



MODUL PEMBELAJARAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Puti Archianti Wideasih, M.Psi, Psikolog

Ajheng Mulamukti, M.Psi, Psikolog

Alvin Eryandra, S.Psi., M.Si



MODUL PEMBELAJARAN
PSIKOLOGI INDUSTRI
& ORGANISASI

Penyusun :

Puti Archianti Widiasih, M.Psi, Psikolog

Ajheng Mulamukti, M.Psi, Psikolog

Alvin Eryandra, S.Psi., M.Si



MODUL PEMBELAJARAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Oleh: **Puti Archianti Widiasih, Ajheng Mulamukti
Alvin Eryandra**

Copyright © 2022, Puti Archianti Widiasih, dkk

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia
Oleh Penerbit CV. Feniks Muda Sejahtera,
Anggota IKAPI NO. 007/SUL-TENG/2022

Desain Sampul: August Leonardo
Tata Letak: Darwis Mantende

Terbit Perdana (PDF): Mei, 2022

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang.
Dilarang memperbanyak dan memperjual-belikan sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Isi di luar tanggung jawab Percetakan

ISBN No. 978-623-5403-01-4 (PDF)

Ucapan Terima kasih

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkah dan karunia-Nya maka modul digital Psikologi Industri dan Organisasi ini dapat tersusun. Pada kesempatan ini, tim penyusun tidak lupa menghaturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Gunawan Suryoputro, M.Hum selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka
2. Prof. Dr. Abd Rahman Ghani, M.Pd selaku Wakil Rektor 1 Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka
3. Dr. Zamah Sari, M.Ag selaku Wakil rektor 2 Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka
4. Dr. Tri Wintolo Apoko, M.Pd selaku Ketua Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pengajaran Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka
5. Anisia Kumala, Lc, M.Psi selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka
6. Fahrul Rozi, S.Pd, M.Si selaku Wakil Dekan 1 dan 2 Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka

Akhir kata, tim penyusun modul Psikologi Industri & Organisasi mengucapkan terima kasih kepada segenap pihak yang telah membantu tersusunnya modul digital ini. Kami berharap modul ini dapat bermanfaat dalam pembelajaran yang dapat menunjang tercapainya kompetensi yang telah ditetapkan.

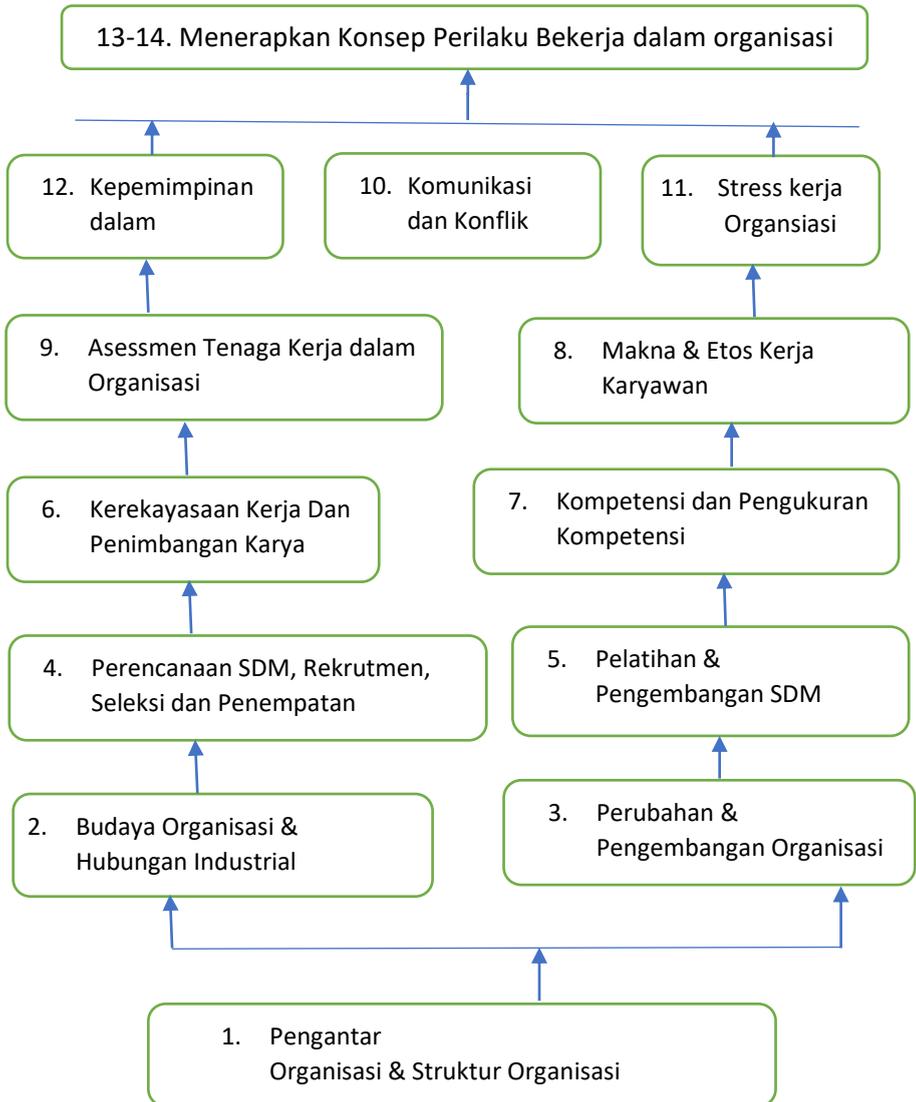
Jakarta, Mei 2021

Tim Penyusun

Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah ini bertujuan menjelaskan konsep mengenai organisasi dan perbedaan individu dalam bekerja, pengelolaan yang dilakukan organisasi terhadap sumber daya manusia dan proses dinamika yang terjadi dalam organisasi, serta melakukan praktek pada organisasi formal

