

COPYRIGHT PSIKOLOGI  
INDUSTRI DAN  
ORGANISASI\_compressed.pdf  
*by Achmad Shauqi*

---

**Submission date:** 06-Mar-2025 11:04AM (UTC-0600)

**Submission ID:** 2503596548

**File name:** COPYRIGHT\_PSIKOLOGI\_INDUSTRI\_DAN\_ORGANISASI\_compressed.pdf (1.13M)

**Word count:** 23676

**Character count:** 162465

The background of the cover is a composite image. The top portion shows a group of five business professionals in a meeting, with two men shaking hands. The bottom portion shows a wooden boardwalk bridge over a lush green valley, with several orange gears overlaid on the path. A large, semi-transparent watermark '© 2024 BRILIEM' is oriented diagonally across the center of the image.

# Psikologi Industri dan Organisasi

Rr. Hesti Setyodyah Lestari, M.Psi., Psikolog  
Andia Kusuma Damayanti, M.Psi., Psikolog  
Sinollah, S.Sos., M.AB



# **Psikologi Industri dan Organisasi**

Copyright © 2024  
PENERBITAN

**KUTIPAN PASAL 72:  
Ketentuan Pidana Undang-Undang Republik  
Indonesia  
Nomor 19 Tahun 2002 tentang HAK CIPTA**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



Rr. Hesti Setyodyah Lestari, M.Psi., Psikolog  
Andia Kusuma Damayanti, M.Psi., Psikolog  
Sinollah, S.Sos., M.AB

# Psikologi Industri dan Organisasi



Pekalongan - Indonesia

# PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Copyright © 2024

**Penulis:**

Rr. Hesti Setyodyah Lestari, M.Psi., Psikolog  
Andia Kusuma Damayanti, M.Psi., Psikolog  
Sinollah, S.Sos., M.AB

**Penyunting:**

Moh. Nasrudin  
(SK BNSP: No. Reg. KOM.1446.01749 2019)

**Penata Letak:**

Silmi Agustin

**Desain Sampul:**

Ahmad Arifin

Diterbitkan oleh:

**PT Nasya Expanding Management**  
(Penerbit NEM - Anggota IKAPI)

Jl. Raya Wangandowo, Bojong  
Pekalongan, Jawa Tengah, Indonesia, 51156  
Telp. (0285) 435833, Mobile: 0853-2521-7257  
[www.penerbitnem.com](http://www.penerbitnem.com) / [penerbitnem@gmail.com](mailto:penerbitnem@gmail.com)

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.  
Dilarang memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Cetakan ke-1, September 2024

ISBN: 978-623-115-508-5

## Prakata

Pada kesempatan ini, kami ingin menyampaikan rasa syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini yang berjudul “Psikologi Industri dan Organisasi”.

Buku ini membahas tentang materi-materi yang berkaitan dengan keilmuan di bidang Psikologi Industri dan Organisasi termasuk di dalamnya adalah Pengantar Psikologi Industri dan Organisasi, Motivasi Kinerja, Penilaian Kinerja sampai pada Budaya dan Etika Organisasi, serta materi lain terkait. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian buku ini. Kami berharap buku ini bisa membawa manfaat kepada semua pihak terutama mahasiswa, praktisi, dan masyarakat secara umum.

Malang, September 2024

**Penulis**

# Daftar Isi

PRAKATA \_\_ v

DAFTAR ISI \_\_ vi

DAFTAR GAMBAR \_\_ x

## BAB 1 PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI \_\_ 1

- A. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 1
- B. Tujuan Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 2
- C. Sejarah Penelitian Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 3
- D. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 7
- E. Metode Penelitian dalam Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 8
- F. Pembahasan \_\_ 10

## BAB 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI \_\_ 13

- A. Latar Belakang \_\_ 13
- B. Pengertian Psikologi \_\_ 14
- C. Ruang Lingkung Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 16
- D. Sejarah dan Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 17
- E. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia \_\_ 20

## BAB 3 PERBEDAAN INDIVIDU DALAM INDUSTRI \_\_ 24

- A. Latar Belakang \_\_ 24
- B. Definisi Organisasi \_\_ 25

**BAB 4 ANALISIS JABATAN DALAM PERUSAHAAN  
DAN ORGANISASI \_\_ 32**

- A. Latar Belakang \_\_ 32
- B. Tahapan Analisis Jabatan \_\_ 36

**BAB 5 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN  
DI ERA DIGITAL \_\_ 39**

- A. Latar Belakang \_\_ 39
- B. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan \_\_ 40
- C. Teori dan Model Pelatihan dan Pengembangan Personal  
\_\_ 46
- D. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Era Digital  
\_\_ 48
- E. Transformasi Digital di Tempat Kerja \_\_ 50

**BAB 6 MOTIVASI KERJA \_\_ 55**

- A. Latar Belakang \_\_ 55
- B. Pengertian Motivasi \_\_ 58
- C. Teori Motivasi \_\_ 60

**BAB 7 KINERJA KARYAWAN \_\_ 63**

- A. Latar Belakang \_\_ 63
- B. Kinerja Karyawan \_\_ 64
- C. Penilaian Kinerja \_\_ 67

**BAB 8 KOMPENSASI DAN TUNJANGAN \_\_ 71**

- A. Latar Belakang \_\_ 71
- B. Pengertian Kompensasi dan Tunjangan \_\_ 72
- C. Tujuan, Prinsip, Jenis, dan Faktor yang Memengaruhi  
Kompensasi dan Tunjangan \_\_ 73

**BAB 9 KEPUASAN KERJA \_\_ 76**

- A. Latar Belakang \_\_ 76
- B. Kepuasan Kerja dan Faktor yang Memengaruhi \_\_ 76
- C. Kepuasan Kerja dalam Psikologi Industri \_\_ 79

**BAB 10 PERILAKU *ENTREPRENEURSHIP* DALAM ASPEK PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI \_\_ 86**

- A. Latar Belakang \_\_ 86
- B. Kewirausahaan \_\_ 87
- C. Inovasi dan Kreativitas \_\_ 88
- D. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi \_\_ 90

**BAB 11 ETIKA DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI \_\_ 94**

- A. Latar Belakang \_\_ 94
- B. Etika dalam Psikologi Industri dan Organisasi \_\_ 96

**BAB 12 ERGONOMI DAN LINGKUNGAN KERJA YANG MENDUKUNG \_\_ 99**

- A. Latar Belakang \_\_ 99
- B. Pengertian dan Ruang Lingkup Ergonomi \_\_ 100

**BAB 13 STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA \_\_ 104**

- A. Latar Belakang \_\_ 104
- B. Struktur Organisasi: Fondasi Formal Keberhasilan \_\_ 106
- C. Budaya Kerja: Jiwa Penggerak Organisasi \_\_ 107
- D. Menjembatani dan Membangun Struktur dan Budaya Kerja yang Efektif \_\_ 107



**BAB 14 DINAMIKA HUBUNGAN ANTAR INDIVIDU  
DALAM ORGANISASI \_\_ 116**

- A. Latar Belakang \_\_ 116
- B. Kelompok Organisasi Sosial \_\_ 118
- C. Dinamika Kelompok dalam Organisasi \_\_ 119

**DAFTAR PUSTAKA \_\_ 121  
TENTANG PENULIS**

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

## Daftar Gambar

<b>Nomor</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 4.1	Implementasi Rekrutmen di Perusahaan	35
Gambar 4.2	Proses Analisis Jabatan Pekerjaan	36
Gambar 4.3	Proses Analisis Jabatan Organisasi	36
Gambar 5.1	Proses Pelatihan dan Pengembangan	41
Gambar 5.2	Menilai Dampak Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi, seperti Peningkatan Produktivitas atau Kualitas Kerja	48
Gambar 9.1	Hubungan Kepuasan Kerja dengan Faktor Lainnya	82

# Bab 1

## <sup>3</sup> **PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI**

### **A. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi**

Psikologi industri dan organisasi bisa menjadi bidang logis yang merenungkan perilaku manusia dalam lingkungan organisasi, industri penghitungan, organisasi nirlaba, dan sebagainya. Psikologi industri dan organisasi telah menciptakan berbagai tes untuk mengukur perbedaan individu pada pekerja, dengan menghitung.

Tes pengetahuan, tes kepribadian, dan evaluasi harga diri yang menantang. Pada kenyataannya, psikologi industri dan organisasi mencakup bidang logis lainnya seperti wawasan dan humanisme untuk memahami perilaku manusia dalam organisasi. Sependapat dengan Munandar (2001), ia menguraikannya lebih detail berkenaan dengan ilmu penelitian otak. Ia menerima bahwa penelitian otak adalah suatu ilmu yang mempertimbangkan perilaku manusia di kalangan pekerja dan konsumen, baik manusia maupun kelompok, sehingga dapat diterapkan di industri dan organisasi untuk kepentingan dan kebaikan semua orang.

Dalam pembahasan ini kami menggunakan strategi penelitian kuantitatif yang komprehensif dan mendalam, antara lain: Pemeriksaan terukur, investigasi perubahan (ANOVA),

pemeriksaan multivariat (MANOVA), dan model sebab akibat untuk mengukur derajat perubahan perilaku. Psikologi Industri Organisasi mempunyai permasalahan relevan yang melibatkan permasalahan manusia dalam pekerjaannya, seperti: Rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, motivasi, pengembangan organisasi, dan lain sebagainya.

Perubahan lain pada tahun 1980-an dan 1990-an mencakup kebebasan yang lebih besar bagi organisasi untuk melakukan ekspansi dalam skala besar, perhatian yang lebih besar terhadap isu keberagaman dan gender, serta angkatan kerja yang menua, stres, produktivitas, dan dinamika angkatan kerja termasuk minat yang besar prestasi kerja. Baru-baru ini, psikolog industri dan organisasi semakin terspesialisasi dalam memilih karyawan potensial sesuai dengan porsi mereka dan dapat menempatkan mereka pada posisi yang sesuai.

### **B. Tujuan Psikologi Industri dan Organisasi**

Tujuan buku ini adalah untuk membahas perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia. Buku ini menunjukkan bagaimana PIO berkembang di Indonesia, khususnya melalui penggunaan metode penelitian yang luas dan mendalam seperti analisis statistik dan analisis kausal. Selain itu, buku ini menjelaskan perubahan dalam penelitian psikologi industri dan organisasi, termasuk minat baru dalam penerapan psikologi kognitif dalam industri dan organisasi.

Buku ini juga membahas tujuan penelitian psikologi industri dan organisasi sebagai berikut: Penentuan bahan sampel, penggunaan kuesioner, wawancara, dan studi kasus. Selain itu, buku ini juga membahas analisis korelasional dan kualitatif, serta peran psikologi industri dan organisasi dalam seleksi karyawan dan peningkatan produktivitas. Oleh karena

itu, makalah ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perkembangan dan tujuan penelitian PIO yang ada di Indonesia.

Terkait dengan penelitian otak, Anwar Prabhu Mankunegara (2000) dalam bukunya "Administrasi Aset Manusia Perusahaan" menganalisis administrasi aset manusia perusahaan dan mengkomunikasikan pandangannya tentang pentingnya administrasi aset manusia untuk kemajuan pelaksanaan organisasi.

### **C. Sejarah Penelitian Psikologi Industri dan Organisasi**

Pada tahun 1901, Walter Dill Scott terkenal dengan potensi pemanfaatan penelitian otak dalam berpromosi. Kemudian pada tahun 1903 ia menerbitkan bukunya yang berjudul "The Hypothesis of Publicizing" yang dianggap sebagai buku utama yang mengkaji penelitian otak dari sudut pandang dunia kerja (Schulz, 1982:8). Pada tahun 1913, buku lain berjudul "The Brain Research of Mechanical Efficiency" diterbitkan oleh Hugo Münsterberg, buku tersebut memberikan data awal tentang bidang penelitian otak. Frederick Winslow Taylor, seorang lulusan dan pelopor gerakan "Administrasi Logis", mencari untuk menemukan cara paling efektif dalam melakukan pekerjaan, lalu menyesuaikannya dengan struktur fisik tubuh dan pelengkap kita, membuat berbagai jenis peralatan mekanis.

Pada saat itu, lulusan penelitian otak melakukan tes bersama dengan insinyur mesin untuk mulai mengerjakan pertanyaan pemikiran modern, lebih spesifiknya kesesuaian penyesuaian lingkungan kerja, ilmu material, perangkat keras kerja serta bentuk pekerjaan dengan hambatan fisik manusia. dan kapasitas mental sebagai tenaga kerja. Pada saat itu di awal

tahun 1960-an, penerapan penelitian otak digunakan dalam upaya untuk merenungkan perilaku pelanggan. Berdasarkan landasan tersebut, latihan waktu terbatas melalui berbagai media mulai dilakukan untuk menarik pembeli.

Para peneliti yang memikirkan hubungan manusia di industri, melihat keseluruhan organisasi, struktur dan iklim di berbagai jenis organisasi, desain dan gaya komunikasi, serta struktur sosial formal dan kasual yang muncul darinya dalam menciptakan hubungan pekerja dalam aktivitas Anda.

Secara umum, PIO mendapat perhatian pada tahun 1903, Walter Dill Skort menulis tentang "*The Hypothesis of Publicizing*", di mana penelitian otak awalnya terkait dengan perdagangan. Dikatakan menjadi populer pada tahun 1913 dengan Hugo Münsterberg yang menulis sebuah karya berjudul "Penelitian Otak dan Produktivitas". Meskipun demikian, kebangkitan penelitian otak mekanis dan organisasional secara resmi dimulai pada awal abad ke-20. Pada tahun 1930, PIO memiliki bidang tindakan yang lebih besar dan luas. Setelah itu, sebagian besar terkonsentrasi pada bidang pergerakan yang lebih besar dan luas. Pusat ini membahas masalah aset manusia seperti pilihan dan pengaturan perwakilan. Sementara itu, pada tahun 1930, munculnya penelitian Hawthorne yang terkenal membuat penelitian otak semakin dimasukkan dalam kegiatan yang memengaruhi kualitas lingkungan kerja dan perilaku representatif.

Selain itu, beberapa karakteristik ditemukan pada tahun 1960-an dan menjadi bagian dari pemberlakuan hak-hak penghormatan utama. Kode Kehormatan menekankan untuk mempertimbangkan sumber daya manusia yang kompeten untuk menciptakan strategi penentuan yang berbeda dengan



baik. Segala tekad yang telah diperoleh akan diperlukan untuk meningkatkan keberhasilan kerja dan organisasi psikolog. Pada tahun 1970-an, penelitian berpusat pada semua isu yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan inspirasi pekerja, dan banyak hipotesis yang meneliti perilaku representatif dalam organisasi diciptakan.

Pada tahun 1980-an dan 1990-an terdapat tiga perubahan besar dalam penelitian otak dan organisasional, yaitu: Penggunaan penyelidikan khusus dan khususnya strategi faktual yang maju semakin meluas. Perubahan ini terlihat jelas ketika membandingkan beberapa artikel majalah yang diterbitkan pada tahun 1960-an dengan artikel yang ditulis mulai tahun 1980-an. Artikel-artikel selanjutnya mengkaji metode penyelidikan kuantitatif komprehensif dan poin demi poin, menghitung penyelidikan faktual, apalagi pemeriksaan fluktuasi (ANOVA), pemeriksaan multivariat (MANOVA), serta wawasan dasar seperti chi-kuadrat dan derajat perubahan perilaku. Tes yang digunakan dalam buku dari tahun 1960-an, pengujian perubahan satu faktor (ANOVA), pengujian hubungan lurus dan berbeda, kekambuhan lurus dan banyak, investigasi jalur, dan program statistik LISREL, SAM, dan AMOS. Keyakinan dalam pengukuran ini menjelaskan mengapa siswa terapeutik mengambil setidaknya lima kursus wawasan yang berbeda.

Perubahan ini telah memunculkan kembali minat dalam penerapan psikologi kognitif di industri. Pada tahun 1970-an, para analis pertama kali memberikan klarifikasi modern dan strategi pengujian untuk menilai pelaksanaan yang representatif. Namun, pada awal 1980-an dan 1990-an, peneliti menyelidiki masalah yang sama dengan menganalisis pola pikir yang digunakan manajer ketika menilai kinerja eksekutif.

Perubahan besar berikutnya terjadi pada tahun 1980an dan 1990an, ketika dokter dan organisasi menciptakan strategi pemilihan pekerja yang lebih kuat melalui tes mental dan identitas. Pada tahun 1960-an dan 1970-an, pengadilan hanya menggunakan informasi interpretatif untuk memutuskan spesialis potensial mana yang diharapkan memenuhi hak-hak mereka sebagai warga negara, tanpa menggunakan alat pilihan yang lebih tepat seperti yang saya gunakan. Berdasarkan hal ini, dokter ketenagakerjaan dan analis organisasi secara hati-hati menyaring calon pekerja yang dibutuhkan. Namun, pada pertengahan tahun 1980-an, pengadilan harus lebih berhati-hati dan berbeda dalam alat pengambilan keputusan yang mereka buat dan gunakan, termasuk tes kapasitas kognitif, tes identitas, dan wawancara situasional.

Perubahan lain pada tahun 1980-an dan 1990-an mencakup fleksibilitas yang lebih besar bagi organisasi untuk tumbuh dalam skala besar, memperluas pertimbangan terhadap isu-isu seperti perbedaan dan jenis kelamin, serta angkatan kerja yang semakin matang, dan memperluas pertimbangan terhadap dampak perluasan. Hal ini berdampak besar pada penelitian otak dan penelitian otak organisasi, efisiensi dan pelaksanaan kerja. Meski begitu, pada tahun 1995 para analis dan organisasional masih mengambil pendekatan tegas dan menyerahkan instrumen penilaian logis dalam penentuan yang representatif. Hal ini akan menimbulkan rasa takut pada calon pekerja dan berdampak negatif pada potensi industri dan organisasi pekerja yang akan datang. Pada tahun 2000-an, dokter dan organisasi juga mulai menerapkan pendekatan khusus dalam memilih dan menempatkan pekerja potensial sesuai dengan potensi mereka. Mereka menggunakan instrumen estimasi yang terstandarisasi, lebih dapat

diandalkan dan objektif mulai dari tes mental, tes identitas, wawancara, dan tes pengumpulan.

#### **D. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi**

Perubahan lain pada tahun 1980-an dan 1990-an mencakup fleksibilitas yang lebih besar bagi organisasi untuk tumbuh dalam skala besar, memperluas pertimbangan terhadap isu-isu seperti perbedaan dan jenis kelamin, serta angkatan kerja yang semakin matang, dan memperluas pertimbangan terhadap dampak perluasan. Hal ini berdampak besar pada penelitian otak dan penelitian otak organisasi, efisiensi dan pelaksanaan kerja. Meski begitu, pada tahun 1995 para analis mekanik dan organisasional masih mengambil pendekatan tegas dan menyerahkan instrumen penilaian logis dalam penentuan yang representatif. Hal ini akan menimbulkan rasa takut pada calon pekerja dan berdampak negatif pada potensi industri dan organisasi pekerja yang akan datang. Pada tahun 2000-an, dokter mekanik dan organisasi juga mulai menerapkan pendekatan khusus dalam memilih dan menempatkan pekerja potensial sesuai dengan potensi mereka. Mereka menggunakan instrumen estimasi yang terstandarisasi, lebih dapat diandalkan dan objektif mulai dari tes mental, tes identitas, wawancara dan tes pengumpulan.

Pengenalan psikologi dimulai di Indonesia melalui lembaga pendidikan sebelum Perang Dunia II. Psikologi diajarkan di sekolah pelatihan guru. Pada saat ini, prinsip-prinsip psikologi banyak diterapkan pada bidang-bidang baru. Dengan landasan Mental Collaborator Teaching yang didirikan pada tahun 1953, penelitian otak bukan sekedar ilmu yang terkait dengan bidang pengajaran, namun terlalu diciptakan di Indonesia dan terlalu terkait dengan berbagai bidang

kehidupan seperti kehidupan keluarga, sekolah, pekerjaan, dll. mulai mencipta menjadi suatu ilmu. yang dan dalam kehidupan masyarakat pada umumnya.

Dengan landasan *Mental Collaborator Teaching* yang didirikan pada tahun 1953, penelitian otak bukan sekedar ilmu yang terkait dengan bidang pengajaran, namun terlalu diciptakan di Indonesia dan terlalu terkait dengan berbagai bidang kehidupan seperti kehidupan keluarga, sekolah, pekerjaan, dll. mulai mencipta menjadi suatu ilmu. yang dan dalam kehidupan masyarakat pada umumnya.

Penerapan penelitian otak umum pada industri dimulai pada awal abad ke-20. Pada tahun 1901, Walter Dill Scott terkenal dengan potensi pemanfaatan penelitian otak dalam berpromosi. Kemudian pada tahun 1903 ia menerbitkan bukunya *The Hypothesis of Publicizing*. Buku ini dianggap sebagai buku utama yang mengkaji penelitian otak dari sudut dunia kerja (Schultz, 1982).

Pada tahun 1913, buku lain diterbitkan berjudul *The Brain Research of Mechanical Effectiveness*, yang ditulis oleh Hugo Münsterberg, seorang analis Jerman yang mengajar di Harvard College. Terlepas dari kenyataan bahwa potensi penerapan penelitian otak umum telah diketahui pada awal abad ke-20, kemajuannya baru dimulai pada tahun 1920-an.

#### **E. Metode Penelitian dalam Psikologi Industri dan Organisasi**

Dalam Psikologi Industri dan Organisasi terdapat 2 hipotesa yaitu Hipotesis Ilmiah: Metode penelitian psikologi industri dan organisasi melibatkan pembuatan prediksi sebelum penelitian dilakukan, kemudian menguji dan menganalisisnya untuk menentukan kebenarannya.

