnya sudah dirancang; kedua, memilih media terbaik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Implementation

(Training Implementation, Tools in Place, Observation)

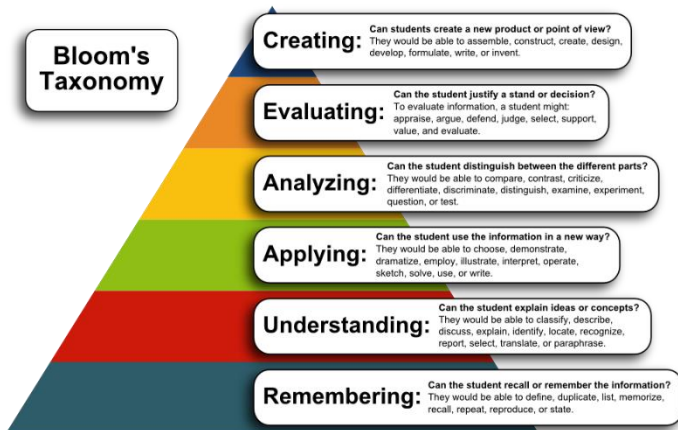
Program yang sudah disiapkan akan dijalankan pada fase implementasi guna melihat sistem maupun instruktur yang sudah ada. Data yang didapat akan digunakan untuk

melakukan proses perbaikan selanjutnya. Data yang dimaksud adalah data kuantitatif maupun data kualitatif.

Evaluation

(Awareness Knowledge, Behavior, and Results)

Evaluasi terhadap program pembelajaran bertujuan untuk mengetahui beberapa hal, yaitu peningkatan kompetensi setelah mendapatkan serangkaian kegiatan pembelajaran, dan keuntungan yang didapatkan setelah diterapkan program pembelajaran.



Blooms taxonomy adalah klasifikasi tingkatan agar dapat digunakan para pendidik untuk mengatur proses dan target belajar siswanya (atau dikenal sebagai learning objectives). Taksonomi ini diusulkan pertama tahun 1956 oleh Benjamin Bloom, seorang psikolog pendidikan dari Universitas Chicago. Istilah ini sudah diperbaharui untuk mencakup 6 level pembelajaran. Ke-6 level ini dapat

digunakan untuk menstrukturkan tujuan pembelajaran, pelajaran, dan asesmen (hasil penilaian) hasil pembelajaran.

Seperti halnya istilah taksonomi lainnya, maka *bloom* itu berjenjang (hirarkikal), dan pembelajaran pada level yang lebih tinggi akan memerlukan syarat selesainya level yang lebih rendah. Gambar *bloom taxonomi* biasanya dibuat piramida untuk menunjukkan bahwa itu hirarki

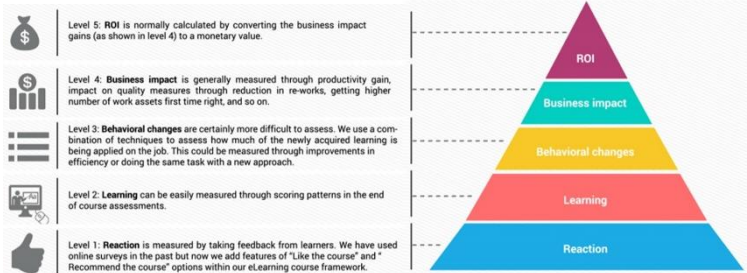
Adapun ke-6 tingkatan pembelajaran tersebut adalah sebagai berikut:

Remember/mengingat:

1. Mengenal dan dapat mengingat kembali fakta.
2. *Understand* (memahami): memahami apa artinya fakta.
3. *Apply* (menerapkan): menggunakan fakta, aturan, konsep dan ide.
4. *Analyze* (analisa): memecah informasi menjadi bagian yang lebih kecil dan menjadi bagian-bagian.
5. *Evaluate* (evaluasi): men-*judge value* dari informasi atau ide.
6. *Create* (membuat baru): menggabungkan bagian bagian menjadi satu kesatuan.

6. Program Evaluation

Kirkpatrick's Model of Evaluation



Sebuah perusahaan yang memberikan training bagi para pegawainya tentu ingin training tersebut membawa hasil yang positif. Maka, mengukur keefektifan program training tersebut sangatlah penting untuk memastikan training tersebut membuahkan hasil. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan menggunakan 4 level model evaluasi training oleh Kirkpatrick.

Model evaluasi ini pertama kali dipublikasikan pada tahun 1959 oleh Donald Kirkpatrick, seorang profesor di Universitas Wisconsin, sekaligus presiden dari American Society for Training and Development (ASTD). Sejak kemunculannya, model ini telah mengalami perkembangan sebanyak dua kali, masing-masing di tahun 1975 dan 1994.

Empat level yang dimaksud adalah Reaction (Reaksi), Learning (Pembelajaran), Behavior (Tingkah laku), dan Results.

Level 1: Reaction

Level ini untuk mengukur bagaimana para peserta pelatihan bereaksi kepada *training* tersebut. Tentunya sebagai perusahaan menginginkan para peserta merasa *training* yang mereka lakukan berguna dan membantu perkembangan mereka, sekaligus bahwa mereka merasa nyaman dengan para instruktur, topik yang diberikan, materi-materi, presentasi, serta lokasi *training*.

Reaksi perlu diukur untuk menjadi referensi ke depan agar program *training* menjadi seefektif mungkin dan senantiasa berkembang, sekaligus mendeteksi apakah ada materi yang tertinggal dan tidak disampaikan.

Tips praktis untuk level ini adalah memberikan kuesioner kepada peserta, agar peserta dapat memberikan *rating* atas instruktur, topik, materi-materi, presentasi yang telah diberikan, serta lokasi training.

Level 2: Learning

Level berikutnya mengukur apa saja yang telah dipelajari oleh para peserta. Pertanyaan yang penting diajukan adalah seberapa jauh mereka belajar, atau menangkap pengetahuan dan wawasan baru?

Hal yang sebaiknya dilakukan sebelum memulai sesi *training* adalah dengan menyiapkan daftar tujuan pembelajaran, yang juga akan menjadi titik awal analisis nantinya. Perlu diingat bahwa hasil pembelajaran dapat diukur dengan berbagai cara, melalui perubahan pengetahuan, *skill*, atau sikap dan perilaku peserta.

Level ini juga sangatlah penting karena berkembang atau tidaknya peserta juga dapat membantu sesi *training* di kemudian hari.

Tips praktis untuk level ini adalah memberikan pra dan post-test kepada karyawan.

Level 3: *Behavior*

Di level ini, hal yang dapat di evaluasi adalah seberapa jauh sikap dan perilaku para peserta berkembang setelah menerima *training*. Hal ini dapat lebih spesifik terlihat dalam bagaimana mereka mengaplikasikan informasi dan materi yang mereka dapatkan.

Perlu diingat bahwa sikap dan perilaku akan berubah senada dengan perubahan kondisi lingkungan sekitar. Sangat mungkin perubahan tersebut tidak tampak apabila, dua level sebelumnya tidak diaplikasikan dan diukur dengan benar maka perusahaan akan berasumsi *training* gagal, padahal sebaliknya.

Namun, tidak adanya perubahan tidak selalu berarti para peserta tidak mempelajari apa-apa; sangatlah mungkin atasan atau lingkungan kerja menghalangi mereka mengaplikasikan apa yang sudah mereka pelajari, atau dari diri mereka sendiri memang tidak ada niatan untuk menerapkannya.

Tips praktis untuk level ini adalah melakukan pencatatan dan evaluasi terhadap perubahan perilaku yang diharapkan dari peserta, sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Contoh: kemampuan bernegosiasi, kemampuan menjual, dan sebagainya.

Level 4: *Result*

Di level terakhir, hasil akhir dari sesi *training* tersebut dapat dianalisa dan diukur. Pengukuran ini termasuk hasil akhir yang menurut perusahaan adalah baik bagi kelang-

sungan bisnis, para pegawai, dan segala hal yang berhubungan dengan perusahaan itu sendiri.

Tips praktis untuk level ini adalah melihat apakah ada peningkatan terhadap aspek bisnis atau proses bisnis perusahaan, contohnya peningkatan penjualan, efisiensi waktu kerja, dan sebagainya.



You can't forget that organizational success flows from the hearts and minds of the men and women you lead. Rather than treating your people as you'd like to be treated, treat them as they would like to be treated. Small gestures like opting for face-to-face meetings or sending personal notes can have an enormous impact on teams and their morale.

~

Marillyn Hewson



BAB 10

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR



OBJEKTIF

Mahasiswa mampu menjelaskan (C2) proses karir dan manajemen karir dari prespektif Psikologi Industri dan Organisasi dan bagaimana dapat mengaplikasikannya pada aktifitas organisasi sederhana (C3) terkait Konsep:

- Pengertian Karir
- Pengertian Manajemen Karir
- Makna dan Tujuan Manajemen Karir
- Model-Model Manajemen Karir
- Teori-Teori
- Aktifitas dan Tahapan Manajemen Karir
- Strategi Manajemen Karir Individu dan organisasi
- Dampak Tehnologi terhadap Karir
- Entrepreneurial Karir

Oleh:

Liana Mailani, S.Psi. M.A-
Fakultas Psikologi Universitas Al Azhar Indonesia

1. Konsep Karir dan Manajemen Karir

Salah satu fase dalam kehidupan individu adalah bekerja dan memiliki karir yang mapan. Karyawan yang dapat bekerja sesuai minat bakat dan potensi yang dimiliki, diprediksi akan lebih sukses karirnya. Namun sekarang ini, generasi milenial memiliki tantangan karir yang beraneka ragam karena pengaruh globalisasi, kemajuan teknologi, persaingan internasional/pasar bebas, perubahan pasar tenaga kerja, tantangan lingkungan dan politik (Scott, 2015). Kemajuan teknologi yang diketahui berbagai sumber daya dapat diakses dengan mudah dan cepat serta menyebabkan persaingan semakin tak kasat mata. Tahun 2018 awal dari Revolusi Industri 4.0 merupakan generasi keempat yang ditandai dengan berbagai teknologi yang menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologis yang memengaruhi semua disiplin ilmu dari perekonomian, aktivitas industry, dan kapasitas tenaga kerja.

Kebutuhan pasar tenaga kerja ikut terdampak dengan kemajuan teknologi tersebut. Perkembangan karir juga ikut mendominasi kehidupan karir individu yang berpengaruh terhadap keputusannya dalam berkarir (Andersen & Vandehey, 2012). Ada beberapa hal yang dapat dilakukan karyawan guna mempersiapkan perubahan serta kemampuan untuk beradaptasi dalam menghadapi karir di masa sekarang ini. Pengetahuan yang dipunyai oleh individu dan kompetensi yang dibutuhkan pada era sekarang ini menjadi aset karir. Tantangan utama yang diajukan oleh pengendalian karir di masa depan adalah tumbuhnya ketidakpastian, mengaburnya batasan, berkurangnya peran organisasi serta kurangnya keamanan dan kestabilan pekerjaan bagi karyawan. Karyawan sebaiknya meningkatkan keamanan

dalam pekerjaan lewat pelatihan, ketrampilan dan kompetensi, mampu bersikap proaktif terhadap pekerjaan dan perusahaan. Kesuksesan karir dapat dikaitkan dengan profesionalisme, kemampuan mendapat pekerjaan, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan serta aspek psikologis dari kepuasan, penghargaan, harga diri, dan aktualisasi diri

Perubahan tuntutan ini membuat karyawan harus mengubah cara pandang, cara kerja, hingga cara hidup kedepannya. Maka dengan itu, ada beberapa hal yang dapat dilakukan guna mempersiapkan perubahan serta karyawan menjadi mampu beradaptasi dan mempersiapkan diri menghadapi karir di masa depan. Karyawan harus memiliki manajemen karir yang jelas dan terstruktur. Manajemen karir mampu berperan dalam proses persiapan kematangan karir karyawan kedepannya. Manajemen karir itu sendiri merupakan salah satu elemen dari manajemen kinerja. Elemen-elemen manajemen kinerja saling berkaitan satu sama lain. Pelatihan dan pengembangan adalah elemen manajemen kinerja yang paling terkait dengan manajemen karir. Karyawan sekarang ini dituntut memiliki komitmen karir, karyawan yang berkomitmen terhadap karirnya akan lebih terbuka untuk mengikuti pengembangan dan pelatihan serta memperoleh pengetahuan sejalan yang akan membantunya untuk maju dalam kariernya (Sultana et al, 2016)

2. Pengertian Karir

Individu memiliki berbagai tujuan dalam bekerja selain agar mendapatkan gaji untuk memenuhi kehidupan ada beberapa tujuan lainnya salah satunya adalah jenjang karir, untuk sampai keproses jenjang karir tentu karyawan harus bekerja

untuk memikirkan jenjang karir yang ingin dicapainya selama dia bekerja di perusahaan tersebut. Jenjang karir sangatlah penting bagi karyawan, untuk sampai ke jenjang tersebut tentu memerlukan perencanaan dari awal sejak memulai karir. Karir pola kerja yang membentang sepanjang hidup seseorang mengejar apa yang penting dalam pekerjaan dan kehidupan (Greenhaus dkk 2000)

Karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan individu sepanjang hidupnya, atau posisi yang dipegang individu dalam suatu jabatan di suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Umumnya seluruh pekerjaan itu dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karier adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut (Simamora H; 2004). Karier sering kali disamakan dengan pekerjaan. Greenhaus (2000) menyatakan tujuan karir berhubungan dengan *outcomes* yang ingin dicapai oleh karyawan seperti promosi, peningkatan gaji, dan peningkatan skill. Sedangkan Perencanaan karier disamakan dengan pemilihan pekerjaan. Sebenarnya arti karier lebih luas dari sekedar memilih pekerjaan. Karier berkaitan dengan perkembangan seseorang dan menjadi bagian penting dalam kesuksesan hidup karyawan, untuk itu karier perlu direncanakan dengan baik. Kemampuan perencanaan karier yang matang erat kaitannya dengan pemahaman karyawan akan karier itu sendiri. Suksesnya pencapaian karier seseorang dipengaruhi oleh adanya kemampuan perencanaan karier dan pengambilan keputusan yang matang. Seseorang yang memiliki kemampuan perencanaan karier, tentunya mampu memahami dirinya. Dengan demikian orang tersebut dapat memutuskan

pilihan yang paling tepat sesuai dengan potensi, kompetensi yang dimilikinya. Dengan kata lain, karier adalah jalan kehidupan dalam pekerjaan karyawan tersebut sehingga karir dapat tetap, naik atau turun dalam kehidupan karyawan. Kenaikkan karir karyawan dikenal dengan nama promosi, dapat pula terjadi karir seseorang dalam level yang sama atau dipindahkan dalam jabatan yang sama yang dikenal dengan rotasi, mutasi ataupun transfer sedangkan penurunan karir karyawan dikenal dengan nama demosi. Tentu saja kondisi yang diharapkan oleh karyawan adalah kenaikan jenjang karir, bukan tetap apalagi menurun. Oleh karena itu, karir sangat penting dan perlu direncanakan, baik oleh karyawan ataupun pihak perusahaan, tanpa adanya perencanaan yang baik karir karyawan akan terhambat ataupun stagnan. Jika ini terjadi, bisa memengaruhi karyawan kurang semangat dalam bekerja yang ditandai oleh kinerja rendah, yang akan merugikan diri sendiri dan perusahaan. Karena ini dibutuhkan karyawan dalam pekerjaannya, sudah seharusnya karyawan dari awal bekerja menyusun program pengembangan karir bagi dirinya sendiri mulai dari masuk kerja sampai berhenti bekerja. Program pengembangan karir yang disusun karyawan tetap harus memperhatikan program pengembangan yang disusun oleh perusahaan karena perusahaan yang baik biasanya telah menyusun program manajemen karir untuk seluruh karyawannya.

3. Pengertian Manajemen Karir

Sebagian perusahaan membuat program manajemen karir buat karyawan karena dengan adanya manajemen karir yang jelas akan menguntungkan bagi perusahaan ataupun karyawan. Sebaliknya, jika perusahaan tidak membuat manajemen karir secara matang, bisa menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan karyawan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Di dalam pembahasan ini, memuat pengertian 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 karir dari sisi individu yang mengharapkan perkembangan karirnya terjadi peningkatan memerlukan strategi yang disusun oleh individu. Adapun Praktek manajemen karir pada diri individu adalah berupa aktivitas yang dirancang untuk mempromosikan wawasan karyawan, pengembangan tujuan, strategi dan umpan balik yang sesuai (Russell, 2010) Adapun pengertian manajemen karir adalah proses di mana individu mengembangkan wawasan tentang diri dan lingkungannya, merumuskan tujuan dan strategi karir, dan memperoleh umpan balik mengenai kemajuan karir (Greenhaus,dkk 2000). Sedangkan 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 (Amstrong, 2014).