Peta Kompetensi



MODUL 1

ORGANISASI & STRUKTUR ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|-----------------------|--|
| a. Kuliah Interaktif b. Diskusi c. Question Based Learning | 300 menit | 1. Perkenalan & kontrak belajar 2. Ruang Lingkup PIO 3. Organisasi 4. Struktur Organisasi |

Materi

Pengantar Psikologi Industri & Organisasi

Psikologi Industri dan Organisasi merupakan terapan konsep psikologi dalam menjelaskan aktivitas manusia dalam kelompok, organisasi dan pekerjaan. Berikut ini merupakan penjelasan beberapa tokoh mengenai pengertian dari psikologi industri dan organisasi:

- a. Menurut Cascio (1978), Psikologi Industri dan Organisasi adalah disiplin Ilmu terapan yang memfokuskan pada perbedaan individu dalam perilaku dan tampilan kerja, serta metode pengukuran dan prediksi dari perbedaan-perbedaan tersebut
- b. Munandar (2001), Psikologi Industri dan Organisasi merupakan ilmu yang mengupas perilaku manusia sebagai tenaga kerja maupun sebagai konsumen, baik secara perseorangan maupun kelompok. Pemahaman perilaku ini diharapkan dapat diimplementasikan pada kepentingan organisasi, industry, serta membawa manfaat bagi manusia.

Berdasarkan definisi kedua tokoh tersebut maka Psikologi Industri & Organisasi dapat dipelajari dalam lingkup praktis maupun teoritis. Secara praktis, konsep yang dipelajari dalam ranah Psikologi Industri & Organisasi dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah seperti kinerja yang kurang optimal, stress kerja, *turn over* yang tinggi. Adanya Psikologi Industri dan Organisasi berusaha untuk mencari tahu apa penyebabnya dan bagaimana mengatasinya. Sedangkan

dalam ranah teoritis, pemahaman mengenai konsep Psikologi Industri & Organisasi dapat dijadikan pijakan riset dan kajian untuk menghasilkan temuan-temuan yang dapat diterapkan di tempat kerja. Kedua lingkup ini penting untuk membantu fungsi organisasi yang lebih efektif. Riset menghasilkan temuan praktis dan dari hal praktis akan muncul kebutuhan riset untuk temuan baru.

Aktivitas Industri & Organisasi merupakan sistem yang terbuka dan berinteraksi dengan sistem lainnya. Sebagai sebuah sistem maka Psikologi Industri & Organisasi akan terdiri dari unsur atau komponen yang saling berinteraksi dan terhubung satu sama lain. Dalam sistem akan terdapat arus masukan, proses dan keluaran. Keluaran dari sebuah sistem akan dapat menjadi masukan pada sistem lain. Untuk memperjelas aktivitas yang dijalankan dalam Psikologi Industri & Organisasi akan digambarkan dalam tabel berikut ini:

| INPUT | PROSES | OUTPUT | INPUT SISTEM LAIN |
|--|--|---|-------------------|
| Bahan baku, info, alat, modal, manusia | Pengolahan bahan baku dengan mesin, alat oleh manusia | Produk/Jasa, dana, manusia | Produk/Jasa |
| Seleksi & Penempatan | Pelatihan & Pengembangan, Kepemimpinan, Analisa jabatan Organisasi, Budaya Organisasi. Pengembangan Organisasi | Penilaian Kinerja, Motivasi, kepuasan kerja, Stress & Keselamatan Kerja | Perilaku Konsumen |

Berdasarkan tabel diatas terdapat acuan mengenai hal-hal yang akan dipelajari dalam modul ini. Mengacu pada tabel sistem yang ada maka dalam Psikologi Industri & Organisasi pembahasan akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Fokus pada pembahasan mengenai aktivitas organisasi yang meliputi teori dasar organisasi, budaya organisasi, serta perubahan dan pengembangan organisasi
2. Fokus pada pembahasan mengenai kelompok yang meliputi proses kelompok, dinamika kelompok, dan komunikasi dalam kelompok.
3. Fokus pada pembahasan aktivitas individu dalam bekerja yang meliputi proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kinerja , perencanaan karir, serta berbagai interaksi individu dalam organisasi

Pemahaman mengenai Psikologi Industri dan Organisasi akan membuka peluang individu untuk bekerja dalam 6 bidang utama, yaitu:

1. Pelatihan & pengembangan individu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan untuk dapat memenuhi tuntutan tugas.
2. Seleksi karyawan dengan aktivitas untuk mengembangkan deskripsi jabatan sebagai dasar kriteria dalam membuka lowongan pekerjaan, membuat iklan lowongan, dan melakukan pemilihan pada calon karyawan yang sesuai.
3. Ergonomika yang merupakan proses mendesain peralatan maupun prosedur kerja sesuai kemampuan maupun keterbatasan manusia sehingga dapat membantu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan meningkatkan kesejahteraan psikologis manusia
4. Manajemen kinerja yang merupakan aktivitas untuk menilai kinerja dan memberikan umpan balik terhadap karyawan
5. Pengembangan kehidupan kerja dengan menciptakan lingkungan yang sehat, program kompensasi yang adil, dan memastikan pemenuhan hak karyawan
6. Pengembangan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi sehingga dapat mencapai hasil yang lebih baik, misalnya dengan mendesain ulang dan memperbaiki struktur organisasi

Perkembangan Psikologi Industri & Organisasi

A. Pra Perang Dunia (1900 – 1916)

Sebelum perang dunia, telah muncul konsep mengenai peran psikologi dalam ranah industri. Beberapa tokoh yang dominan pada masa ini adalah:

1. Walter Dill Scott adalah tokoh yang mengemukakan pemikiran mengenai peran psikologi dalam aktivitas periklanan produk. Buku *The Theory of Advertising* (1903) merupakan buku pertama yang membahas dunia kerja dalam perspektif psikologi. Buku berikutnya yang menjadi lanjutan adalah *The Psychology of Advertising* (1908)
2. Frederick Winslow Taylor adalah tokoh yang memiliki perhatian pada metode kerja dan prosedur. Dengan metode *Scientific Management* menganalogikan manusia sebagaimana mesin dan menentukan metode yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Diciptakannya alat kerja yang sesuai struktur tubuh manusia. Karyanya yang terkenal adalah *Principles of Scientific Management* (1911)
3. Frank & Lillian Gilbreth adalah tokoh yang mengembangkan metode dari Taylor dan melakukan perbaikan pada studi gerak dan waktu. Studi ini meliputi 3 aktivitas:
 - a. Menurunkan setiap tindakan dalam komponen-komponen aktivitas
 - b. Menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikannya
 - c. Mengorganisir kembali setiap tindakan menjadi lebih efisienSelain itu juga ada kajian mengenai masalah kelelahan, cahaya, suhu dan masalah lain yang dihadapi oleh pekerja
4. Hugo Munsterberg adalah tokoh yang banyak membahas mengenai perbedaan individu dalam organisasi dan budaya organisasi. Tulisannya dalam buku *The Psychology of Industrial Efficiency* (1913) menggambarkan aktivitas psikologi di dunia industri.

B. Perang Dunia I (1917 – 1918)

Psikologi banyak mengambil peran pada kondisi perang. Adanya pengetesan yang dikembangkan oleh Robert Yerkes sebagai alat ukur inteligensi umum yang digunakan untuk proses rekrutmen tentara. Alat tersebut adalah *Army Alpha* dan *Army Beta*

Terjadi peralihan pada sektor privat, dimana Walter Dill Scott membuat firma psikologi untuk mengaplikasi prosedur analisa jabatan pada tentara.

C. Periode Transisi Perang Dunia I & II (1919 – 1940)

Walter V Bingham dan kelompok kerjanya menyusun serangkaian tes bakat dan mempopulerkan dalam dunia industri. Tes bakat juga kemudian dipakai guru dan konselor dalam mengarahkan siswa dan klien untuk mengarahkan karir yang sesuai. Tes psikologi banyak digunakan untuk memilih pekerja terbaik dalam organisasi.

James Cattell menekankan mengenai peran psikologi dan mempromosikan dalam penggunaan di sektor industri. Ia mendirikan *Psychological Corporation* (1921) yang pada akhirnya menjadi penerbit alat tes psikologi

Elton Mayo merupakan tokoh yang menekankan bahwa faktor emosional akan berperan penting dibandingkan faktor kemampuan maupun fisik. Ia melakukan eksperimen Hawthorne yang menunjukkan bahwa adanya perasaan, pemikiran dan perilaku dari anggota kelompok dan manajer akan mempengaruhi performa kerja. Dengan demikian efek Hawthorne menyimpulkan bahwa pekerja akan berkinerja lebih baik saat ada perhatian dan dianggap penting. Riset Mayo banyak diimplementasikan pada hubungan interpersonal dalam kelompok dan keterampilan sosial pemimpin.

D. Perang Dunia II (1941 – 1945)

Berkembang tes kelompok dan penggunaan *Assessment Center*. Tes kelompok dan metode *Assessment Center* digunakan sebagai sarana pemilihan karyawan dan posisi managerial.

Banyak penelitian mengenai gaya kepemimpinan, moral kerja dan peran wanita dalam pekerjaan

E. Pasca Perang Dunia (1946 – 1963)

Perkembangan ekonomi dunia mendorong masyarakat menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Makin berkembang riset dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi. Ada banyak kajian mengenai motivasi kerja (Maslow, Rogers, John Locke, Herzberg) dan kepemimpinan (Max Weber dan Katz & Khan)

Di Indonesia, Psikologi Industri & Organisasi diwadahi dalam organisasi profesi APIO (Asosiasi Psikologi Industri & Organisasi) yang diikuti oleh praktisi dan pemerhati industri dan organisasi.

ORGANISASI

"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang (berjuang) di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh" (Ash-Shaff : 4)

Fitrah manusia sebagai makhluk sosial memang mengarahkan manusia untuk berkelompok dan bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Adanya aktivitas yang dilakukan dalam sistem yang mengatur kegiatan bersama akan membuat lebih kokoh dan lebih tegar menghadapi rintangan yang ada. Oleh karena itu, dalam aktivitasnya manusia tidak lepas dari organisasi.

Kata Organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu Organon yang berarti alat. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi adalah alat dalam mencapai tujuan bersama. Sebuah organisasi terdiri dari kumpulan orang yang secara sengaja dan sadar menjalankan aktivitas untuk tujuan bersama. Terdapat beberapa pemahaman dari tokoh mengenai definisi organisasi, antara lain:

- a. Schein menyatakan bahwa dalam organisasi sejumlah kegiatan diatur dan direncanakan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam

organisasi terdapat pembagian tugas yang diatur dalam wewenang dan tanggungjawab di setiap fungsinya

- b. Stephen P Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan tertentu serta berfungsi relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama
- c. Chester I Bernard menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama
- d. Max Weber menggambarkan organisasi sebagai hubungan terstruktur dengan adanya wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja dalam menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

Dari definisi diatas terlihat bahwa dalam organisasi akan tersusun dari beberapa komponen yang memiliki tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat tiga hal yang harus dipenuhi sehingga organisasi dapat berfungsi optimal mencapai tujuannya, yaitu:

- a. Pertumbuhan dan perkembangan. Proses tumbuh dan berkembang yang terjadi di organisasi harus sesuai dengan tujuan dan sifat awal organisasi sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik. Organisasi perlu untuk terus berkembang mengikuti kondisi perubahan yang ada.
- b. Stabilitas. Organisasi perlu mempertahankan kondisi organisasi supaya tetap bertahan dan stabil. Meskipun terjadi beberapa perubahan dalam organisasi namun hal ini perlu disikapi dengan upaya untuk memastikan proses internal organisasi dapat berjalan dengan baik
- c. Interaksi. Organisasi harus dapat menjadi perantara antar anggota dan memastikan kelancaran koordinasi dan interaksi antar pihak yang terlibat di dalamnya

Organisasi dengan menuntut pada polanya akan terbagi menjadi 2 jenis, yaitu:

- a. Organisasi Formal yaitu organisasi yang ditentukan secara sadar untuk mencapai tujuan dengan adanya pembagaian yang jelas

pada tugas, wewenang, tanggungjawab sesuai dengan aturan yang telah disepakati bersama.