Terdapat beberapa tahapan terkait metode penelitian diantaranya adalah:

1. **Kuesioner:** Ketika mengikuti survei, orang biasanya mengajukan pertanyaan dan mengisi formulir. Pertanyaan dapat berbentuk terstruktur dan dapat memiliki jawaban tertutup atau terbuka. Selain itu, wawancara juga digunakan sebagai cara untuk mendapatkan informasi.
2. **Studi Kasus:** Pemikiran kasus adalah strategi yang berhasil untuk mendapatkan data yang sangat rinci dan spesifik tentang suatu kasus, baik itu terkait dengan seseorang atau kumpulan komunitas tertentu.
3. **Experimental Design Kelompok Independen:** Desain eksperimen memungkinkan kelompok peserta berbeda untuk memanipulasi variabel independen dalam setiap kondisi yang berbeda.
4. **Correlations Analysis:** Investigasi hubungan bukanlah suatu strategi investigasi, namun istilah “pemikiran korelasional” sering digunakan untuk menggambarkan investigasi yang mencakup estimasi untuk mengetahui apakah suatu variabel mencakup hubungan dengan variabel lain. Ada dua jenis hubungan mendasar: positif dan negatif.
5. **Kualitatifitas Data:** Informasi non-numerik seperti kutipan, kesimpulan dan opini dikumpulkan. Bagaimanapun, ada beberapa masalah dalam memanfaatkan informasi subjektif. Penelitian otak organisasi industri dapat menawarkan bantuan untuk mengatasi permasalahan ini dengan mempertimbangkan tiga komponen utama: perwakilan, pekerjaan, dan keadaan bisnis.

Untuk pekerja tingkat, berbagai tes telah diciptakan untuk mengenali perbedaan individu, seperti tes wawasan, tes

identitas, dan ketidaktaatan harga diri. Investigasi kerja digunakan untuk mengukur sudut pandang suatu pekerjaan, sedangkan strategi dan instrumen pengujian yang berbeda digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi, iklim, dan sistem kompensasi.

Tujuan penelitian organisasi adalah kesejahteraan manusia, sebagaimana tertuang dalam Kode Moral Penelitian Otak. Oleh karena itu, penelitian otak industri-organisasi harus mempertimbangkan rasa hormat manusia sebagai standar tertinggi dan kesejahteraan orang-orang dalam organisasi serta kemajuan organisasi. Penelitian otak organisasi industri merenungkan perilaku manusia dalam lingkungan organisasi, baik mekanis maupun nirlaba, serta kecerdasan antara manusia dan organisasi.

Penelitian organisasi industri berfokus pada perilaku manusia dalam lingkungan kerja dan berpusat pada kelompok sasaran seperti perdagangan, industri, pekerja, pengajaran terbuka, pendidikan ilmiah, komunitas dan pengajaran kesejahteraan. Beberapa permasalahan yang dapat diterapkan dalam organisasi adalah yang berkaitan dengan permasalahan kemanusiaan di lingkungan kerja, seperti pendaftaran, pemilihan, persiapan, peningkatan, inspirasi, perbaikan organisasi, perilaku konsumen, struktur kerja, dan komponen manusia lainnya.

## **F. Pembahasan**

Penelitian organisasional mencakup sejarah yang agak terlambat. Pada awalnya, penelitian otak mekanis dan organisasional dikenal pada tahun 1903 ketika Walter Dill Skort menulis seputar "Hipotesis Publikasi" dan penelitian otak pertama kali dikaitkan dengan perdagangan. Bagaimanapun,



penelitian otak industri dan organisasi secara resmi mulai dilakukan pada awal abad ke-20. Pada tahun 1930-an, penelitian otak mekanik dan organisasi menjadi lebih menarik, dengan fokus penting pada aset manusia seperti tekad dan pengaturan pekerja. Selain itu, penelitian populer Hosome yang muncul pada tahun 1930-an membuat penelitian otak lebih dimasukkan dalam latihan yang berkaitan dengan kualitas lingkungan kerja dan pola pikir pekerja.

Selain fitur-fitur ini, beberapa fitur lainnya ditemukan pada tahun 1960-an dan menjadi bagian dari pemberlakuan hak-hak penghormatan utama. Undang-undang ini bertujuan untuk memperluas keterampilan sumber daya manusia dalam menciptakan berbagai strategi penentuan yang masuk akal. Keputusan yang diambil kemudian digunakan untuk memajukan pekerjaan dan kemenangan organisasi para dokter. Pada tahun 1970-an, penelitian berpusat pada semua isu yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dan inspirasi yang representatif, dan banyak spekulasi tentang perilaku pekerja dalam organisasi tercipta.

Penelitian *Diary of Mechanical Brain* adalah sumber data penting dalam bidang penelitian otak yang berpusat pada penerapan standar mental dalam lingkungan kerja. Jurnal ini melakukan penelitian untuk mengetahui perilaku individu dalam lingkungan kerja, alur kerja lingkungan kerja, administrasi aset manusia, inspirasi, kepuasan kerja, efisiensi, dan hal-hal terkait lainnya.

Kesimpulan penting dari penelitian otak mekanis adalah pentingnya menggabungkan hipotesis mental dan administrasi aset manusia untuk membuat kemajuan dalam pelaksanaan organisasi. Selidiki dalam buku harian ini secara teratur

memberikan pengalaman modern tentang bagaimana variabel mental seperti inspirasi, otoritas, dan bakat interpersonal berdampak pada kelangsungan organisasi secara luas. Selain itu, buku harian tersebut sering kali menyoroti pertanyaan tentang strategi yang belum terpakai, ketidaktaatan estimasi yang disetujui, dan pendekatan intrik untuk memahami kompleksitas pekerjaan modern.

Oleh karena itu, penelitian *Diary of Mechanical Brain* mungkin merupakan aset penting bukan hanya bagi para skolastik dan analis, namun terlebih lagi bagi para pakar aset manusia dan pemimpin organisasi yang ingin memajukan pelaksanaan dan kemenangan organisasi melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang penelitian otak manusia dan otak kolektif dalam lingkungan kerja.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEKA

## Bab 2

# SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

### A. Latar Belakang

Psikologi, yang sekarang dikenal sebagai ilmu perilaku, adalah bidang ilmu yang kompleks. Tujuan akhir dari penelitian psikologi bukanlah perilaku tetapi struktur mental yang diungkapkan dalam perilaku. Psikologi berupaya menjelaskan dan memahami perilaku manusia melalui konstruktivisme. Psikologi tidak lepas dari kondisi sosial yang terbentuk dan berkembang. Topik-topik dalam psikologi sangat ditentukan oleh kebutuhan dan norma masyarakat dimana psikologi berada. Memahami psikologi dalam konteks memungkinkan pemahaman psikologi yang lebih luas. Dalam kaitannya dengan psikologi industri dan organisasi, ada tiga konteks untuk lebih memahami psikologi industri dan organisasi: konteks psikologis yang berkaitan dengan individu dan konteks organisasi di mana orang melakukan pekerjaan tambang, dan konteks sosial di mana orang hidup. Misalnya pada tahun 1997, krisis ekonomi melanda masyarakat India. Karena masalah ini, banyak bisnis terpaksa berubah atau tutup. Akibatnya, mereka yang sebelumnya bekerja akan terkena dampak PHK sehingga berdampak pada dirinya dan keluarganya. Selain itu, perubahan global dalam masyarakat,

teknologi, dan sektor lainnya mengharuskan organisasi untuk mengadopsi teknologi baru jika ingin bertahan. Akibatnya keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi yang ada menjadi ketinggalan jaman sehingga diperlukan keterampilan dan pengetahuan baru. Oleh karena itu, perubahan sosial mengarah pada perubahan organisasi yang berdampak psikologis pada anggota organisasi (Dipboye & All, 1994).

## **B. Pengertian Psikologi**

Psikologi terdiri dari dua kata: psiko yang berarti spiritualitas dan logos yang berarti pengetahuan. Oleh karena itu, psikologi dapat diterjemahkan dari dua kata tersebut sebagai ilmu tentang jiwa, secara sederhana ilmu tentang jiwa. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, jiwa pada dasarnya diartikan sebagai jiwa manusia, yaitu seluruh kehidupan batin manusia. Oleh karena itu, makna jiwa sangat abstrak dan tidak mempunyai wujud fisik. Jiwa atau roh itu muncul di dunia nyata melalui tindakan yang disebut tindakan. Oleh karena itu, ketika Anda mempelajari jiwa seseorang, Anda dapat melihat cerminan tindakannya. Psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia. Banyak hewan seperti monyet, tikus, dan anjing yang digunakan dalam pengembangannya, sehingga Hilgard dalam Morgan (1986) menyatakan dalam bukunya bahwa psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia dan hewan lainnya.

Di Inggris digunakan istilah psikologi dan manajemen industri, sedangkan di negara-negara Eropa lainnya digunakan istilah tersebut atau disebut industri. Meskipun namanya berbeda-beda di setiap negara, domain yang terlibat tetap sama. Menurut Munandar (2001), psikologi industri dan manajerial adalah suatu kumpulan pengetahuan yang

mencakup fakta, hukum, dan konsep yang berkaitan dengan perilaku manusia di tempat kerja. Blum & Naylor (Muchinsky, 2000) mendefinisikan psikologi industri dan manajemen bisnis sebagai penerapan atau perluasan fakta dan prinsip psikologis terhadap permasalahan orang yang bekerja di lingkungan bisnis dan industri. McCormick & Tiffin (1975) mendefinisikan psikologi industri sebagai “studi tentang perilaku manusia dalam masyarakat industri dan penerapan pengetahuan tentang perilaku manusia untuk memecahkan masalah manusia dalam konteks tersebut.” Di sisi lain, Duane Schultz (1973) berpendapat bahwa psikologi industri mengacu pada penerapan metode, fakta, dan prinsip ilmu perilaku manusia pada manusia dan dunia kerja.

Menurut Miner (1992), psikologi kerja dan manajemen adalah subbidang psikologi, seperti psikologi eksperimental, psikologi klinis, dan psikologi sosial, dan merupakan subbidang “psikologi kerja” dalam psikologi. Psikologi karier dan manajemen berkaitan dengan teori dan penerapan psikologi pada manajemen. Penelitian tentang sumber daya manusia khususnya pendayagunaan sumber daya manusia dalam organisasi. Secara umum kita dapat mengatakan bahwa psikologi dan manajemen industri berhubungan dengan perilaku manusia di tempat kerja. Menurut Muchinsky (2000), psikologi industri dan organisasi memiliki dua aspek: sains dan sains terapan (praktik). Sebagai suatu disiplin ilmu, psikologi kerja dan organisasi bertujuan untuk meningkatkan dan memperluas pengetahuan tentang karyawan. Psikologi industri dan organisasi terus meneliti dan mengeksplorasi menggunakan metode ilmiah untuk menemukan jawabannya. Hasil penelitian didiskusikan dan, berdasarkan hasil ini, model yang berguna dibuat untuk menjelaskan perilaku kerja yang

umum. Posisi ini memiliki 'disiplin akademis' psikologi industri dan organisasi.

Aspek lainnya adalah aspek keilmuan terapan/praktis atau profesional. Menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah praktis dalam kehidupan profesional. Hasil penelitian dapat digunakan untuk merekrut karyawan yang lebih baik, mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan komunikasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan memecahkan banyak masalah lainnya. Dalam hal ini, *Canadian Psychological Society* menyatakan bahwa psikolog industri dan organisasi dapat menerapkan teori psikologi untuk menjelaskan dan meningkatkan efektivitas perilaku dan pengetahuan masyarakat (kesadaran kognitif) di dunia kerja (Aamodt, 2004). Misalnya prinsip-prinsip dari teori belajar dapat diterapkan pada pelatihan dan pendidikan, prinsip-prinsip dari psikologi sosial dapat digunakan untuk membentuk kelompok kerja dan menyelesaikan konflik antar karyawan, dan prinsip-prinsip dari teori motivasi dan emosi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perasaan puas.

3 Memahami penjelasan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa psikologi industri dan organisasi merupakan bidang keilmuan yang mempelajari perilaku manusia dalam dunia kerja, dimana manusia berperan sebagai pekerja baik secara individu maupun kelompok.

### C. Ruang Lingkup Psikologi Industri dan Organisasi

Pendekatan industri berfokus pada mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan, mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan itu, dan meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan. Pendekatan organisasi berfokus pada struktur organisasi,



budaya organisasi, menyediakan lingkungan kerja yang dinamis dan meningkatkan kenyamanan karyawan, antara lain:

1. Psikologi Sumber Daya Manusia. Meliputi analisis jabatan, rekrutmen pegawai, seleksi pegawai, penetapan gaji, pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai.
2. Psikologi Organisasi. Meliputi masalah kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi karyawan, komunikasi organisasi, resolusi konflik organisasi, kelompok perubahan organisasi, dan proses dalam organisasi.
3. Faktor Manusia/Ergonomi. Desain tempat kerja, hubungan manusia-mesin, ergonomi, kelelahan dan ketegangan fisik. Psikolog di bidang ini berkolaborasi dengan profesional lain untuk menciptakan tempat kerja yang aman dan produktif.

#### **D. Sejarah dan Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi**

Sebelum Perang Dunia II (1900-1916), muncul konsep peran psikologi dalam sektor industri. Beberapa tokoh dominan pada era ini adalah:

Walter Dill Scott adalah orang yang memperkenalkan gagasan tentang peran psikologi dalam periklanan produk. Buku *The Theory of Advertising* (1903) merupakan buku pertama yang membahas dunia kerja dari sudut pandang psikologis. Buku berikutnya adalah *The Psychology of Advertising* (1908).

Frederick Winslow Taylor mempunyai kepribadian yang menghargai metode dan proses kerja. Pendekatan manajemen ilmiah menarik kesejajaran antara manusia dan mesin serta mengidentifikasi cara-cara efektif untuk menyelesaikan pekerjaan. Pembuatan alat kerja sesuai dengan struktur tubuh

manusia. Karyanya yang paling terkenal adalah Prinsip Manajemen Ilmiah (1911).

Frank & Lillian Gilbreth berperan penting dalam mengembangkan metode Taylor dan meningkatkan studi tentang gerak dan waktu. Pembahasan dalam buku ini mencakup tiga kegiatan: (1) Mengurangi setiap tindakan menjadi komponen aktifnya, (2) Menemukan cara yang lebih baik, (3) Mengatur ulang setiap tindakan untuk meningkatkan efisiensi. Ada juga pembahasan tentang kelelahan, pencahayaan, suhu, dan masalah lain yang dihadapi pekerja.

Hugo Münsterberg membahas secara luas perbedaan individu dalam organisasi dan budaya organisasi. Bukunya *The Psychology of Industrial Efficiency* (1913) menjelaskan praktik psikologis dalam industri.

#### 1. Perang Dunia I (1917-1918)

Sebelum Perang Dunia II, psikologi muncul dan berperan dalam situasi masa perang. Alat umum untuk mengukur intelijen yang digunakan dalam proses perekrutan Angkatan Darat adalah tes yang dikembangkan oleh Robert Yerkes. Alat-alat tersebut adalah Army Alpha dan Army Beta. Terjadi transisi ke sektor swasta, dan Walter Dill Scott mendirikan sebuah firma psikologi yang menerapkan teknik analisis pekerjaan pada tentara.

#### 2. Perang Dunia I dan Transisi ke Perang Dunia II (1919-1940)

Walter V. Bingham dan timnya mengembangkan serangkaian tes keterampilan dan mendistribusikannya ke seluruh *industry*. Tes bakat juga digunakan oleh guru dan konselor untuk membimbing siswa dan klien menuju karir

yang sesuai. Tes psikometri sering digunakan untuk memilih karyawan terbaik dalam suatu organisasi.

James Cattell menekankan peran psikologi dan mempromosikan penggunaannya dalam industri. Ia mendirikan *Psychological Corporation* (1921) yang kemudian menjadi penerbit *Psychological Test Kit*. Elton Mayo merupakan karakter yang menekankan bahwa faktor emosional memegang peranan penting dibandingkan dengan kemampuan dan kelemahan fisik. Dia melakukan Eksperimen Hawthorne untuk menunjukkan bahwa emosi, pikiran, dan tindakan anggota tim dan supervisor memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, efek Hawthorne menyimpulkan bahwa karyawan berkinerja lebih baik ketika mereka dipandang dan dianggap penting. Penelitian Mayo telah banyak diterapkan pada keterampilan interpersonal dan sosial pemimpin tim.

3. Perang Dunia II (1941-1945)

Mengembangkan tes kelompok dan menggunakan pusat penilaian. Metode pusat pengujian dan evaluasi kolektif digunakan untuk pemilihan karyawan dan manajer. Ada banyak penelitian tentang gaya kepemimpinan, etika kerja, dan peran perempuan di tempat kerja.

4. Pasca Perang Dunia II (1946-1963)

Pertumbuhan ekonomi global mendorong masyarakat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Penelitian di bidang psikologi kerja dan organisasi semakin meningkat. Ada banyak penelitian tentang motivasi kerja (Maslow, Rogers, John Locke, Herzberg) dan kepemimpinan (Max Weber, Katz & Kahn).

Di Indonesia, psikologi industri dan organisasi merupakan bagian dari APIO (Asosiasi Psikologi Industri & Organisasi), sebuah organisasi profesi yang beranggotakan para praktisi dan pemerhati industri dan organisasi.

#### **E. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia**

Psikologi industri dan organisasi telah berkembang secara signifikan di Indonesia. Sebagai ilmu baru, psikologi mulai dikenal dan mulai berkembang di Indonesia sekitar tahun 1950-an. Menurut Munandar (2014) hal ini ditandai dengan adanya kegiatan psikotes yang dilakukan secara rinci di bawah ini:

1. Tes psikologi yang dilaksanakan oleh Pusat Teknologi Psikologi Indonesia. Tujuan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Olahraga, Sains dan Teknologi adalah untuk menyeleksi siswa untuk masuk ke sekolah menengah teknik dan kejuruan dan untuk mengukur kemampuan akademik dasar secara psikologis.
2. Tes psikologi yang dilakukan oleh Pusat Psikologi Militer Bandung dalam rangka seleksi anggota dan peningkatan keterampilan didasarkan pada psikometri.

Perkembangan ilmu psikologi di Indonesia juga ditandai dengan berdirinya Lembaga Pembantu Pelatihan Kebudayaan dan Psikologi Indonesia yang dimasukkan ke dalam Fakultas Psikologi Industri dan Profesi pada tanggal 3 Maret 1953. Kemudian Lembaga Psikoedukasi menjadi Jurusan Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia, dan pada tahun 1960 menjadi Jurusan Psikologi Universitas Indonesia. Pada saat yang sama, psikologi kerja dan psikologi organisasi berevolusi dari psikologi kerja dan psikologi bisnis. Psikologi

industri merupakan salah satu cabang ilmu psikologi yang pada saat tes masih digunakan pada mata pelajaran pilihan dan sekolah, kemudian berkembang menjadi ilmu yang dapat mengembangkan teori melalui penelitian (Munandar, 2014).

Pelopor perkembangan psikologi industri dan organisasi selanjutnya adalah dua jurusan psikologi lainnya yaitu Jurusan Psikologi Universitas Padjadjaran dan Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi Jurusan Psikologi Universitas Gadjah Mada. Pada tahun 2000, fakultas psikologi didirikan di empat universitas negeri: Universitas Indonesia, Universitas Padjadjaran, Universitas Gadjah Mada, dan Universitas Airlangga, dan fakultas penelitian psikologi didirikan di Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro dan sekitar 30 fakultas (atau lembaga pengajar saat ini). Semua psikolog swasta berspesialisasi dalam psikologi industri dan organisasi (Munandar, 2014).

Terdapat beberapa kendala dalam perkembangan psikologi industri dan organisasi. Psikologi industri dan psikologi organisasi yang sebelumnya berkembang dan berkembang di negara-negara Barat memberikan materi pengetahuan yang kaya bagi Indonesia. Hasil penelitian, teori yang dikembangkan, metode dan alat canggih tersedia di Indonesia. Di sisi lain, Indonesia memiliki teori, aturan, dan prinsip psikologi yang umum dan dapat diterapkan sehingga mendapat manfaat dari kesempatan memperoleh observasi langsung yang mendukung pembangunan teori. Di sisi lain, Indonesia perlu berhati-hati dalam menentukan teori, aturan, dan prinsip psikologi mana yang paling sesuai dengan masyarakat dan budaya Indonesia (Munandar, 2014). Oleh karena itu, instrumen psikotes setibanya di Indonesia perlu



3 disesuaikan atau disesuaikan dengan konteks dan budaya masyarakat Indonesia.

Saat ini potensi pengembangan psikologi kerja dan organisasi melalui penelitian dan penerapan ilmiah belum besar, sehingga pengembangan psikologi kerja dan organisasi sebagai suatu ilmu belum bisa dianggap signifikan. Pada saat yang sama, ilmu pengetahuan dapat maju jika dilakukan penelitian dasar dan terapan serta adanya peluang untuk menerapkan teori-teori yang ada. Peluang ini dibatasi oleh sejumlah faktor utama seperti pendanaan, bakat penelitian, dan implementasi yang kurang optimal, serta terbatasnya kemauan dan kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam layanan psikologis (Munandar, 2014).

Di Indonesia, psikologi dan psikologi industri saat ini merupakan ilmu terapan yang kegiatan utamanya adalah tes psikologi untuk seleksi dan praktik, bimbingan dan konseling profesi, serta pengembangan karir. Terdapat juga area olahraga. Banyak lulusan psikologi mempersiapkan dan menyelenggarakan program pelatihan perusahaan. Area penerapan lainnya yang kurang umum adalah konsultasi organisasi/manajemen. Namun lulusan psikologi ada yang bekerja sebagai konsultan di perusahaan dan ada pula yang bekerja sebagai konsultan di organisasi pemerintah/swasta (Munandar, 2014).

3 Memahami penjelasan di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa psikologi industri dan organisasi merupakan bidang keilmuan yang mempelajari perilaku manusia dalam dunia kerja, dimana manusia berperan sebagai pekerja baik secara individu maupun kelompok.

Psikologi Industri/Organisasi dimulai pada awal tahun 1900-an dan mengalami pertumbuhan terbesarnya selama Perang Dunia I. Dengan banyaknya prajurit yang dapat dipilih, psikolog industri/organisasi diperkenalkan untuk merekrut kandidat potensial dan menempatkan mereka pada posisi terbaik. Tes yang ditawarkan adalah Army Alpha untuk kandidat yang melek huruf dan sebaliknya Army Beta untuk kandidat yang buta huruf. Pada tahun 1930an, dengan munculnya studi Hawthorne, para psikolog menjadi semakin tertarik pada faktor lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan menunjukkan perilaku kerja produktif karena merasa ada yang memperhatikannya. Ini disebut efek Hawthorne. Program seleksi karyawan berkembang setiap tahun karena kemajuan teknologi, perekonomian global, dan peraturan bisnis yang melindungi kebutuhan karyawan.