Selain manajemen karir dari sisi karyawan, manajemen karir secara organisasi juga memerlukan pendekatan secara tersendiri. Manajemen 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.

Manajemen karir merupakan proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Dalam implementasinya manajemen karir antar organisasi bisa berlainan, ada manajemen yang kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup tidak demokratis. Ada juga manajemen karir yang cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis.

4. Makna dan Tujuan Manajemen Karir

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.

Makna Manajemen Karir

Manajemen karir dimaknai sebagai suatu proses individu mengumpulkan informasi mengenai nilai, minat, kelebihan, kekurangan, keterampilan, mengidentifikasi tujuan karir, mengimplementasi strategi karir yang meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan karir yang akan dicapai (Greenhaus, 2000). Manajemen karir tersebut meliputi perencanaan dan pengembangan karir individu dan organisasi.

Terkadang ada karyawan yang kurang memiliki keterampilan untuk pekerjaan tertentu serta tidak sesuai pula dengan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki. Masa ini disebut masa berharap bekerja. Greenhaus (2000) menyatakan, tujuan karir adalah karir yang berhubungan dengan *outcomes* yang ingin dicapai karyawan seperti promosi, peningkatan gaji, dan peningkatan skill (*job hopping*) yang biasa terjadi pada waktu orang dewasa berusia 20-30 tahun. Memilih bidang pekerjaan yang cocok dengan minat dan bakat dapat dilihat dari beberapa faktor seperti jenis pekerjaan, mampu menyelesaikan tugas-tugas tertentu dengan baik, dan keharusan membayar uang atau tanggung jawab lainnya. Karyawan yang mempunyai tanggung jawab untuk menanggung beban keluarga sering lebih cepat dalam menentukan bidang pekerjaan yang diminati dibandingkan dengan karyawan yang tidak mempunyai tanggungan keluarga.

Tujuan manajemen karir

Tujuan Individu bekerja apakah karena penghasilan/ gaji, gengsi atau sebagai batu loncatan itu merupakan tujuan awal dalam bekerja. tetapi bagaimana masa depannya di

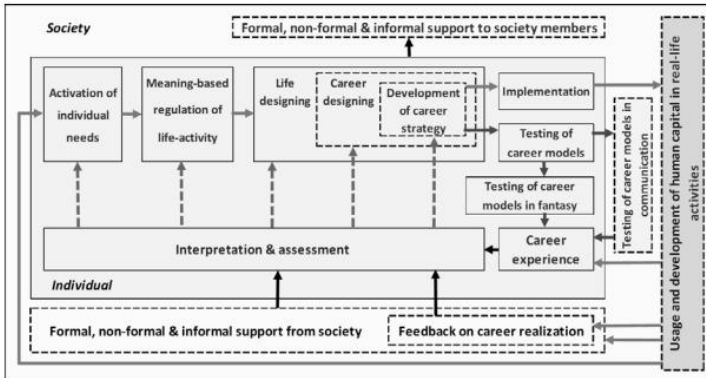
perusahaan tersebut, memiliki peningkatan karir secara otomatis penghasilan dan kesejahteraan meningkat, bahkan gengsi, harga diri juga meningkat karena membuat karyawan tersebut semakin dihormati di perusahaan. Karena itulah, diperlukan manajemen karir pada diri individu. Sementara itu, pihak perusahaan berperan memberi fasilitas terhadap karir karyawannya, namun dalam praktiknya kadang muncul beberapa kendala. Salah satu kendala dari karyawan karena tidak peduli dan tidak bisa memenuhi program manajemen karir yang dibuat oleh perusahaan, Menurut Handoko (2000) manajemen karier memiliki tujuan untuk mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan, untuk mengungkapkan potensi karyawan, untuk mendorong pertumbuhan, untuk mengurangi penimbunan, untuk memuaskan kebutuhan karyawan, dan untuk meningkatkan karier. karena itu ada beberapa tujuan dari manajemen karir antara lain :

1. Meluruskan Strategi Dan Syarat-Syarat Karyawan Internal (Aligns Strategy And Internal Staffing).
2. Mengembangkan Karyawan Yang Dapat Dipromosikan (Develops Promotable Employees).
3. Menyaring Potensi Karyawan (Taps Employee Potential).
4. Meneruskan Pertumbuhan Pribadi (Further Personal Growth).
5. Mengurangi Penimbunan (Reduce Hoarding)

Dalam hal ini, manajemen karier yang dilakukan oleh organisasi bertujuan untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang kompeten untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa depan.

5. Model Manajemen Karir

Model manajemen karir adalah bagaimana karyawan dalam mengatur karirnya



Tabel: career management cycle

Menurut Byars dan Rue (2005) terdapat 3 (tiga) model pengembangan karir yang dikenal, yaitu:

1. Model siklus hidup (*Life-Cycle Model*) model ini merupakan model pengembangan karier individu akan berpindah pekerjaan melalui perbedaan tahap karier. Pada model ini organisasi sangat berperan besar guna menentukan karir individu.
2. Model berbasis organisasi, model ini merupakan model pengembangan yang menyatakan bahwa karir individu akan melewati tahap-tahap karir, pada model ini dinyatakan proses pengembangan karier terdapat proses pembelajaran untuk karyawan guna memiliki jalur karir.

3. Model pola terarah, model ini karyawan diarahkan untuk membuat pertimbangan sendiri tentang seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan pada kariernya.

Teori-Teori Perkembangan Karier

Tiga teori pokok yang menggambarkan bagaimana cara individu membuat pilihan karier yaitu teori perkembangan (*Developmental Theory*) dari Ginzerg, teori konsep diri (*Self-Concept Theory*) dari Super, dan teori tipe kepribadian (*Personality Type Theory*) dari Holland. Teori Perkembangan menurut pandangan Ginzerg, individu melalui 3 fase pemilihan karier yaitu fantasi, tentatif, dan realistis. Dulu ketika kita ditanya ingin menjadi apa jika dewasa nanti, anak kecil mungkin akan menjawab “ingin jadi dokter, pahlawan, guru, bintang film” dan masih banyak lagi. Pada masa anak-anak, masa depan tampaknya memiliki kesempatan yang tidak terbatas. Ginzerg berpendapat bahwa sampai usia 11 tahun, anak masih berada pada fase fantasi dari pemilihan karier.

Teori Konsep Diri dari Super di mana, pengembangan karir manusia dapat dibagi menjadi lima fase, yaitu: a) Tahap Pengembangan (*Growth*), b) Tahap Pematapan. c) Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*) dan d) Tahap Penurunan (*Decline Stage*) dan Teori Tipe Kepribadian menurut Holland bahwa penting membangun keterkaitan atau kecocokan antara tipe kepribadian individu dan pemilihan karier tertentu. Holland percaya bahwa ketika individu menemukan karir yang cocok dengan kepribadiannya, mereka lebih mungkin menikmati pekerjaan dan bertahan dengan pekerjaannya lebih lama daripada rekan mereka yang

bekerja pada pekerjaan yang tidak cocok dengan kepribadian mereka. Holland mengajukan enam tipe kepribadian dasar yang berhubungan dengan karir yaitu: *Realistic, Investigative, Artistic, Mencipta/gagasan, Social, Wiraswasta dan Konvensional*.

6. Aktifitas dan Tahapan Manajemen Karir

Manajemen karir sebagai suatu proses pengelolaan karir karyawan yang meliputi kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir serta pengambilan keputusan karir. Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk karyawan yang bersangkutan dengan unit tempat karyawan bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Dalam implementasinya manajemen karir antar organisasi bisa berlainan, ada manajemen yang kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup tidak demokratis. Ada juga manajemen karir yang cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis.

Jika manajemen karir suatu organisasi bersifat kaku dan tertutup maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal, sebaliknya apabila manajemen karir dalam organisasi bersifat terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya cenderung lebih besar. Selain itu karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada dirinya sendiri (faktor internal), akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal manajemen. Karena banyak pegawai yang pekerja keras, loyal, dan cerdas, akan tetapi karirnya buruk hanya karena berada dalam sistem manajemen karir yang buruk.

Tahapan Manajemen karir

Armstrong (2014) membagi 5 tahap pengembangan karier antara lain:

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 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 karir, seorang individu dapat diberikan peluang untuk bekerja paruh waktu untuk beberapa lama sebelum akhirnya mereka dapat meninggalkan organisasi.

7. Strategi Manajemen Karir Individu Dan Organisasi

Pelaksanaan manajemen karir biasanya terdapat kolaborasi pada pelaksanaannya baik dari sisi karyawan dan organisasi, Strategi karir yang digunakan karyawan diduga berhubungan dengan perilaku pengembangan. Sebagai contoh pengembangan untuk mendukung pencapaian tujuan karir karyawan, para karyawan pada umumnya melakukan tindakan nyata yang tujuan utamanya adalah menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman pada bidang pekerjaan, meningkatkan ketrampilan yang mendukung dan menunjang karir.

Strategi manajemen karir menurut (Greenhaus dkk, 2000) untuk individu adalah:

- a) kumpulan informasi yang relevan tentang diri karyawan dan dunia kerja;
- b) mengembangkan gambaran akurat tentang bakat, minat, nilai dan gaya hidup;
- c) kembangkan tujuan karir yang realistis, membuat satu goal dalam setiap pekerjaan;
- d) mengembangkan dan menerapkan strategi dalam pencapaian karir; dan
- e) dapatkan umpan balik dari strategi dan relevansi tujuan.

Individu mendapatkan informasi karir melalui eksplorasi diri dengan mengenai nilai, minat, keunggulan dan kekurangan keahliannya serta eksplorasi lingkungan., misalnya mendiskusikan karir dengan teman atau anggota keluarga. Eksplorasi diharapkan terjadi pada individu-individu yang menginginkan kemajuan dan kesuksesan dalam karir. Ada beberapa yang berpengaruh terhadap strategi manajemen karir individu, antara lain adanya

kecocokan antara harapan dan pengalaman; pencapaian kebebasan dan otonomi di tempat kerja; batasan peran gender; gaya hidup dan pencarian pekerjaan yang bermakna dan menantang disertai dengan kehidupan pribadi yang memuaskan; dan keragaman orientasi karir. Strategi manajemen karir karyawan harus selaras dengan strategi manajemen karir organisasi atau perusahaan. Strategi ini pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi sesuai dengan pokok masalahnya. Salah satu tugas penting manajemen karir adalah mendayagunakan SDM agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Teknik pengembangan karir organisasi antara lain meliputi (Stephen P, 2002):

- a. memberikan pekerjaan awal yang menantang;
- b. memberikan tinjauan pekerjaan yang realistis dalam perekrutan;
- c. kegiatan penilaian;
- d. konseling/penyuluhan karir;
- e. workshop pengembangan karir;
- f. pelatihan dan pendidikan lanjut;
- g. perubahan pekerjaan berkala; dan
- h. cuti atau istirahat panjang.

Strategi Manajemen Karir menurut (Greenhaus dkk 2000) untuk organisasi adalah:

- a. Organisasi memilih sumber daya manusia yang harus memahami kebutuhan karir oleh pelamar kerja dan karyawan baru.
- b. Pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia di mana organisasi harus memahami tugas

kritis yang dihadapi oleh orang-orang di berbagai tahap karir mereka untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawannya.

- c. Manajemen karir di dalam organisasi perlu menjaga agar karyawan tetap bekerja secara efektif.
- d. Pengelolaan keanekaragaman budaya, pengusaha perlu memanfaatkan perspektif kelompok budaya yang berbeda untuk menciptakan angkatan kerja yang lebih efektif.
- e. Ketanggapan yang tanggap terhadap keluarga akan keluarga: organisasi menyediakan jadwal kerja yang lebih fleksibel, pekerjaan paruh waktu, kesempatan untuk berbagi pekerjaan dan pengaturan penitipan anak dalam upaya mempertahankan karyawan yang mengalami konflik kerja-keluarga yang ekstensif.

Selain itu organisasi juga menghabiskan upaya untuk merancang program untuk pengembangan karir karyawan mereka. Untuk terciptanya program karier efektif maka dilakukannya strategi-strategi yang dilakukan organisasi, seperti:

- a. Konseling karir awal

Konseling karier merupakan salah satu cara penilaian kinerja secara berkala, selain itu konseling memberikan kesempatan untuk mendiskusikan masalah karier karyawan, tujuan dan peluang yang tersedia untuk pengembangan karier.

- b. Posting pekerjaan
Karyawan berusaha untuk memajukan karier mereka, maka dari itu karyawan perlu diinformasikan tentang kemajuan karir mereka. Selain kemajuan karir karyawan, organisasi juga harus menyediakan semua informasi mengenai lowongan pekerjaan. Selain itu, sistem posting pekerjaan membantu organisasi untuk menarik bakat, dan sistem ini mensimulasikan karyawan dari semua tingkatan dalam perencanaan dan pengembangan karier.
- c. Tugas khusus dan rotasi pekerjaan
Untuk mengurangi rasa bosan, maka karyawan harus mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman baru dengan cara melakukan penugasan khusus dan melalui rotasi pekerjaan. Tindakan tersebut memungkinkan karyawan untuk mempelajari hal-hal baru secara langsung.
- d. Lokakarya pengembangan karir
Mempertimbangkan pentingnya pengembangan karier karyawan, organisasi mengatur lokakarya dan seminar sebagai kegiatan untuk pengembangan karier. Lokakarya ini dengan jelas menunjukkan kepedulian organisasi terhadap pengembangan karier.
- e. Pengembangan dan penggunaan sistem penilaian
- f. Banyak organisasi yang menggunakan penilaian formal dan sistem pengembangan untuk mengevaluasi potensi karyawan dan untuk membantu karier mereka maju. Penggunaan sistem penilaian digunakan saat memilih karyawan. Kemudian, organisasi juga menggunakan sistem penilaian untuk perencanaan karier.

8. Dampak Teknologi Terhadap Karir

Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan berkembangnya aktifitas manusia dengan internet. Masa di mana teknologi otomatisasi bertemu dengan teknologi siber. Hal ini telah mengubah banyak hal baik dari bidang sosial, ekonomi, budaya dan juga kebutuhan pasar tenaga kerja. Bahkan berkembang dengan percepatan tinggi dan menciptakan inovasi disruptif dalam pasar dan bisnis. Inovasi disruptif merupakan inovasi yang mampu menciptakan pasar baru. Dengan konsekuensi mengurangi pasar yang sebelumnya sudah ada. Bahkan ada kalanya, inovasi tersebut pada akhirnya menggantikan teknologi terdahulu. Berkat teknologi, akan tercipta kolaborasi yang kian kuat. Perusahaan dapat saling berbagi sumber daya yang akan sangat berpengaruh terhadap kebutuhan karyawan, seperti *artificial intelligence*, jaringan siber fisik, maupun secara sederhana dalam bentuk aplikasi. Teknologi akan terus berkembang, meskipun perkembangan teknologi juga memiliki dampak negatif untuk manusia sebab teknologi telah berhasil menggeser posisi manusia di dunia kerja. Termasuk dalam hal administrasi dalam perusahaan, telah banyak digitalisasi pekerjaan terkait manajemen sumber daya manusia. Tim personalia dapat mengontrol kinerja dan presensi karyawan secara digital. Ada juga aplikasi penggajian online yang dapat dapat menghitung secara otomatis gaji, tunjangan dan berbagai hal yang berkaitan dengan penggajian. Selain itu masih banyak lagi pekerjaan yang digantikan oleh mesin sehingga akan ada pekerjaan-pekerjaan tertentu yang akan hilang dengan sendirinya.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam menghadapi tantangan yang terjadi adalah (Barner, 1994):

- a. Manajer dan karyawan harus mengikuti tren-tren dunia bisnis dan ekonomi yang mungkin memberikan kesempatan berkembang terhadap perjalanan karir yang potensial.
- b. Manajer dan karyawan mengembangkan suatu pandangan atau gambaran secara jelas yang berdasarkan pada karir dan kebutuhan gaya hidup (*life style*).
- c. Manajer dan karyawan harus melakukan *benchmark* terhadap keahlian yang dimiliki dengan menggunakan keahlian terbaik dalam bidang yang sama di masa sekarang dan yang akan datang.
- d. Manajer dan karyawan membentuk *contingency plan* agar mampu berkarir dalam kondisi yang terus berubah dan tidak pasti.
- e. Manajer dan karyawan mengembangkan *portable skill*, tidak hanya mengandalkan keahlian-keahlian kontekstual. *Portable skill* adalah keahlian yang dapat ditransfer dengan mudah pada lingkungan kerja lain yang berbeda. *Portable skill* antara lain berupa *managerial skill*, *intellectual skill*, *communication skill*, dan *interpersonal skill*. Sebaliknya, keahlian kontekstual adalah keahlian yang relatif tidak dapat ditransfer yang pada lingkungan kerja lain yang berbeda.