- b. Organisasi Informal yaitu organisasi yang dapat terjadi secara sukarela atau otomatis, umumnya diawali dengan adanya hubungan yang erat antar anggotanya. Dalam organisasi jenis ini tidak ada wewenang formal yang nampak pada struktur organisasi maupun aturan baku yang membatasi peran anggotanya

Untuk menjamin kelancaran proses dalam organisasi maka diperlukan struktur organisasi. Dalam struktur organisasi akan diterangkan bagaimana alokasi tugas, alur pelaporan, mekanisme koordinasi secara formal, serta pola interaksi penyelesaian tugas (Robbins, 1990). Struktur organisasi menjadi penting karena akan menunjukkan pembagian tugas menjadi pekerjaan kecil dan menggambarkan adanya diantara bagian yang ada dalam organisasi (Mintzberg, 1993)

Berikut merupakan komponen yang ada dalam struktur organisasi:

- a. Kompleksitas
 - i. Kompleksitas Horizontal, derajat diferensiasi berdasar unit, tugas maupun tanggungjawab (banyaknya ahli dan bidang)
 - ii. Kompleksitas Vertikal, yang berhubungan dengan besar, tipe pekerjaan dan jenis pekerja
- b. Formalisasi: Standarisasi tugas-tugas dalam organisasi, formalisasi peraturan dan prosedur
- c. Sentralisasi: Menentukan proses dan cara pengambilan keputusan yang berlangsung dalam organisasi

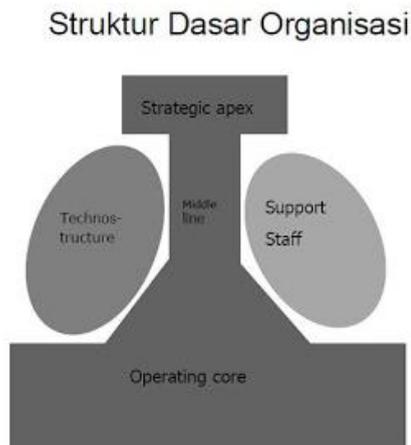
Adanya kelompok dalam struktur organisasi merupakan alat pokok untuk mengkoordinir pekerjaan dalam suatu organisasi. Fungsi dan peran pengelompokan dalam struktur organisasi yakni:

- a. Menciptakan suatu sistem supervisi diantara posisi dan unit
- b. Menuntut adanya posisi dan unit untuk bersama-sama menggunakan sumber daya yang ada
- c. Menciptakan standarisasi kinerja
- d. Merangsang penyesuaian mutual

Menurut Mintzberg (1990) terdapat lima elemen yang membentuk sebuah struktur organisasi, yaitu:

- a. Manager Puncak (*Strategic Apec*), yang umumnya terdiri dari pengawas langsung yang berhubungan dengan lingkungan eksternal dan berperan sentral dalam mengembangkan organisasi
- b. Manager Madya (*Middle Line*) yang merupakan penghubung manajemen puncak dan pelaksana
- c. Pelaksana (*Operating Core*) merupakan pihak yang bertanggungjawab pada produksi, mengubah masukan menjadi keluaran, mendistribusikan keluaran
- d. Pakar (*Technostructure*) merupakan elemen yang memberikan saran dan nasehat terhadap perkembangan dan kelancaran porses dalam organisasi
- e. Pendukung (*Supporting*) merupakan elemen yang membantu kelancaran aktivitas operasional dalam organisasi

Kelima elemen tersebut dapat dituangkan sebagai berikut:



Dasar Pengelompokan Struktur Organisasi

- a. **PROSES Pengerjaan.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan proses atau aktivitas yang dilakukan oleh pekerja.
(+) Pembagian tegas & jelas, tidak tumpang tindih, mendidik spesialisasi

- (-) Perlu koordinasi erat, aktivitas rutin & monoton, sukar rotasi karena membutuhkan adanya pelatihan
- b. **FUNGSI.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan fungsi- fungsi yang dilakukan dalam organisasi
 - (+) Dapat berbagi pengetahuan, spesialisasi, skala ekonomis, standarisasi, pembidangan tugas jelas, solidaritas kelompok tinggi, koordinasi lebih baik
 - (-) Efektif pada satu jenis produk dan jasa, sulit lintas fungsi, sukar rotasi dan mutasi, kepentingan kelompok
- c. **PRODUK/KELUARAN.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan jenis produk yang dihasilkan oleh organisasi
 - (+) Siklus pengembangan produk cepat, fokus pada inovasi dan pengembangan, bebas operasi
 - (-) Kompetisi dengan divisi lain, kontak pelanggan beda, skala ekonomis berkurang
- d. **LOKASI/TEMPAT.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan lokasi yang dilingkup oleh organisasi
 - (+) Fokus lokal, efisiensi biaya, cepat ambil keputusan
 - (-) Mobilisasi SDM dan mobilisasi sumber daya
- e. **KETERAMPILAN & PENGETAHUAN.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan
 - (+) Spesialisasi tinggi, pertanggungjawaban ketat & jelas
 - (-) Loyalitas tinggi koordinasi sulit, sukar pikirkan kepentingan organisasi
- f. **KLIEN/PASAR.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan kategorisasi dari segmentasi pasar dari produk yang dihasilkan
 - (+) Sesuai tuntutan pelanggan, orientasi hubungan, pemecahan masalah pelanggan
 - (-) Potensi penjualan fokus – area penjualan hilang, pengetahuan & standar yang khusus
- g. **MATRIX.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan program atau proyek yang dijalankan organisasi