~oOo~



# Bab 3

## PERBEDAAN INDIVIDU DALAM INDUSTRI

### A. Latar Belakang

Di lingkungan kerja setiap individu atau karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda dalam setiap hal. Perbedaan individu biasa dilihat dari segi kemampuannya. Adapun kemampuan adalah kapasitas individu untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Perbedaan individu dalam akan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan terhadap perusahaan. Setiap perilaku kerja karyawan dalam keorganisasian tidak hanya ditentukan oleh satu faktor saja, akan tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang lain. Faktor ini berasal dari pribadi karyawan sendiri maupun faktor luar (eksternal) (Gibson 1996).

Dan interaksi antara individu dengan lingkungannya di dalam suatu organisasi itu sangat penting dan interaksi disebut bisa dikatakan dengan baik maka akan diperoleh dua hasil perilaku kerja yang sama-sama baik. Untuk mewujudkan visi dan misi yang baik dalam suatu perusahaan akan maka diperlukan kinerja yang optimal dari semua unsur yang ada di dalam organisasi terutama kepada karyawan yang memiliki perilaku kerja yang positif kreatif profesional sehingga mampu menghasilkan kinerja yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut.

3 Individu di dalam organisasi harus mempunyai kemampuan kepercayaan diri, pengharapan kebutuhan dan pengalaman di masa lalunya. dan karakteristik yang dimiliki individu akan membawanya ke suatu lingkungan organisasi yang baru. Robins & Judge (2015) mengemukakan bahwa keragaman individu dalam organisasi memiliki dua level yakni level permukaan (*Surface level diversity*) dan level dalam (*Deep level diversity*).

Keragaman level permukaan mengacu terhadap perbedaan-perbedaan dalam karakteristik yang mudah dinilai seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur yang tidak selalu merefleksikan cara orang berpikir atau merasa tetapi dapat memunculkan stereotip tertentu. Yang dimaksud keragaman level adalah perbedaan dalam nilai kepribadian dan preferensi kerja yang menjadi lebih penting, sejarah progresif dalam menentukan kesamaan seiring dengan mengenal orang lain dengan baik.

## B. Definisi Organisasi

2 Organisasi senantiasa melibatkan beberapa orang dan mereka saling berinteraksi secara intensif. Interaksi tersebut dapat disusun atau digambarkan dalam sebuah struktur untuk membantu dalam usaha organisasi mempunyai tujuan perorangan, dengan keikutsertaan dalam organisasi akan membantu mencapai tujuannya di samping tujuan bersama (kelompok). Manajemen yang dibutuhkan untuk organisasi perusahaan, terdapat beberapa fungsi pokok, antara lain:

1. Perencanaan (*arranging*), merupakan fungsi dalam membuat keputusan untuk menentukan aktivitas perusahaan dan setiap departemen atau bagian-bagaian yang ada di dalamnya meliputi apa yang harus

- dilaksanakan, bagaimana prosedur pelaksanaan, kapan dan siapa yang melaksanakan.
2. Pengorganisasian (*organizing*), mengelompokkan kegiatan dalam beberapa departemen dan penyerahan tugas pada seorang manajer untuk memimpin kelompok kerja, mendelegasikan wewenang untuk melaksanakannya, menetapkan koordinasi kegiatan dan komunikasi informasi dalam struktur organisasi.
  3. Penyusunan (*staffing*), fungsi pengisian jabatan, menjaga dan memelihara agar tetap pada jabatan yang telah ditetapkan struktur organisasi.
  4. Pengarahan (*driving*), mengarahkan agar orang-orang berusaha keras serta dengan senang hati dalam mencapai tujuan.
  5. Pengawasan (*controlling*), penilain dan koreksi dari aktivitas anggota agar sesuai dengan pelaksanaan kerja dengan rencananya, serta mengoreksi jika terjadi kesalahan.

2 Faktor perbedaan individu dalam bekerja yang merupakan sumber perbedaan individu di dalam bekerja meliputi faktor fisik dan faktor psikis. Secara garis besarnya, menurut As'ad (2008), perbedaan tersebut antar lain sebagai berikut:

1. Perbedaan Individu dalam Segi Fisik
  - a. Bentuk tubuh dan komposisinya. Bentuk tubuh meliputi besar kecilnya tubuh, bagian-bagiannya, warna kulit dan kelengkapan anggota badan. Sedangkan komposisinya meliputi bagaimana letak dan kesesuaiannya dengan bagian-bagian tubuh lainnya.
  - b. Taraf kesehatan. Taraf kesehatan individu pada umumnya berbeda. Perbedaan ini bisa dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya ada orang

yang mudah sekali diserang penyakit dan ada pula orang yang daya tahannya terhadap penyakit cukup kuat. Taraf kesehatan ini sangat menentukan produktivitas kerja.

- 2
- c. Kemampuan pancaindra. Kemampuan fisik yang berwujud kemampuan pancaindra diperlukan di dalam bekerja. Misalnya untuk bekerja di bagian perusahaan rokok diperlukan kemampuan penciuman yang baik.

## 2. Perbedaan Individu dalam Segi Psikis

- a. <sup>2</sup>Inteligensi. Inteligensi diberi batasan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sebaik-baiknya terhadap lingkungan. Maka tingkat inteligensi seseorang sangat menentukan kesuksesannya bekerja. seseorang yang memiliki inteligensi tinggi, ialah orang yang sanggup memecahkan kesulitan yang dihadapinya saat bekerja dan sebaliknya.
- b. Bakat. Bakat ialah kemampuan dasar yang mana sangat menentukan kesuksesan individu untuk mendapatkan keahlian atau pengetahuan tertentu, jika individu itu diberi latihan-latihan tertentu.
- c. Minat. Minat adalah sikap yang membuat seseorang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu. minat seseorang yang mereka miliki merupakan salah satu faktor yang menentukan kesesuaian orang dengan pekerjaannya.

## 3. Kepribadian

Pada pekerjaan-pekerjaan tertentu sifat-sifat kepribadian seseorang sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja.



- a. <sup>2</sup> Motivasi. Motivasi ialah faktor yang menyebabkan *living being* berbuat seperti apa yang dia perbuat. Situasi yang memotivasi orang untuk melakukan, menurut Maier terdiri dari dua aspek yaitu aspek subjektif dan objektif. Aspek subjektif ialah kondisi yang berada di dalam diri individu yang berwujud "need". Sedangkan aspek objektif ialah aspek yang ada di luar diri yang berujud "incentive" atau "goal".
- b. Edukasi. Yang dimaksud dengan edukasi di sini ialah pendidikan formil di sekolah-sekolah atau kursus-kursus. Di dalam bekerja sering kali faktor edukasi merupakan syarat *withering* pokok untuk memegang fungsi-fungsi tertentu.

<sup>2</sup> Prinsip-prinsip tingkah laku manusia selain faktor fisik dan psikis, perlu dikemukakan disini dasar prinsip-prinsip mengenai hukum tingkah laku manusia. Moh. As'ad (2008) menerangkan mengenai *Approach* yang digunakan secara spekulatif untuk mengenal the lawfullness of behavior ini berdasarkan atas equation sebagai berikut:

1. Tingkah laku manusia itu timbul karena adanya boost.
2. Tidak ada tingkah laku yang terjadi tanpa boost.
3. Jolt merupakan sebab terjadinya tingkah laku.
4. Makin besar boost makin besar kemampuannya untuk menggerakkan tingkah laku.

Tujuan perbedaan individu dalam organisasi yaitu:

1. Suatu perusahaan atau organisasi dapat melakukan kegiatan dengan baik terutama bagi karyawannya.
2. Perusahaan dapat memberikan hasil yang diharapkan untuk menganalisis serta mengidentifikasi pengaruh

hubungan antar individu terhadap karyawan dalam perusahaan tersebut.

3. Agar karyawan lebih proficient dalam berperilaku.
4. Tercapainya visi yang baik.

Memahami perbedaan yang ada pada individu akan memudahkan seseorang untuk memahami orang lain, dan hasil akhirnya akan terciptanya hubungan kerja sama dan saling pengertian antar satu individu dengan individu lainnya. Sasaran dalam penelitian mengenai perbedaan individu dalam industri meliputi:

1. Mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi karyawan: Memahami kebutuhan, preferensi, dan motivasi karyawan yang berbeda untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.
2. Meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia: Mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif dengan mempertimbangkan keanekaragaman individu dalam tim.
3. Mengoptimalkan penugasan kerja: Mengalokasikan tugas dan tanggung jawab berdasarkan kekuatan dan kelemahan masing-masing individu untuk meningkatkan efisiensi kerja.
4. Memfasilitasi inovasi dan kreativitas: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perbedaan individu untuk mendorong munculnya ide-ide kreatif dan solusi inovatif.
5. Membangun lingkungan kerja inklusif: Membangun budaya kerja yang menghargai dan mendukung keragaman individu untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

6. Memperbaiki proses pengambilan keputusan: Memanfaatkan perspektif yang beragam dalam tim untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih komprehensif.
7. Meningkatkan hubungan dengan pelanggan: Menggunakan pemahaman tentang perbedaan individu untuk menyediakan layanan yang lebih baik dan lebih individual kepada pelanggan.
8. Mendukung pengembangan karier: Merancang program pengembangan karier yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi masing-masing individu untuk mendukung pertumbuhan profesional mereka.

Setiap individu memiliki perbedaan, baik dari segi fisik maupun dari segi psikis. Tak hanya itu, perilaku karyawan setiap individu juga memiliki perbedaan. Sebuah perilaku seorang karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya. Dengan kata lain, faktor individu dan perilaku kerja akan menentukan pencapaian kinerja karyawan terhadap perusahaan.

Jika perilaku karyawan baik atau profesional kreatif maka kinerjanya akan semakin baik dan visi terhadap perusahaan akan tercapai dengan baik pula akan tetapi jika kinerja karyawan menurun maka akan memengaruhi terhadap perusahaan.

Setiap perbedaan yang ada pada individu akan memengaruhi pada hubungan antar manusia dengan manusia yang lain, yang tertuju pada kebahagiaan. maka akan memerlukan proses di mana setiap individu perlu memahami dan menghargai tentang perbedaan watak, sifat, kepribadian dan tingkah laku yang ada pada diri orang lain Jika setiap individu sudah memiliki pemahaman perbedaan tersebut maka



hubungan antar manusia dalam sebuah organisasi akan mudah dilaksanakan karena suatu hubungan bisa berjalan dengan baik jika masing-masing perbedaan telah berhasil dipahami dan dihargai oleh orang yang bersangkutan.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

# Bab 4

## **ANALISIS JABATAN DALAM PERUSAHAAN DAN ORGANISASI**

### **A. Latar Belakang**

Dalam sebuah perusahaan atau perlu adanya analisa jabatan untuk memastikan perusahaan mereka berjalan dengan lancar dan sesuai visi misinya, begitupun juga dengan sebuah organisasi. Analisa jabatan memungkinkan setiap orang ditempatkan sesuai keahlian yang diperoleh dari psikotes dan seleksi wawancara. Maka dari itu peran tenaga ahli psikologi sangat dibutuhkan dalam kegiatan analisa jabatan ini.

Selain untuk mengungkap keahlian atau bakat seseorang, analisa jabatan dilakukan guna untuk mengetahui daya juang, kemampuan memimpin, ketahanan mental, serta gangguan mental yang sedang dialami, hingga kemungkinan gangguan mental mungkin bisa dialami kedepannya dengan jobdesc yang ada pada setiap masing-masing bidang atau divisi. Lebih spesifiknya analisan jabatan lebih ditujukan untuk karyawan yang dipromosikan untuk menjadi leader, supervisor, atau management, dan di instansi pendidikan biasanya digunakan untuk menentukan kelayakan seseorang untuk dapat menjadi kepala sekolah atau kepala yayasan.

Sugiyono dalam Jurnal Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi oleh Wahdati, dkk. (2022), mengartikan analisis jabatan sebagai sebuah proses sistematis yang bertujuan untuk mengetahui tentang pokok dari jabatan yang terdiri dari beberapa tugas, pekerjaan, kewenangan, dan pertanggungjawaban, serta tentang ketentuan-ketentuan kualifikasi dari hal yang dicari seperti, pengalaman, keahlian, kemampuan, pendidikan agar dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dalam jabatannya.

Analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk memahami tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu posisi atau jabatan dalam sebuah organisasi. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan ini kemudian digunakan untuk berbagai keperluan, seperti:

1. Pengembangan deskripsi dan spesifikasi jabatan
2. Rekrutmen dan seleksi karyawan
3. Pelatihan dan pengembangan karyawan
4. Penilaian kinerja karyawan
5. Penyesuaian gaji dan tunjangan
6. Perencanaan sumber daya manusia.

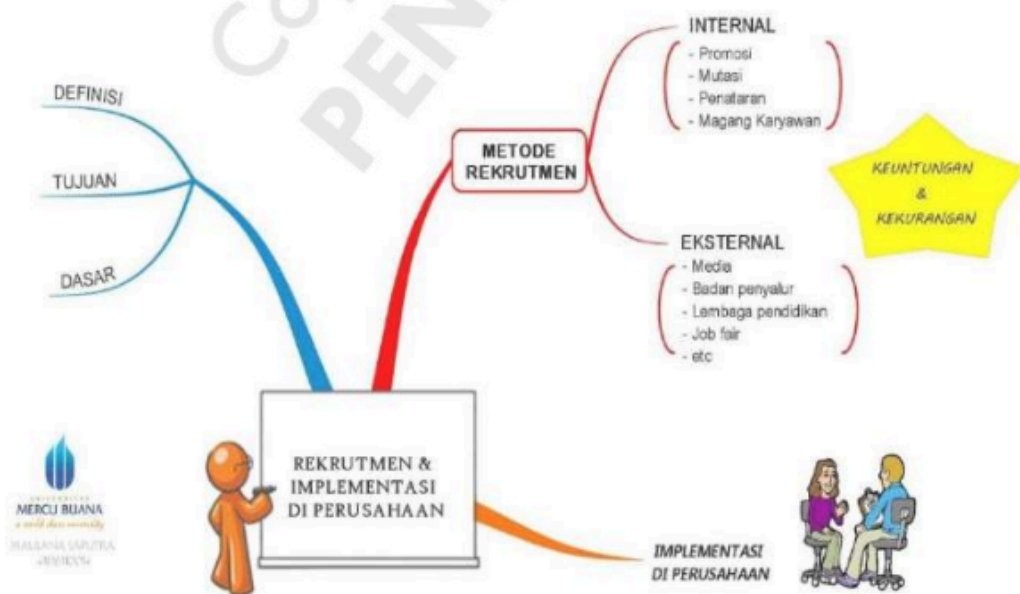
Informasi dari analisa jabatan kemudian digunakan untuk berbagai keperluan, seperti:

1. **Meningkatkan efektivitas organisasi:** Dengan memahami kebutuhan dan persyaratan setiap posisi, organisasi dapat lebih efektif dalam menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
2. **Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan:** Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai dan dipahami dengan baik, mereka cenderung lebih puas

dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkinerja baik.

3. **Memastikan keadilan dan kesetaraan:** Analisis jabatan dapat membantu memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil dan setara dalam hal gaji, tunjangan, dan peluang pengembangan.
4. **Memenuhi persyaratan hukum:** Di beberapa negara, analisis jabatan mungkin diperlukan untuk memenuhi persyaratan hukum tertentu, seperti undang-undang ketenagakerjaan atau peraturan keselamatan dan kesehatan kerja.

Orang-orang yang diberlakukan analisa jabatan adalah semua calon karyawan pada awal perekrutan karyawan, kemudian para kandidat yang dipromosikan untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi yaitu jabatan kepemimpinan atau kepala bagian, begitu pula berlaku dalam sebuah organisasi dalam proses kaderisasi. Adapun sasarannya juga adalah mahasiswa psikologi dan ilmuwan psikologi, guna untuk melaksanakan fungsi tenaga ahli psikologi sebagai asesor.



**Gambar 4.1** Implementasi Rekrutmen di Perusahaan

Berikut adalah beberapa contoh kasus di mana analisis jabatan dapat digunakan:

1. **Sebuah perusahaan manufaktur ingin meningkatkan kualitas produknya.** Perusahaan dapat melakukan analisis jabatan untuk mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh para pekerja di lini produksi. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan para pekerja.
2. **Sebuah perusahaan jasa ingin meningkatkan kepuasan pelanggannya.** Perusahaan dapat melakukan analisis jabatan untuk mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh para staf layanan pelanggan. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan para staf layanan pelanggan.
3. **Sebuah organisasi nirlaba ingin meningkatkan efisiensi operasinya.** Organisasi nirlaba dapat melakukan analisis jabatan untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab yang tumpang tindih antar karyawan. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk merampingkan proses dan prosedur kerja.

### **Langkah-langkah dalam Analisis Jabatan**

Proses analisis jabatan melalui sejumlah langkah-langkah seperti berikut:



Gambar 4.2 Proses Analisis Jabatan Pekerjaan



Gambar 4.3 Proses Analisis Jabatan Organisasi

## B. Tahapan Analisis Jabatan

Secara umum, analisis jabatan terdiri dari beberapa tahapan berikut:

1. **Identifikasi Jabatan:** Tahap pertama adalah mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat daftar semua jabatan dalam organisasi atau dengan fokus pada jabatan-jabatan tertentu yang dianggap penting.

2. **Pengumpulan Data:** Data tentang jabatan dapat dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti:
  - a. **Pemegang Jabatan:** Pemegang jabatan dapat diwawancarai atau diminta untuk mengisi kuesioner tentang tugas dan tanggung jawab mereka.
  - b. **Atasan:** Atasan dapat diwawancarai untuk mendapatkan informasi tentang persyaratan dan harapan mereka untuk pemegang jabatan.
  - c. **Dokumen Jabatan:** Dokumen jabatan, seperti deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan manual pelatihan, dapat digunakan untuk mendapatkan informasi tentang tugas dan tanggung jawab jabatan.
  - d. **Pengamatan:** Pemegang jabatan dapat diamati saat mereka bekerja untuk mendapatkan informasi tentang bagaimana mereka melakukan tugas mereka.
3. **Analisis Data:** Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab utama dari jabatan, serta keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tersebut.
4. **Penyusunan Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan:** Informasi yang diperoleh dari analisis data kemudian digunakan untuk menyusun deskripsi dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan memberikan gambaran umum tentang tugas dan tanggung jawab dari jabatan, sedangkan spesifikasi jabatan memberikan rincian tentang keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tersebut.
5. **Validasi dan Penggunaan Informasi Jabatan:** Informasi jabatan yang telah disusun kemudian divalidasi oleh



pemegang jabatan, atasan, dan pihak lain yang terkait. Setelah divalidasi, informasi jabatan dapat digunakan untuk berbagai keperluan, seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, penyesuaian gaji dan tunjangan, dan perencanaan sumber daya manusia.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

# Bab 5

## **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DI ERA DIGITAL**

### **A. Latar Belakang**

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah salah satu strategi utama untuk mencapai tujuan ini. Menurut Mathis dan Jackson (2011), pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan tidak hanya untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan individu, tetapi juga untuk mempersiapkan mereka menghadapi perubahan dan tantangan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Noe (2013) mengemukakan bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Pentingnya pelatihan karyawan dan pengembangan sumber daya manusia juga didukung oleh teori psikologi industri. Meskipun banyak penelitian telah menunjukkan manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan, penerapan yang efektif masih menjadi tantangan bagi banyak organisasi.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi pelatihan dan pengembangan komprehensif yang didukung oleh manajemen di semua tingkatan. Secara keseluruhan, pelatihan staf dan pengembangan karyawan berperan sangat penting dalam meningkatkan kemampuan individu dan mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan pegawai merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan spesifik organisasi Anda dan membantu karyawan Anda mencapai kinerja kerja yang optimal. Menurut Noe (2013), pelatihan direncanakan oleh suatu organisasi untuk membantu karyawan mempelajari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan saat ini atau masa depan.

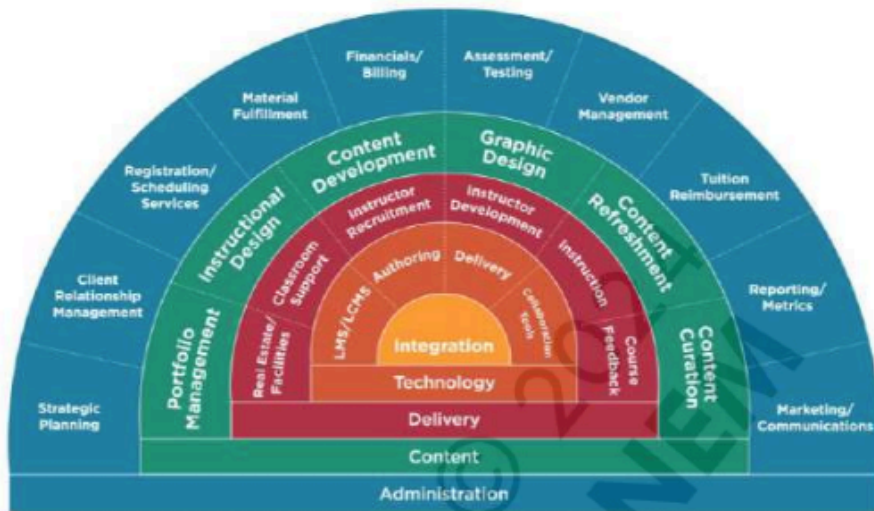
### **B. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan**

Pelatihan karyawan memainkan peran penting dalam membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang mereka perlukan untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar, dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Program pelatihan yang efektif meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, dan mengurangi pergantian karyawan.