Dengan kondisi teknologi yang semakin berkembang yang berdampak ada pekerjaan-pekerjaan tertentu yang di gantikan dengan teknologi sehingga para karyawan harus mulai menyiapkan diri terhadap kondisi ini.

9. Entrepreneurial Karir

Seorang karyawan walaupun perannya sebagai pekerja tetapi dituntut memiliki jiwa wirausaha. *Entrepreneurial career* tersebut juga dapat dimaknai sebagai sebuah proses belajar individu untuk berwirausaha berdasarkan perspektif yang ia dapatkan dari orang-orang sekitarnya. Pekerjaan sebagai wirausaha merupakan salah satu pilihan karir di masa depan selain memilih sebagai wirausaha sebagai pilihan karirnya. Namun, ada juga karyawan yang bekerja di perusahaan dan mampu bekerja secara kreatif, inovatif, dan mandiri. Mereka memiliki jiwa wirausaha karena jiwa wirausaha bukan hanya harus menjadi wirausaha, tetapi karyawan pada kondisi sekarang ini seharusnya memilikinya.

Dalam memilih karir sebagai wirausaha ataupun karyawan yang memiliki jiwa wirausaha seharusnya individu memunculkan beberapa sifat dan sikap yang menumbuhkan karakteristik seperti di bawah ini :

- a. kemampuan bawaan dan intuitif;
- b. nilai, sikap dan kebutuhan unik yang bisa berbeda dengan competitor lainnya;
- c. inovator;
- d. penyelenggara dan manajer;
- e. pemimpin orang;
- f. identifikasi dan mampu memanfaatkan peluang;
- g. memiliki berbagai macam keterampilan;
- h. memiliki berbagai macam aktivitas;
- i. ciptakan sesuatu yang berbeda; dan
- j. berani pengambilan risiko.

- A. Memilih Karir Wirausaha
- a. Otonomi dan kemerdekaan.
 - b. Kebebasan dalam pekerjaan (pilihan pengambilan keputusan, ekspresi kerja, pengawasan ketat, birokrasi, konsep diri dan nilai penting).
 - c. *Personal characteristic*
 - 1) Butuh prestasi tanggung jawab pribadi, sasaran kinerja sedang dan risiko yang diperhitungkan, menginginkan umpan balik khusus.
 - 2) Lokus kontrol internal kontrol lingkungan dan takdir mereka melalui tindakan dan perilaku.
 - 3) Toleransi ambiguitas Kemampuan untuk menerima dan menangani situasi yang bertentangan dan tidak pasti.
 - 4) Kecenderungan pengambilan risiko Keyakinan yang kuat pada kemampuan untuk memengaruhi hasil tujuan bisnis.
 - 5) Konsep diri wirausaha ciptakan sesuatu yang baru, atasi rintangan, jalankan risiko dan percaya diri.
 - 6) Faktor demografis dan latar belakang, pekerjaan orang tua, status sosial ekonomi orang tua, urutan kelahiran pengusaha.
 - d. *Environmental condition* /kondisi lingkungan
 - a) Kehilangan pekerjaan mengungsi, perampangan, habis.
 - b) Ketidakpuasan kerja dengan pekerjaan sebelumnya.
 - c) Kondisi bisnis yang menguntungkan mengubah pandangan dan teknologi nasional.

- B. *Support for the entrepreneurial career*/Dukungan untuk karir kewirausahaan
- a. jejaring sosial & aliansi, kelompok sosial & organisasi saling menguntungkan
 - b. program pelatihan & pendidikan universitas
- C. *Selecting dan managing the entrepreneurial career*/Memilih dan mengelola karir kewirausahaan
- a. penilaian diri, seperti memiliki ide bisnis, memiliki keterampilan manajemen;
 - b. penilaian lingkungan kerja, kondisi ekonomi, perubahan demografi, preferensi pasar, masalah hukum, kemajuan teknologi;
 - c. menetapkan tujuan karier sasaran karier pribadi dan tujuan bisnis;
 - d. pengembangan strategi karir peningkatan keterlibatan kerja, pengembangan keterampilan dan kesempatan; dan
 - e. umpan balik penilaian karir.

10. Rangkuman

- Perkembangan karir juga ikut mendominasi kehidupan karir individu yang berpengaruh terhadap keputusannya dalam berkarir
- Manajemen karir individu dimulai dari awal bekerja menyusun program pengembangan karir bagi dirinya sendiri mulai dari masuk kerja sampai berhenti bekerja. Program pengembangan karir yang direncanakan harus memperhatikan program pengembangan yang disusun oleh perusahaan,

- Selain manajemen karir secara organisasi dimulai dari masuknya karyawan ke dalam organisasi. Setelah beberapa lama karyawan bekerja di dalam suatu organisasi, kemajuan terjadi dengan adanya pengalaman, pelatihan, dan pembinaan serta manajemen kinerja. Untuk mempertahankan minat karyawan untuk tetap bekerja, organisasi melakukan pergerakan lintas fungsi, rotasi kerja, tugas khusus serta penghargaan bagi karyawan yang berkinerja tinggi.
- Manajemen karir merupakan proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi kegiatan perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir serta pengambilan keputusan karir. Ini melibatkan semua pihak baik karyawan, Manajemen. unit tempat karyawan bekerja, dan organisasi secara keseluruhan.
- Karyawan masuk di organisasit memulai merencanakan kariernya, selanjutnya mengembangkan keterampilan dan potensi melalui pengalaman, pelatihan, pembinaan, dan manajemen kinerja. Pertengahan karier dengan prospek karier. Organisasi memastikan karyawan tidak kehilangan minat dengan cara melakukan pergerakan lintas fungsi, rotasi kerja, tugas khusus, pengakuan, dan penghargaan untuk karyawan yang berkinerja tinggi. Selanjutnya Karyawan akan duduk di level atau posisi dan jabatan tertentu. Pada tahap akhir karir menjelang pension karyawan diberikan peluang untuk bekerja paruh waktu untuk beberapa lama sebelum akhirnya mereka dapat meninggalkan organisasi.

11. Latihan Soal

Adi diterima bekerja di perusahaan multi nasional yang cukup terkenal dan pertama sekali bekerja sebagai staf. Di perusahaan ada peraturan di mana karyawan akan bekerja selama 1 tahun sebagai karyawan tidak tetap baru di tahun berikutnya dengan kinerja yang baik akan diangkat sebagai karyawan tetap. Adi bekerja dengan sangat baik. Ia bekerja dengan ulet, disiplin, agresif, bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Melihat kinerja Adi pimpinan dalam beberapa bulan menaikkan Adi menjadi karyawan tetap karena ada karyawan yang mengundurkan diri karena ikut suami. Pengangkatan Adi yang bekerja kurang dari 1 tahun sebagai karyawan tetap menimbulkan kecemburuan dari karyawan tetap yang lain karena. Mereka rata-rata setelah bekerja selama 1 bahkan 1,5 tahun baru diangkat sebagai karyawan tetap sehingga banyak senior yang tidak suka dengan keberadaan Adi.

Dalam bekerja, Adi termasuk karyawan yang aktif, inovatif, dan berani mengkritisi kebijakan yang tidak sesuai. Adi juga cukup rajin dalam bekerja dan memiliki loyalitas yang cukup tinggi dengan pimpinannya, sehingga Adi menjadi salah satu karyawan kepercayaan pimpinan dalam waktu 2 tahun Adi mendapatkan promosi sebagai supervisor, padahal biasanya untuk meduduki jabatan supervisor karyawan bekerja di atas 4 tahun. Ini menimbulkan kecemburuan lain dari staf lainnya. Di lain pihak pimpinan Adi dan juga pimpinan lainnya menyukai cara kerja Adi yang menurut mereka bisa menjadi contoh untuk memotivasi karyawan lainnya.

Dalam perkembangannya kinerja yang menonjol pada diri Adi dan kemampuan dan kecerdasan yang

dimilikinya menimbulkan kecemburuan dari karyawan lain bahkan juga ada rasa ketakutan dari pihak manajer unit kerja lain. Mereka takut digeser oleh Adi karena Adi dianggap sebagai anak emas atau anak kesayangan atasan sehingga ada berbagai cara untuk menjegal Adi untuk mendapatkan promosi. Sedangkan pimpinan ingin menaikkan Adi kejenjang yang lebih tinggi yaitu sebagai manajer mengingat Adi memiliki prestasi kerja yang baik. Namun, ada sebagian usulan supaya Adi diberi kesempatan untuk disekolahkan kejenjang yang lebih tinggi

Pertanyaannya:

1. Menurut saudara apakah pantas Adi diangkat sebagai karyawan tetap begitu cepat? Kemukakan dengan alasan yang tepat secara teori dan pendapat pimpinan, yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan?
2. Apakah tepat keputusan pimpinan menaikkan Adi sebagai supervisor dengan masa kerja 2 sedangkan biasanya masa kerja 4 tahun baru bisa menduduki posisi tersebut? Kemukakan dengan alasan yang tepat
3. Jika Adi mendapat pilihan sebagai manajer atau disekolahkan oleh biaya perusahaan apa yang sebaiknya dipilih oleh Adi? Buat alasan dan dianalisis dengan tepat?
4. Prediksi saudara bagaimana karier Adi ke depan, berikan ulasannya dengan tepat?



Talent wins games, but teamwork and intelligence win championships.

~

Michael Jordan.



BAB 11

PENILAIAN KINERJA



OBJEKTIF

Setelah mempelajari unit ini Anda akan dapat memahami dan dapat menyampaikan kembali (C2), melakukan aplikasi terhadap konsep penilaian kinerja (C3) dan melakukan analisis kaitannya dengan konsep-konsep lainnya (C4) dengan bahasan sebagai berikut:

- Konsep dari penilaian kinerja
- Makna dan pentingnya penilaian kinerja
- Manfaat dan problematika dari penilaian kinerja
- Langkah-langkah di dalam proses penilaian kinerja
- Objektif dari penilaian kinerja
- Metode-metode penilaian kinerja
- Konsep perilaku produktif dan non-produktif

Oleh:

Ahmat Setiabudi, S.Psi., M.Si.

1. Pendahuluan

Anbuoli (2016) menekankan, pada umumnya penilaian kinerja sama tuanya dengan manusia itu sendiri. Sedangkan 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 personil agar program tersebut berlangsung adil dan bebas dari bias, penting bagi penilai untuk meninjau kinerja dari individu di dalam organisasi. Sekarang, hal ini 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 personil dengan cara yang sistematis dan dilakukan oleh atasan atau orang yang

familiar 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).

2. 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 obyektif dalam mengevaluasi nilai atau kemampuan dari seorang karyawan di dalam melakukan pekerjaannya. Penilaian dikatakan sebagai sesuatu yang sistematis ketika mengevaluasi kinerja dengan cara yang sama dan dengan mengaplikasikan pendekatan yang sama. Oleh karena itu, penilaian tersebut dapat dibandingkan satu dengan lainnya. Penilaian seperti itu dapat dilakukan dari waktu ke waktu sesuai dengan rencana yang ada. Dalam hal ini, penilai dan karyawan yang dinilai memahami sistem dari penilaian kinerja dan waktu pelaksanaannya. Penilaian juga memiliki obyektif yakni

untuk memberikan pengukuran yang tepat dengan cara menghapus adanya bias dan prasangka.

Menurut Flippo, 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, namun juga bertujuan untuk mencari potensi dari orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Ini merupakan cara yang sistematis dalam menilai 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; dan kebutuhan dari organisasi untuk mengembangkan mekanisme kontrolnya.

3. 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 dalam 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 Karir dan Pengembangan**
Perencanaan karir adalah proses yang berkelanjutan di mana seorang individu menentukan tujuan karirnya dan mengidentifikasi sarana yang dapat membantunya mencapai tujuannya tersebut. Di sisi lain, pengembangan karir 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 dan dalam menentukan potensi dari seseorang. Manajer dapat menggunakan informasi tersebut untuk membantu bawahan mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasi perencanaan karirnya.

- **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 di dapatkan. 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 dan perusahaan 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.

4. 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 berfikir 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 obyektif tidak ditentukan dengan cara yang positif, masalah akan muncul karena obyektif 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 kinerjanya. Sehingga obyektif dari penilaian kinerja harus jelas dan spesifik. Dengan dilibatkannya obyektif ke dalam sistem penilaian dapat membantu karyawan dalam mengenali area-area perbaikan, arah dan peluang yang baru (Anbuoli, 2016). Beberapa

obyektif 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 pada 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 obyektif 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 obyektif organisasi. Dengan demikian karyawan menyadari bahwa karyawan tersebut 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.

5. Pembagian Tanggung Jawab dalam Proses Penilaian Kinerja

Seperti yang dijelaskan oleh Mondy & Mondy (2012), seringkali departemen SDM bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan 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 dibawah 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.

1. Penilaian Diri

Apabila karyawan memahami obyektivitas 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 mereka 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.

2. 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 pendekatan ini 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, sasarannya lebih spesifik. Sebagai contoh, tujuan organisasi adalah untuk 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.

6. 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-sifat karyawan seperti perilaku, penampilan, dan inisiatif adalah dasar dari evaluasi. Namun, banyak dari kualitas-kualitas tersebut yang sifatnya subyektif 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 untuk 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, tercapainya tujuan perusahaan. Penilaian ini melibatkan asesmen terhadap potensi individu. Dengan melibatkan potensi di dalam proses evaluasi membantu organisasi untuk menjamin adanya perencanaan karir dan pengembangan yang efektif.

7. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Metode-metode penilaian kinerja dapat dikategorikan menjadi dua yakni 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). Dibawah ini merupakan metode-metode penilaian kinerja berdasarkan Anbuoli (2016).

Metode Tradisional	Metode Modern
Ranking method	Management by Objectives(MBO)
Paired comparison	Behaviorally anchored rating scales
Grading method	Assessment centers
Forced distribution method	360-degree appraisal
Forced choice method	Cost accounting method
Checklist method	
Critical incidents method	
Graphic scale method	
Field review method	

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 yakni dari 1 sampai dengan 7.

Skala tingkatan memberikan beberapa manfaat yakni 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 menempati 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 pada setiap slip tersebut terdapat nama-nama. Penilai akan memberikan tanda di bagian nama karyawan yang penilai anggap 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), Basanti (B), sehingga $5(5 - 1) / 2$ atau 10 pasang. Yang akan menghasilkan:

CdenganM,

CdenganR MdenganR

CdenganV MdenganV RdenganV

CdenganB MdenganB RdenganB VdenganB

Sehingga, 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 menghapuskan 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 dibawah 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:

1. Karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh.
2. 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:

1. Karyawan sangat tulus.
2. Karyawan memberikan instruksi yang jelas dan cepat kepada bawahan.

Kedua pernyataan di atas adalah pernyataan positif namun 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 yakni ya atau tidak, seperti di bawah ini:

1. Apakah karyawan dihormati oleh bawahannya?
Ya/ Tidak
2. Apakah karyawan siap untuk membantu karyawan yang lain? Ya/Tidak
3. 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 departmen 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 bertanya pertanyaan yang sama dua kali, namun 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, menganalisa, 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 implementasinya 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 melakukan evaluasi terhadap 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 obyektif, 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. Penilaian 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 pengem-

bangun 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 namun personil 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 personil SDM. Metode ini memiliki dua kelemahan:

1. Ketika karyawan tidak dinilai oleh atasan secara langsung, penilai dari departemen lain mungkin tidak familiar dengan kondisi dari lingkungan kerja karyawan yang dapat menghambat kemampuan dan motivasi karyawan tersebut dalam bekerja.
2. 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 obyektif organisasi ke dalam obyektif individu.

Program dari MBO dibagi menjadi empat langkah yakni menentukan tujuan, perencanaan tindakan, perbandingan, dan tinjauan secara berkala.