- (+) Efisiensi SDM & biaya, pengembangan pegawai, mengurangi kejenuhan kerja
 - (-) Kerancuan tugas & tanggungjawab, rancu dalam penilaian kerja, ketidakpuasan imbal jasa, kecemburuan sosial
- h. **GABUNGAN.** Pengelompokan struktur organisasi berdasarkan gabungan dari lebih dari satu dasar yang ada
- (+) Dapat mengatasi kelemahan dan tipe-tipe yang sudah ada
 - (-) Bentuknya menjadi akan kompleks

Bentuk dari sebuah struktur organisasi akan dipengaruhi dua hal yaitu:

- a. Rentang kendali yang mana menggambarkan luasnya jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh sebuah jabatan. Semakin banyak jumlah bawahan yang disupervisi berarti semakin luas rentang kendali yang ada
- b. Jenjang organisasi yaitu tingkatan satuan organisasi yang didalamnya terdapat identitas jabatan, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu. Jabatan yang berkedudukan pada tingkat yang lebih atas akan mengawasi jabatan yang berkedudukan pada tingkat dibawahnya.

Bentuk Struktur Organisasi

- a. Bentuk Organisasi Lini. Bentuk ini adalah bentuk organisasi tertua yang diciptakan oleh Henry Fayol. Sering disebut dengan bentuk organisasi militer karena digunakan pada zaman dahulu di kalangan militer. Ciri-ciri organisasi bentuk garis adalah organisasinya masih kecil, jumlah karyawannya sedikit dan saling kenal serta spesialisasinya belum tinggi
- b. Bentuk Organisasi Fungsional. Bentuk ini dicetuskan oleh F. W Taylor. Dalam bentuk ini pemimpin tidak mempunyai bawahan yang jelas karena setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan sepanjang ada hubungannya dengan atasan tersebut.
- c. Bentuk Gabungan Staff dan Lini. Bentuk ini diciptakan oleh Harrington Emerson. Bentuk ini umumnya dianut oleh organisasi

besar, yang daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang tugas beraneka ragam, dan jumlah karyawan banyak.

- d. Bentuk organisasi staf dan fungsional. Bentuk ini merupakan kombinasi dari bentuk fungsional dan bentuk organisasi garis dan staf. Keuntungan dan kerugian dari bentuk ini merupakan kombinasi dari bentuk organisasi yang dikombinasikan.

RANGKUMAN:

1. Psikologi Industri & Organisasi dapat dipelajari dalam lingkup praktis maupun teoritis. Secara praktis, konsep Psikologi Industri & Organisasi dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah di organisasi. Dalam ranah teoritis, konsep Psikologi Industri & Organisasi dapat dijadikan pijakan riset dan kajian untuk menghasilkan temuan baru yang dapat diterapkan di tempat kerja. Kedua lingkup ini penting untuk membantu fungsi organisasi yang lebih efektif.
2. Psikologi Industri & Organisasi berkembang sejak jaman pra perang dunia dengan beberapa tokoh yang membuat penelaahan mengenai konsep psikologi dalam aktivitas organisasi dan industri. Dalam perkembangannya hingga sekarang, Psikologi Industri & Organisasi terus menjadi ilmu yang banyak diterapkan dalam mengelola sumber daya manusia di organisasi sehingga memberikan dampak bagi produktivitas organisasi.
3. Struktur organisasi diperlukan untuk menggambarkan adanya alokasi tugas, alur pelaporan, mekanisme koordinasi secara formal, serta pola interaksi penyelesaian tugas. Struktur organisasi juga menunjukkan adanya pembagian tugas menjadi pekerjaan kecil dan menggambarkan adanya koordinasi diantara bagian yang ada dalam organisasi
4. Organisasi dapat dibedakan menjadi organisasi formal dan informal. Organisasi yang sifatnya formal akan lebih mudah untuk menjadi efektif dikarenakan adanya aturan yang baku dan

pembagian tugas yang jelas. Organisasi informal cenderung kekurangan dukungan pedoman tertulis tetap yang bertahan dari waktu ke waktu dan aturan operasinya cenderung berubah-ubah sesuai dengan keinginan anggotanya. Hal ini memungkinkan banyak fleksibilitas, tetapi juga membuat rentan terhadap gangguan yang membuat produktivitas menurun.

5. Mintzberg (1990) menyebutkan bahwa ada lima elemen yang membentuk sebuah struktur organisasi, yaitu : Manager Puncak (Strategic Apec), Manager Madya (Middle Line), Pelaksana (Operating Core), Pakar (Technostructure), dan Pendukung (Supporting)
6. Terdapat beberapa dasar pengelompokan organisasi, yaitu berdasarkan proses, fungsi, produk, lokasi. Keterampilan & pengetahuan, klien, matriks dan gabungan. Setiap bentuk memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing sehingga harus dipersiapkan dalam pemebntukan strukturnya
7. Bentuk dari sebuah struktur organisasi akan dipengaruhi dua hal, yaitu Rentang kendali dan jenjang organisasi

Latihan Soal:

1. Tokoh yang menulis buku *The Theory of Advertising* adalah
 - a. Frank & Lilian Gilbreth
 - b. Walter Dill Scott
 - c. Frederick Winslow Taylor
 - d. Hugo Munsterberg
2. Berikut ini adalah hal-hal yang harus dipenuhi agar organisasi berfungsi optimal mencapai tujuan, kecuali :
 - a. Organisasi perlu untuk terus berkembang mengikuti kondisi perubahan
 - b. Organisasi perlu mempertahankan kondisi organisasi supaya tetap bertahan
 - c. Organisasi perlu menciptakan konflik untuk mendorong perubahan
 - d. Organisasi harus dapat menjadi perantara antar anggota

3. HRD dalam struktur organisasi menurut Mintzberg merupakan komponen :
 - a. Manager Madya
 - b. Pelaksana
 - c. Pakar
 - d. Pendukung
4. Rentang kendali dalam struktur organisasi menggambarkan :
 - a. Banyaknya jabatan yang disupervisi
 - b. Kewenangan yang dapat diambil sebuah jabatan
 - c. Tingkat kepentingan sebuah jabatan
 - d. Kemampuan pengambilan keputusan sebuah jabatan
5. Hal berikut akan digambarkan dalam struktur organisasi, kecuali:
 - a. Alur koordinasi dalam organisasi
 - b. Pola interaksi penyelesaian tugas
 - c. Pembagian tugas dalam organisasi
 - d. Kemajuan dan perkembangan organisasi

Jawaban:

1. b. Walter Dill Scott
2. c. Organisasi perlu menciptakan konflik untuk mendorong perubahan
3. d. Pendukung
4. a. Banyaknya jabatan yang disupervisi
5. d. Kemajuan dan perkembangan organisasi

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- 90 – 100% = baik sekali
- 80 – 89% = baik
- 70-79% = cukup
- < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 2. BUDAYA ORGANISASI & HUBUNGAN INDUSTRIAL

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|--|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Budaya Organisasi 2. Efektivitas Budaya Organisasi 3. Hubungan Industrial |

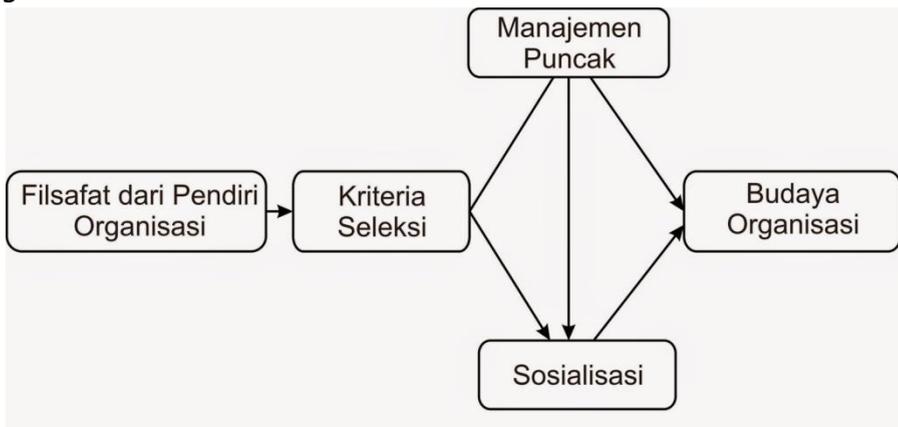
Materi

Sebuah organisasi adalah entitas yang unik. Adanya karakteristik yang dimiliki oleh organisasi akan menjadi pembeda dari organisasi lain, meskipun ada dalam bidang industri yang sama. Hal yang membedakan dikarenakan adanya budaya. Goffee (1997) mendefinisikan budaya sebagai pemandu untuk hidup dan program mental bersama yang tercipta secara historis dan ini berasal dari asumsi yang mendalam yang tidak langsung dapat diakses, tetapi dapat tercermin dalam nilai-nilai, sikap, dan perilaku individu dan kelompok. Asumsi ini dipelajari, bukan bawaan, memiliki pola, dibagi, dan diturunkan dari generasi ke generasi. Lebih lanjut Brown (1998) menggambarkan budaya sebagai sekumpulan pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kapabilitas serta kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah komunitas tertentu. Dengan demikian budaya yang unik akan tercermin dalam perilaku dan kebiasaan yang ada dalam sebuah kelompok.

Budaya Organisasi merupakan hal yang penting karena merupakan identitas anggotanya. Sayangnya budaya organisasi sering dianggap sebagai slogan dan harapan belaka, bukan sebagai jiwa pengikat dan dasar dari kebijakan organisasi. Padahal budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya sebagai perekat organisasi sehingga membentuk sikap, persepsi dan perilaku seluruh karyawan. Berikut adalah pengertian tokoh-tokoh lain mengenai budaya organisasi:

- a. Pettigrew (1979) mendefinisikan budaya organisasi merupakan sistem yang terdiri dari perilaku, tindakan-tindakan, dan nilai-nilai dalam organisasi yang diharapkan dapat diikuti oleh orang-orang dalam organisasi
- b. Moorhead and Griffin (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai, yang seringkali diterima secara langsung oleh anggota organisasi, yang dapat membantu anggota dalam memahami perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.
- c. Schein (1990) menganalisa budaya organisasi dalam perspektif psikologi industri dan organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, atau dikembangkan kelompok untuk mengatasi masalah dalam adaptasi eksternal dan menjadi karakter identitas yang terintegrasi. Budaya organisasi yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid sehingga harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merespon masalah tersebut

Proses terbentuknya budaya organisasi dapat dipahami dalam gambar berikut:



Sumber: Robbin dan Judge (2008)

Dalam gambar diatas nampak bahwa budaya dibentuk dari filosofi para pendiri organisasi. Filosofi itu pada gilirannya berpengaruh kuat terhadap kriteria yang digunakan dalam perekrutan maupun aktivitas yang ada dalam organisasi.