Pengembangan pegawai merupakan suatu proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan pegawai agar siap memikul tanggung jawab yang lebih besar dan jabatan yang lebih tinggi di masa yang akan datang. Pengembangan ini mencakup pembelajaran kepemimpinan, manajemen, dan keterampilan strategis yang tidak terkait langsung dengan posisi spesifik saat ini, namun terfokus pada pertumbuhan jangka panjang dan potensi karyawan. Menurut Noe (2013), pengembangan mengacu pada kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan

karyawan di luar persyaratan pekerjaan mereka saat ini dan mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

TRAINING PROCESS FRAMEWORK



Gambar 5.1 Proses Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan karyawan penting karena membantu perusahaan menciptakan karyawan yang fleksibel dan reseptif terhadap perubahan. Dengan berinvestasi dalam pengembangan, perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, dan membangun kepemimpinan yang kuat dari dalam. Program pengembangan yang efektif juga dapat mengurangi biaya perekrutan dengan mempersiapkan karyawan internal untuk posisi tingkat yang lebih tinggi.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan pribadi karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat lebih efektif dalam perannya saat ini dan siap untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab. Tujuan pelatihan karyawan dan pengembangan pribadi meliputi:

1. Meningkatkan keterampilan dan kompetensi
2. Meningkatkan produktivitas
3. Pengembangan karir
4. Retensi karyawan
5. Peningkatan kualitas
6. Meningkatkan kepuasan kerja.

Pelatihan sumber daya manusia dan pengembangan pegawai merupakan pilar utama pengelolaan sumber daya manusia, dengan tujuan utama meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam jangka pendek dan jangka panjang. Program yang dirancang secara efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan, namun juga membantu Anda beradaptasi terhadap perubahan cepat dalam teknologi dan tren pasar.

Selain itu, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat mengurangi pergantian karyawan secara signifikan dan menciptakan budaya kerja yang positif dan inovatif. Untuk mencapai hal ini, faktor-faktor seperti desain program yang relevan, analisis pekerjaan yang komprehensif, tujuan penelitian yang berfokus pada pengembangan kompetensi, dan evaluasi pasca pelatihan yang mendalam sangat penting bagi organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk mencapai tujuan yang komprehensif dan berjangka panjang langkah penting untuk dipertimbangkan.

Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pelatihan pegawai meliputi beberapa aspek penting dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan:

1. Analisis kebutuhan pelatihan: sebelum merancang program pelatihan, penting untuk melakukan analisis kebutuhan yang komprehensif.

2. Desain program yang relevan: program pelatihan harus dirancang dengan tujuan yang jelas, metode pembelajaran yang efektif, dan konten yang relevan dengan pekerjaan karyawan.
3. Kehadiran dan partisipasi: tingkat partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitasnya. Moderator dan sumber daya: kualitas pelatih dan ketersediaan sumber daya yang sesuai seperti ruang pelatihan, perangkat lunak, dan materi pembelajaran juga berperan penting dalam keberhasilan pelatihan.
4. Evaluasi dan umpan balik: evaluasi efektivitas pelatihan dan umpan balik dari peserta pelatihan membantu menilai pencapaian tujuan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
5. Kesenambungan dan pengembangan berkelanjutan: pelatihan yang sukses memerlukan komitmen terhadap pengembangan berkelanjutan.
6. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini secara kolektif, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan karyawan dan memaksimalkan laba atas investasi dalam pengembangan karyawan.

Tujuan analisis jabatan adalah untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai tugas, tanggung jawab, kemampuan, dan karakteristik yang diperlukan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi.

1. Menetapkan Standar Kinerja: Analisis Pekerjaan Membantu Menetapkan standar dan memperjelas kinerja untuk pekerjaan tertentu.

2. Perekrutan dan Seleksi: Data yang diperoleh dalam analisis pekerjaan tersedia untuk mengeksklusifikasi dan deskripsi pekerjaan.
3. Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan: Organisasi dapat merancang program pelatihan yang tepat untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan pada posisi tersebut dengan memahami tugas dan kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi.

Evaluasi pelatihan ulang pribadi karyawan merupakan proses penting untuk mengukur efektivitas dan dampak program pelatihan yang dilaksanakan. Penilaian ini membantu organisasi memahami sejauh mana karyawan telah mempelajari keterampilan baru dan pengetahuan tambahan melalui pelatihan yang mereka ikuti.

Berikut adalah beberapa aspek yang biasanya disertakan dalam evaluasi pasca pelatihan:

1. Pemahaman Konten: Evaluasi pasca pelatihan mengukur seberapa baik karyawan memahami konten yang diajarkan selama pelatihan.
2. Penerapan Praktis: Penilaian juga mencakup penilaian kemampuan karyawan dalam menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari.
3. Perubahan Perilaku: evaluasi berupaya menilai apakah pelatihan telah memengaruhi perilaku karyawan.
4. Meningkatkan Kinerja: Salah satu tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Masukan dari Peserta: Penting untuk mengumpulkan masukan dari peserta pelatihan mengenai pengalaman mereka selama pelatihan.

6. Mengukur Kepuasan: Evaluasi juga mencakup pengukuran kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang telah diikutinya.
7. Dampak Organisasi: Selain mempertimbangkan dampak individual, evaluasi juga memperhitungkan dampak organisasi.

Dengan melakukan evaluasi pasca pelatihan yang komprehensif, perusahaan dapat memahami keberhasilan pelatihan, mengidentifikasi peluang perbaikan program pelatihan di masa depan, dan memastikan bahwa investasi dalam pengembangan pribadi karyawan optimal untuk semua orang yang terlibat.

Pelatihan dan pengembangan karyawan menyimpulkan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan adalah strategi utama bagi perusahaan yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang. Melalui program yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan karyawan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar, mengurangi pergantian karyawan, dan membangun budaya kerja yang positif dan inovatif. Buku ini menjelaskan bahwa elemen seperti desain program yang relevan, analisis kebutuhan pelatihan yang komprehensif, dan evaluasi pasca pelatihan yang terstruktur adalah kunci keberhasilan pelatihan dan pengembangan karyawan. Tujuan analisis pekerjaan dan penelitian dalam pengembangan karyawan juga menekankan pentingnya pemahaman yang akurat tentang tugas dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, pelatihan karyawan dan pengembangan karyawan tidak hanya merupakan tanggung



jawab manajemen sumber daya manusia yang strategis, namun juga merupakan bagian penting dalam membangun landasan yang kuat untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang bagi seluruh organisasi.

### C. Teori dan Model Pelatihan dan Pengembangan Personal

Pelatihan dan pengembangan personal adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Menurut Noe (2020), pelatihan merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pembelajaran, dan pengembangan personal mencakup aktivitas yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan seseorang dalam jangka panjang (Dessler, 2016). Ada beberapa macam pelatihan yang umum digunakan dalam organisasi:

1. *On-The-Job Training* (OJT): Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja saat karyawan sedang bekerja. Contohnya termasuk mentoring, job rotation, dan pelatihan instruksional oleh supervisor.
2. *Off-The-Job Training*: Pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, seperti di ruang kelas, seminar, atau konferensi. Contohnya termasuk pelatihan formal, kursus eksternal, dan e-learning.
3. *E-learning*: Penggunaan teknologi untuk memberikan pelatihan secara online. *E-learning* menawarkan fleksibilitas dalam waktu dan tempat, serta memungkinkan akses ke berbagai sumber belajar.

Pelatihan yang dilakukan perlu dievaluasi dalam rangka memahami efektivitasnya. Beberapa model pelatihan yang sering digunakan dalam pengembangan program pelatihan termasuk:

1. Model ADDIE: Terdapat lima tahap dalam model ini yaitu: analisis, desain, pengembangan, pelaksanaan, dan evaluasi. ADDIE menyediakan kerangka kerja sistematis untuk merancang, mengembangkan, dan mengevaluasi program pelatihan (Noe, 2020).
2. Model Kirkpatrick: Model evaluasi ini mengevaluasi pelatihan berdasarkan empat level: Reaksi, Pembelajaran, Perilaku, dan Hasil. Setiap level memberikan wawasan tentang efektivitas pelatihan dari perspektif yang berbeda (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Model Kirkpatrick adalah salah satu metode paling populer untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan.

Model Kirkpatrick terdiri dari empat level sebagai berikut:

- a. Level 1: Reaksi

Mengukur respons peserta terhadap pelatihan, seperti kepuasan dan kenyamanan.

- b. Level 2: Pembelajaran

Menilai peningkatan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh selama pelatihan.

- c. Level 3: Perilaku

Mengamati perubahan dalam perilaku kerja karyawan setelah mengikuti pelatihan.

## d. Level 4: Hasil



Sumber: (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

**Gambar 5.2** Menilai Dampak Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi, seperti Peningkatan Produktivitas atau Kualitas Kerja

Evaluasi yang tepat membantu perusahaan memastikan bahwa program pelatihan efektif dan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi karyawan dan organisasi. Evaluasi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan agar program pelatihan lebih efektif dan relevan.

#### D. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Era Digital

Berbagai aspek kehidupan, termasuk di lingkungan kerja. Transformasi digital menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat agar tetap kompetitif dan relevan. Salah satu strategi penting yang digunakan oleh perusahaan untuk menghadapi tantangan ini adalah melalui pelatihan dan pengembangan personal.

Di era digital, perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam Pelatihan dan pengembangan

personal (*Training and Development*) merupakan salah satu elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Dengan pelatihan yang efektif, karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kinerja, serta adaptabilitas terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja yang dinamis (Noe, 2020). Di era digital, metode pelatihan dan pengembangan personal juga mengalami evolusi. Teknologi seperti e-learning, simulasi berbasis komputer, dan pelatihan virtual semakin populer karena fleksibilitas dan efisiensinya. Menurut sebuah penelitian, perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi menunjukkan peningkatan kinerja karyawan yang signifikan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya (Dessler, 2016).

Namun, meskipun banyak perusahaan yang telah mengadopsi teknologi dalam pelatihan dan pengembangan personal, tantangan tetap ada. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dan mampu menjawab kebutuhan spesifik karyawan di era digital. Selain itu, efektivitas pelatihan juga harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai dan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Bersin (2018) menyatakan bahwa perusahaan yang memanfaatkan teknologi digital dalam pelatihan dapat mengurangi biaya dan meningkatkan aksesibilitas pelatihan bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektivitas program pelatihan.

Pembahasan dalam buku ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh pelatihan dan pengembangan personal terhadap kinerja karyawan di era digital. Diharapkan buku ini akan memberikan wawasan tentang seberapa penting pelatihan yang

tepat sasaran dan berbasis teknologi supaya agar meningkatkan kinerja karyawan, yang mana akhirnya akan membantu perusahaan tetap kompetitif di era modern.

### **E. Transformasi Digital di Tempat Kerja**

Era digital telah membawa perubahan besar dalam dunia kerja. Teknologi informasi dan komunikasi canggih telah mengubah cara kita bekerja dan berinteraksi. Menurut Bersin (2018), transformasi digital memaksa perusahaan untuk terus berinovasi dan mengadopsi teknologi baru untuk tetap kompetitif. Hal ini mencakup penggunaan teknologi dalam proses pelatihan dan pengembangan personal.

Dalam era digital, keterampilan teknis dan digital menjadi sangat penting. Karyawan perlu menguasai keterampilan seperti pengelolaan data, penggunaan perangkat lunak tertentu, dan pemahaman tentang teknologi baru. Selain itu, keterampilan *soft skills* seperti adaptabilitas, kreativitas, dan kemampuan berpikir kritis juga menjadi semakin penting. Teknologi telah merevolusi metode pelatihan dan pengembangan personal. Berikut adalah beberapa teknologi yang banyak digunakan:

#### 1. *E-learning*

Metode pelatihan ini memungkinkan karyawan untuk belajar secara fleksibel melalui platform online. E-learning dapat mencakup video tutorial, modul interaktif, dan forum diskusi online.

#### 2. *Virtual Reality (VR)* dan *Augmented Reality (AR)*

Teknologi ini digunakan untuk simulasi pelatihan yang realistis, memungkinkan karyawan untuk

mempraktikkan keterampilan dalam lingkungan yang aman dan terkendali.

### 3. *Learning Management Systems (LMS)*

Platform ini digunakan untuk mengelola, mendokumentasikan, melacak, dan melaporkan program pelatihan dan pengembangan.

Salah satu penelitian terkait peran era digital dapat menggunakan metode penelitian literatur. Pendekatan ini dipilih untuk menyelidiki pengaruh pelatihan dan pengembangan personal terhadap kinerja karyawan di era digital. Studi literatur dilaksanakan dengan melakukan pencarian mendalam melalui basis data akademik seperti PubMed dan Google Scholar menggunakan kata kunci yang relevan seperti "*training and development*", "*employee performance*", dan "*digital era*". Seleksi literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi yang mencakup tahun publikasi, relevansi dengan topik penelitian, dan kualitas metodologi penelitian. Setiap sumber literatur dievaluasi secara kritis untuk menilai validitas dan relevansinya terhadap fokus penelitian, serta untuk mengidentifikasi temuan-temuan utama yang dapat digunakan dalam membangun argumen penelitian. Meskipun studi literatur memberikan pemahaman mendalam tentang topik yang diteliti, metode ini memiliki keterbatasan, seperti kemungkinan adanya bias dalam pemilihan literatur yang dapat memengaruhi interpretasi hasil. Dengan demikian, pendekatan studi literatur ini diharapkan memberikan landasan teoretis yang kokoh untuk memahami bagaimana pelatihan dan pengembangan personal dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks era digital yang terus berkembang.

Di era digital yang ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat, pelatihan dan pengembangan personal menjadi

kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Buku ini membahas bagaimana pelatihan dan pengembangan personal memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks ini. Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah upaya sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Dalam era digital, fokus pelatihan tidak hanya pada keterampilan teknis, tetapi juga pada adaptabilitas terhadap perubahan teknologi yang cepat. Menurut Noe (2016), *“Employee training and development are critical in a digital age as technology rapidly evolves, requiring employees to continually update their skills and knowledge.”* Perkembangan teknologi telah mengubah cara pelatihan dan pengembangan personal dilaksanakan.

Platform *online*, *e-learning*, dan simulasi virtual memungkinkan karyawan untuk belajar secara mandiri dan fleksibel, sesuai dengan kebutuhan dan ritme mereka. Fitzpatrick & Harnisch (2017) menekankan bahwa, *“The digital age has expanded the methods available for training and development, making learning more accessible and adaptable to individual learning styles.”* Keberhasilan pelatihan dan pengembangan personal dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, termasuk dukungan manajemen, relevansi program pelatihan, keterlibatan karyawan, dan evaluasi yang baik terhadap efektivitas program. Menurut Fitzpatrick & Harnisch (2017), *“Effective leadership and management support are crucial for creating a positive learning culture within an organization.”* Pelatihan dan pengembangan personal yang efektif berkontribusi pada peningkatan keterampilan, motivasi, dan produktivitas karyawan.

Karyawan yang terlibat dalam program pelatihan yang baik cenderung lebih termotivasi dan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang



baru. Noe (2016) menyatakan bahwa, *“Effective training and development programs can lead to increased employee motivation, productivity, and satisfaction.”* Implementasi pelatihan dan pengembangan personal di era digital tidaklah tanpa tantangan. Perubahan teknologi yang cepat memerlukan program pelatihan yang terus-menerus diperbarui, sementara biaya dan waktu sering menjadi hambatan dalam implementasi program yang efektif. Menurut Noe (2016), *“The rapid pace of technological change requires organizations to continuously update their training programs to remain competitive.”*

Dalam era digital yang gejolak ini, pelatihan dan pengembangan personal telah terbukti menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja mereka. Teknologi telah memungkinkan metode pelatihan yang lebih fleksibel dan mudah diakses, seperti e-learning dan simulasi virtual, yang mendukung adaptasi cepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Namun, implementasi pelatihan dan pengembangan personal tidaklah tanpa tantangan. Perusahaan perlu menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa program-program ini tetap relevan dengan perkembangan teknologi yang cepat, serta mempertimbangkan biaya dan waktu yang diperlukan untuk mengimplementasikan program-program ini secara efektif.

Perusahaan perlu lebih memanfaatkan teknologi untuk menyediakan platform pelatihan yang mudah diakses dan sesuai dengan kebutuhan individu karyawan. Mengembangkan program pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan untuk



memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Manajemen perlu lebih aktif mendukung inisiatif pelatihan dan pengembangan personal untuk menciptakan budaya pembelajaran yang positif di seluruh organisasi.

Serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan secara berkala dan melakukan penyesuaian jika diperlukan untuk memaksimalkan dampak positifnya terhadap kinerja karyawan. Perusahaan perlu melihat pelatihan dan pengembangan personal sebagai investasi jangka panjang yang berpotensi menghasilkan keuntungan dalam bentuk peningkatan produktivitas dan keunggulan kompetitif.

Dengan mengimplementasikan saran-saran ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka secara signifikan dalam menghadapi tantangan dan peluang di era digital yang terus berubah.

~oOo~

# Bab 6

## MOTIVASI KERJA

1

### A. Latar Belakang

Di era modern ini, banyak perusahaan di Indonesia yang mulai mencari cara untuk meningkatkan motivasi bekerja kepada karyawannya. Mengingat pentingnya motivasi kerja bagi dunia saja. Karena dengan motivasi kerja yang tinggi maka produktivitas kerja yang tinggi juga bisa dicapai. Motivasi dapat di ciptakan dan ditingkatkan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai.

Memberikan perhatian kepada bawahan dan menganggap karyawan sebagai insan yang tidak semata-mata sebagai bawahan. Menggerakkan motivasi kerja pada karyawan juga bukanlah hal yang mudah mengingat karakteristik setiap individu juga berbeda dengan yang lain. Dan setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda. Ada karyawan yang bekerja dengan motif untuk memperoleh gaji upah yang tinggi, dan ada pula yang bekerja dengan motif memperoleh kesempatan pengembangan karier, serta masih banyak motif-motif lainnya yang dapat memengaruhi prestasi/produktivitas kerja karyawan.

Jadi pada dasarnya, penyebab karyawan melaksanakan pekerjaannya adalah motivasi karyawan tersebut untuk bekerja. Jika karyawan termotivasi untuk bekerja, maka prestasi kerja pun cenderung akan meningkat. Maka produktivitas karyawan pun akan menjadi lebih baik.

<sup>1</sup> Istilah *motivasi* berasal dari Bahasa latin yaitu kata *movere* yang bergerak. Dalam konteks sekarang, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses psikologi yang menghasilkan satu intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.

Pada tahun 1943, pakar psikologi motivasi Abraham Maslow memaparkan teori hierarki kebutuhan motivasi yang sekarang menjadi terkenal. Pakar psikologi motivasi yang lain, Clayton Alderfer mengembangkan sebuah teori alternatif dari kebutuhan manusia akhir 1960-an. Teori ini membedakan kebutuhan yang telah dikembangkan oleh Maslow menjadi tiga level dari yang terendah sampai tertinggi yaitu kebutuhan-kebutuhan eksistensi (*Existence Needs*) yang berkaitan dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan, kebutuhan-kebutuhan hubungan (*Relatedness Needs*) yang berfokus pada bagaimana individu berhubungan dengan lingkungan sosialnya, kebutuhan-kebutuhan (*Growth Needs*) yang meliputi kebutuhan akan tumbuh sebagai manusia pada umumnya dan menggunakan kemampuannya untuk mencapai potensi yang penuh. David McClelland, ia membagi kebutuhan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

- <sup>1</sup> 1. *The Need for Achievement*. Menyatakan bahwa motivasi dan kemampuan sangat mendorong untuk memperkuat lebih keras lagi mencapai prestasi atau keinginan menyelesaikan suatu kesulitan.
2. *The Need for Affiliation*. Keinginan untuk menghabiskan waktu dalam aktivitas serta hubungan sosial.
3. *The Need for Power*. Merefleksikan keinginan individu untuk memengaruhi, melatih, mengajar, atau mendorong seseorang untuk sukses.

Berdasarkan pembahasan di atas maka tujuan dari penyusunan buku ini yaitu membantu meningkatkan motivasi dan semangat dalam belajar dan bekerja. Di satu sisi penyusunan buku ini ditujukan untuk memperkuat ketekunan (*grit*) dan semangat dalam menghadapi sebuah tantangan. Motivasi kerja ini juga membahas tentang pola pikir positif, seperti pola pikir berkembang (*growth mindset*), yang dapat membantu mengatasi hambatan dan melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Selain itu, ditujukan untuk memahami konsep motivasi kerja dan prinsip-prinsip efektivitas.

Adapun manfaat dari penyusunan buku ini yaitu pembaca dapat memahami konsep motivasi intrinsik dan menemukan dorongan internal yang kuat untuk mencapai tujuan serta meraih kesuksesan. Pembaca juga akan belajar pentingnya konsistensi, kerja keras, semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan jangka panjang dan mengembangkan pola pikir positif. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas dalam bekerja. Motivasi intrinsik yang kuat dapat menjadi pendorong untuk mencapai hasil yang lebih baik. Motivasi belajar juga membantu pembaca memahami pentingnya memiliki nilai-nilai dan tujuan yang jelas dalam bekerja. Dengan memahami “mengapa” di balik tindakan, pembaca dapat merasa lebih terhubung dengan tujuan mereka dan meraih kesuksesan yang lebih bermakna.

Sasaran dari buku ini yaitu guna mendorong pembaca mengembangkan ketekunan, passion, dan daya tahan dalam mencapai tujuan dan kesuksesan dalam karier. Mengajarkan pembaca tentang kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki oleh orang-orang sukses dan efektif dalam bekerja untuk membantu mereka meningkatkan produktivitas dan efektivitas. Selain itu,

mengajarkan pembaca tentang pentingnya memiliki tujuan dan visi yang jelas dalam bekerja serta bagaimana memotivasi diri sendiri dan orang lain dengan fokus pada tujuan yang mendasar.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan, sumber motivasi ada 3 faktor, yakni:

1. Kemungkinan untuk berkembang.
2. Jenis pekerjaan.
3. Apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Di samping itu terdapat beberapa aspek yang terpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif. Lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

### **B. Pengertian Motivasi**

Menurut Mulyasa (2007) motivasi merupakan “tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu”. Lebih lanjut Afandi (2018). Menambahkan bahwa motivasi adalah “suatu keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”. Setiap individu melakukan segala sesuatu karena adanya inspirasi serta dorong yang kuat akan

suatu hal yang nantinya dijadikan sebagai target pencapaian. Siagian (1997) sepakat bahwa motivasi sebagai “keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapai tujuan”, maka semakin besar tujuan yang akan diraih semakin kuat pula motivasi yang harus dibangun.