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, 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 memermalukan karyawan, tetapi untuk membantu karyawan dalam melakukan tugas lebih baik lagi di masa depan. Beberapa manfaat dari MBO adalah a) Orientasi kepada hasil. MBO mengkoordinasikan fungsi perencanaan dan kontrol dan memberikan motivasi kepada karyawan. b) Karyawan memahami tugas yang diharapkan oleh organisasi dan memahami bagaimana evaluasi terhadap karyawan dilakukan. MBO memiliki beberapa kekurangan yakni memakan waktu yang tidak sedikit untuk mengimplementasikannya, konflik dapat muncul dikarenakan karyawan menginginkan pencapaian yang lebih rendah dibandingkan dengan atasan serta 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 perilaku-perilaku tersebut diskalakan secara numerik ke dalam tingkat kinerja. Penilai harus mengindikasikan perilaku pada setiap skala yang paling menggambarkan kinerja karyawan. Hasil dari proses tersebut adalah perilaku seperti antisipasi, rencana, eksekusi, pemecahan masalah mendadak, pelaksanaan perintah, penanganan situasi yang mendesak dari karyawan. Metode ini memiliki beberapa manfaat yakni: a) menurunkan tingkat kesalahan, b) penilaian terhadap perilaku. c) memberikan ide mengenai perilaku karyawan dan 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 yakni membantu penilai membuat keputusan yang tepat berdasarkan kapabilitas karyawan untuk dipromosikan. Sedangkan kekurangannya adalah metode ini memakan banyak waktu dan dapat men-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:

1. Penilaian dari karyawan itu sendiri
2. Penilaian oleh atasan
3. Penilaian oleh bawahan
4. Penilaian oleh rekan kerja

Penilaian dari karyawan itu sendiri memberikan pilihan kepada karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya, pencapaian, dan menilai kinerjanya sendiri. Penilaian oleh atasan merupakan bentuk tradisional dari *360 degree performance appraisal* di mana tanggung jawab karyawan dan kinerja aktualnya dinilai oleh atasan.

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. Sedangkan 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:

1. hubungan interpersonal dengan karyawan lain;
2. kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan;
3. pemborosan, kerusakan, kecelakaan yang dilakukan oleh karyawan;
4. nilai rata-rata dari produksi atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan; dan
5. biaya overhead.

8. 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 obyektif 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. Mengkomunikasikan 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 reliable. 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. Perban-

dingan tersebut dapat memperlihatkan adanya perbedaan diantara 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 yakni 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”.

9. 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 dan budaya masing-masing. Seringnya, laporan yang dibuat oleh penilai dipengaruhi oleh sistem nilai dari penilai itu sendiri. Elemen subyektif 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 subyektivitas dari sistem penilaian kinerja.

Seorang atasan mengevaluasi bawahan berdasarkan atas beberapa elemen dibawah ini:

- a. Kecenderungan untuk pekerjaan yang bersifat dinamis.
- b. Kesukaan terhadap pekerjaan yang bersifat rutin dan pengawasan yang ketat.
- c. Pentingnya hubungan inter-personal dan peringkat jabatan.
- d. Penekanan pada kualitas yang tidak memiliki manfaat fungsional; dan
- 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, obyektif, 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 hal ini 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:

- a. *Superiority complex* dari atasan.
- b. Keseluruhan penilaian kinerja tidak dilakukan dan hanya beberapa insiden yang dinilai.
- c. Catatan masa lalu dari bawahan.
- d. Kepribadian dari bawahan.
- e. Kemampuan bawahan untuk memengaruhi otoritas yang lebih tinggi di dalam organisasi.

10. Manfaat Dari Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja dapat bermanfaat bagi tiga pihak yakni 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 karir dapat jalankan 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, dan
- mengekspresikan kebutuhan emosional serta sistem nilai yang dinilai penting.

11. Problematika 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 problematika disamping dengan adanya pengakuan bahwa penilaian kinerja yang bebas dari error. Beberapa problematika yang dapat dialami oleh organisasi adalah sebagai berikut (Anbuoli, 2016):

1. Bias dalam menilai karyawan

Ini merupakan masalah yang terjadi karena adanya pengukuran yang subyektif 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 untuk menilai karyawan dengan satu sifat sebelum 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 karir dari karyawan dan bagi pencapaian dari obyektif 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 karir karyawan itu sendiri.

- 2. Atasan dapat tidak secara sukses dalam melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan dan wawancara setelah penilaian kinerja.
- 3. Penilaian kinerja seringnya dilakukan berdasarkan asesmen subyektif.
- 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 problematika lain dari penilaian kinerja:

1. Terdapat hubungan signifikan antara penilaian dari atasan dan kinerja setelah promosi.
2. Laporan penilaian diselesaikan dalam waktu yang singkat.
3. Keadaan yang tidak menyenangkan selama feedback interview dilakukan.
4. Bawahan tidak memberikan saran yang dapat bermanfaat bagi mereka.

12. Penilaian Kinerja yang Efektif

Efektivitas dan problematika 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 diberitahu bahwa mereka akan dievaluasi berdasarkan seberapa serius mereka dalam mengerjakan tugas-tugas mereka.
- 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 mereka 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 familiar 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.

13. Perilaku Produktif dan Non-Produktif

A. Perilaku Produktif

Perilaku produktif atau *productive behavior* adalah perilaku pegawai yang memberikan kontribusi penuh sesuai dengan tujuan-tujuan dan sasaran sebuah perusahaan. Ketika seorang pegawai bergabung dengan sebuah perusahaan, akan ada masa peralihan di mana pegawai tersebut akhirnya dapat berkontribusi sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan yang ia tempati. Sebelum akhirnya pegawai ini dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, ia akan memasuki

masa *unproductive* di mana pegawai 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 pegawai 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 behavior*, yang pertama adalah *job performance*, yaitu seperti yang sudah didiskusikan sebelumnya segala kegiatan atau perilaku yang dilakukan oleh pegawai selama bekerja. Bentuk yang kedua dari *productive behavior* muncul ketika pegawai mampu melakukan sesuatu yang tidak termasuk kedalam *job description*-nya. Perilaku ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behaviors (OCBs)*. Bentuk ketiga yang termasuk *productive behavior* adalah *innovative* (inovatif), yaitu pegawai yang mampu menciptakan sesuatu dan kreatif.

a. Job Performance

Job performance ternyata bukanlah segala kegiatan atau perilaku yang dilakukan oleh pegawai 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 pegawai selama waktu bekerja. J. Campbell (1990) berpendapat bahwa *job performance* adalah segala perilaku yang dilakukan pegawai selama bekerja, yang harus berkontribusi pada sasaran perusahaan.

a) Models of Job Performance

Modeling job performance sangat penting untuk dilakukan karena banyak penelitian dan praktek 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 table berikut ini.

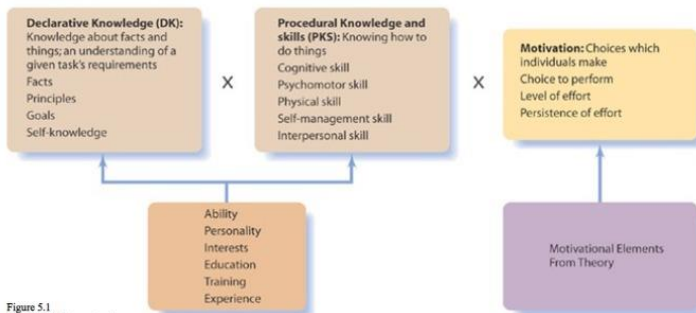


Figure 5.1
 Campbell's Determinants
 of Job Performance
 Source: Based on Campbell,
 McCloy, Oppler, & Sager (1993).

Tabel 8. Models of Job Performance
 (Sumber: Campbell 1990, 1994)

J. Campbell's (1990, 1994) Taxonomy of Higher-Order Performance Dimensions

1. *Job-specific task proficiency*
2. *Non-job-specific proficiency*
3. *Written and oral communication task proficiency*
4. *Demonstrating effort*

Model kedua dari job performance dikemukakan oleh Murphy (1994). Dapat dilihat pada table berikut ini.

Murphy's (1994) Dimensions of the Performance Domain

1. *Task-oriented behaviors*
2. *Interpersonally oriented behaviors*
3. *Down-time behaviors*
4. *Destructive/Hazardous Behavior*

b) Organizational Citizenship Behavior

Bentuk lain dari perilaku produktif adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB mengarah kepada perilaku yang dilakukan pegawai diluar job descriptions, misalnya membantu atau menggantikan pegawai lain yang tidak hadir, atau dapat juga didefinisikan sebagai perilaku pegawai 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” pegawai 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 pegawai 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 pegawai 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 pegawai dapat memunculkan ide yang inovatif. Beberapa juga meneliti tentang karakteristik yang dapat membedakan pegawai yang inovatif dengan pegawai lain. Pertanyaannya adalah: Apakah ada yang dapat memprediksi seorang pegawai inovatif atau tidak? Menurut Amabile (1983), beberapa variable dapat diprediksi apakah seseorang memiliki kreativitas yang tinggi atau tidak. Menurutnya, kreativitas tergantung pada task-relevant skills, creativity-relevant skills, dan task motivation.

B. Perilaku Non-Produktif

Counterproductive behavior atau perilaku non-produktif 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.

Non-produktif sendiri arti sebaliknya dari produktif bahwa kinerja pekerjaan tidak dapat berjalan dengan baik sehingga menghambat produktivitas dan efisiensi kerja pekerja.

1. Ineffective Job Performance

Pegawai sebuah perusahaan cenderung ingin melakukan pekerjaannya dengan baik karena berbagai faktor. Bisa jadi karena tambahan gaji, kesempatan untuk dipromosikan, dan pujian. Namun, tidak semua pegawai seperti itu, ada kalanya beberapa pegawai justru tidak ingin melakukan hal “ekstra” dan kurang melakukan pekerjaannya secara efektif. Pegawai jenis ini biasanya sulit untuk dideteksi, namun ketika sudah terdeteksi, akan sedikit sulit untuk mendeteksi penyebab dari ketidak-efektifan tersebut.

a. Mendeteksi Ketidak-efektifan Kinerja

Sebagai metode untuk mendeteksi ketidak-efektifan 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 pegawai bekerja secara tidak efektif. Bahkan, jika pengawasan dan penilaian ini dilakukan dengan baik, ada kemungkinan ketidak-efektifan *job performance* dapat dicegah.

b. Penyebab Ketidak-efektifan Job Performance

Dalam dunia organisasi, munculnya *ineffective performance* seringkali tidak diketahui penyebabnya, sehingga menyebabkan supervisor harus dapat memastikan penyebab yang

sebenarnya. *Attribution theory* menganjurkan orang-orang untuk mempertimbangan 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.

c. Manajemen Ketidak-efektifan Job Performance

Berdasarkan hal-hal yang berkaitan dengan *ineffective job performance* tadi, para manager harus dapat menyelidiki apa penyebab dari *ineffective performance* tersebut sesaat setelah ketidak-efektifan terdeteksi. Langkah pertama yang dapat dilakukan untuk menyelidiki penyebabnya adalah dengan ‘bicara pada pegawai’. Mungkin dalam beberapa kasus, tergantung pada outcome apa yang dapat dicapai, untuk meningkatkan job performance dapat dilakukan dengan training yang sesuai dengan kasus ketidak-efektifan ini, disebut juga training interventions. Pilihan lain yang dilakukan untuk menghadapi *ineffective job performance* adalah dengan menggunakan metode *counseling* dan program yang disebut **employee assistance programs (EAPs)**.

Metode-metode yang berkaitan dengan *ineffective performance* berfokus pada bagaimana manager mengubah

perilaku pegawai. Namun, sebenarnya *ineffective performance* dapat juga disebabkan oleh faktor lingkungan atau perencanaan tugas yang buruk. Edward Deming (1970) berpendapat bahwa penyebab utama dari *ineffective performance* adalah berada pada lingkungan dan bukan pada pribadi pegawai. Jika ternyata ini yang terjadi, langkah pertama yang dapat dilakukan seorang manager adalah mengidentifikasi faktor dalam lingkungan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan reengineering dan task analysis.

2. *Employee Absenteeism*

Bentuk kedua dari *counterproductive behavior* adalah *employee absenteeism* atau ketidakhadiran pegawai. 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 pegawai 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.

Bagaimanakah cara untuk mencegah terjadinya absenteeism? Pencegahan employee absenteeism dapat dilakukan dengan fokus kepada (1) membuat penghargaan terhadap kehadiran; (2) membuat ketidak hadiran menjadi sesuatu yang dipandang tidak baik bagi pegawai, dan (3) membantu mengurangi pemaksaan terhadap kehadiran pegawai.

3. Employee Turnover (Pergantian Karyawan)

Abelson and Baysinger (1984) berpendapat bahwa *turnover* dapat dibedakan menjadi dua yaitu optimal dan *disfunctional turnover*. Optimal turnover terjadi ketika pegawai yang memang memiliki kinerja yang buruk memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Mereka juga sebenarnya berpendapat bahwa pegawai 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 pegawai. 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 *counter productive behavior* di atas, terdapat beberapa bentuk lain dari *counterproductive behavior* yang tidak terlalu umum atau jarang terjadi diantaranya adalah pencurian di kalangan pegawai, kekerasan di lingkungan kerja, pengkonsumsian narkoba dan obat-obatan terlarang, dan pelecehan seksual.

14. Ringkasan

- Di dalam konteks organisasional, penilaian kinerja adalah sebuah evaluasi kinerja karyawan secara sistematis yang dilakukan oleh atasan atau personil yang familiar 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, 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 karir, 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 yakni 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 problematika 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 pegawai yang memberikan kontribusi penuh sesuai dengan tujuan-tujuan dan sasaran sebuah perusahaan.
- Perilaku produktif meliputi: a) job performance, b) OCB, c) innovative.
- Perilaku non-produktif (*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*.

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 namun 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 non-produktif dengan kinerja?
13. Sebutkan macam-macam perilaku produktif dan non-produktif beserta contohnya.

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 dulunya hanya menekankan pada pengisian

Formulir penilaian kinerja, 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* dan 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 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.

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)



***Major organizational changes create uncertainty. But
the point is to move quickly - faster than you are
comfortable - because in hindsight, you will always
wish you had made changes even sooner.***

~

Irene Rosenfeld



BAB 12

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI



OBJEKTIF

Setelah Anda mempelajari bab ini, Anda akan dapat memahami:

1. Konsep organizational development (OD)
2. Konsep perubahan
3. Konsep budaya organisasi
4. Konsep pemberdayaan
5. Konsep downsizing

Oleh:

Seta A. Wicaksana, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Fakultas Psikologi Universitas Pancasila, Jakarta

1. 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).

2. Perubahan Organisasional

Landy dan Conte (2013) mengatakan, 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 mengonfigurasi ulang divisi kita? 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 setiap 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. Sedangkan *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 dan 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, department, 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 orang 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. Tanyakan 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*, yakni dengan cara memberikan cap kepada manajer dan meminta manajer untuk mengecap 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 Anda baru 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 stress, 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 pizza lain berkompetisi dengan meningkatkan jumlah pelanggan yang masuk ke dalam 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 mereka khawatir apakah mereka 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 yakni *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 mereka 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 mereka dan cara mereka 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, dan 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 energy 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 dan 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 dibalik perubahan, pemimpin membuat perubahan, dan kepribadian dari orang yang dirubah (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 karena masalah keuangan, perintah eksternal, atau upaya untuk memperbaiki organisasi. Penerimaan cenderung rendah ketika karyawan merasa perubahan hanya sekedar 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 dan 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. Motto 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. Motto 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? Akan tetapi 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. Motto mereka adalah “*If it's broke, I'll help fix it.*” *Receptive changers* pada umumnya memiliki harga diri yang tinggi dan 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. Motto mereka adalah “*Are you sure it’s broken?*”(Aamodt, 2016).

Change resisters membenci perubahan dan takut akan hal itu, dan akan melakukan apapun agar perubahan tidak terjadi. Motto 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.

Mengkomunikasikan 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. Mengkomunikasikan 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 mengkomunikasikan informasi penting terkait perubahan kepada karyawannya.

2. Pelatihan sangat dibutuhkan. Karyawan yang diberikan tanggung jawab untuk mengkomunikasikan 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 beritahu 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).

3. 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 diantara 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 dikelas, 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 Anda. Jika Anda mengetahui bahwa budaya kelas Anda mewajibkan Anda untuk membaca bahan bacaan, Anda mungkin akan membaca buku Anda setiap minggu sebelum kelas dimulai. Dosen Anda 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 Anda 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

Karena bagian dari budaya yang ada mungkin dapat mendukung jalannya perubahan organisasi, budaya yang ada harus dianalisa 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 menganalisa 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 mengkomunikasikan 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, informasi ini akan memengaruhi karyawan secara negatif, karena mereka akan tidak senang dengan status quo dan 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. Tetapi, penghargaan juga dapat melebihi penghargaan keuangan seperti dengan memberikan *employee recognition* dan pekerjaan yang berarti untuk karyawan.