Adanya tindakan dan ucapan yang disampaikan oleh manajemen puncak akan dapat memantapkan norma-norma yang berlaku yang terkait dengan perilaku yang dapat diterima dan tidak diterima dalam organisasi. Untuk menjamin keberlangsungan budaya yang ada maka organisasi harus membantu karyawan (baru) untuk beradaptasi dengan budaya. Proses ini disebut sosialisasi budaya organisasi. Selain itu budaya juga ditunjukkan ke karyawan melalui kisah, ritual, simbol-simbol material, dan bahasa.

Selain sebagai ciri khas bagi sebuah organisasi, budaya organisasi memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi merupakan identitas yang ditampilkan dalam perilaku khas dari karyawan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Perilaku khas ini akan dapat menimbulkan rasa bangga pada karyawan dikarenakan adanya manfaat dan dampak yang positif. Misalnya adanya budaya untuk melakukan kajian agama dan mengaitkan dalam perilaku kerja
- b. Budaya organisasi dapat membentuk komitmen diantara para anggotanya sehingga muncul keterikatan karyawan dan bersedia untuk mengesampingkan kepentingan individu. Hal ini tentu saja akan memberikan dampak yang baik bagi produktivitas organisasi
- c. Budaya organisasi dapat memperkuat standar perilaku dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan melalui nilai organisasi yang seringkali secara langsung menjadi motto bagi pelayanan pelanggan, misalnya nilai inovasi akan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
- d. Budaya organisasi dapat membangun sistem kontrol dan stabilitas organisasi dengan mengendalikan cara-cara berinteraksi antar karyawan maupun dengan pihak luar organisasi

Adapun menurut Robbins (1996) fungsi organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat menghadapi guncangan ataupun perubahan yang mendadak di lingkungan eksternal.

- b. Budaya organisasi dapat menjadi alat pemersatu beragam sifat dan karakter yang dimiliki oleh anggotanya. Adanya pola perilaku yang diterima di organisasi membuat anggota perlu untuk menyesuaikan diri dan menekan kepentingan pribadinya
- c. Budaya organisasi merupakan salah identitas organisasi yang menggambarkan karakter dari organisasi yang memedakan dengan organisasi lainnya
- d. Budaya organisasi dapat menjadi energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Budaya organisasi dapat menjadi suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui nilai-nilai khas yang menjadi semangat untuk kinerja
- e. Budaya yang kuat akan menjadi motivator yang kuat bagi para anggota organisasinya
- f. Pedoman Gaya Kepemimpinan. Budaya organisasi yang telah mengakar kuat dapat menjadi pedoman gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kondisi organisasinya
- g. Budaya organisasi sebagai faktor yang mampu meningkatkan nilai bagi para stake holder

Bennis (1999) membagi 3 tingkatan elemen budaya organisasi:

1. *Artifact*. Hal-hal yang dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan dalam organisasi.
2. *Expoused Values*. Nilai-nilai pendukung yang mencakup strategi, tujuan dan filosofi dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai akan dipengaruhi oleh cita-cita, tujuan dan persepsi dari pendiri organisasi
3. *Shared Tacit Assumptions*. Nilai-nilai, persepsi, pemikiran dan perasaan yang bersifat *taken for granted* (sesuatu yang sudah dianggap normal, sudah menjadi kebiasaan, diterima apa adanya)

Dalam berbagai penelitian ditemukan bahwa budaya organisasi berdampak pada perilaku kerja dan produktivitas organisasi. Untuk dapat melihat dampak dari budaya organisasi maka perlu ada penilaian dalam dua aspek, yaitu:

1. Intensitas budaya organisasi

- a. Budaya organisasi yang kuat dimana budaya yang diciptakan dapat diterapkan secara konsisten oleh anggotanya Ciri-ciri budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:
- i. Anggota organisasi menunjukkan loyalitas yang tinggi kepada organisasi sehingga akan megutamakan kepentingan organisasi
 - ii. Adanya pdoman bertingkah laku bagi anggota organisasi yang digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan konsisten oleh anggota sehingga relasi dan perilaku kerja menjadi sangat kohesif.
 - iii. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten.
 - iv. Organisasi memberikan tempat khusus kepada tokoh penting organisasi dan senantiasa menanpung cerita historis pendahulu.
 - v. Dijumpai banyak aktivitas khusus dan khas yang dilakukan konsisten, misalnya dalam menyelenggarakan aktivitas berdoa sebelum bekerja dan pulang
- b. Budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang tidak memberikan dampak pada perilaku di organisasi. Ciri-ciri budaya organisasi lemah adalah sebagai berikut:
- i. Terdapat kelompok-kelompok informal yang bertentangan satu sama lain dikarenakan adanya kepentingan yang berbeda
 - ii. Kesetiaan kepada kelompok infomal melebihi kesetiaan kepada organisasi.
 - iii. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Perbandingan antara budaya organisasi yang kuat dan lemah dapat terlihat pada tabel berikut:

| Budaya Organisasi Kuat | Budaya Organisasi Lemah |
|---|---|
| Adanya nilai-nilai utama yang kokoh dan memiliki pengaruh | Adanya nilai Budaya yang tidak memiliki pengaruh yang lebih |

| | |
|---|--|
| yang besar terhadap perilaku anggota | terhadap perilakunya |
| Nilai-nilai bisa diterima luas oleh seluruh anggota | Nilai-nilai hanya dianut oleh golongan tertentu, biasanya pada kalangan manajemen puncak |
| Anggota akan jati diri yang identik dengan budaya organisasi | Anggota tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi dan lebih menonjolkan jati diri masing-masing |
| Terdapat kaitan erat antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku anggota organisasi. | Tidak ada kaitan yang kuat diantara perilaku para anggota organisasi. |