Menurut Berndoom & Stainer *dalam* Sedarmayanti (2001) motivasi adalah “kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan”. Senada dengan pendapat di atas, menurut Sedarmayanti (2001) “motivasi dapat diartikan sebagai usaha pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu”. Menurut George & Jones (2005), unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas:

1. Arah perilaku. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada peraturan.
2. Tingkat usaha. Tingkat usaha merupakan seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja dan tingkat kegigihan, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.
3. Tingkat kegigihan. Tingkat kegigihan merupakan seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahlian dan memajukan perusahaan serta kegigihan bekerja meski lingkungan kurang mendukung.

McDonald *dalam* Hamalik (1992) motivasi merupakan “suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang



ditandai dengan timbulnya afeksi dan reaksi untuk mencapai tujuannya". Kesimpulan yang dapat diambil berkaitan motivasi menurut Rivai & Sagala (2010) ialah sebagai berikut:

1. Suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

### C. Teori Motivasi

1 Pada dasarnya proses dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan melibatkan ketegangan yang pada akhirnya akan mencapai jalan atau tindakan untuk memenuhi dan terus mencari kepuasan yang menurut ukuran sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Dalam motivasi kerja ini ada 5 teori yang dapat mencakup berbagai teori dan konsep motivasi yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu di tempat kerja. Berikut adalah lima hierarki terkait dengan motivasi kerja yang sering dibahas:

1. **Hierarki Kebutuhan Maslow:** Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow dan menggambarkan lima Tingkat kebutuhan manusia yang disusun hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, hingga kebutuhan



aktualisasi diri. Individu dipandang akan bergerak dari memenuhi kebutuhan yang lebih rendah menuju kebutuhan yang lebih tinggi.

2. **Teori X dan Y McGregor:** Douglas McGregor mengemukakan dua pendekatan terhadap motivasi kerja, yaitu Teori X dan Teori Y. Teori X mengasumsikan bahwa individu cenderung malas dan memerlukan pengawasan ketat, sementara Teori Y mengasumsikan bahwa individu intrinsiknya termotivasi untuk bekerja memiliki potensi untuk berkontribusi secara positif.
3. **Teori Kebutuhan McClelland:** David McClelland mengemukakan teori kebutuhan yang mencakup tiga jenis kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan pencapaian (achievement), kebutuhan kekuasaan (power) dan kebutuhan afiliasi (affiliation). Individu dipandang memiliki orientasi yang berbeda tergantung pada kebutuhan yang dominan dalam diri mereka.
4. **Teori Expectancy (VIE):** Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom dan menekankan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh 3 faktor: harapan (expectancy) terkait dengan kemungkinan mencapai tujuan instrumen (instrumentality) terkait dengan keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan hasil, dan valensi (valence) terkait dengan nilai yang diberikan individu pada tujuan tersebut.
5. **Teori Keadilan dalam Organisasi:** Teori ini menyoroti pentingnya persepsi individu terhadap keadilan dalam distribusi sumber daya, pengakuan, dan kesempatan di tempat kerja. Keadilan dalam berorganisasi dapat memengaruhi motivasi, kepuasan kerja dan kinerja individu.

Dari penjelasan hierarki di atas, motivasi kerja ini juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu ketidakjelasan peran, rendahnya kompetensi, keragaman system nilai yang dimiliki karyawan, preferensi yang berbeda dan kurangnya penghargaan.

1 Motivasi kerja sangat memengaruhi prestasi kerja seorang karyawan sehingga banyak karyawan yang menurnkan motivasi kerjanya disebabkan tidak adanya keseimbangan antara prestasi kerja dengan penghasilan yang didapatkan. Selain itu keputsan Perusahaan yang tidak adil juga mempengaruhi motivasi kerja seorang karyawan maka banyak karyawan yang tidak terima dengan keputusan-keputusan Perusahaan yang begitu saja tanpa ada kejelasan yang pasti dari Top Management.

1 Perusahaan harus terbuka terhadap karyawan demi kepercayaan karyawan terhadap perusahaan tersebut. Manajemen berkewajiban memikirkan Nasib para pekerja yang sudah berkontribusi banyak untuk kemajuan perusahaannya. Dengan begini, karyawan akan lebih berpikir jauh kedepan demi masa depannya masing-masing. Jangan hanya memikirkan penghasilan yang cukup dan kebutuhan sosial saja. Pemimpin yang mampu mengomunikasikan tujuan yang jelas dan inspiratif dapat memotivasi tim untuk mencapai kinerja yang tinggi.



# Bab 7

## KINERJA KARYAWAN

### A. Latar Belakang

Memasuki era milenial membuat setiap individu dituntut agar mampu *survive* dalam setiap tantangan yang ada. Dalam era ini, banyak hal dapat memengaruhi tindakan maupun perilaku seseorang yang nantinya bisa membawa dampak besar bagi perubahan siklus hidupnya. Setiap individu melalui berbagai proses yang membentuknya menjadi pribadi yang berkarakter, dimana salah satunya adalah melalui organisasi. Organisasi menjadi wadah serta sarana belajar yang tepat dalam proses pembentukan karakter dan *skill* sebelum seseorang nantinya benar-benar berkecimpung di dunia kerja yang sesungguhnya. Melalui organisasi, setiap individu di dalamnya ditempa dengan berbagai dinamika agar mampu mencari *problem solving* yang tepat sehingga nantinya akan mulai terbiasa serta dapat berpikiran terbuka dalam menyikapi masalah-masalah yang ada.

Sebuah organisasi tentunya memiliki sebuah sistem manajemen organisasi dimana tata kelola organisasi, arah, serta strategi-strategi organisasi dibuat dalam rangka pengembangan organisasi. Dengan adanya manajemen organisasi yang tepat maka individu di dalamnya juga dapat berkembang baik dari segi moralitas maupun dari segi kinerja. Selain itu, Robbins (2013) mengatakan bahwa “komitmen organisasi yang tinggi

berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut". Maka selain manajemen organisasi yang tepat, komitmen organisasi yang baik juga merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi.

Organisasi sendiri terbentuk oleh adanya sekumpulan orang yang memiliki tujuan untuk dicapai bersama. Sedarmayanti (2007) mengemukakan bahwa "manusia merupakan faktor paling menentukan dalam setiap organisasi". Maka pada akhirnya kualitas yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di dalamnya yang akan menentukan keberhasilan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki peran penting baik secara kualitas maupun kuantitas. Seperti pendapat Mangkunegara (2012) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Dengan begitu kinerja anggota akan dapat memengaruhi kinerja organisasi. Demikian halnya pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi penting agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

## **B. Kinerja Karyawan**

Seberapa baik seorang karyawan melakukan tugas dan tanggung jawabnya untuk organisasi disebut kinerja karyawan. Kinerja didefinisikan oleh Dessler (2007) sebagai jumlah kerja yang dilakukan oleh pekerja sesuai dengan standar perusahaan. Namun hasil pekerjaannya belum sepenuhnya terlihat oleh pegawai dan berguna bagi perusahaan. Namun, tanpa laporan kondisi prestasi kerja pegawai suatu organisasi atau perusahaan tidak dapat mengambil keputusan yang jelas

mengenai pegawai mana yang harus diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan tinggi atau rendahnya kinerja. Bernardin & Russel dalam Sutrisno (2011), memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang dicapai selama melakukan tugas atau kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Menurut Sutrisno (2011), prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta ketrampilan dan pemahamannya terhadap perannya dalam bekerja. Menurut Maier dalam Wijono (2011), prestasi kerja diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013): "Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian ini menunjukkan kemampuan individu, dalam memenuhi syarat-syarat dalam pekerjaannya. Prestasi kerja merupakan hasil usaha seseorang yang ditentukan oleh keterampilan, sifat pribadi serta pemahaman akan peranannya dalam bekerja". Wise et al. dalam Sulaiman, (2019): "*Job performance consists of the observable behaviors that people do in their jobs that are relevant to the goals of the organization.*": ("Prestasi kerja adalah hasil kerja yang terdiri dari perilaku yang dapat diamati, yang dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaan mereka, yang relevan dengan tujuan suatu organisasi.").

Teori tentang prestasi kerja pegawai dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, dikemukakan oleh Robbins & Timothy (2014): "Bahwa prestasi kerja diperusahaan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Produktivitas dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif atau satu arah, yaitu apabila kepuasan tinggi maka produktivitas tinggi, dan bila



kepuasan rendah maka produktivitas juga rendah.” Artinya organisasi dengan pegawai yang puas cenderung lebih efisien dibandingkan organisasi dengan pegawai yang kurang puas. Penilaian prestasi kerja diperlukan untuk mengevaluasi hasil kerja pegawai, penilaian tersebut memberikan informasi kepada pegawai tentang seberapa baik kinerja pegawai terhadap standar organisasi. Dengan kata lain pegawai akan menerima umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilaku di masa depan. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja harus dilakukan dengan benar dan akurat agar hasilnya dapat dijadikan informasi untuk mengarahkan strategi organisasi ke depan. Menurut Hasibuan (2016): “Bahwa prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta disiplin waktu kerja”.

Produksi, kualitas kerja, efisiensi, dan tingkat kepuasan kerja adalah beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja yang baik. Sementara menurut Sutrisno (2011) ada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yaitu: hasil kerja, penguasaan pekerjaan, kesadaran diri, kecakapan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi:

1. Motivasi; Motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dapat dipengaruhi oleh insentif, penghargaan, dan pengakuan.
2. Lingkungan Kerja; Kondisi fisik dan psikologis tempat kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Keterampilan dan Kompetensi; Keterampilan teknis dan soft skills yang dimiliki oleh karyawan sangat menentukan kualitas pekerjaan mereka.

4. Pelatihan dan Pengembangan; Karyawan yang mendapatkan pelatihan dan pengembangan secara terus-menerus cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.
5. Disiplin Kerja; erat kaitannya terhadap efisiensi kerja, kedisiplinan diwujudkan melalui pelatihan antara kedisiplinan serta menghargai waktu dan biaya.
6. Sikap dan Etika; dalam hubungan kerja sangatlah penting sebab dengan tercapainya hubungan perilaku yang serasi dan seimbang dalam proses produksi akan berujung peningkatan prestasi kerja.

### **C. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu proses sistematis untuk mengevaluasi seberapa baik seorang individu, tim, atau suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pekerjaan, penilaian kinerja digunakan untuk mengukur kinerja karyawan terhadap standar yang telah ditentukan dan memberikan umpan balik untuk pengembangan diri. Penilaian kinerja pegawai sangat diperlukan demi kemajuan lembaga di masa yang akan datang baik bagi lembaga itu sendiri maupun bagi pegawai yang bersangkutan. Mathis dan Jackson (2009) mendefinisikan bahwa Penilaian Kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan,



perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan penilaian hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja pegawai dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja pegawai yang dilakukan dengan benar, akan menguntungkan lembaga karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi lembaga (Rivai, 2006).

### 1. Tujuan Penilaian Kinerja

- a. Mengevaluasi kinerja: Mengukur sejauh mana karyawan mencapai target yang telah ditetapkan.
- b. Memberikan umpan balik: Memberikan informasi kepada karyawan tentang kekuatan dan kelemahan mereka.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan: Menentukan pelatihan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Membuat keputusan terkait karier: Membantu dalam pengambilan keputusan seperti kenaikan gaji, promosi, atau pemutusan hubungan kerja.
- e. Meningkatkan motivasi: Meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan pengakuan atas kinerja yang baik.
- f. Mengembangkan sistem kerja: Mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dalam proses kerja.

### 2. Komponen Utama Penilaian Kinerja

- a. Standar kinerja: Kriteria yang jelas dan terukur untuk mengukur kinerja.

- b. Metode pengumpulan data: Wawancara, observasi kinerja, penilaian diri, penilaian rekan kerja, atau kombinasi dari beberapa metode.
- c. Instrumen penilaian: Formulir penilaian kinerja, skala penilaian, atau alat penilaian lainnya.
- d. Pemberian umpan balik: Proses memberikan informasi kepada karyawan tentang kinerja mereka.
- e. Perencanaan pengembangan: Menyusun rencana pengembangan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

### 3. Manfaat Penilaian Kinerja

- a. Meningkatkan kinerja individu: Karyawan menjadi lebih termotivasi dan fokus pada tujuan.
- b. Meningkatkan kinerja organisasi: Penilaian kinerja dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya.
- c. Memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan: Terjalin komunikasi yang lebih terbuka dan saling percaya.
- d. Membantu dalam pengambilan keputusan SDM: Keputusan terkait pengembangan karier menjadi lebih objektif.

### 4. Metode Penilaian Kinerja

- a. Skala penilaian: Menggunakan skala numerik atau deskriptif untuk menilai kinerja pada berbagai dimensi.
- b. Metode BPR (Behaviorally Anchored Rating Scales): Menggunakan contoh perilaku konkret untuk menggambarkan tingkat kinerja yang berbeda.
- c. Metode 360 derajat: Mengumpulkan umpan balik dari atasan, bawahan, rekan kerja, dan diri sendiri.

- d. Manajemen berdasarkan tujuan (Management by Objectives - MBO): Menetapkan tujuan bersama antara atasan dan bawahan, kemudian mengevaluasi pencapaian tujuan tersebut.
5. Tips Melakukan Penilaian Kinerja
- a. Siapkan dengan baik: Tentukan standar kinerja yang jelas, pilih metode penilaian yang tepat, dan latih penilai.
  - b. Buat suasana yang kondusif: Ciptakan suasana yang terbuka dan nyaman untuk diskusi.
  - c. Fokus pada perilaku dan hasil: Hindari penilaian yang bersifat pribadi.
  - d. Berikan umpan balik yang konstruktif: Berikan umpan balik yang spesifik, relevan, dan berorientasi pada pengembangan.
  - e. Libatkan karyawan: Ajak karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses penilaian.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif, adil, dan konsisten. Hasil penilaian harus dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan dan digunakan sebagai dasar untuk pengembangan karier.



# Bab 8

## KOMPENSASI DAN TUNJANGAN

### A. Latar Belakang

Alasan utama dari banyak orang mencari pekerjaan adalah kompensasi. Apabila imbalan yang diberikan sepadan dengan pelayanan yang diberikan oleh karyawan, maka akan berimbas pada perusahaan dan pegawai itu sendiri (Rivai, 2006). Kompensasi yang diberikan tidak sesuai maka akan meresahkan karyawan, serta membuat semangat kerja karyawan menurun dan merosotnya prestasi karyawan (Kadarisman, 2012). Karyawan yang tidak mendapat kompensasi yang sesuai akan menjadi gelisah dan tidak terikat dengan pekerjaan dan akhirnya meninggalkan pekerjaannya (Kadarisman, 2012). Jika suatu organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi lain mengenai kompensasi, tidak menutup kemungkinan karyawan akan mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan kompensasi yang lebih baik. Walaupun terdapat penyebab yang memicu karyawan meninggalkan organisasi, kompensasi yang tidak sesuai menjadi penyebab utama permasalahan yang paling sering dari perputaran karyawan yang kompeten.

Penerapan kompensasi dan tunjangan adalah menganalisis kinerja karyawan bertujuan membantu menentukan tingkat kompensasi yang adil untuk setiap posisi dalam organisasi berdasarkan ekspektasi kinerja dan kontribusi yang diperlukan

membantu menentukan tingkat kompensasi yang adil untuk setiap posisi dalam organisasi berdasarkan ekspektasi kinerja dan kontribusi yang diperlukan.

Kompensasi dan tunjangan merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia. Kedua hal ini tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga sebagai alat untuk memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan talenta terbaik.

### **B. Pengertian Kompensasi dan Tunjangan**

Kompensasi merupakan bayaran yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya guna memperoleh keunggulan kompetitif (Simamora, 2006). Menurut Handoko (2005) kompensasi merupakan semua dalam bentuk apa pun yang didapatkan oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaannya. Kompensasi adalah kebijakan penting dan strategis karena berkaitan langsung dengan peningkatan semangat, kinerja dan motivasi pegawai. Hasibuan (2008) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala penghasilan baik berupa uang, barang berbentuk langsung maupun tidak langsung yang didapatkan karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan.

Dengan demikian, kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Ini bisa berupa gaji, upah, bonus, atau bentuk lainnya. Adapun tunjangan merupakan bentuk tambahan dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan perumahan, atau tunjangan hari raya.

### **C. Tujuan, Prinsip, Jenis, dan Faktor yang Memengaruhi Kompensasi dan Tunjangan**

1. Tujuan Penerapan Kompensasi dan Tunjangan
  - a. Memikat talenta: menarik calon karyawan yang berkualitas dengan menawarkan paket kompensasi yang kompetitif.
  - b. Meningkatkan motivasi: memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dengan memberikan insentif yang sesuai.
  - c. Meningkatkan produktivitas: meningkatkan produktivitas karyawan melalui sistem kompensasi yang terhubung dengan kinerja.
  - d. Menurunkan tingkat pergantian karyawan: mempertahankan karyawan yang berbakat dengan memberikan paket kompensasi yang menarik.
  - e. Mencapai tujuan organisasi: memastikan bahwa sistem kompensasi mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Prinsip-prinsip Penerapan Kompensasi dan Tunjangan
  - a. Keadilan: sistem kompensasi harus adil dan tidak diskriminatif.
  - b. Keterbukaan: informasi mengenai sistem kompensasi harus disampaikan secara terbuka kepada karyawan.
  - c. Keterkaitan dengan kinerja: kompensasi harus dikaitkan dengan kinerja individu atau tim.
  - d. Kompetitif: paket kompensasi harus kompetitif dengan perusahaan sejenis di pasar yang sama.
  - e. Sesuai dengan kemampuan perusahaan: sistem kompensasi harus disesuaikan dengan kemampuan keuangan perusahaan.

3. Jenis-jenis Kompensasi dan Tunjangan
  - a. Kompensasi langsung: gaji pokok, tunjangan kinerja, bonus.
  - b. Kompensasi tidak langsung: asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, cuti tahunan, fasilitas olahraga.
  - c. Kompensasi psikologis: pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan diri, lingkungan kerja yang baik.
4. Faktor yang Memengaruhi Penetapan Kompensasi
  - a. Posisi jabatan: tingkat tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan
  - b. Kinerja individu: pencapaian target dan kualitas kerja
  - c. Kualifikasi dan pengalaman: tingkat pendidikan, sertifikasi, dan pengalaman kerja
  - d. Kondisi pasar: tingkat upah di pasar tenaga kerja
  - e. Kemampuan keuangan perusahaan: besarnya anggaran yang tersedia untuk kompensasi.
5. Penerapan Kompensasi dan Tunjangan: Sistem Gaji Pokok
  - a. Memberikan gaji pokok yang kompetitif berdasarkan posisi dan level jabatan.
  - b. Program bonus: memberikan bonus berdasarkan pencapaian target kinerja individu atau tim.
  - c. Program profit sharing: membagikan sebagian keuntungan perusahaan kepada karyawan.
  - d. Program opsi saham: memberikan opsi kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu.



- e. Program pengembangan karier: memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karier mereka.
6. Tantangan dalam Penerapan Kompensasi dan Tunjangan
- a. Menentukan besarnya kompensasi: menentukan besarnya kompensasi yang adil dan kompetitif.
  - b. Mengukur kinerja: mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang objektif dan akurat.
  - c. Mengalokasikan anggaran: mengalokasikan anggaran kompensasi secara efektif dan efisien.
  - d. Menjaga keadilan: memastikan bahwa sistem kompensasi diterapkan secara adil dan tidak diskriminatif. Penerapan kompensasi dan tunjangan yang efektif merupakan kunci untuk membangun organisasi yang sukses. Dengan merancang sistem kompensasi yang tepat, perusahaan dapat menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, serta mencapai tujuan bisnisnya.

~oOo~

# Bab 9

## KEPUASAN KERJA

### A. Latar Belakang

Kepuasan kerja mencerminkan pemahaman yang mendalam tentang konsep penting dalam psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan evaluasi positif atau negatif individu terhadap pekerjaannya. Locke (1982) mengartikan kepuasan kerja sebagai penilaian individu terhadap pekerjaannya dalam mencapai nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting, sejalan dengan pemenuhan kebutuhan dasar individu. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap pengalaman kerja masa kini dan terdahulu, jauh lebih daripada harapan untuk masa depan, (Locke). Terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yakni nilai-nilai pekerjaan yang mencerminkan tujuan yang ingin dicapai dalam menjalankan tugas pekerjaan, serta pemenuhan kebutuhan dasar individu. Perbedaan antara nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi individu dan tingkat pemenuhan kebutuhan dasar akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja individu.

### B. Kepuasan Kerja dan Faktor yang Memengaruhi

<sup>1</sup> Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam

1 sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Sedarmayanti, 2007). Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Menurut Sedarmayanti (2007), pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kemantapan psikologis, dan pada akhirnya akan mengalami frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen, dan sering melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat pegawai, dan berprestasi kerja lebih baik daripada pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja pegawai yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan datang dan hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang mencerminkan sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.

1 Terwujudnya kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor pendorong dari tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2007), faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pegawai adalah: Balas jasa yang adil dan layak, Penempatan yang tepat dengan keahlian, Berat tingginya pekerjaan, Pelatihan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,

Sikap pemimpin dan kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Menurut Robbins (2013) aspek-aspek lain yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang. Pegawai cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakannya. Contoh: Target yang harus dicapai agar mendapat promosi jabatan.
2. Ganjaran yang pantas. Para pegawai menginginkan balas jasa yang adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu. Contoh: Upah yang adil dan layak, promosi jabatan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun memudahkan mengerjakan tugas. Contoh: Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan.
4. Rekan kerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau potensi yang Berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Contoh: Rekan kerja yang ramah, perilaku atasan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Contoh: Pegawai yang ramah dan murah senyum cocok menjadi *customer service*.