4. 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, namun 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 yang dipilih melalui proses kepemimpinan (Lewin, 1951; Aamodt, 2016). Namun, melanjutkan untuk mempekerjakan karyawan yang lebih memilih filosofi manajemen yang terstruktur dan yang 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 mempercayai bahwa organisasi tersebut tidak kompeten atau tidak etis (Aamodt, 2016).

Cara yang lebih formal yang dapat memengaruhi proses sosialisasi adalah melalui ritual dan symbol. Ritual adalah prosedur di mana karyawan harus berpartisipasi untuk menjadi salah satu anggota “gang.” Aktivitas ini dapat terdiri dari penghargaan tahunan, makan siang, atau piknik karyawan yang dapat memunculkan citra kepedulian dari organisasi. Sedangkan symbol merepresentasikan sikap dari organisasi yang dapat digunakan. Sebagai contoh, karyawan mendirikan pusat kesehatan untuk karyawan di mana menunjukkan perhatian organisasi terhadap kesehatan karyawannya.

5. 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 yang 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 memiliki 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 mempercayai 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 diantara para bawahan ketika beberapa solusi dari masalah dipertimbangkan. Apabila terdapat banyak solusi, tetapi karyawan tidak setuju mengenai hal 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 gunakan 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 kontrol.

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 seringnya diperiksa oleh karyawan lain (misalnya kontrol atas kualitas produk) atau oleh supervisor mereka.

2. *Ownership of Own Product.* Pada level ini, karyawan tetap diberitahu 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, ia juga bertanggung jawab atas keputusannya. Sehingga apabila ia 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 namun 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, stress 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 diantaranya adalah strategy 1 (full-time work, flexible hours), strategy 2 (compressed workweeks), strategy 3 (reducing work hours), dan strategy 4 (working from home).

Strategy 1: Full-Time Work, Flexible Hours

Untuk mengkomodir kehidupan keluarga dan preferensi personal dari karyawan, 52 % organisasi di Amerika Serikat menyediakan flexitime, sebuah jadwal kerja di mana karyawan memiliki jam kerja yang flexible (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 yakni bandwidth, core hours, dan flexible hours (Aamodt, 2016).

Bandwidth merupakan jumlah total dari waktu kerja potensial. Sebagai contoh, karyawan dapat bekerja selama 8 jam perhati pada waktu kapanpun di dalam 12 jam dengan bandwidth antara pukul 6 pagi sampai dengan pukul 6 sore. Sedangkan 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. Sedangkan *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 ore, 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. Sehingga 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 mengkombinasikan 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, tetapi 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. Sedangkan 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 dikantor. Meskipun bekerja di rumah telah meningkatkan perhatian para peneliti, tetapi ini bukan merupakan konsep baru. Selama lebih dari satu abad, perempuan 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 stress kerja, dan niat untuk keluar yang lebih

rendah serta meningkatnya kinerja dibandingkan dengan karyawan yang tidak melakukan *telecommuting*.

6. Downsizing

Ketika organisasi melakukan restrukturisasi, menghasilkan penurunan ukuran dari tenaga kerja. Sebagai contoh, dikarenakan adanya teknologi yang baru yang menggantikan peran manusia di pabrik menghasilkan downsizing. Tetapi menariknya, 81 % organisasi yang melakukan downsizing memperoleh keuntungan yang lebih pada tahun downsizing dilakukan (Cascio, 1995). Sehingga 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).

Sedangkan 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 umur (Segal, 2001; Aamodt, 2016). Komite harus menganalisa keputusannya untuk menentukan dampak buruk yang dapat terjadi untuk mencegah adanya diskriminasi terhadap ras, jenis kelamin atau umur (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 dibawah 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 kami?
- Bagaimana ini kan memengaruhi program pensiun kami?

Outplacement Programs

Untuk membantu korban *downsizing* melanjutkan kehidupannya kembali, beberapa organisasi menyediakan program-program seperti penyuluhan emosional, penyuluhan finansial, asesmen karir 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 dalam 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 karir serta panduan.

Penyuluhan Finansial. Seiring korban menerima keputusan downsizing tersebut, mereka membutuhkan penyuluhan finansial. Mereka mengalami stress yang hebat dan mereka khawatir bagaimana cara membayar pinjaman, biaya asuransi, biaya makan, dan biaya rumah sakit. Banyak bank dan serikat kredit yang memiliki konselor tersertifikasi 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 Karir dan Panduan. Meskipun banyak korban downsizing mencari pekerjaan yang sama dengan

pekerjaan lamanya, banyak yang membutuhkan pilihan karir 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 karir 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 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 berperforma 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 stress yang tinggi,

penyalahgunaan obat-obatan, masalah pernikahan, depresi, marah, frustrasi, dan ketidakpuasan dengan kehidupan (Aamodt, 2016). Sehingga untuk mengurangi efek dari downsizing, Beyer dan koleganya (1993) dalam Aamodt (2016) memberikan beberapa saran:

1. Secepatnya memberitahu 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 stress, 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 dengan 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, pembentian 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.

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? Dan bagaimana sumber data diperoleh serta metode atau proses yang harus digunakan?

Di kutip 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, kenapa analisis jabatan menjadi penting, sumber data untuk melakukan analisis jabatan, dan terakhir menentukan metode apa yang paling tepat.

7. 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* tersebut merupakan praktik yang sudah lama dilakukan oleh organisasi dan menurunkan produktivitas dari organisasi. Sedangkan *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: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*.
- Karyawan pada umumnya melalui lima tahapan selama perubahan organisasi dijalankan *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, tradisi yang hidup diantara para individu di dalam organisasi.
- Perubahan budaya mencakup beberapa tahapan, yakni asesmen terhadap budaya baru, menciptakan ketidakpuasan dengan budaya yang ada dan menjaga budaya yang baru.
- Pemberdayaan karyawan dapat meliputi memberikan peluang bagi karyawan dalam menyuarakan 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: 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 memberitahu keluarga.
 - Evaluasi alasan hilangnya pekerjaan.
 - Kelola emosi.
 - Bersiap untuk meninggalkan organisasi dengan mengamankan referensi, menego-siasikan paket terkait *downsizing*, mengambil keuntungan dari *outplacement opportunities*.
 - Pergi berlibur untuk mempersiapkan diri pada perjalanan selanjutnya
 - 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.
- 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
 - Tingkat kinerja yang lebih rendah dibandingkan organisasi yang tidak melibatkan diri dalam *downsizing* selama dua tahun setelah proses tersebut dilakukan.

8. Evaluasi

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 yang 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.

9. Studi Kasus

PT Bangun Pagi

Covid-19 banyak mengubah tatanan, salah satunya dalam berorganisasi. Contoh adalah penggunaan *video conference* (vidcon), ternyata banyak digunakan pada saat semua pegawai 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 efisiensi 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?



“Context is everything.”

~

A.D. Garrett, Everyone Lies



BAB 13

PSIKOLOGI FORENSIK DI TEMPAT KERJA



OBJEKTIF

Setelah mempelajari unit ini Anda akan dapat memahami dan dapat menyampaikan kembali (C2), melakukan aplikasi terhadap konsep aplikasi psikologi forensik di tempat kerja (C3) dan melakukan analisis kaitannya dengan konsep-konsep lainnya (C4) dengan bahasan sebagai berikut:

- Konsep psikologi forensik
- Praktik Psikologi Forensik
- Psikologi Forensik di tempat kerja
- Teknik Investigasi

Oleh:

**Yulisza Syahtiani, S.Psi., M.Si.,
Fakultas Psikologi Universitas Azzahra**

A. Pendahuluan

The committee on ethical Guidelines for forensik psychology (2013) mendefinisikan psikologi forensik sebagai semua bentuk pelayanan psikologi yang dilakukan di dalam hukum. *British Psychological Society Guidelines (BPS)* mendefinisikan psikologi forensik sebagai penerapan psikologi dalam sistem hukum untuk menciptakan komunitas yang lebih aman dan untuk membantu orang menemukan jalan keluar dari perilaku kriminal. Sementara Bartol dan Bartol (dalam Kitaeff, 2017) mendefinisikan psikologi sebagai kegiatan penelitian maupun praktik-praktik professional psikologi yang memeriksa aspek-aspek perilaku manusia yang berkaitan langsung dengan proses hukum. Kode Etik Psikologi Indonesia Bab X Pasal 56 ayat 1 menyebutkan bahwa psikologi forensik adalah bidang psikologi yang berkaitan dan/atau diaplikasikan dalam bidang hukum, khususnya peradilan pidana.

B. Praktik Psikologi Forensik

Kode Etik Psikologi Indonesia Bab X Pasal 56 ayat 2 menyebutkan peran ilmuwan psikologi forensik melakukan kajian/penelitian yang terkait dengan aspek-aspek psikologis manusia dalam proses hukum, khususnya peradilan pidana. Psikolog forensik adalah psikolog yang tugasnya memberikan bantuan profesional psikologi berkaitan dengan permasalahan hukum, khususnya peradilan pidana. Bantuan professional psikolog forensik disebutkan dalam Kode Etik Psikologi Indonesia pasal 57 ayat 2, meliputi; pelaksanaan asesmen, evaluasi psikologis, penegakan diagnosa, konsultasi dan terapi psikologi serta intervensi psikologi dalam kaitannya dengan proses hukum, misalnya evaluasi

psikologis bagi pelaku atau korban kriminal, sebagai saksi ahli, evaluasi kompetensi untuk hak pengasuhan anak, program asesmen, konsultasi dan terapi di lembaga pemasyarakatan. Maka praktik psikologi forensik sebetulnya, secara luas dimaksudkan bukan hanya pada perkara pidana saja tetapi juga perkara perdata.

Psikolog dan ilmuwan psikologi forensik dapat bersama-sama memberikan bantuan professional mulai dari proses hukum pra adjudikasi, adjudikasi dan pasca adjudikasi. Sesuai dengan rumusan LSP-Psikologi, ilmuwan psikologi berperan sebagai asisten psikolog forensik dengan empat kompetensi yang harus dimiliki yaitu; Criminal profiling, Otopsi Psikologi, Investigasi Psikologi pada saksi, dan Investigasi Psikologi pada Tersangka. Sementara rumusan kompetensi yang harus dimiliki oleh psikolog forensik, adalah pemeriksaan psikologi forensik pada tersangka; pemeriksaan psikologi forensik pada saksi dan korban; menyampaikan keterangan sebagai saksi ahli bidang psikologi; melakukan pemeriksaan psikologi untuk penetapan kuasa asuh, adopsi, dan pengampuan; melakukan intervensi psikologi untuk pelaku kriminal dalam proses hukum; melakukan intervensi psikologi untuk saksi dan korban dalam proses hukum; melakukan pemeriksaan psikologi pada warga binaan pemasyarakatan, melakukan intervensi psikologi pada warga binaan pemasyarakatan; melakukan mediasi psikologi dalam proses litigasi pidana dan perdata. Sehingga layanan psikologi forensik dilakukan kepada tersangka, saksi, korban, dan warga binaan masyarakat.

Namun, penting sekali diketahui bahwa psikolog dan ilmuwan psikologi forensik tidak bisa begitu saja

memberikan layanannya seperti umumnya memberikan bantuan psikologi klinis. Psikolog forensik dalam hal ini membantu aparat penegak hukum untuk membuat terang suatu perkara. Sehingga untuk bisa menjalankan bantuan professional di bidang psikologi forensik, psikolog harus mendapatkan permintaan secara resmi dari aparat penegak hukum. Maka Psikolog forensik memiliki wewenang memberikan rekomendasi dan referensi psikologis, tetapi tidak memiliki wewenang dalam merekomendasikan putusan hukum suatu perkara.

C. Psikologi Forensik dalam Dunia Kerja

Aplikasi psikologi forensik dalam bidang industri dan organisasi secara khusus terkait dengan perselisihan hubungan industrial. Berdasarkan UU No. 1 Tahun 1970, makna dari 'tempat kerja' adalah tempat fisik di mana para pekerja bekerja atau tempat di mana para pekerja acapkali memasukinya dalam kaitan dengan pekerjaannya dan di mana ada sumber bahaya. Hal ini termasuk diantaranya semua ruangan, lapangan, halaman dan daerah-daerah yang mengelilinginya yang membentuk bagian dari, atau terhubung dengan tempat kerja, baik bersifat terbuka atau tertutup, dapat bergerak atau bersifat diam. Maka tindakan kriminalitas dapat ditemukan juga di tempat kerja, meliputi perkara yang menyangkut isu-isu diskriminasi, kekerasan di tempat kerja, pelecehan seksual, dan fraud, termasuk sengketa terhadap konsumen.

1. Konflik Hubungan Industrial

Perselisihan hubungan industrial menurut UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

(UU PPHI) ialah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh. Selanjutnya Pasal 2 UU PPHI mengatur empat jenis perselisihan hubungan industrial, yaitu perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan. Perbedaan dari keempat perselisihan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Perselisihan hak ialah perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama. Hak yang dimaksud dalam perselisihan ini adalah hak normatif, yang sudah ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama atau peraturan perundang-undangan. Perselisihan ini dapat terjadi ketika misalnya pekerja menolak gaji yang diberikan oleh perusahaan karena masing-masing pihak mempunyai definisi atas gaji yang berbeda dari perjanjian kerja yang telah dibuat.
- b. Perselisihan kepentingan adalah perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan/atau perubahan syarat-syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama. Misalnya adalah jika

perusahaan mengubah isi dari perjanjian kerja tanpa adanya kesepakatan dari karyawan.

- c. Perselisihan pemutusan hubungan kerja Perselisihan pemutusan hubungan kerja adalah perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak. Kasus yang sering terjadi adalah ketika perusahaan memutuskan hubungan kerja secara sepihak dengan pekerjanya dan pekerja tersebut tidak setuju dengan keputusan perusahaan tersebut.
- d. Perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan Perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan adalah perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan pelaksanaan hak, dan kewajiban keserikatpekerjaan.

2. Diskriminasi Tenaga Kerja

Diskriminasi menurut *Office of Equal Employment Opportunity (OEEO)* adalah perlakuan yang tidak menyenangkan/tidak adil seseorang atau golongan terhadap seseorang atau golongan lain karena perbedaan jenis kelamin, ras, agama, warna kulit, kewarganegaraan, usia, cacat fisik/mental, pelecehan seksual, orientasi seks, atau pembalasan atas praktek diskriminasi atau kepesertaan dalam proses kesetaraan dalam pekerjaan. Tindakan diskriminasi tenaga kerja dimulai dari proses rekrutmen, syarat dan ketentuan ketenagakerjaan seperti ketidaksetaraan gaji, tunjangan, promosi, emosi, kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja. Selain itu diskriminasi juga dapat terjadi

melalui ketentuan waktu kerja dan istirahat, cuti, perlindungan maternitas, lamanya masa kerja, penilaian kinerja, kesempatan pelatihan, kesehatan dan keselamatan kerja.

Konvensi International Labour Organization (ILO) No. 111 Mengenai Diskriminasi Dalam Hal Pekerjaan dan Jabatan yang telah disahkan dengan UU No. 21 Tahun 1999. Dalam Konvensi tersebut istilah diskriminasi meliputi:

- a. Setiap perbedaan, pengecualian, atau pengutamaan atas dasar ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, keyakinan politik, kebangsaan atau asal-usul sosial yang berakibat meniadakan atau mengurangi persamaan kesempatan atau perlakuan dalam pekerjaan atau jabatan.
- b. Perbedaan, pengecualian, atau pengutamaan lainnya yang berakibat meniadakan atau mengurangi persamaan kesempatan atau perlakuan dalam pekerjaan atau jabatan sebagaimana ditentukan oleh anggota yang bersangkutan setelah berkonsultasi dengan wakil organisasi pengusaha dan pekerja jika ada, dan dengan badan lain yang sesuai.

Lebih lanjut Undang Undang Ketenagakerjaan Pasal 32 memberikan pengaturan bahwa pengusaha harus memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas, obyektif serta adil, dan setara tanpa diskriminasi.
- 2) Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat, dan kemampuan dengan memper-

hatikan harkat, martabat, hak asasi, dan perlindungan hukum.

- 3) Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

Bentuk-bentuk diskriminasi dapat dimanifestasikan secara terbuka, tersamar dan tertutup. Beberapa konsep diskriminasi tenaga kerja terhadap disabilitas yang dirumuskan oleh *The Paralyzed Veterans of America*, *National Organization on Disability*, *National Mental Health Association* dan *National Alliance for The Mentally III*, tetapi cukup relevan dengan bentuk diskriminasi tenaga kerja secara luas adalah sebagai berikut ini:

a. *Negative stereotyping*

Mengeneralkan karakteristik negatif pada kelompok-kelompok tertentu misalnya keyakinan bahwa semua penyandang disabilitas tidak memiliki kemampuan bekerja di bidang apapun. Contoh lainnya adalah memperkecil prosentase peran wanita dalam suatu bidang tertentu berdasarkan gender-nya sebagai wanita, bukan berdasarkan kompetensinya.

b. *Stigmatization*

Ketidakpercayaan, ketakutan, rasa malu, dan bahkan penghindaran kelompok-kelompok tertentu untuk terlibat dalam bidang kerja yang sama. Stigmatization dapat menimbulkan *self esteem* rendah, isolasi, dan keputusan maupun hilangnya

martabat dan peluang untuk berpartisipasi secara penuh dalam lingkungan kerja.

c. *Psychological Discomfort*

Perasaan muak atau jijik yang dialami sebagian orang ketika berinteraksi atau berdekatan dengan orang-orang yang tertentu, misalnya penyandang disabilitas. penelitian Kleck et al. (dalam Kitaef, 2017) menunjukkan bahwa ada orang-orang yang bertemu dengan disabilitas memiliki perasaan kegelisahan psikologis dan menunjukkan perilaku terhambat.

d. Paternalisme

Cara yang digunakan masyarakat untuk mengungkapkan simpati yang dalam dan tulus pada kelompok tertentu dan sekaligus memosisikan mereka lebih rendah secara ekonomis.

3. Kekerasan di Tempat Kerja

Jika merujuk Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) yang termasuk dalam kekerasan adalah yang dijelaskan dalam Pasal 351 menyebutkan bahwa (1) Penganiayaan diancam dengan pidana penjara paling lama dua tahun delapan bulan atau pidana denda paling banyak empat ribu lima ratus rupiah. (2) Jika perbuatan mengakibatkan luka-luka berat, yang bersalah diancam dengan pidana penjara paling lama lima tahun. (3) Jika mengakibatkan mati, diancam dengan pidana penjara paling lama tujuh tahun. (4) Dengan penganiayaan disamakan sengaja merusak kesehatan. (5) Percobaan untuk melakukan kejahatan ini tidak dipidana. Beberapa literatur menggolongkan isu-isu

kekerasan ditempat kerja sebagai bullying dan penganiayaan ringan hingga penganiayaan yang mengakibatkan kematian.

a. Bullying

Bullying menurut Randall (2002) merupakan perilaku agresif yang disengaja untuk menyebabkan ketidak-nyamanan fisik maupun psikologis terhadap orang lain. Menurut Einarsen (2000), *bullying* merupakan situasi di mana seseorang berulang kali dan selama periode waktu tertentu terpapar tindakan negatif, yaitu adanya tindakan kekerasan yang terus menerus, komentar ofensif atau menggoda, cemoohan atau pengecualian sosial yang dilakukan oleh rekan kerja, pengawas atau bawahan hasil survei yang telah dilakukan oleh *Workplace Bullying Institute* di Amerika pada tahun 2017 yang menunjukkan bahwa 19% orang Amerika mengalami bullying di tempat kerja, 19% lainnya telah menyaksikan adanya *bullying* di tempat kerja, dan 63% menyadari adanya *bullying* di tempat kerja (*Workplace Bullying Institute*, 2017). Menurut WBI, adanya penelitian mengenai *bullying* di tempat kerja ini pada akhirnya melahirkan adanya gerakan anti *bullying* pada beberapa negara. Di antaranya adalah di Australia, pada tahun 1990-an membentuk *Beyond Bullying Association* dan menjadi tuan rumah konferensi pada tahun 1994 dan 2002. Tahun 2014 Undang-Undang (UU) anti *bullying* di lingkungan kerja efektif berlaku mulai 1 Januari 2014 sebagai bagian dari perubahan UU Keadilan Kerja yang diloloskan parlemen Australia pada Juni 2013.

Tiga ciri utama perilaku disebut sebagai *bullying* dirumuskan oleh Silviandari dan Helmi (2018), yaitu:

1. Perilaku yang bersifat menetap atau persisten, artinya bentuk perilaku tersebut yang berulang, dalam jangka waktu tertentu, dan perilaku yang berpola.
2. Adanya kesenjangan pengaruh (*imbalance power*), yaitu adanya dua kekuatan (*power*) yang tidak seimbang antara pelaku dan target perundungan. Hal lain yang juga termasuk ke dalam kesenjangan pengaruh adalah adanya penggunaan kekuatan yang tidak sah atau tidak sesuai yang berasal dari struktur kekuatan formal organisasi untuk melanggar atau mengganggu batas perilaku yang sesuai di tempat kerja.
3. Adanya kebencian, rasa tidak suka, dan tindakan bermusuhan.

b. Penganiyaan

Pembunuh di tempat kerja biasanya mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya. Ia mungkin seorang penyendiri dengan sedikit minat atau teman. Pekerjaannya mungkin satu-satunya sumber *self-esteem* dan stabilitasnya. Sehingga menurut Bensimon (dalam Kitaef, 2017) pemutusan hubungan kerja yang tidak manusiawi pada orang semacam ini lebih membangkitkan kemarahannya daripada pemutusan hubungan kerja itu sendiri.

Pemutusan hubungan kerja biasanya menjadi puncak dari kemarahan tipe karyawan semacam ini. Secara umum ada dua kategori kemarahan: state dan trait. State anger adalah respon emosional terhadap sebuah peristiwa tertentu dan bersifat temporer, sementara trait anger adalah sebuah disposisi untuk mengalami kemarahan dari waktu ke waktu dan diberbagai konteks dan lebih mirip sebagai ciri yang lebih stabil pada kepribadiannya.

Selain itu, karyawan yang rentan kekerasan, sebelumnya sering merasa tidak puas, sulit menerima kritik, ketrampilan interpersonal yang buruk, memiliki riwayat kekerasan cenderung mengintimidasi rekan kerja bahkan cenderung membuat ajakan seksual yang tidak disambut baik targetnya. Karyawan semacam ini sering merasa organisasi memperlakukannya secara tidak adil sehingga balas dendam kerap muncul sebagai motif dilakukannya penganiayaan di tempat kerja. Maka dalam hal ini terdapat hubungan antara persepsi keadilan dan perilaku balas dendam pada karyawan yang mengalami tingkat internal berupa afektivitas negatif yang tinggi.

Kecenderungan individu merespon secara agresif terhadap situasi-situasi negatif, sebagian bergantung dari penilaian kognitif mereka dalam mengatribusikan sebagai penyebab situasi yang negatif. Sehingga hasil-hasil yang negatif di tempat kerja diatribusikan kepada rekan kerjanya atau organisasi yang mempekerjakannya bahwa hal negatif yang menimpa dirinya itu disengaja dan tidak ada suatu keadaan pun yang mampu memperbaikinya.

Kekerasan di tempat kerja berdampak pada organisasi. Jika terdapat insiden kekerasan di dalam dan dari luar terhadap organisasi secara terus menerus, akan berdampak pada menurunnya moril dan produktivitas kerja. Karyawan akan ikut merasakan ketakutan, cemas, dan terancam sehingga karyawan tidak menjalankan fungsinya dengan baik. Karyawan akan merasa kehilangan kepercayaan terhadap organisasi untuk melindunginya. Tidak hanya itu, pelanggan mungkin menjauh karena takut, rekan bisnis mungkin tidak ingin dikaitkan dengan insiden tersebut,

sehingga insiden kekerasan di tempat kerja berimplikasi terhadap keberlangsungan bisnis organisasi.

4. Fraud

Kamus Inggris–Indonesia mendefinisikan fraud sebagai kecurangan. Kamus besar bahasa Indonesia mendefinisikan fraud sebagai ketidakjujuran dan keculasan. Menurut Association of Certified Fraud Examiner (ACFE), fraud berkenaan dengan adanya keuntungan yang diperoleh seseorang dengan menghadirkan sesuatu yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, di dalamnya termasuk unsur-unsur tipu daya, licik, tidak jujur dan merugikan orang lain. Undang-undang nomor 20 tahun 2001 tentang Tindak Pidana Korupsi, yang disebut fraud adalah korupsi. Namun definisi fraud sesungguhnya lebih ditekankan pada konsekuensi hukum seperti penggelapan, pencurian dengan tipu daya muslihat, kecurangan laporan keuangan, dan bentuk kecurangan lainnya termasuk penyalahgunaan wewenang atau yang sering disebut sebagai kejahatan kerah putih (White Coral). Semua bentuk fraud dapat merugikan orang lain dan menguntungkan pelakunya. Sehingga dapat dikatakan bahwa fraud adalah kejahatan non kekerasan yang dilakukan untuk mendapatkan keuntungan finansial.

Ada dua jenis fraud, yaitu defensif dan ofensif. Fraud yang defensif adalah fraud yang dilakukan oleh karyawan bergaji kecil, untuk memenuhi kebutuhan hidup; tergoda oleh adanya kesempatan. Sementara fraud yang ofensif adalah fraud yang dilakukan oleh karyawan yang bergaji tinggi, untuk menjamin kehidupan mewah, mencari, mengeksploitasi dan memproteksi kesempatan.

Teori yang menjelaskan latar belakang seseorang melakukan fraud adalah :

a. Fraud Triangle Theory

Teori ini pertama kali dicetuskan oleh DR. Donald Cressy (Karyono. 2013). Teori ini menjelaskan bahwa terdapat tiga unsur yang melatarbelakangi seseorang melakukan fraud, yaitu:

1) Tekanan

Tekanan dapat terjadi akibat dari kebutuhan keuangan, misalnya utang, gaya hidup, kecanduan narkoba, atau pasangan hidup yang menuntut barang mewah. Tekanan dalam lingkungan kerja, seperti kurang dihargai, gaji rendah, atau ketidakpuasan kerja, mampu mendorong seseorang melakukan fraud.

2) Kesempatan

Adanya kesempatan di mana seseorang dapat dengan mudah atau mendapat celah untuk dapat melakukan fraud.

3) Rasionalisasi

Pelaku fraud merasa bahwa tindakan fraud merupakan hal yang biasa dilakukan. Sehingga dianggap wajar, sebab semua orang pun melakukannya. Selain itu perasaan bahwa dirinya berjasa terhadap organisasi sehingga pelaku merasa seharusnya ia menerima lebih banyak dari yang telah diterimanya. Atau pelaku menganggap tindakan fraud yang dilakukannya bertujuan baik sehingga ia merasa akan mampu mengembalikannya kelak.

b. GONE Theory

Teori ini dikemukakan oleh Jack Balogna. Teori ini menyebutkan empat faktor pendorong seseorang melakukan fraud, yaitu; keserakahan, kesempatan, kebutuhan dan exposure. Kemungkinan terungkapnya kecurangan yang dilakukan menjadi exposure dalam melakukan fraud. Jika mudah diungkap dan hukumannya berat maka seseorang terdorong untuk tidak melakukan fraud. Namun jika sebaliknya maka dorongan tindakan fraud semakin besar.

Profil yang menonjol dari pelaku fraud adalah cerdas, persuasif, dan memiliki kemampuan komunikasi yang efektif. Selain itu ia juga mampu bekerja dalam tekanan tinggi, trampil mengelola pekerjaan dan penampilannya. Kemudian ia juga orang yang berani mengambil resiko dalam memutuskan sesuatu, termasuk berani melanggar aturan. Maka berdasarkan profil ini, pelaku fraud memiliki tipikal dengan seorang manajer sukses. Ia memiliki visi dan intuisi yang baik, mampu berpikir kritis dan memiliki jiwa kepemimpinan.

Berdasarkan tipologi kepribadian, pelaku fraud memiliki tipe kepribadian yang disebut sebagai *Dark Triad* (Jones & Paulhus, 2011), yaitu:

1) Machiavellianism

Sikap manipulatif dengan berusaha membangun reputasi yang sesuai dengan keinginannya; bersikap sinis terhadap orang lain dan dunia sekitarnya; berusaha membangun koalisi dengan orang lain; berusaha membuat strategi perencanaan yang matang yang akan menguntungkan dirinya di masa mendatang.

2) Narcisism

Orang yang ingin dianggap sebagai pemimpin karena ingin mendominasi orang lain; adanya sikap ekshibisionisme; adanya waham kebesaran; ingin mendapatkan hak yang lebih dibandingkan orang lain.

3) Psychopathy

Bentuk tergelap dari Dark Triad Personality, yaitu: adanya perilaku antisosial; adanya gaya hidup yang tidak menentu; tidak memiliki empati atau tidak berperasaan pada orang lain; dan senang melakukan manipulasi jangka pendek.

Teori kepribadian lain dirumuskan oleh Duffield dan Graborsky (2001), terdapat 5 macam tipologi kepribadian fraud, yaitu:

- 1) *Narcissistic manager typology*. Dalam tipologi ini, pelaku *fraud* memiliki jalan pikiran bahwa mereka di luar jangkauan hukum, bekerja di atas rata-rata dan memiliki keistimewaan serta dapat dibedakan dengan mudah dari orang-orang lain yang tidak istimewa. Orang-orang seperti ini akan mengambil sumber daya organisasi atau mengeksploitasi privilese tertentu yang dirasa berhak menjadi milik mereka dan merasa tidak pantas apabila hanya memperoleh sesuatu sebagaimana yang diterima oleh orang biasa.
- 2) *The average, obscured and aggrieved typology*. Termasuk dalam tipologi ini adalah orang-orang yang merasa dikhianati oleh organisasi atau merasa menerima perlakuan yang tidak adil. Mereka akan mencari cara-cara untuk membalas dendam dan mencari kompensasi

untuk perlakuan buruk yang diberikan oleh atasan kepada mereka.

- 3) *The isolated and idiosyncratic typology*. Dalam tipologi ini, pelaku fraud memiliki kepribadian berupa psychopathology dan anti sosial secara berlebihan. Mereka tidak memiliki moralitas umum dan tidak dapat berempati dengan orang-orang lain.
- 4) *Virtual vagabonds typology*. Menurut tipologi ini, pelaku fraud berusaha menjadi orang-orang yang dapat dipercaya oleh orang lain sehingga memudahkannya untuk melakukan fraud, apabila mereka telah memperoleh kepercayaan dari korban perbuatan *fraud*.
- 5) *Pavlovian puppets typology*. Dalam tipologi ini, seseorang dapat termotivasi untuk melakukan *fraud* apabila situasi yang mereka hadapi membuka peluang terhadap terjadinya *fraud*.

5. Pelecehan Seksual

Pedoman Pencegahan Pelecehan di tempat kerja adalah perilaku dalam bentuk verbal ataupun fisik atau gerak tubuh yang berorientasi seksual, permintaan layanan seksual, atau perilaku lain yang berorientasi seksual yang membuat orang yang dituju merasa terhina, tersinggung dan/atau terintimidasi. Dengan kata lain, pelecehan seksual adalah:

1. Penyalahgunaan perilaku seksual;
2. Permintaan layanan seksual;
3. Pernyataan verbal atau aksi fisik atau bahasa tubuh yang menyiratkan perilaku seksual, atau
4. Tindakan yang tidak diinginkan yang berkonotasi seksual:

- 1) Orang yang menjadi sasaran telah menyatakan secara jelas bahwa perilaku tersebut tidak dikehendaki;
- 2) Orang yang menjadi sasaran merasa terhina, tersinggung dan/ atau terintimidasi oleh perilaku tersebut; atau
- 3) Pelaku sewajarnya harus dapat mengantisipasi bahwa orang lain akan merasa tersinggung, terhina dan/atau terintimidasi oleh perilaku yang demikian.

Pada umumnya, ada lima bentuk pelecehan seksual:

- a. Pelecehan fisik termasuk sentuhan yang tidak diinginkan dengan kecendrungan seksual seperti mencium, menepuk, mencubit, melirik, dan mendelik dengan penuh hawa nafsu.
- b. Pelecehan verbal termasuk komentar-komentar yang tidak diinginkan tentang kehidupan pribadi seseorang, anggota tubuh atau penampilannya, lelucon dan komentar yang menyiratkan sesuatu yang bersifat seksual. Pelecehan dengan bahasa tubuh termasuk bahasa tubuh yang menjurus kepada sesuatu yang bersifat seksual dan/atau gerak-geriknya, kedipan mata yang berulang-ulang, menjilat bibir, dan gerak-gerak lain dengan menggunakan jari-jemari.
- c. Pelecehan yang bersifat tertulis atau grafis termasuk pemaparan barang-barang pornografi, gambar-gambar eksplisit yang bersifat seksual, gambar pelindung layar computer atau poster dan pelecehan

melalui e-mail dan sarana komunikasi elektronik lainnya.