### **C. Kepuasan Kerja dalam Psikologi Industri**

Pendekatan Howell & Dipboye (1986) menyoroti bahwa kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari sejauh mana individu menyukai atau tidak suka terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup evaluasi positif atau negatif terhadap beragam aspek pekerjaan yang mereka lakukan.

Dengan pemahaman yang mendalam mengenai kepuasan kerja, termasuk evaluasi nilai-nilai pekerjaan, pemenuhan kebutuhan dasar, serta evaluasi sikap individu terhadap aspek-aspek pekerjaannya, psikologi industri dan organisasi dapat mengembangkan strategi dan intervensi yang mendukung peningkatan kepuasan kerja individu, produktivitas, dan kesejahteraan dalam lingkungan kerja.

Kepuasan kerja dalam Psikologi Industri dan Organisasi mengacu pada respons emosional, evaluatif, dan kognitif individu terhadap pekerjaan mereka di lingkungan kerja. Ini mencakup perasaan positif atau negatif, sikap, dan persepsi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja yang memengaruhi pengalaman kerja mereka.

Secara lebih spesifik, kepuasan kerja dalam konteks Psikologi Industri dan Organisasi dapat dijelaskan sebagai evaluasi subjektif individu tentang sejauh mana tujuan, nilai, dan kebutuhan mereka terpenuhi melalui pekerjaan mereka. Hal ini mencakup evaluasi terhadap sejauh mana pekerjaan memberikan rasa pencapaian nilai-nilai pribadi, pemenuhan kebutuhan, pengakuan, otonomi, dukungan, kesempatan untuk berkembang, dan keadilan di tempat kerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja dalam Psikologi Industri dan Organisasi memberikan gambaran tentang sejauh mana individu merasa puas, terpenuhi, dan terlibat dengan pekerjaan mereka, serta bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi motivasi, kinerja, retensi, dan kesejahteraan individu di tempat kerja. Evaluasi kepuasan kerja ini dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi untuk meningkatkan lingkungan kerja, mengoptimalkan produktivitas, dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi.

Tujuan utama dari studi mengenai kepuasan kerja adalah untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di lingkungan industri dan organisasi. Melalui pembahasan dalam buku ini, diharapkan dapat teridentifikasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja individu maupun kinerja keseluruhan organisasi. Tujuan lainnya adalah merumuskan rekomendasi yang praktis dan berdampak positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang dapat mencakup perbaikan dalam manajemen SDM, pemberian penghargaan, dan program pengembangan karier. Selain itu, pembahasan dalam buku ini juga bertujuan untuk menganalisis perbedaan dalam kepuasan kerja berdasarkan faktor-faktor kepribadian individu, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kompleksitas kepuasan kerja dalam konteks psikologi industri dan organisasi. Dengan mencapai tujuan-tujuan ini, diharapkan kepuasan kerja dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif di berbagai jenis organisasi.



Adapun manfaat yang bisa diberikan adalah:

1. Meningkatkan Produktivitas. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dan kinerjanya lebih baik. Ini akan membantu perusahaan menjadi lebih produktif.
2. Mempertahankan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya biasanya tidak mudah keluar dari perusahaan. Ini membantu perusahaan mengurangi biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru.
3. Meningkatkan Kesejahteraan. Karyawan yang senang dengan pekerjaannya biasanya juga merasa lebih bahagia dan sehat, baik secara mental maupun fisik.
4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif. Kepuasan kerja membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang dan berkontribusi pada perusahaan.
5. Meningkatkan Loyalitas. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih setia dan berkomitmen pada perusahaan, sehingga membantu stabilitas dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.
6. Meningkatkan Citra. Perusahaan yang peduli pada kepuasan kerja karyawan biasanya dipandang sebagai tempat yang baik untuk bekerja, sehingga menarik talenta-talenta terbaik. Maka dari itu memperhatikan kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.





**Gambar 9.1** Hubungan Kepuasan Kerja dengan Faktor Lainnya

Pembahasan mengenai kepuasan kerja dalam Psikologi Industri dan Organisasi, menentukan sasaran atau target spesifik sangat penting untuk mengarahkan tujuan pembahasan dan menentukan hasil yang diharapkan. Berikut adalah sasaran yang ingin dicapai dalam pembahasan kepuasan kerja.

Identifikasi Faktor-faktor Utama:

1. Sasaran pertama adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan industri dan organisasi. Dengan menentukan faktor-faktor utama, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang benar-benar penting bagi karyawan dalam menciptakan kepuasan kerja.
2. Pengembangan instrumen pengukuran. Sasaran kedua adalah untuk mengembangkan instrumen pengukuran kepuasan kerja yang valid dan reliabel. Dengan memiliki instrumen yang tepat, dapat mengumpulkan data yang

akurat dan bermanfaat untuk mengevaluasi tingkat kepuasan karyawan.

3. Analisis dampak dan hubungan. Sasaran berikutnya adalah untuk menganalisis dampak dari tingkat kepuasan kerja terhadap kinerja individu, retensi karyawan, produktivitas tim, dan citra perusahaan. Selain itu, dapat mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain seperti motivasi, loyalitas, dan komitmen organisasi.
4. Pengembangan strategi peningkatan. Sasaran terakhir adalah untuk mengembangkan strategi konkrit dan implementasi praktis dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan berdasarkan temuan penulis. Ini dapat melibatkan pengembangan program kesejahteraan, peningkatan komunikasi, pemberian pengakuan kinerja, atau penyediaan kesempatan pengembangan karier.

Dengan menetapkan sasaran yang spesifik dan terukur, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas organisasi, dan keberhasilan jangka panjang. Dalam analisis kepuasan kerja dalam psikologi industri dan organisasi, terdapat sejumlah aspek yang perlu diperhatikan dan dipahami secara mendalam. Salah satu aspek kunci adalah faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk kondisi lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan atas prestasi, kompensasi yang adil, serta peluang pengembangan karir. Pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor ini merupakan langkah penting dalam merancang program-program yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja di tempat kerja.

Selain itu, penting pula untuk mendalami hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Temuan penulis

menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan produktivitas, retensi, dan kualitas kerja secara keseluruhan. Dengan memahami interaksi antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi, dapat dirancang strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pada tingkat individu, pengaruh faktor psikologis kepribadian, seperti kepribadian *extraversion*, *neuroticism*, *conscientiousness*, dan *agreeableness*, dapat memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana karakteristik individu memengaruhi persepsi dan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan mendalami berbagai aspek ini, diharapkan dapat dikembangkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada kesejahteraan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dalam lingkungan industri dan organisasi.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan mengenai kepuasan kerja dalam psikologi industri dan organisasi, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor seperti kondisi lingkungan kerja, pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan, dan faktor psikologis kepribadian adalah aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari studi ini, ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan produktivitas, kinerja individu, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Implikasinya, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan guna mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

Saran untuk masa depan meliputi perlunya pengembangan program-program yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, seperti meningkatkan komunikasi internal, memberikan pengakuan atas prestasi, dan memberikan peluang pengembangan karir yang jelas. Selain itu, penting pula untuk terus mengeksplorasi hubungan antara

karakteristik kepribadian individu dengan kepuasan kerja mereka untuk dapat merancang program-program yang lebih personalisasi. Dengan implementasi strategi-strategi ini, diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, dan meningkatkan kinerja organisasi secara holistik di masa depan.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

# Bab 10

## **PERILAKU *ENTREPRENEURSHIP* DALAM ASPEK PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI**

### **A. Latar Belakang**

Motivasi merupakan faktor kunci dalam perilaku *entrepreneurship*. Psikologi industri dan organisasi mempelajari motivasi individu untuk memulai bisnis, termasuk faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi, rasa pencapaian, dan kebutuhan untuk otonomi, serta faktor ekstrinsik seperti imbalan finansial dan pengakuan sosial. Wirausahawan cenderung memiliki tingkat motivasi berprestasi yang tinggi. Wirausahawan biasanya lebih bersedia untuk mengambil risiko dibandingkan dengan pekerja biasa, meskipun ini risiko yang telah diperhitungkan. Teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow atau Teori Dua Faktor Herzberg membantu memahami dorongan internal dan eksternal yang memotivasi seseorang untuk berwirausaha. Memahami bagaimana individu mengevaluasi dan merespon risiko dapat memberikan wawasan tentang mengapa beberapa orang lebih cenderung menjadi wirausahawan.

Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan inovatif. Dalam konteks *entrepreneurship*, kreativitas diperlukan untuk mengidentifikasi peluang bisnis,

mengembangkan solusi inovatif, dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Psikologi industri dan organisasi mempelajari proses pengambilan keputusan individu dalam konteks kewirausahaan. Kemampuan untuk mengevaluasi risiko, menghadapi ketidakpastian, dan membuat keputusan strategis merupakan faktor penting dalam kesuksesan seseorang entrepreneur. Kewirausahaan seringkali melibatkan risiko dan ketidakpastian. Resiliensi, yaitu kemampuan untuk bangkit dari kegagalan, mengatasi rintangan, dan tetap gigih dalam mencapai tujuan, merupakan karakteristik penting dalam perilaku *entrepreneurship*.

## **B. Kewirausahaan**

Kata *entrepreneur* berasal dari Bahasa Prancis, yang sudah dikenal sejak abad ke-17, yang berarti berusaha. Dalam hal bisnis, maksudnya adalah memulai sebuah bisnis. Kamus Merriam-Webster menggambarkan definisi *entrepreneur* sebagai seseorang mengorganisir dan menanggung risiko sebuah bisnis atau usaha.

Istilah *Entrepreneurship* (kewirausahaan) pada dasarnya merupakan suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang nilai, kemampuan (*ability*) dan perilaku seseorang dalam menghadapi tantangan hidup untuk memperoleh peluang dengan berbagai risiko yang mungkin dihadapinya. *Entrepreneurship* adalah segala hal yang berkaitan dengan sikap tindakan dan proses yang dilakukan oleh para *entrepreneur* dalam merintis, menjalankan dan mengembangkan usaha mereka. *Entrepreneurship* merupakan gabungan dari kreativitas dan keberanian menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. Dari pandangan para ahli dapat disimpulkan bahwa

*entrepreneurship* adalah kemampuan dalam berfikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan dasar, sumber daya, tenaga penggerak, tujuan siasat, kiat dan proses dalam menghadapi tantangan hidup.

Meningkatkan kinerja kewirausahaan melalui pemahaman yang mendalam tentang perilaku kewirausahaan, tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja kewirausahaan baik pada tingkat individu maupun organisasi. Dengan memahami faktor-faktor psikologis yang memengaruhi perilaku kewirausahaan, dapat dikembangkan strategi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberhasilan bisnis.

### **C. Inovasi dan Kreativitas**

Mendorong Inovasi dan Kreativitas merupakan salah satu tujuan penting dari studi perilaku kewirausahaan adalah untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam lingkungan kerja. Dengan memahami bagaimana individu dapat menjadi lebih kreatif dan inovatif, dapat diciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan ide-ide baru dan solusi yang revolusioner.

Memahami motivasi dan aspirasi kewirausahaan adalah studi perilaku kewirausahaan juga bertujuan untuk memahami motivasi dan aspirasi individu yang terlibat dalam aktivitas kewirausahaan. Dengan memahami apa yang mendorong seseorang untuk menjadi seorang wirausahawan, dapat dikembangkan strategi untuk memotivasi dan mendukung pertumbuhan kewirausahaan.

Meningkatkan Kepemimpinan Kewirausahaan bertujuan bahwa Psikologi industri dan organisasi juga mempelajari kepemimpinan kewirausahaan dan tujuannya adalah untuk



mengembangkan pemimpin yang efektif dalam konteks kewirausahaan. Dengan memahami karakteristik dan perilaku pemimpin kewirausahaan yang sukses, dapat diciptakan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memimpin tim menuju kesuksesan. Mempromosikan Kewirausahaan Sosial sebagai bagian dari tujuan yang lebih luas, studi perilaku kewirausahaan dalam psikologi industri dan organisasi juga bertujuan untuk mempromosikan kewirausahaan sosial dan dampak positifnya dalam masyarakat. Melalui pemahaman yang mendalam tentang kewirausahaan sosial, dapat dibangun upaya untuk menciptakan perubahan sosial yang berkelanjutan melalui aktivitas kewirausahaan.

Peningkatan kreativitas dan inovasi adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan individu atau organisasi dalam menghasilkan ide-ide baru, solusi yang unik, dan cara-cara baru dalam memandang suatu masalah. Ini melibatkan kemampuan untuk berpikir out-of-the-box, menantang status quo, dan menciptakan sesuatu yang berbeda dan bernilai. Peningkatan kreativitas dan inovasi adalah investasi jangka panjang yang sangat penting bagi individu dan organisasi. Dengan menerapkan strategi yang tepat, kita dapat memaksimalkan potensi kreatif kita dan menciptakan masa depan yang lebih baik.

Peningkatan motivasi dan kepuasan kerja adalah upaya untuk membuat karyawan merasa lebih terdorong, terlibat, dan puas dengan pekerjaan mereka. Ketika motivasi dan kepuasan kerja tinggi, karyawan cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap perusahaan. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja adalah investasi jangka panjang yang memberikan banyak manfaat bagi perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung,

perusahaan dapat mempertahankan karyawan terbaiknya, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan bisnisnya.

#### **D. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi**

Pengembangan keterampilan dan kompetensi adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan perilaku individu agar mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih efektif dan efisien. Ini melibatkan upaya untuk memperoleh keterampilan baru, meningkatkan keterampilan yang sudah ada, dan mengembangkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan atau bidang studi tertentu. Pengembangan keterampilan dan kompetensi adalah investasi jangka panjang yang sangat penting. Dengan terus belajar dan mengembangkan diri, individu dapat mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Dalam pengembangan diri karyawan yang terlibat dalam aktivitas *entrepreneurship* seringkali mengembangkan keterampilan baru seperti pemecahan masalah, manajemen proyek, dan pengambilan keputusan. Sedangkan kompetensi kepemimpinan merupakan perilaku *entrepreneurship* dapat membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan dalam organisasi.

Peningkatan kinerja organisasi adalah proses terus-menerus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan upaya untuk memperbaiki semua aspek organisasi, mulai dari strategi, proses, hingga kinerja individu. Produktivitas kinerja lebih didukung adanya motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan, lingkungan kerja yang kondusif dimana kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja perlu diperhatikan agar merasa nyaman, aman dan hubungan antar karyawan. Terdapat

kejelasan tugas dalam pelaksanaan kinerja, adanya ketersediaan alat, teknologi dan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, adanya pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan, gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat memotivasi dan menginspirasi karyawan, adanya kompensasi dan benefit yang diberikan karyawan, jaminan kesehatan kesejahteraan terkait kondisi fisik dan mental karyawan serta mengendalikan tingkat stress yang dialami karyawan yang dapat memengaruhi produktivitas kerja. Peningkatan kinerja organisasi adalah proses yang kompleks dan membutuhkan komitmen dari seluruh anggota organisasi. Dengan menerapkan strategi yang tepat dan berkelanjutan, organisasi dapat mencapai tujuannya dan meraih kesuksesan jangka panjang. Dengan cara kerja yang praktis dalam meningkatkan produktivitas diantaranya penggunaan teknologi tepat guna maka akan membantu kinerja karyawan menjadi lebih efisien. Kemudian mengoptimalkan proses kerja dengan cara mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan dalam proses kerja.

Selanjutnya fokus pada tugas utama dengan cara membantu karyawan memprioritaskan tugas dan menghindari *multitasking* atau tugas yang berbeda dan bersamaan secara berlebihan. Kemudian yang paling penting adalah memberikan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan dengan menjadwalkan waktu istirahat yang cukup untuk meningkatkan fokus dan energi. Budaya kewirausahaan yang fleksibel dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang lebih baik.

Mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor psikologis dan organisasi yang memengaruhi perilaku *entrepreneurship*. Meneliti bagaimana faktor-faktor seperti motivasi, kepribadian,

sikap, dan nilai memengaruhi keputusan individu untuk memulai dan menjalankan usaha. Menganalisis dampak elemen-elemen psikologi industri dan organisasi terhadap *entrepreneurship*. Memahami bagaimana elemen-elemen dalam psikologi organisasi, seperti budaya organisasi, iklim kerja, dan struktur organisasi, dapat mendukung atau menghambat perilaku kewirausahaan. Menyediakan rekomendasi praktis untuk mendukung dan mengembangkan perilaku *entrepreneurship* yang efektif. Memberikan rekomendasi berbasis penelitian bagi pembuat kebijakan, pendidik, dan praktisi bisnis untuk mendukung dan mengembangkan perilaku kewirausahaan yang sehat dan produktif. Menguraikan proses psikologis dalam *entrepreneurship*. Meneliti proses-proses psikologis yang terlibat dalam kewirausahaan, termasuk pengambilan keputusan, manajemen risiko, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Memahami interaksi antara individu dan lingkungan dalam konteks *entrepreneurship*. Mengkaji bagaimana interaksi antara individu (seperti karakteristik psikologis mereka) dan lingkungan (seperti peluang pasar, regulasi, dan dukungan sosial) membentuk perilaku kewirausahaan.

Psikologi industri dan organisasi menyoroti pentingnya motivasi dan kepribadian dalam kewirausahaan. Motivasi yang tinggi dan kepribadian yang sesuai dapat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan seorang entrepreneur. Lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi kreativitas, inovasi, dan pengambilan risiko dapat mendorong perilaku kewirausahaan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi turut berperan dalam membentuk perilaku *entrepreneurship*. Kewirausahaan juga melibatkan aspek emosional yang kuat. Kecerdasan emosional yang tinggi dapat membantu seorang entrepreneur dalam mengelola stres, menyelesaikan konflik, dan berkomunikasi secara

efektif dengan orang lain. Psikologi industri dan organisasi juga menyoroti pentingnya kemampuan pengambilan keputusan yang baik dalam konteks kewirausahaan. Seorang entrepreneur perlu mampu mengevaluasi risiko, membuat keputusan yang tepat, dan belajar dari kegagalan. Pengembangan keterampilan dan kompetensi kewirausahaan juga merupakan bagian penting dari psikologi industri dan organisasi. Pelatihan, Pendidikan, dan pengalaman kerja dapat membantu meningkatkan kemampuan seorang entrepreneur dalam mengelola bisnisnya.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

# Bab 11

## ETIKA DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

### A. Latar Belakang

Dalam konteks psikologi industry dan organisasi, penerapan etika memiliki peranan penting sebagai landasan moral dalam setiap praktik psikologis. Etika menjadi halan yang sangat vital untuk memastikan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh psikolog dalam lingkungan kerja sesuai dengan standar moral dan etika yang telah ditetapkan.

Etika bukan sekadar aturan yang harus diikuti, tetapi juga merupakan panduan moral yang membantu menjaga integritas praktik psikologi dan memastikan bahwa setiap keputusan dan interaksi psikolog sesuai dengan nilai-nilai moral yang tinggi. Dan menjunjung tinggi etika, praktik psikologi industri dan organisasi dapat menjamis bahwa setiap layanan yang diberikan kepada individu, kelompok, atau organisasi dilakukan dengan penuh profesionalisme, moralitas, dan keselarasan dengan prinsip-prinsip etika yang ada. Semakin kuat etika diterapkan dalam praktik psikologis, semakin terjaga kepercayaan, integritas, dan kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga memberikan dampak yang positif bagi seluruh entitas yang terlibat dalam bidang psikologi industri dan organisasi.

Etika dalam psikologi industri dan organisasi merujuk pada seperangkat prinsip, nilai, dan standar moral yang mengatur perilaku dan keputusan psikolog yang bekerja di bidang industri dan organisasi. Etika dalam konteks ini mencakup pertimbangan moral dalam hubungan profesional psikolog dengan karyawan, manajemen, klien, dan masyarakat yang dilayani. Hal ini termasuk penghormatan terhadap privasi, kewajiban untuk memastikan keadilan, dan perlakuannya yang adil, serta menjaga integritas dan profesionalisme dalam segala aspek praktik psikologis. Dengan mematuhi etika dalam psikologi industri dan organisasi, psikolog dapat memberikan layanan yang berkualitas, adil, dan sesuai dengan standar moral yang tinggi.

Tujuan utama dari penerapan etika dalam praktik psikologi industri dan organisasi adalah untuk memastikan bahwa psikolog menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan moralitas yang tinggi serta mengedepankan kepentingan dan kesejahteraan individu, kelompok, dan organisasi yang mereka layani. Selain itu, tujuan dari penerapan etika dalam psikologi industri dan organisasi juga meliputi upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung pertumbuhan serta perkembangan individu, bersama dengan membangun hubungan yang dipenuhi kepercayaan dan integritas dengan klien, manajemen, dan komunitas yang terlibat.

Manfaat utama dari penerapan etika dalam praktik psikologi industri dan organisasi adalah Memastikan Integritas. Dengan menerapkan etika, psikolog dapat menjaga integritas profesinya dengan konsisten bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral yang telah ditetapkan. Hal ini mencerminkan keselarasan antara prinsip-prinsip etika dan



tindakan nyata dalam praktik psikologis mereka. Membangun Kepercayaan: Etika membantu membangun hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan antara psikolog, klien, manajemen, dan pihak terkait lainnya. Dengan konsistensi dalam perilaku etis, psikolog dapat mendapatkan kepercayaan dari individu atau kelompok yang dilayani, yang merupakan dasar penting dalam hubungan kerja yang efektif. Meningkatkan Profesionalisme: Penerapan etika membantu meningkatkan profesionalisme psikolog dalam praktik psikologi industri dan organisasi. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moral, psikolog dapat memberikan layanan yang berkualitas, adil, dan menghargai kepentingan dan kebutuhan klien serta pemangku kepentingan lainnya. Mengurangi Risiko dan Kontroversi: Dengan mematuhi etika, psikolog dapat mengurangi risiko terjadinya konflik, klaim hukum, atau kontroversi terkait dengan praktik psikologis mereka. Tindakan yang etis dapat membantu menghindari situasi yang merugikan baik bagi psikolog maupun pihak lain yang terlibat dalam interaksi profesional.