- d. Pelecehan psikologis/emosional yang termasuk di antaranya permintaan yang terus menerus dan tidak diinginkan, undangan yang tidak diinginkan untuk pergi berkencan, hinaan-hinaan, ejekan-ejekan dan sindiran-sindiran yang berkonotasi seksual.
- e. Pelecehan seksual dapat dijerat pasal pencabulan dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) Pasal 289 sampai dengan Pasal 296.

6. Sengketa Konsumen

Konsumen menurut UU No. 8 Tahun 1999, konsumen adalah setiap orang pemakai barang dan/atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan. Konsumen dapat mengajukan gugatan pada pelaku usaha melalui badan penyelesaian sengketa konsumen (BPSK) atau ke badan peradilan. Kemudian, menurut pasal 52 UUPK, salah satu kewenangan dari BPSK adalah menerima pengaduan baik tertulis maupun tidak tertulis dari konsumen tentang terjadinya pelanggaran terhadap perlindungan konsumen.

D. Investigasi

Proses investigasi sangat berpengaruh pada proses kognitif. Beberapa literatur menunjukkan bahwa seringkali terdapat bias dari keterangan yang diberikan oleh saksi, tersangka maupun korban. Bias itu menurut Ancok (1995) dapat disebabkan oleh:

1. Keterbatasan kognisi saksi dalam mengolah, merekam dan mengingat informasi.
2. Bias yang terjadi dalam persepsi penyidik di dalam menilai kebenaran kesaksian.
3. Cara penggalan kesaksian oleh penyidik.

Selanjutnya Kapardis (1997) menyebutkan bahwa kebenaran kesaksian dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu perhatian, persepsi, dan memori. Perhatian menurut Solso (2008) merupakan proses seleksi informasi. Kemudian informasi yang terseleksi diberi makna, yang disebut sebagai persepsi. Saksi dalam proses mempersepsi menurut Probowati (2008) jika sedang memiliki emosi negatif terhadap pelaku akan mempersepsi hal-hal negatif tentang pelaku yang kemudian disimpan dalam memorinya. Kemudian pada proses memori, terdapat *Encoding/acquisition phase*, yaitu proses bagaimana suatu informasi masuk dalam memori. Dalam proses ini tingkat stress saksi atau korban dan peristiwa kekerasan yang dialami atau dilihat sangat berpengaruh pada proses *retrieval*. Tulving (dalam Solso, 2008) menyatakan bahwa memori dapat dibedakan menjadi *episodic memory* dan *semantic memory*. *Episodic memory* merupakan ingatan yang berisi tentang informasi-informasi dan hal-hal yang terkait dengan kejadian. *Semantic memory* merupakan ingatan tentang kata-kata, konsep, aturan dan ide yang abstrak. Ingatan kesaksian merupakan ingatan *episodic*, dan jenis ingatan ini mudah hilang dengan masuknya informasi baru. Semakin lama dilakukan investigasi kesaksian, maka semakin banyak informasi baru yang hadir dalam memori saksi dan ini membuat menurunnya akurasi kesaksian.

Memori saksi merupakan sesuatu yang rentan. Baik pada proses penyimpanan maupun pemunculan kembali.

Tehnik investigasi yang terkait erat dengan proses retrieval adalah *Cognitive Interview*. Tehnik ini digunakan pada saksi/korban yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses retrieval yang akan meningkatkan kuantitas dan kualitas informasi dengan cara membuat saksi/korban merasa relaks, dan kooperatif (Costanzo, 2004; Milne & Bull, 2000). Dalam keadaan rileks saksi/korban mendapatkan memberikan berbagai kesempatan untuk menceritakan kejadian dan tidak menggunakan pertanyaan yang menuntun atau menekan, sehingga meningkatkan keakuratan kesaksian tanpa melakukan sugesti pada saksi/korban (Fisher dalam Costanzo, 2004).

Tehnik investigasi lainnya adalah *Conversation management* merupakan tehnik investigasi pada tersangka atau saksi yang memiliki motif. Tehnik ini menggunakan pendekatan yang dapat memaksimalkan pengungkapan spontan interview dengan memperhatikan dinamika psikologis terperiksa. Sementara *Criminal Profiling* merupakan tehnik analisis pola-pola perilaku pelaku kejahatan yang belum teridentifikasi, sehingga dapat diketahui bagaimana kejahatan itu dilakukan. Ketiga tehnik investigasi di atas adalah tehnik yang umumnya digunakan pada kasus-kasus kriminalitas terkait dengan dunia kerja.

E. Ringkasan

1. Psikologi forensik merupakan seluruh layanan psikologi yang digunakan dalam proses hukum.
2. Praktik dibidang psikologi forensik diatur dalam kode etik psikologi Indonesia

3. Konflik hubungan industrial perselesihan antara pekerja/buruh atau serikat pekerja/buruh dengan pengusaha atau gabungan pengusaha.perselisihan ini muncul karena adanya hak dan atau kewajiban yang tidak terpenuhi, ketidaksesuaian pendapat terkait peraturan dan/ perjanjian kerja serta perselisihan terkait pemutusan hubungan kerja.
4. Diskriminasi Tenaga kerja terjadi karena adanya perbedaan perlakuan yang tidak adil/tidak menyenangkan terhadap pekerja yang berbeda ras, jenis kelamin. Warna kulit, agama, usia, cacat fisik/mental dan semua hal terkait proses kesetaraan dalam pekerjaan. Bentuk diskriminasi tenaga kerja diantaranya; *Negative stereotyping, Stigmatization, Psychological Discomfort* dan paternalism.
5. Kekerasan di tempat kerja merupakan bentuk penganiayaan secara fisik dan psikologis mulai dari penganiayaan ringan hingga yang bisa menyebabkan kematian.bentuk penganiayaan itu meliputi *bullying* dan tindakan agresif berupa insiden kekerasan. Tindak kekerasan yang ada di tempat kerja dapat menciptakan terror bagi karyawan sehingga menurunnya moril dan produktivitas kerja. Selain itu beberapa rekan bisnis yang cenderung tidak ingin dikaitkan dengan insiden tersebut cenderung dapat menarik mundur kemitraan yang telah terjalin.
6. Fraud adalah segala bentuk ketidakjujuran dan keculasaan dalam pemanfaatan seluruh atau sebagian fasilitas yang disediakan oleh organisasi, sehingga menimbulkan kerugian pada orang lain atau organisasi yang bersangkutan, sementara pelaku memperoleh

keuntungan pribadi. Perilaku fraud termasuk pada tindakan korupsi, penggelapan, pencurian serta penyalahgunaan wewenang yang sering disebut sebagai kejahatan kerah putih. Ketika seseorang mampu melakukan fraud, terdapat tipe kepribadian yang turut melatarbelakanginya. Tipologi kepribadian fraud diantaranya adalah Fraud Triangle Theory, Gone Theory dan Dark Triad.

7. Pelecehan seksual merupakan berbagai bentuk perilaku verbal atau fisik yang berorientasi seksual, yang ditujukan untuk menghina dan mengintimidasi serta penyalahgunaan layanan seksual yang terjadi di tempat kerja atau terkait hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan.
8. Sengketa konsumen merupakan konflik yang terjadi antara konsumen dengan pelaku usaha.. sengketa konsumen dapat diselesaikan melalui Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK).
9. Aplikasi psikologi forensik di tempat kerja umumnya menggunakan teknik *Cognitive Interview*, *Conversation Management* dan *Criminal Profiling*.

Evaluasi

1. Jelaskan definisi forensik ?
2. Bagaimana psikologi forensik dapat digunakan, khususnya pada kasus kriminalitas di tempat kerja ?
3. Jelaskan berbagai bentuk tindakan kriminalitas di tempat kerja ?
4. Jelaskan apa dampak tindakan kriminalitas itu bagi keberlangsungan organisasi?

5. Apa yang dapat dilakukan psikolog dan ilmuwan psikologi forensik mangaplikasikan psikologi forensik terkait dengan kriminalitas di tempat kerja



So Positive Psychology takes seriously the bright hope that if you find yourself stuck in the parking lot of life, with few and only ephemeral pleasures, with minimal gratifications, and without meaning, there is a road out. This road takes you through the countryside of pleasure and gratification, up into the high country of strength and virtue, and finally to the peaks of lasting fulfillment: meaning and purpose

~

Martin Seligman



BAB 14

PSIKOLOGI POSITIF DALAM INDUSTRI DAN ORGANISASI



OBJEKTIF

Modul ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa dalam pembelajaran mengenai Psikologi Industri dan Organisasi. Dengan mempelajari modul ini, Mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan konsep psikologi positif pada dunia kerja (C2) dan diharapkan mampu menganalisis kasus terkait permasalahan di dunia Industri dan Organisasi dengan menggunakan perspektif Psikologi Positif (C4), dengan lingkup materi sebagai berikut:

- Definisi Psikologi Positif
- Sejarah munculnya Psikologi Positif
- Psikologi Positif di dunia kerja
- Strategi Positive Leadership pada organisasi

Oleh:

Dr. Nenny Ika Putri Simarmata, M.Psi., Psikolog
Universitas HKBP Nommensen

Tim Dosen PIO 433

1. Pendahuluan

Sikap positif dan optimis dalam hidup merupakan hal yang penting. Sikap positif dalam hidup menimbulkan kekuatan dan energi positif, yang kemudian dapat ditularkan pada lingkungan sekitarnya. Dahulu, ilmu psikologi lebih banyak digunakan untuk menyembuhkan individu yang stres atau mengalami gangguan psikologis. Namun saat ini, ilmu psikologi bergerak untuk meningkatkan kebahagiaan dan memaksimalkan kualitas hidup individu. Bagi banyak orang kebahagiaan selalu diperoleh dari kesuksesan yang mampu mereka capai dalam berbagai bidang kehidupan, mulai dari kesuksesan dalam menempuh pendidikan hingga kepada sukses dalam bekerja. Namun, beberapa penelitian *positive psychology* membuktikan bahwa yang terjadi justru sebaliknya yaitu kebahagiaanlah yang menyebabkan kesuksesan.

Positive psychology pertama kali dikembangkan oleh Seligman (2000). Ia meneliti bagaimana meningkatkan kebahagiaan untuk memaksimalkan kualitas hidup individu. Inilah yang disebutnya sebagai *positive psychology* yang berbeda dari ilmu psikologi di masa awal sebelumnya yang lebih melihat psikologi sebagai ilmu yang mempelajari apa yang salah atau sakit dalam jiwa manusia.

Bagi individu yang bekerja, kebahagiaan di tempat kerja menjadi sama penting dengan kebahagiaan di rumah. Mengingat seorang karyawan yang bekerja akan menghabiskan waktu sekitar 8 jam sehari untuk berinteraksi dengan orang-orang di lingkungan kerjanya dan 8 jam yang sama berinteraksi di rumah.

Psikologi positif memiliki tujuan untuk mendapatkan kehidupan yang baik, kehidupan yang menyenangkan, kehidupan yang bermakna (*good life, pleasant life* dan

meaningful) yang dikenal dengan *flourishing*. Lebih jelas lagi, psikologi positif fokus ke arah membangun kualitas terbaik dalam hidup individu. Psikologi Positif fokus pada memaksimalkan potensi yang ada pada diri individu, agar mereka bisa menemukan makna hidupnya dan bagaimana dia juga bisa membawa manfaat kepada orang lain disekitarnya. Sehingga, dalam menghadapi suatu kondisi bukan sekadar berhenti pada penyelesaian masalah, tidak hanya memperbaiki hal-hal buruk saja, tetapi juga fokus ke arah membangun kualitas terbaik dalam hidup. Sehingga, intervensi atau program pada Psikologi Positif menuju tujuan tersebut.

Jika dikaitkan dengan dunia organisasi, psikologi positif tidak hanya mengelola karyawan yang stres dalam bekerja, tidak hanya memfokuskan bagaimana membuat individu yang kurang sehat secara psikologis menjadi normal, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana mengelola karyawan di perusahaan yang terdiri dari orang-orang yang sudah normal dapat meraih potensi terbaik dan memaknai hidupnya.

Implementasi psikologi positif dalam dunia kerja menitikberatkan bagaimana organisasi membangun suatu budaya dan memberi kesempatan kepada setiap pekerja untuk merealisasikan kekuatan atau kelebihan dirinya. Karyawan yang mampu merealisasikan kekuatan dan kelebihan dirinya akan menjadi lebih produktif dan memiliki kualitas hidup yang tinggi. Hal ini akan sejalan dengan meningkatnya produktivitas organisasi pula. Karyawan yang bahagia akan memberikan keuntungan bagi organisasi seperti perasaan positif individu yang membuatnya merasa puas, memiliki intensitas *turnover* yang relatif kecil, menjadi

lebih produktif sehingga akan menciptakan kualitas sumber daya manusia yang baik (Albrecht, 2010). Lebih lanjut, penelitian Pryce-Jones dan Lindsay (2014) menunjukkan bahwa karyawan yang bahagia dua kali lebih produktif, enam kali lebih berenergi, hanya 1/10 kali merasakan sakit, dan berniat untuk tinggal dua kali lebih lama di organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak bahagia.

Fisher (2010) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja ada dua cara yang dapat dilakukan, yakni tindakan individu itu sendiri dan juga kontribusi dari tindakan organisasi. Beberapa cara individu untuk meningkatkan kebahagiaan secara umum adalah latihan bersyukur, memelihara hubungan, dan penerapan *flow* dalam setting pekerjaan. Menurut Chancellor dkk (2015), intervensi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja adalah intervensi berupa latihan kebersyukuran.

Peran organisasi dalam menerapkan psikologi positif menjadi sangat penting. Organisasi merupakan wadah untuk menetapkan system dan prosedur untuk menerapkan psikologi positif di dalam dunia kerja. Oleh karena itu, manajemen harus menentukan strategi, sistem, dan prosedur kerja secara tepat, dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan.

Perusahaan yang ingin mendapatkan profit, dapat mengadopsi *positive psychology* untuk memperbaiki permasalahan yang dihadapi karyawannya. Perusahaan harus “masuk” ke dalam “kehidupan pribadi” para pekerjanya, memperhatikan dan mengutamakan kebahagiaan karyawan sebab karyawan yang bahagia akan lebih semangat dalam bekerja dan lebih mampu meraih profit. Pemberian *coaching*

atau training bagi karyawan juga dapat dilakukan untuk menyentuh kehidupan pribadi mereka.

Psikologi positif di dalam organisasi berusaha mengidentifikasi motivasi, faktor pendukung dari karyawan untuk dapat bekerja produktif. Karyawan yang mengetahui bahwa mereka difasilitasi dan didukung oleh perusahaan sejak awal serta memahami tujuan besar mereka bekerja di perusahaan akan bertumbuh menjadi sosok individu yang kuat, memiliki resiliensi yang baik, dan membawa semangat kerja yang tinggi di lingkungan kerjanya.

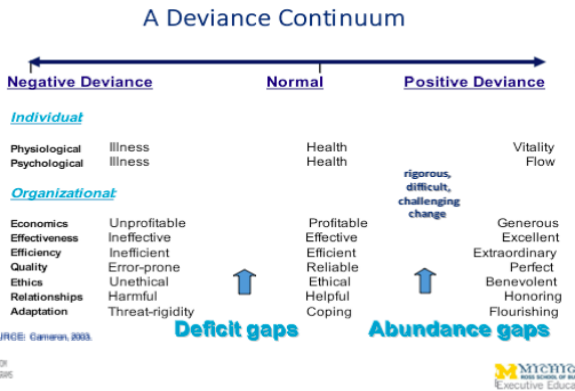
Perusahaan sering menghadapi karyawan yang memiliki motivasi dominan ekstrinsik, yaitu termotivasi jika ada *reward (finance dan non finance)*. Ada juga karyawan yang tidak menikmati pekerjaannya, sehingga sangat berhitung dengan jam kerja. Orang dapat berprestasi karena menghindari kegagalan. Misalnya, karyawan mencapai KPI dengan skor 80 agar dilihat karyawan lain bahwa dirinya mampu, agar tidak dikeluarkan atau mendapat “hukuman” dari perusahaan atau agar atasan menerimanya/senang dengan dirinya. Tetapi ada karyawan lain, mendapatkan skor KPI sebesar 80 karena ingin berprestasi dan fokus pada usaha maksimal yang dapat dilakukannya. Hasil skor bisa sama, tetapi proses di dalam individu berbeda.

Pada karyawan tipe pertama, proses internalnya adalah *force* sehingga rawan stres, cepat kehabisan energi, dan rawan konflik. Karyawan jenis tersebut dapat saja produktif karena mengalami *eustress* (tekanan yang membuat produktif), tetapi jika hal tersebut sering terjadi, karyawan akan kelelahan dan tidak menikmati prosesnya. Orang yang mengalami *force*, di dalam tubuhnya akan mengeluarkan hormon-hormon negatif (misalnya adrenalin,

kortisol). Hormon tersebut akan membuat dirinya mudah lelah, kehabisan energi jika bekerja pada pekerjaan yang panjang atau pekerjaan yang menantang.

Sedangkan pada karyawan tipe kedua adalah menggunakan *power*, sehingga cenderung mengalami *flow*, vitalitas tinggi, mengembangkan diri, serta dominasi motivasi intrinsik (dari dalam dirinya). Orang yang menggunakan *power* pada proses internalnya akan mengeluarkan hormon-hormon positif, seperti dopamin, endorphin, serotonin, dll. yang membuat dirinya memiliki vitalitas tinggi dan segar penampilannya. Mereka akan menikmati proses kerjanya, tidak terasa waktu sudah berjalan lama dengan energi melimpah. Mereka akan didominasi emosi positif (kesenangan, semangat, *excited*, dll). Jadi secara fisik mengalami vitalitas dan secara psikis mengalami *flow*. Target organisasi bukan efektif, efisien, saling membantu, dan lain-lain, tetapi menuju di atas kontinum normal seperti pada gambar di bawah ini yang diadaptasi dari Cameron (2012).

#iesewebinar



Pada kontinum positif, individu di dalam suatu organisasi memiliki vitalitas untuk bekerja dan mengalami *flow* dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pada organisasi pada tingkat di atas efektif-efisien, yaitu organisasi mengalami *flourishing* (“nyaman” dan berkembang menuju kesuksesan).

Terkait strategi positif leadership pada organisasi, kepemimpinan positif membangun organisasi dengan landasan *positive culture* (*virtuousness* dikaitkan dengan kinerja, *human being, moral goodness, and compassion*) *positive climate, positive communication, positive relationship*, dan *positive meaning* agar organisasi menuju pada kontinum positif.

Membangun komunikasi bukan hanya dengan komunikasi yang baik, tetapi membangun komunikasi positif berdasarkan 1) *Integrative communication*, yaitu ada *inclusiveness* (dalam menyampaikan ide, pemikiran, keputusan untuk kekompakan dan saling terkait), *Respectfulness* (relasi menekankan pada kepercayaan, kejujuran, harga diri, dan menghargai), *Supportiveness* (mendukung dan menumbuhkan motivasi pada orang lain); dan 2) *Constructive communication*, yaitu terdapat *Solution focus* (bertujuan membuat hal-hal menjadi lebih baik, fokus pada solusi bukan pada permasalahan), *Future orientation* (kesadaran masa depan yang ingin dibangun), *collaborative interaction* (memberi respon yang kooperatif, memberi kontribusi yang relevan, informatif dan terpercaya sesuai konteks pembicaraan, bukan kritikan/masukan saja, tetapi juga berkolaborasi untuk hasil kerja yang optimal).

Sedangkan pada *positive relationship* akan membangun *high quality connections* (HQC) dengan memperhatikan pikiran terhadap orang lain, ekspresi emosi positif serta pelaksanaan perilaku positif. Pada *Positive Meaning* yang seharusnya dimulai pada level pemimpin sehingga karyawan melakukan pekerjaan berorientasi manfaat pada orang lain. Karyawan/anggota organisasi pada level *calling orientation work*. Karyawan tidak berhitung dengan waktu, *engaged* dengan pekerjaan, dan setiap anggota tim berperan aktif untuk kepuasan bersama.

Perusahaan perlu menerapkan sistem dan kebijakan positif. Sistem *reward* dibangun dari motivasi ekstrinsik (dari luar diri) mengarah pada motivasi intrinsik (dari dalam diri). Pemimpin dapat mengevaluasi motivasi karyawan, yaitu motivasi ekstrinsik tersebut termasuk pada: *external regulation, introjected regulation, identified regulation*, atau sudah *integrated regulation* yang menuju ke motivasi intrinsik. Pendekatan reward berbeda, karena intensi dan *lack of control*-nya berbeda, sehingga akan tepat membuat sistem *reward* sesuai kebutuhan organisasi.

Pemimpin dapat membangun *Psychological Capital* (*resilience, hope, optimism, dan self efficacy*) agar terjadi keterlibatan di pekerjaan dan meningkatkan kinerja.

Metode lain yang dapat dikembangkan adalah *Appreciative Inquiry-Collaborative Workshop* ditunjang dengan *positive coaching* dan *positive sharing*. Selain itu, manajemen juga dapat membuat program *Mindful Organization*.

Kesimpulan

Psikologi positif membantu memperkuat hubungan sosial, kekuatan positif dan optimisme individu. Dalam lingkup profesional, perusahaan perlu menerapkan sistem dan kebijakan positif untuk mencapai tujuan kehidupan yang baik, kehidupan yang menyenangkan, dan kehidupan yang bermakna (*good life, pleasant life, dan meaningful*).

Pertanyaan:

1. Apa saja tantangan yang mungkin terjadi di organisasi dalam upaya pelaksanaan psikologi positif di dunia kerja?
2. Jelaskan bagaimana bentuk latihan tentang bersyukur yang dapat dilakukan oleh karyawan untuk menumbuhkan perasaan positif dalam bekerja!

Latihan 1 (tugas individual)

1. Jelaskan sejarah awal munculnya psikologi positif
2. Jelaskan mengenai teori:
 - a *Psychological well-being*
 - b *Mindfulness*

Latihan 2 (tugas kelompok)

1. Tuliskan pendapat Anda tentang contoh kasus yang memerlukan aplikasi psikologi positif di dunia kerja di bawah ini!
2. Jelaskan kesalahan lama yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola karyawannya!

Contoh Kasus

Kasus	Pendapat
<p>Di Amerika, banyak perusahaan yang mengeluh karena karyawan mereka tidak fokus dalam pekerjaannya sehingga gagal memberikan kualitas kerja yang baik. Penelitian di AS membuktikan bahwa hanya 29% karyawan yang benar-benar <i>Engaged</i>. Sisanya, yaitu 54% karyawan, masuk kategori <i>not Engaged</i>, sementara 17% lainnya adalah <i>actively dis-Engaged</i>. Penyebab utama tidak <i>Engaged</i>-nya karyawan ini adalah karena mereka tidak memiliki kebahagiaan, bukan hanya di tempat kerja tetapi juga di rumah. Tanpa kebahagiaan, karyawan melihat pekerjaan sebagai setumpuk tugas dan kewajiban yang malah membuat hidup mereka menjadi bertambah negatif. Mereka menjadi lebih sulit menjalani hidup dengan positif. Silahkan berdiskusi di dalam kelompok dan berikan analisis Anda mengenai hal ini</p>	
<p>Karyawan yang memikirkan dan terlalu melibatkan perasaannya dengan urusan pekerjaan, sering merasa sulit untuk melepaskan diri baik secara fisik maupun mental dari pekerjaan, bahkan di waktu luangnya. Hal ini dapat menurunkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.</p> <p>Coba berikan rancangan intervensi yang memungkinkan karyawan</p>	

<p>untuk mengintegrasikan atau memisahkan kedua aspek kehidupan tersebut (pekerjaan dan kehidupan pribadi) dengan menggunakan teknik <i>mindfulness</i> sebagai strategi untuk memisahkan kognisi dengan perasaan (diskusi di dalam kelompok).</p>	
--	--

TENTANG PENULIS

Agung Rido Harmoko, Psikolog, M.M, M.H.,



Dosen yang memiliki pengalaman akademisi dan juga praktisi. Saat ini, aktif bekerja PT Patra Trading sebagai Sr. Human Capital, pengalaman yang banyak di bidang SDM dan Psikologi membuat dirinya tetap berbagai dalam dunia akademisi di Fakultas Psikologi

Universitas Persada YAI, Jakarta. Pengalaman pelatihan yang banyak serta latar belakang keilmuan yang beragam dari psikologi, manajemen dan bisnis serta hukum bisnis akan memperkaya sharing pengetahuan dan pengalaman di dalam buku ini. Email agungridoharmoko@gmail.com
Agung.harmoko@pertamina.com

Dian Din Astuti Mulia, S.Psi., MA



Kelahiran 16 Maret 1990 ini menyelesaikan studi S1 di Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar, dan menyelesaikan studi S2 di Magister Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Dian Saat ini aktif sebagai Assessor SDM Aparatur di Kementerian

Hukum dan Hak Asasi Manusia serta mengabdikan sebagai Pengajar dan Peneliti bidang ilmu Psikologi Organisasi, Perilaku Konsumen, dan Assesment Talent di Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Jakarta.

Dr Clara Moningka S. Psi.,M.Si.,



Lulusan Program Doktor Psikologi Universitas Gunadarma, Jakarta dan berkarir sebagai dosen sejak tahun 2002. Telah mengajar di berbagai universitas, seperti Universitas Gunadarma, UKRIDA. Universitas Esa Unggul, UBM, Binus. Sejak 2017, menjadi dosen tetap di Program Studi Psikologi,

Universitas Pembangunan Jaya. Pernah menjabat sebagai Ketua Lembaga Psikologi di Ukrida, Kaprodi Psikologi dan Manager Students Advisory Center Universitas Bunda Mulia. Clara juga merupakan narasumber beberapa media, pernah menjabat sebagai PIC acara Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara. Clara juga mengikuti program summer school Asian Association of Social Psychology 2012 (Yogyakarta) dan 2015 (Filipina). Aktif terlibat sebagai organizing committee Temu Ilmiah Psikologi Sosial 2015 dan Asian Psychological Association 2017. Saat ini juga berperan sebagai anggota komisi etik Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara, reviewer Jurnal Psikologi Ulayat, Jurnal Biopsikososial, Journal of Social and Political Psychology, dan Editorial board Jurnal Widyakala Universitas Pembangunan Jaya. Penulis juga aktif menjadi nara sumber rubrik psikologi di Info Bintaro, menulis dalam buku HIMPSI: sumbangan pemikiran psikologi untuk bangsa, Tim penulis buku Psikologi sosial Pengantar dalam Teori dan penelitian, dalam buku internasional (Self-comparison: The

self in digital world dan The Effect of Self-Comparison in Social Media on Self Esteem), dan yang baru diterbitkan di 2021 adalah buku Organisasi dan kepemimpinan positif Bersama dengan tim penulis psikologi positif.

Laila Meiliyandrie Indah Wardani, Ph. D.



Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Kedokteran, Program Studi Psikologi Universitas Diponegoro Semarang, dan menyelesaikan studi S2 & S3 Psikologi Industri dan Organisasi di Faculty Sains Social and Humanity, Universiti Kebangsaan Malaysia. Saat ini aktif sebagai pengajar dan peneliti bidang ilmu Psikologi organisasi, *cross-cultural*, dan metodologi di Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana

Liana Mailani S.Psi. M.A.



Dosen tetap di Fakultas Psikologi dan Pendidikan Universitas Al Azhar Indonesia, Selain sebagai dosen, Ia pernah menjabat sebagai Ka Prodi Psikologi Universitas Prima Indonesia (2012-2018) dan sekarang ia menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Psikologi Universitas Al azhar

Indonesia, Ia juga mendirikan Multi Talent Psikologi dan Global Psycological Counsultan, Ia sekarang menjabat sebagai sekretaris di PLPT Universitas Al Azhar Indonesia. Bidang penelitian yang ditekuninya bidang Psikologi Industri dan organisasi terkait Entrepreneurship dan Big Five Personality.

Mira Rizki Wijayani, S.Psi, M.B.A.



Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Psikologi, Program Studi Psikologi Universitas Indonesia, dan menyelesaikan studi S2 Management di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Saat ini aktif sebagai pengajar dan peneliti bidang ilmu Psikologi

Organisasi, Psikologi Konsumen, Manajemen SDM, Kewirausahaan dan Metodologi Penelitian di Fakultas Psikologi, Universitas Tama Jagakarsa. Selain menjadi dosen dan peneliti, saat ini aktif mengelola bisnis dan menjadi konsultan lepas di IB Consultant. Ia juga merupakan salah satu penggagas berdirinya komunitas Indonesia-Berkarakter. Surat elektronik dapat dikirimkan melalui email : ib.mirarizki@gmail.com.

Nenny Ika Putri Simarmata



Lahir di Tarutung, pada 16 Agustus 1982. Ia menyelesaikan Sarjana (S-1) di Universitas Sumatera Utara (USU), Magister (S-2) di Universitas Indonesia, serta Program Doktor (S3) di Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2019. Ia merupakan Dosen Tetap di

Fakultas Psikologi - Universitas HKBP Nommensen, Medan Sumatera Utara. Saat ini menjabat sebagai Dekan di Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen periode 2020-2024. Aktif melakukan kegiatan seleksi dan rekrutmen, konseling bagi karyawan, pelatihan serta pengembangan organisasi. Aktif menulis di Jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta telah menghasilkan 4 buku referensi secara kolaboratif dengan judul Pengembangan & Budaya Organisasi (2021), Metode Penelitian untuk Perguruan Tinggi (2021) dan Dasar Ilmu Manajemen (2021). Email: nennysimarmata@uhn.ac.id

Rocky, M.Psi,



Psikolog adalah dosen tetap di Fakultas Psikologi Unika Atma Jaya. Selain menjadi dosen, ia juga aktif menjadi konsultan lepas di berbagai perusahaan. Bidang penelitian yang ditekuninya adalah personnel psychology dan kaitannya dengan isu teknologi digital. Sebagai ilmuwan muda yang saat ini juga menjabat sebagai

Ketua Program Studi S-1, ia sangat menguasai pemanfaatan teknologi digital. Ia dapat dikontak lewat surat elektronik di rocky@atmajaya.ac.id

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



Psikolog, saat ini sebagai Dosen Tetap di fakultas Psikologi Universitas Pancasila. Selain itu, ia juga sebagai Independence Organizational Development Consultant di Aksi Cepat Tanggap (ACT). Mas Seto 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, telah menerbitkan sebuah buku *SOBAT WAY* dengan Elxmedia, Gramedia—buku bercerita tentang tahapan sukses melalui perubahan, dengan mengubah potensi menjadi kompetensi. Pada Tahun 2020, telah menerbitkan buku kedua, yaitu *Industri dan Organisasi: Pendekatan Integratif Terhadap Perubahan*, diterbitkan oleh DD Publishing, dan Pada tahun 2021 berkontribusi pada

Buku Job Rotation, yang diterbitkan oleh BP Jamsostek.
Alamat email: wicaksana@humanikaconsulting.com

Yulisza Syahtiani, S.Psi., M.Si.,



Saat ini adalah dosen tetap di Universitas Azzahra Jakarta. Setelah menyelesaikan pendidikan strata satu jurusan psikologi, kemudian menyelesaikan pendidikan Magister Sains Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Persada Indonesia YAI. Selain menjadi dosen, saat ini aktif sebagai pengurus

Asosiasi Psikologi Forensik Perwakilan Wilayah Banten kepengurusan 2020-2025 dan Asisten Psikolog Forensik di Biro Psikologi Hasanah. Jurnal yang telah diterbitkan diantaranya adalah *Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap OCB dengan Sikap Terhadap CSR sebagai Moderato* yang diterbitkan pada Jurnal Pendidikan dan Pengembangan SDM. Vol 9 No. 2. Universitas Borobudur Fakultas Psikologi dan *Persepsi Motif Altruisme Dalam Tindakan Bunuh Diri Dan Upaya Preventif Untuk Kesehatan Mental* yang diterbitkan dalam Prosiding E- Conference Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara 2020.

Surat elektronik dapat dikirimkan melalui
lisa.syahtiani@gmail.com.

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

"Buku ini merupakan "produk" dari sinergi dan kolaborasi dari para dosen institusi anggota KPIN. Hadirnya buku ini berawal dari ide untuk membuat rancangan pembelajaran semester (RPS) generik untuk berbagai mata kuliah yang nantinya dapat dimanfaatkan oleh para dosen, kemudian ide ini berkembang menjadi membuat modul, dan akhirnya buku ajar. Saya berterima kasih kepada para penulis, atas hadirnya buku ajar Psikologi Industri dan Organisasi ini. Akhir kata, semoga buku ini bisa bermanfaat bagi pendidikan psikologi di Indonesia.

Salam sinergi dan kolaborasi! "

Jakarta, 25 Agustus 2021

Garvin, M.Psi., Psikolog

Ketua KPIN (Konsorsium Psikologi Ilmiah Nusantara)



Siak Sri Indrapura, Riau

ini.kpk@gmail.com

Publishing

081261195153