### **B. Etika dalam Psikologi Industri dan Organisasi**

Dalam konteks penerapan etika dalam psikologi industri dan organisasi, terdapat beberapa pihak yang menjadi sasaran utama untuk memastikan kepatuhan dan integritas dalam praktik psikologis. Berikut adalah pembahasan mengenai pihak-pihak yang menjadi sasaran penerapan etika dalam psikologi industri dan organisasi:

1. Psikologi Industri dan Organisasi: Psikolog yang bekerja di bidang industri dan organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa praktik psikologis mereka berada dalam batas-batas etika yang ditetapkan.

2. **Karyawan dan Manajemen Organisasi:** Merupakan pihak yang menjadi subyek atau klien dalam praktik psikologi industri dan organisasi.
3. **Klien dan Peserta Uji:** Penting bagi psikolog untuk menjaga etika dalam merancang dan melakukan praktik psikologis, serta memberikan perlindungan dan persetujuan dari klien atau peserta uji dalam setiap tindakan yang dilakukan.
4. **Organisasi dan Masyarakat:** Organisasi tempat psikolog bekerja serta masyarakat lebih luas juga menjadi sasaran penerapan etika dalam psikologi industri dan organisasi.

Pembahasan mengenai isu-isu etika yang mungkin muncul dalam praktik psikologi industri dan organisasi serta strategi untuk mengatasinya dapat melibatkan beberapa hal, seperti: Dalam praktik psikologi industri dan organisasi, beberapa isu etika yang mungkin timbul meliputi:

1. **Privasi dan Keamanan Informasi:** Psikolog perlu menjaga kerahasiaan data klien dan informasi sensitif yang dapat dipercayakan kepadanya. Strategi untuk mengatasi isu ini termasuk penggunaan sistem keamanan informasi yang ketat dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.
2. **Kekonflikan Kepentingan:** Psikolog mungkin menghadapi situasi di mana kepentingan pribadi atau institusi bertentangan dengan kepentingan klien atau organisasi. Penting untuk mengembangkan kejelasan etika yang memandu pengambilan keputusan dalam situasi kekonflikan kepentingan.
3. **Diskriminasi dan Pengadilan:** Isu etika terkait diskriminasi dan perlakuan yang tidak adil mungkin muncul dalam praktik psikologi industri dan organisasi. Penting untuk mengadopsi pendekatan yang inklusif, menghormati keragaman, dan menegakkan prinsip-prinsip non-

diskriminasi dalam interaksi dengan individu atau kelompok yang dilayani.

Strategi untuk mengatasi isu-isu etika tersebut dapat melibatkan:

1. Pembentukan komite etika internal untuk mengevaluasi dan menanggapi pelanggaran etika.
2. Pelatihan dan pendidikan berkelanjutan bagi psikolog tentang kode etik profesi dan perkembangan dalam etika psikologi.
3. Menerapkan prosedur penanganan keluhan dan masalah etika yang transparan dan akuntabel.

Etika memiliki peran yang krusial dalam praktik psikologi industri dan organisasi. Penerapan etika tersebut bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, membangun kepercayaan, meningkatkan profesionalisme, dan mengurangi risiko kontroversi atau konflik dalam praktik psikologis. Sasaran penerapan etika mencakup psikolog, karyawan dan manajemen organisasi, klien dan peserta uji, serta organisasi dan masyarakat yang terlibat. Adanya isu-isu etika seperti privasi informasi, kekonflikan kepentingan, dan diskriminasi menuntut strategi penanganan yang inklusif, transparan, dan bersifat proaktif. Dengan demikian, penerapan etika dalam psikologi industri dan organisasi menjadi pijakan penting dalam memastikan praktik yang etis, berkualitas, dan mendukung kesejahteraan individu serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.



# Bab 12

## **ERGONOMI DAN LINGKUNGAN KERJA YANG MENDUKUNG**

### **A. Latar Belakang**

Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi bagaimana mereka melakukan tugas yang diberikan kepada mereka. Kebersihan, musik, dan hal lainnya adalah contoh lingkungan kerja. Hal ini dapat memengaruhi pekerjaan yang dilakukan; setiap perusahaan harus berusaha untuk memengaruhi karyawannya dengan cara yang positif.

Ergonomi sangat penting untuk lingkungan kerja. Ergonomi adalah ilmu yang mempelajari bagaimana manusia berinteraksi dengan bagian lain sistem dan profesi yang menggunakan teori, prinsip, data, dan metode untuk mengoptimalkan kesejahteraan manusia dan kinerja sistem secara keseluruhan. Ergonomi di tempat kerja membantu karyawan merasa aman dan nyaman saat melakukan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas kerja mereka dan mengurangi jumlah hari kerja yang terbuang karena sakit. Ergonomi dapat didefinisikan sebagai studi tentang aspek-aspek manusia dan lingkungan kerjanya yang ditinjau secara anatomi, fisiologi, psikologi, teknik, manajemen,

dan desain dan perancangan (Nurmianto, 1996:1). Istilah ini berasal dari bahasa Yunani, dari kata dasar “Ergos” yang berarti bekerja dan “Nomos” yang berarti hukum alam (Nurmianto, 1996:1). Tarwaka (2004) mendefinisikan ergonomi sebagai seni, ilmu, dan penerapan teknologi untuk mengatur semua fasilitas yang digunakan baik saat bekerja maupun saat istirahat berdasarkan kemampuan dan keterbatasan fisik dan mental manusia. Sritomo (2004) menyatakan bahwa ergonomi adalah bidang studi yang mempelajari bagaimana manusia berinteraksi dengan tempat kerja mereka. Peradaban dibangun untuk kepentingan manusia, dengan manusia sebagai subjek dan kursi sebagai obyek. Kursi ergonomis memenuhi kebutuhan fisik dan mental orang.

### **B. Pengertian dan Ruang Lingkup Ergonomi**

Ergonomi dapat didefinisikan sebagai studi tentang aspek-aspek manusia dan lingkungan kerjanya yang ditinjau secara anatomi, fisiologi, psikologi, teknik, manajemen, dan desain dan perancangan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi risiko penyakit atau cedera akibat kerja, meningkatkan kinerja, dan menjaga kesehatan mental, sedangkan manfaat ergonomi adalah menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang lebih efektif dengan sasaran berfokus pada penyesuaian tugas pekerjaan dengan kondisi tubuh manusia untuk menurunkan stres yang akan dihadapi.

Ergonomi adalah studi tentang bagaimana desain tempat kerja, peralatan, dan lingkungan kerja secara keseluruhan dapat disesuaikan dengan kebutuhan fisik dan psikologis manusia. Tujuan utama ergonomi adalah untuk meningkatkan kenyamanan, efisiensi kerja, dan keselamatan individu di tempat kerja. Ergonomi juga memperhatikan aspek psikologis

seperti dorongan, stres, dan kepuasan kerja. Menurut Alkandi (2019), ergonomi memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi risiko penyakit atau cedera akibat kerja, meningkatkan kinerja, dan menjaga kesehatan mental. Selain itu, ergonomi juga bertujuan untuk meningkatkan keselamatan kerja, mengurangi biaya perawatan kesehatan, dan meningkatkan kualitas hidup karyawan. Dengan menerapkan teori ergonomi, karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman dan aman serta meningkatkan produktivitas mereka. Ini adalah cara penting untuk mencegah cedera dan penyakit akibat pekerjaan seperti masalah tulang belakang, gangguan carpal tunnel, kerusakan mata, atau kelelahan fisik. Ruang lingkup ergonomi mencakup tiga bidang utama, yaitu:

1. Organisasi ergonomi: berhubungan dengan desain pekerjaan, tanggung jawab, dan lingkungan organisasi secara keseluruhan.
2. Ergonomis fisik: berhubungan dengan desain fisik, termasuk peralatan, ruang kerja, dan pengaturan lainnya.
3. *Cognitive ergonomic*: berbicara tentang bagaimana otak berfungsi dan bagaimana perilaku manusia berinteraksi dengan sistem.

Manfaat dari menerapkan ergonomi yang baik di tempat kerja adalah:

1. Menurunkan biaya: jika risiko penyakit yang berhubungan dengan penyakit muskuloskeletal – yang meliputi anggota tubuh seperti badan, leher, dan punggung – diturunkan, perusahaan dapat menghemat uang dengan membayar pekerja yang menderita penyakit akibat ergonomi.
2. Menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang aman: keberlangsungan suatu perusahaan bergantung pada

bagaimana budayanya. Perusahaan dapat menciptakan budaya yang aman dan nyaman jika mereka dapat menerapkan prinsip ergonomi yang baik dan benar. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa ergonomi yang baik membuat 75% karyawan merasa lebih aman di tempat kerja.

3. Meningkatkan produktivitas kerja: ergonomi di tempat kerja membuat karyawan merasa aman dan nyaman saat melakukan pekerjaan, yang berarti mereka lebih produktif dan kurang sakit.
4. Mengurangi jumlah hari absen: ergonomi di tempat kerja meningkatkan kinerja dan efisiensi kerja dengan mengurangi hari absen karena sakit.

Sasaran ergonomi dalam lingkungan kerja adalah manusia pada saat bekerja dalam lingkungan. Ergonomi berfokus pada penyesuaian tugas pekerjaan dengan kondisi tubuh manusia untuk menurunkan stres yang akan dihadapi. Sasaran ergonomi meliputi:

1. Energi manusia: mencari tahu berapa banyak energi manusia yang dikeluarkan saat bekerja untuk membangun sistem kerja yang dapat mengurangi konsumsi energi saat bekerja.
2. Kenyamanan: sesuaikan ukuran tempat kerja dengan dimensi tubuh agar tidak melelahkan; atur suhu, cahaya, dan kelembaban tempat kerja agar lebih nyaman bagi karyawan.
3. Kesehatan: mencegah cedera dan penyakit akibat kerja, seperti masalah tulang belakang, gangguan carpal tunnel, kerusakan mata, atau kelelahan fisik.
4. Produksi: menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman bagi pekerja untuk meningkatkan produktivitas mereka.



5. Efisiensi: meningkatkan produktivitas kerja dengan menurunkan biaya perawatan kesehatan dan kualitas hidup karyawan.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

# Bab 13

## STRUKTUR ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA

### A. Latar Belakang

Pengertian konsep organisasi, terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok satu sama lain, dan pula yang berbeda. Organisasi sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis dalam memanfaatkan sumber daya. Sarana dan prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, psikologi, dan manajemen. Belajar mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau Analisa organisasi (*organizational analysis*). Organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Definisi organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli baik dari dalam maupun luar negeri. Beberapa di antaranya: 1) Mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama; 2) Mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui orang-orang dibawah pengarahannya atasan mengejar tujuan bersama; 3) Mengatakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang di

susun dalam kelompok-kelompok, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Masih banyak lagi pendapat para ahli tentang organisasi. Berdasarkan pendapat ahli di atas, maka secara garis besar pengertian definisi organisasi adalah di artikan sebagai suatu kelompok terdiri atas 2 atau lebih orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu secara Bersama. Organisasi merupakan wadah atau tempat berkumpulnya orang dengan sistematis, dipimpin, terkendali, terencana, rasional dalam memanfaatkan sumber daya baik metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasarana, dan lain sebagainya dimana digunakan secara efisien dan efektif untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

Struktur organisasi adalah cara menata unsur-unsur dalam organisasi yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi dan perilaku yang berfokus pada tugas. Struktur organisasi yang ukur melalui 3 indikator: derajat sentralisasi organisasi, derajat formalisasi, dan tingkat system yang diberikan berdasarkan kinerja dalam organisasi. Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja karyawan. Budaya merupakan suatu asumsi penting yang harus dimiliki oleh setiap masyarakat dan membedakan masyarakat satu dengan lainnya dalam berinteraksi dan bertindak untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu untuk mengatasi masalah-masalah yang ditimbulkan akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya organisasi sangat berpengaruh penting terhadap kemajuan perusahaan dan memengaruhi respon terhadap lingkungan eksternalnya. Dalam sintesisnya, struktur organisasi dan

budaya kerja saling terkait dan memengaruhi efektivitas kerja karyawan. Struktur organisasi menentukan pola-pola interaksi koordinasi, sedangkan budaya organisasi memengaruhi perilaku dan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **B. Struktur Organisasi: Fondasi Formal Keberhasilan**

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang mendefinisikan pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif. Berikut beberapa teori struktur organisasi yang umum:

1. **Struktur Hierarki:** Struktur hierarki dicirikan dengan rantai komando yang jelas, di mana terdapat pembagian tingkatan pemerintahan yang jelas dengan garis kewenangan yang terstruktur. Struktur ini cocok untuk organisasi yang membutuhkan kontrol dan stabilitas yang tinggi, seperti militer atau birokrasi pemerintah.
2. **Struktur Datar:** Struktur datar memiliki tingkatan hierarki yang lebih sedikit dan memungkinkan komunikasi yang lebih terbuka dan fleksibel antar karyawan. Struktur ini cocok untuk organisasi yang membutuhkan inovasi dan kecepatan, seperti startup atau perusahaan teknologi.
3. **Struktur Fungsional:** Struktur fungsional mengelompokkan karyawan berdasarkan keahlian atau departemen mereka. Struktur ini cocok untuk organisasi yang membutuhkan spesialisasi dan efisiensi dalam pekerjaan rutin.
4. **Struktur Matriks:** Struktur matriks menggabungkan elemen struktur hirarki dan fungsional, di mana karyawan memiliki dua atasan atau lebih. Struktur ini cocok untuk organisasi

yang membutuhkan kolaborasi antar departemen dan fleksibilitas dalam proyek-proyek kompleks.

### **C. Budaya Kerja: Jiwa Penggerak Organisasi**

Budaya kerja adalah nilai-nilai, norma, dan perilaku yang dianut bersama oleh para anggota organisasi. Budaya kerja yang kuat dapat memberikan identitas, motivasi, dan arah bagi organisasi. Berikut beberapa teori budaya organisasi yang umum:

1. Model Hofstede: Model Hofstede mengklasifikasikan budaya organisasi berdasarkan enam dimensi budaya nasional, yaitu power distance, individualism, collectivism, masculinity, femininity, dan uncertainty avoidance.
2. Model Schein: Model Schein membagi budaya organisasi menjadi tiga tingkatan, yaitu level artefak, level nilai dan keyakinan, dan level asumsi dasar.
3. Model Denison: Model Denison mengukur budaya organisasi berdasarkan empat dimensi, yaitu support for innovation, emphasis on people, focus on results, dan power sharing.

### **D. Menjembatani dan Membangun Struktur dan Budaya Kerja yang Efektif**

Struktur dan budaya kerja saling terkait erat dan dapat memengaruhi satu sama lain. Struktur organisasi dapat membentuk budaya kerja dengan mendefinisikan bagaimana orang-orang berinteraksi dan bekerja sama. Sebaliknya, budaya kerja dapat memengaruhi struktur organisasi dengan mendorong atau menghambat perubahan dan inovasi.

Membangun struktur dan budaya kerja yang efektif membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang berbagai

teori dan praktik yang ada. Berikut beberapa tips untuk membangun struktur dan budaya kerja yang efektif:

1. Sesuaikan Struktur dengan Strategi dan Tujuan: Pilihlah struktur organisasi yang paling sesuai dengan strategi, tujuan, dan industrinya.
2. Tanamkan Nilai-nilai dan Norma yang Positif: Ciptakan budaya kerja yang positif dengan menanamkan nilai-nilai dan norma yang dianut bersama, seperti integritas, kerjasama, dan rasa hormat.
3. Komunikasikan secara Terbuka dan Efektif: Pastikan semua anggota organisasi memahami struktur dan budaya kerja, dan komunikasikan perubahan secara terbuka dan efektif.
4. Dorong Partisipasi dan Keterlibatan: Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan dorong partisipasi mereka dalam membangun budaya kerja yang positif.
5. Evaluasi dan Adaptasi: Evaluasi secara berkala efektivitas struktur dan budaya kerja, dan lakukan adaptasi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.

Struktur organisasi mengacu pada kerangka kerja formal yang mendefinisikan bagaimana tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang dibagikan dalam suatu organisasi. Struktur ini membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara:

1. Membagi Pekerjaan: Membagi tugas-tugas besar menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola, yang dapat ditugaskan kepada individu atau tim.
2. Menentukan Hierarki: Menetapkan rantai komando yang menunjukkan siapa yang melapor kepada siapa, sehingga tercipta alur komunikasi dan pengambilan keputusan yang jelas.

3. Mengatur Koordinasi: Menentukan bagaimana departemen dan unit-unit dalam organisasi bekerja sama dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.

Ada beberapa teori utama tentang struktur organisasi, antara lain:

1. Struktur Mekanistik: Struktur ini dicirikan oleh sentralisasi pengambilan keputusan, formalitas yang tinggi, dan spesialisasi pekerjaan yang tinggi. Cocok untuk organisasi yang beroperasi di lingkungan yang stabil dan membutuhkan kontrol yang ketat.
2. Struktur Organik: Struktur ini dicirikan oleh desentralisasi pengambilan keputusan, fleksibilitas yang tinggi, dan spesialisasi pekerjaan yang rendah. Cocok untuk organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dan membutuhkan inovasi.
3. Struktur Matriks: Struktur ini menggabungkan elemen struktur mekanistik dan organik. Cocok untuk organisasi yang membutuhkan keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas.
4. Struktur Virtual: Struktur ini terdiri dari karyawan yang bekerja dari lokasi yang berbeda dan terhubung melalui teknologi. Cocok untuk organisasi yang membutuhkan skalabilitas dan fleksibilitas yang tinggi.

Budaya Organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut dan dipraktikkan oleh anggota organisasi. Budaya ini membentuk perilaku dan interaksi karyawan, dan memengaruhi bagaimana organisasi mencapai tujuannya. Teori-teori Budaya Organisasi antara lain:

1. Model Budaya Organisasi Schein: Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola perilaku, keyakinan, dan



nilai dasar yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota organisasi. Model ini mengidentifikasi tiga tingkatan budaya: artefak, nilai dan asumsi.

2. Model Budaya Organisasi Hofstede: Hofstede mengidentifikasi empat dimensi budaya organisasi: jarak kekuasaan, individualisme vs kolektivisme, maskulinitas vs feminitas, dan penghindaran ketidakpastian.
3. Model Budaya Organisasi Cameron dan Quinn: Cameron dan Quinn mengidentifikasi enam tipe budaya organisasi: klan, hierarki, pasar, adhokrasi, misionaris, dan pendukung.

Hubungan Struktur Organisasi dan Budaya Kerja. Struktur organisasi dan budaya kerja saling terkait erat. Struktur organisasi dapat memengaruhi budaya kerja, dan sebaliknya. Budaya kerja yang kuat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, bahkan dengan struktur yang tidak optimal. Memahami berbagai teori struktur organisasi dan budaya kerja memiliki beberapa tujuan penting, antara lain:

1. Memilih Struktur Organisasi yang Tepat.
2. Mencocokkan Struktur dengan Strategi dan Tujuan: Dengan memahami berbagai jenis struktur organisasi, pemimpin organisasi dapat memilih struktur yang paling sesuai dengan strategi, tujuan, dan industrinya.
3. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Struktur organisasi yang tepat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif, dengan meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan.
4. Meningkatkan Adaptasi terhadap Perubahan: Struktur organisasi yang tepat dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tuntutan bisnis yang dinamis.

### Membangun Budaya Kerja yang Kuat:

1. Menanamkan Nilai-nilai dan Norma yang Positif: Dengan memahami berbagai teori budaya organisasi, pemimpin organisasi dapat menanamkan nilai-nilai dan norma yang positif untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan positif.
2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan: Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, semangat, dan produktivitas karyawan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover karyawan.
4. Memperkuat Reputasi Organisasi: Budaya kerja yang positif dapat membangun citra yang baik bagi organisasi di mata publik, sehingga meningkatkan daya tarik organisasi bagi talenta-talenta terbaik dan pelanggan.

Meningkatkan Pemahaman tentang Organisasi. Dalam proses ini diharapkan adanya pemahaman tentang perilaku organisasi dan budaya kerja sehingga diperoleh pengetahuan tentang faktor apa saja yang memengaruhi organisasi dan struktur organisasi. Pada aspek lain nya terdapat potensi meningkatnya kemampuan dalam menganalisis dan melakukan problem solving, dimana budaya organisasi dapat membantu kita dalam menganalisis permasalahan di dalam organisasi sekaligus dapat mengembangkan solusi yang efektif baik bagi karyawan dan organisasi. Hal berikutnya yang menjadi perhatian dan orientasi dalam pengembangan budaya organisasi adalah adanya efektifitas dalam komunikasi dan kolaborasi. Hal ini bertujuan agar kita dapat berkomunikasi

dan berkolaborasi dengan orang lain secara lebih efektif dalam konteks organisasi. Satu hal lagi yang tidak kalah pentingnya adalah perlunya mempersiapkan diri di masa depan menjadi pribadi yang santun, memiliki kompetensi yang cukup di bidangnya dan dapat beradaptasi pada perubahan dunia kerja dengan baik dan fleksibel. Struktur dan budaya organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan zaman. Pemahaman tentang berbagai teori struktur dan budaya kerja dapat membantu kita beradaptasi dengan perubahan dunia kerja.

Memahami berbagai teori struktur organisasi dan budaya kerja membawa banyak manfaat bagi individu dan organisasi. Berikut beberapa manfaatnya:

1. Manfaat bagi Individu: Meningkatkan Pemahaman tentang Organisasi: Dengan mempelajari berbagai teori struktur dan budaya kerja, individu dapat memahami bagaimana organisasi bekerja, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana individu berperilaku dalam organisasi.
2. Mengembangkan Keterampilan yang Dicari Pemberi Kerja: Banyak pemberi kerja mencari kandidat yang memiliki pemahaman tentang struktur dan budaya organisasi. Mempelajari teori-teori ini dapat membantu individu mengembangkan keterampilan yang dicari pemberi kerja dan meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja.
3. Meningkatkan Kemampuan Analisis dan Problem Solving: Pemahaman tentang struktur dan budaya organisasi dapat membantu individu menganalisis masalah organisasi dan mengembangkan solusi yang efektif.
4. Meningkatkan Efektivitas Komunikasi dan Kolaborasi: Pemahaman tentang struktur dan budaya organisasi dapat membantu individu berkomunikasi dan

berkolaborasi dengan orang lain secara lebih efektif dalam konteks organisasi.

5. Meningkatkan Kesadaran Diri dan Kemampuan Beradaptasi: Mempelajari struktur dan budaya organisasi dapat membantu individu memahami diri mereka sendiri sebagai anggota organisasi dan belajar bagaimana beradaptasi dengan berbagai lingkungan kerja.

Sedangkan manfaat bagi Organisasi yang bisa diperoleh adalah membantu Memilih Struktur Organisasi yang Tepat: Dengan memahami berbagai jenis struktur organisasi, pemimpin organisasi dapat memilih struktur yang paling sesuai dengan strategi, tujuan, dan industrinya. Selanjutnya adalah dengan meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas: Struktur organisasi yang tepat dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif, dengan meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Berikutnya membangun Budaya Kerja yang Kuat: Dengan memahami berbagai teori budaya organisasi, pemimpin organisasi dapat menanamkan nilai-nilai dan norma yang positif untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan positif. Faktor yang juga penting dalam menentukan budaya organisasi adalah dengan meningkatkan motivasi dan kinerja Karyawan serta budaya kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, semangat, dan produktivitas karyawan, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Jika hal tersebut sudah berjalan dengan baik maka tahapan berikutnya yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan Kepuasan Kerja: Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover karyawan.

Memperkuat Reputasi Organisasi juga menjadi bagian yang penting dalam budaya kerja yang positif dapat membangun citra yang baik bagi organisasi di mata publik, sehingga meningkatkan daya tarik organisasi bagi talenta-talenta terbaik dan pelanggan. Sekaligus meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan: struktur dan budaya organisasi yang tepat dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tuntutan bisnis yang dinamis. Dengan demikian capaian Inovasi dan Kreativitas yang positif dapat mendorong kreativitas dan inovasi di antara karyawan, sehingga menghasilkan ide-ide baru dan solusi yang inovatif.

Dunia organisasi terus berkembang dengan pesat, diiringi dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan tuntutan masyarakat. Di tengah dinamika ini, struktur dan budaya kerja menjadi elemen fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi. Memahami berbagai teori tentang struktur organisasi dan budaya kerja merupakan kunci untuk membangun organisasi yang kuat dan adaptif. Dengan memilih struktur yang tepat dan menanamkan budaya yang positif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, meningkatkan kinerja karyawan, dan mencapai tujuannya secara lebih efektif. Mempelajari teori-teori ini tidak hanya bermanfaat bagi pemimpin organisasi, tetapi juga bagi seluruh anggota organisasi. Dengan memahami bagaimana struktur dan budaya kerja memengaruhi organisasi, individu dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang peran mereka dalam organisasi, meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi, dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif dalam tim. Pada akhirnya, struktur dan budaya kerja yang tepat dapat menjadi landasan bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dan memberikan

kontribusi yang positif bagi masyarakat. Memahami berbagai teori struktur organisasi dan budaya kerja merupakan kunci untuk membangun organisasi yang kuat, adaptif, dan mampu mencapai kesuksesan berkelanjutan. Dengan memilih struktur yang tepat, menanamkan budaya yang positif, dan mengembangkan individu-individu di dalamnya, organisasi dapat mencapai tujuannya dan memberikan kontribusi yang positif bagi masyarakat.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

# Bab 14

## **DINAMIKA HUBUNGAN ANTAR INDIVIDU DALAM ORGANISASI**

### **A. Latar Belakang**

Saat ini Organisasi modern tidak hanya berfungsi sebagai tempat kerja, tetapi juga sebagai lingkungan sosial di mana individu berinteraksi, berkolaborasi, dan berkonflik. Dinamika hubungan antar individu dalam organisasi menjadi faktor krusial untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Interaksi antar individu ini mencakup berbagai bagian seperti komunikasi, kerja sama, persaingan, dan resolusi konflik, yang semuanya ikut berkontribusi terhadap iklim kerja dan produktivitas.

Pada dasarnya, organisasi adalah kelompok individu yang memiliki tujuan bersama. Namun, setiap individu membawa serta karakteristik pribadi, latar belakang, harapan, dan tujuan pribadi mereka masing-masing. Hal ini menciptakan kompleksitas dalam hubungan antar individu yang perlu dikelola dengan baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara aktual. Ketidakmampuan untuk mengolah dinamika ini dapat mengakibatkan berbagai masalah seperti rendahnya moral karyawan, konflik antar karyawan, dan bahkan kegagalan organisasi.



Latar belakang ini memfokuskan bagaimana pentingnya memahami dan mengolah dinamika hubungan antar individu dalam organisasi. Dalam situasi ini, berbagai teori dan model komunikasi interpersonal, gaya kepemimpinan, dan manajemen konflik menjadi relevan. Selain itu, adanya pengaruh budaya organisasi, struktur organisasi, dan kebijakan manajemen sumber daya manusia juga memainkan peran penting dalam membentuk dinamika hubungan tersebut.

Dalam beberapa diskusi, kelompok sosial selalu mengemukakan bahwa manusia memiliki dua kecenderungan dasar sejak lahir. Bisa juga dipadukan dengan lingkungan alam. Kedua kecenderungan ini menyebabkan munculnya kelompok sosial. Menurut Aristoteles, manusia dapat disamakan dengan binatang, atau binatang sosial. Hal ini menunjukkan bahwa manusia selalu mempunyai keinginan alami untuk berkumpul dan bersatu dengan orang lain. Bisa juga disebut alami. (Perilaku dalam Organisasi (Dinamika Organisasi), 2024) (Fathurahman, 2024). Penampilan (Sharmuna, 1982) mensyaratkan adanya tiga syarat agar sejumlah besar orang dapat disebut suatu kelompok sosial. Ketiga syarat tersebut adalah: a) orang-orang yang ada harus saling berinteraksi; b) orang-orang secara psikologis sadar akan keberadaan orang lain; c) orang-orang tersebut mempunyai rasa menjadi bagian dari suatu kelompok. Misalnya, sekelompok orang yang berdiri di halte bus menunggu bus berikutnya, orang-orang yang mengantri tiket di luar gedung bioskop, atau sekelompok penonton sepak bola yang naik ke stadion akan dinyatakan sebagai kelompok sosial dia. Setiap perkumpulan atau sekelompok orang dapat disebut kelompok sosial.

Soerjono Soekarno (1992) menyatakan ada beberapa syarat agar suatu perkumpulan atau sekelompok orang dapat disebut kelompok sosial, di antaranya:

1. Setiap anggota kelompok harus menyadari bahwa dirinya adalah bagian dari kelompok yang bersangkutan.
2. Adanya hubungan timbal balik antar anggota.
3. Adanya unsur bersama (sama nasib, sama kepentingan, sama tujuan, sama ideologi politiknya, dan sebagainya).
4. Terstruktur, ada kaidahnya, dan ada pola perilakunya.
5. Sistematis dan prosedural.

### **B. Kelompok Organisasi Sosial**

Istilah “organisasi sosial” sering dikaitkan dengan pengertian organisasi nirlaba. Contoh organisasi sosial dalam pengertian ini adalah “Palang Merah Indonesia”. Sebab organisasi ini mempunyai misi kemanusiaan yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan finansial. Ketika bagian ini membahas organisasi sosial, definisinya berbeda dengan contoh yang diberikan di sini. Dalam pembahasan kali ini, organisasi sosial merupakan sebuah konsep sosiologi yang memiliki makna berbeda-beda. Organisasi sosial adalah konsep yang umum digunakan dalam sosiologi. Namun istilah organisasi sosial digunakan oleh para ahli yang berbeda-beda dengan arti yang berbeda-beda. Organisasi sosial didefinisikan sebagai suatu pola atau struktur yang relatif stabil yang ada dalam suatu masyarakat dan menyediakan forum di mana proses pembentukan dan pemeliharaan struktur berlangsung. Dengan kata lain, organisasi sosial dipandang sebagai suatu struktur dan tempat berlangsungnya proses pembentukan dan pemeliharaan struktur. Etzioni et al. (1991) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan sosial atau sekelompok manusia yang secara sadar dibentuk dan disusun untuk mencapai tujuan tertentu.

### **C. Dinamika Kelompok dalam Organisasi**

Dalam organisasi mana pun selalu terdapat orang-orang yang mempunyai karakteristik berbeda-beda. Anda bahkan dapat mengatakan bahwa struktur formal suatu organisasi pada dasarnya tidak lebih dari pengaturan kelompok. Pemahaman ini tentu benar sepanjang diartikan sebagai suatu pengaturan di mana kelompok-kelompok yang berbeda berinteraksi dan kelompok-kelompok yang ada dengan jenis/ukuran yang berbeda-beda melaksanakan seluruh tugas dalam suatu organisasi. Misalnya, anggota suatu bagian dalam suatu organisasi bisnis melaksanakan tugas sesuai dengan isi pekerjaan yang akan dilaksanakan. Misalnya, seseorang bertugas membuat surat tanggapan atas surat yang diterima dari instansi lain. Ketika saya menulis konsepnya, berdiskusi dengan atasan saya, mendapat persetujuan, memasukkannya, dan menyerahkannya ke bagian penyerahan, saya melakukan apa yang seharusnya saya lakukan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada saya. Melakukan. Namun bagaimana Anda sampai di sana dari rumah, dengan siapa Anda makan siang, dengan siapa Anda mengobrol, dan bertukar pikiran tentang isu-isu terkini, semuanya dirinci dalam tugas yang dilakukan.

Kerja sama, persaingan, dan konflik yang terjadi antar anggota suatu organisasi juga mempunyai dampak. Melalui keanggotaan kelompok, terdapat pengaruh yang nyata terhadap perilaku seseorang. Misalnya, perselisihan antara buruh dan manajemen dalam organisasi produksi seperti pabrik dapat dengan mudah dipahami sebagai konflik antara sekelompok pekerja dan sekelompok manajer, yang masing-masing mempunyai kepentingannya sendiri. Oleh karena itu, memahami kelompok dan dinamikanya dalam suatu organisasi membantu untuk memahami permasalahan organisasi.

Kelompok sosial selalu menyatakan bahwa manusia dilahirkan dengan dua kecenderungan dasar. Ini tentang pemenuhan keinginan untuk bersatu dengan masyarakat sekitar dan dengan lingkungan alam. Menurut Aristoteles, manusia dapat disamakan dengan binatang, atau binatang sosial. Hal ini menunjukkan bahwa manusia selalu mempunyai keinginan alami untuk berkumpul dan bersatu dengan orang lain. Bisa juga disebut alami. Organisasi sosial didefinisikan sebagai pola atau struktur yang relatif stabil yang ada dalam masyarakat dan menyediakan forum di mana proses pembentukan dan pemeliharaan struktur berlangsung. Di organisasi mana pun, selalu ada orang-orang dengan karakteristik berbeda-beda. Anda bahkan dapat mengatakan bahwa struktur formal suatu organisasi pada dasarnya tidak lebih dari pengaturan kelompok. Kerja sama, persaingan, dan konflik yang terjadi antar anggota organisasi juga memberikan dampak. Melalui keanggotaan kelompok, terdapat pengaruh yang nyata terhadap perilaku seseorang.

~oOo~

## DAFTAR PUSTAKA

- Ac, Z. (2006). *Bagaimana Kewirausahaan Baik untuk Pertumbuhan Ekonomi*. Teknologi Inovasi, Pemerintahan & Globalisasi, 97-107.
- Adnan, I. (2020). *Modul 1: Pengertian dan Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi*. Diakses pada 13 Juni 2024, dari <https://repository.ut.ac.id/3840/1/ADBI4410-M1.pdf>.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Ahmed, I., Nawas, M. M., Ahmad, Z., Shaukat, M. Z., Usman, A., et al. (2010). Penentu Niat Berkarier Wirausaha Mahasiswa: Bukti dari Lulusan Bisnis. *Jurnal Ilmu Sosial Eropa*, 14-22.
- Ahyari, A. (1983). *Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan Suatu Pendekatan Psikologi*. Jogjakarta: Liberty.
- Ajzen, I. (1985). *Dari Niat ke Tindakan: Teori Perilaku Terencana*. New York: Peloncat.
- Ajzen, I. (1991). Teori Perilaku Terencana. *Jurnal Perilaku Organisasi dan Proses Keputusan Manusia*, 179-211.
- Ajzen, I. (2009). Dari Niat ke Perilaku: Niat Implementasi, Komitmen, dan Kehati-hatian. *Jurnal Psikologi Terapan*, 1356-1372.
- Alvares-Herranz, A., Valencia-De-Lara, P., & Martanez-Ruiz, MP (2011). Bagaimana Karakteristik Kewirausahaan

Mempengaruhi Penciptaan Perusahaan: Studi Lintas Negara dari 22 Negara Diuji dengan Metodologi Data Panel. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 529-545.

Amelia, R. (2022). Penerapan Ergonomi dalam Lingkungan Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Pekerja. *Skripsi*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Ancok, D. (1987). *Teknik Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada.

As'ad, M. (1999). *Seri Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan 4. Yogyakarta: Liberty.

Bandura, A. (1977). *Theory of Social Learning*. Pearson Education.

Budiman, F. (2012). *Psikologi Industri*. Kebumen: Sekolah Tinggi Teknologi Muhammadiyah Kebumen.

Dessler, G. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. Jakarta: Erlangga.

Fathurahman, F. H. (2024). Dinamika Manusia di Lingkungan Organisasi. 21 April 2024. *Perilaku dalam Organisasi (Dinamika Organisasi)*.

Ford, J. K., & Goldstein, I. L. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Publishers Wadsworth.

George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.

Hamalik, O. (2007). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Handoko, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Hani, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Izzati, U. A., et al. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Penerbit Bintang Surabaya.
- Jackson, J. H., & Mathis, R. L. (2011). *Essential Views on Human Resource Management*. Cengage Education.
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Penerbit: PT Raja Grafindo Persada.
- Khalifah, M. S., Kasful, A., & Jamrizal, J. (2024). *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 204-210.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Publishers: Berrett-Koehler.
- Koesmono, H.T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja*.
- Lestari, M. D., et al. (2016). *Buku Ajar: Psikologi Industri dan Organisasi*. Diakses pada 13 Juni 2024, dari [https://simdos.unud.ac.id/uploads/file\\_pendidikan\\_1\\_dir/ed975629483c71792cbe2de4039708d9.pdf](https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/ed975629483c71792cbe2de4039708d9.pdf).
- M. Armstrong. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Publishers Kogan Page.
- Madyana, A. M. (1996). *Analisis Perancangan Kerja.*, Jilid 1. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya.



- Mangkunegara, A. A., & Anwar, P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A., & Anwar, P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maslow, A. H. (1943). An Explanation of Human Motivation, the 2015 Edition of Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). *The Annual Survey Report on Learning and Development*.
- Masrukin., & Waridin. (2004). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekonomi Bisnis*, 7(2).
- Mathis, R. L., & Jhon, H. J. (2009). *Human Resource Management*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, A. B. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Warta Media Nusantara Tribun Jateng. *Jurnal Management Universitas Diponegoro*.
- Mulyasa. (2007). *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Education and Training*. McGraw-Hill Learning.
- Rivai, V. (2006). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. & Timothy, A. J. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, S. P. (2013). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2. Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Schein, E. H. (2010). *Culture and Leadership*, Edisi 3. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (1997). *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan Kedua. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Stoner, I. F., Edward, E. F., & Daniel, R. G. (1995). *Management*, Edisi 6. New York: Prentice Hall.
- Sulaiman, E. (2019). Pengaruh Stres Kerja, Dukungan Sosial, dan Motivasi Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai ICU RSUD Gunung Jati Kota Cirebon. *Jurnal Manajemen*, 2(3).
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Thacker, J. W., & Blanchard, P. N. (2012). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson.
- Widiasih, P. A., et al. (2022). *Modul Pembelajaran Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: CV. Feniks Muda Sejahtera.
- Wijono, S. (2011). *Kepemimpinan dalam Prespektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Winjosoebroto, S. (2000). Evaluasi Ergonomi dalam Proses Perancangan Produk. Surabaya: *Proceeding Seminar Nasional Ergonomi*.

Yuwono, I., et al. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

<https://g.co/kgs/pL1SVyV>.

<https://perpus.univpancasila.ac.id/repository/EKIDUPT210182.pdf>.

~oOo~

Copyright © 2024  
PENERBIT NEM

## Tentang Penulis



**Rr. Hesti Setyodyah Lestari, M.Psi., Psikolog**, lahir di Malang pada tanggal 16 Oktober 1976. Saat ini penulis tinggal di Kota Malang, Jawa Timur. Pendidikan tinggi ditempuh mulai dari S1 di Fakultas Psikologi Universitas Wisnuwardhana Malang (lulus 2000), Pascasarjana di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) dengan spesialisasi Psikologi Klinis (lulus 2012), dan meraih gelar Magister Profesi Psikologi (M.Psi) dengan gelar Psikolog. Aktivitas penulis saat ini yaitu mengajar pada jenjang sarjana Program Studi Psikologi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, sebagai struktural pada Universitas Islam Raden Rahmat Malang, sebagai praktisi di bidang pemberdayaan ekonomi perempuan sekaligus memberikan layanan konseling psikologi dengan bergabung di institusi Woman Crisis Center Setia Budi Wanita di Malang serta instansi terkait baik swasta maupun pemerintah. Jalin kerja sama dengan penulis via surel [hesti.setyodyah@uniramalang.ac.id](mailto:hesti.setyodyah@uniramalang.ac.id).



**Andia Kusuma Damayanti, M.Psi., Psikolog**, lahir di Malang pada tanggal 13 Januari 1977. Saat ini penulis tinggal di Arjosari, Kota Malang. Pendidikan tinggi ditempuh mulai dari S1 di Fakultas Psikologi Universitas Wisnuwardhana Malang (Unidha) (lulus 2000), Pascasarjana di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya (Untag Surabaya) dengan spesialisasi Psikologi Pendidikan (lulus 2012), dan meraih gelar M.Psi. Selain itu penulis juga pernah mengenyam pendidikan profesi psikologi di HIMPSI Jatim tahun 2000. Aktivitas penulis saat ini selain mengajar pada jenjang sarjana Universitas Wisnuwardhana Malang (Unidha) adalah sebagai Kepala Lembaga Bimbingan Konseling pada periode 2024-2028 di universitas tersebut.

Selain itu menjadi psikolog di Lembaga Psikologi Terapan Universitas Wisnuwardhana Malang sejak tahun 2000-sekarang dan psikolog lepas di beberapa tempat, serta asesor Kemendikbudristek sejak tahun 2021-sekarang. Jalin kerja sama dengan penulis via surel [andiakusuma@wisnuwardhana.ac.id](mailto:andiakusuma@wisnuwardhana.ac.id).



**Sinollah, S.Sos., M.AB**, lahir di Pamekasan pada tanggal 20 Mei 1974. Saat ini penulis tinggal di Desa Tegalondo, Kabupaten Malang. Pendidikan tinggi ditempuh mulai dari S1 di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (UB) (lulus 1999), Pascasarjana di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (UB) dengan spesialisasi Manajemen Sumberdaya Manusia (lulus tahun 2004), dan meraih gelar Master Administrasi Bisnis (M.AB). Selain itu penulis saat ini sedang menempuh program Doktor Ilmu Manajemen (konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia) di Universitas Negeri Malang. Aktivitas penulis saat ini selain mengajar pada jenjang sarjana Universitas Islam Raden Rahmat (Unira Malang) dengan spesialisasi mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia dan Metode Riset, adalah sebagai Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (periode 2020-2024) dan Wakil Rektor Bidang Akademik dan Umum (periode 2024-2028) di Unira Malang. Selain itu menjadi Wakil Ketua Konsorsium Lembaga Penjaminan Mutu Kopertais Wilayah 4 Surabaya (periode 2022-2024). Jalin kerja sama dengan penulis via surel [sinollah@gmail.com](mailto:sinollah@gmail.com).



# Psikologi Industri dan Organisasi

Buku ini menyajikan panduan praktis bagi para mahasiswa, praktisi sumber daya manusia, dan manajer dalam memahami dan menerapkan prinsip-prinsip psikologi industri dan organisasi. Mulai dari proses rekrutmen yang efektif, pengembangan program pelatihan yang inovatif, hingga membangun budaya organisasi yang positif dengan memberikan solusi konkret untuk berbagai tantangan yang dihadapi organisasi modern.

Pada aspek lainnya, buku ini mempelajari perilaku manusia dalam konteks kerja adalah kunci untuk membangun organisasi yang sukses. Buku ini menyajikan tinjauan komprehensif terhadap teori-teori psikologi yang relevan dengan dunia kerja, seperti teori motivasi, teori kepemimpinan, dan teori pembelajaran sosial. Dengan pemahaman yang mendalam tentang teori-teori ini, Anda akan dapat menganalisis perilaku karyawan, merancang program pengembangan yang efektif, dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Buku ini merupakan jembatan antara teori dan praktik psikologi industri dan organisasi. Selain membahas konsep-konsep dasar, buku ini juga menyajikan berbagai studi kasus dan contoh penerapan di dunia nyata. Anda akan diajak untuk memahami bagaimana teori-teori psikologi dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah yang sering dihadapi oleh organisasi, seperti konflik antarkaryawan, stres kerja, dan perubahan organisasi.



Jl. Raya Mangrove - Duren 2 Blok 2 Bojong - Tanah Baru - Jakarta 11155  
www.penerbitnem.com | info@penerbitnem.com | 021-8812327



ISBN 978-623-115-508-5



9 786231 155085

# COPYRIGHT PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI\_compressed.pdf

## ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[text-id.123dok.com](http://text-id.123dok.com)

Internet Source

4%

2

[ikipwates-andi.blogspot.com](http://ikipwates-andi.blogspot.com)

Internet Source

2%

3

[repository.unesa.ac.id](http://repository.unesa.ac.id)

Internet Source

2%

Exclude quotes Off

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On