2. Kesehatan budaya organisasi

- a. Budaya organisasi yang sehat adalah budaya yang memiliki nilai yang baik dan berpengaruh positif pada pencapaian tujuan organisasi secara produktif dan berorientasi pada kesejahteraan anggota. Berberapa ciri budaya organisasi yang sehat adalah:
 - i. Nilai budaya dianut bersama dan mempengaruhi secara positif pada pimpinan dan anggota organisasi
 - ii. Membangkitkan semangat berperilaku dan bekerja dengan lebih baik dan lebih efektif
 - iii. Mampu membantu organisasi maupun anggotanya lebih memiliki resiliensi dan *agility* dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal
 - iv. Mampu memiliki koordinasi yang baik dan kontrol perilaku yang kuat dalam menghapi aktivitas
- b. Budaya organisasi yang tidak sehat adalah budaya yang kontraproduktif dan berdampak negatif pada kinerja maupun kesejahteraan anggota. Beberapa ciri budaya yang tidak sehat adalah sebagai berikut:

- i. Muncul konflik dan pengambilan keputusan berdasarkan individu atau kelompok yang memiliki kekuatan politik yang paling kuat.
- ii. Banyak permusuhan dan rasa curiga terhadap upaya anggota yang melakukan cara baru maupun merespon perubahan
- iii. Senantiasa menolak untuk mengikuti perkembangan dan perubahan yang mengarah pada hal yang lebih baik, menolak gagasan inovatif
- iv. Tidak peduli pada standar etika yang berlaku dan terlalu berorientasi pada kepentingan pribadi

Budaya organisasi tidak hanya harus kuat, namun juga perlu budaya yang sehat agar dapat memberikan pengaruh positif yang dapat mengarah pada peningkatan produktivitas organisasi dan pertumbuhan pribadi anggotanya.

Luthans mengemukakan dua faktor utama yang dapat mempengaruhi kekuatan dan kesehatan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Kebersamaan semua pihak yang ada dalam organisasi sehingga setiap komponen organisasi memiliki pemahaman yang baik mengenai nilai inti yang akan dijalankan secara bersama
2. Intensitas yaitu derajat komitmen anggota organisasi terhadap nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Hal ini penting untuk memastikan konsistensi dalam menjalankan nilai yang berlaku.

RANGKUMAN

1. Organisasi adalah entitas unik dan berbeda meskipun ada dalam bidang industri yang sama. Hal yang menjadi pembeda dikarenakan adanya budaya organisasi. Dalam budaya organisasi terdapat nilai dan norma yang menjadi pedoman mengenai diterimanya suatu perilaku
2. Budaya organisasi dibentuk berdasar filosofi para pendiri organisasi. Perlu ada upaya dari manajemen puncak untuk memantapkan nilai dan norma yang berlaku. Organisasi juga perlu membantu setiap karyawan untuk beradaptasi dengan

budaya dengan melakukan sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi budaya organisasi dapat disampaikan melalui kisah, ritual, simbol-simbol material, dan bahasa khas yang digunakan

3. Bennis (1999) membagi 3 tingkatan elemen budaya organisasi dalam bentuk artifact, espoused values, dan shared tacit assumptions
4. Untuk dapat melihat dampak dari budaya organisasi maka perlu ada penilaian dalam dua aspek, yaitu intensitas dan kesehatan budaya organisasi

Latihan Soal:

1. Pernyataan berikut tidak tepat menggambarkan budaya organisasi, yaitu
 - a. pola dasar yang diterima di organisasi untuk anggota bertindak dan memecahkan masalah
 - b. budaya organisasi mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.
 - c. sistem yang dipercayai dan berisi nilai yang dikembangkan oleh organisasi
 - d. nilai dalam budaya organisasi terbatas pada manajemen yang merupakan representasi organisasi
2. Berikut ini adalah situasi yang menggambarkan budaya organisasi yang lemah, yaitu :
 - a. Penerimaan nilai yang dianut pada setiap elemen organisasi
 - b. Jati diri yang kuat pada manajemen puncak
 - c. Nilai yang berpengaruh pada aktivitas dan pemecahan masalah
 - d. Tidak adanya konflik antara nilai pribadi dengan nilai organisasi
3. Kondisi ini adalah gambaran dari budaya organisasi yang sehat, kecuali :
 - a. Kokoh dan tidak pernah mengalami perubahan meskipun ada tantangan eksternal
 - b. Membuat semangat bagi anggotanya

- c. Membantu anggota dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan
- d. Munculnya perilaku dan praktik baik dalam organisasi
- 4. Budaya organisasi yang dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan dalam organisasi, merupakan elemen:
 - a. Artifact
 - b. Expoused values
 - c. Shared tacid assumptions
 - d. Stability
- 5. Hal yang dilakukan untuk membantu karyawan baru dalam mengenali impementasi budaya organisasi, disebut sebagai :
 - a. Penyusunan budaya organisasi
 - b. Sosialisasi budaya organisasi
 - c. Seleksi budaya organisasi
 - d. Pengembangan budaya organisasi

Jawaban:

- 1. d. nilai dalam budaya organisasi terbatas pada manajemen yang merupakan representasi organisasi
- 2. b. Jati diri yang kuat pada manajemen puncak
- 3. a. Kokoh dan tidak pernah mengalami perubahan meskipun ada tantangan eksternal
- 4. a. Artifact
- 5. b. Sosialisasi budaya organisasi

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

- 90 – 100% = baik sekali
- 80 – 89% = baik
- 70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 3. PERUBAHAN & PENGEMBANGAN ORGANISASI

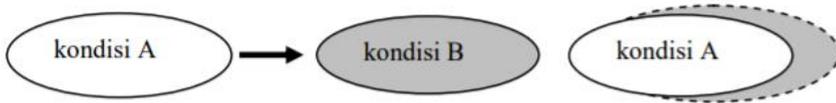
| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|--|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Perubahan Organisasi 2. Pengembangan Organisasi 3. Intervensi Pengembangan Organisasi |

Materi

"Demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada sesuatu kaum, hingga kaum itu merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui." (QS Al-Anfal [8]: 53)

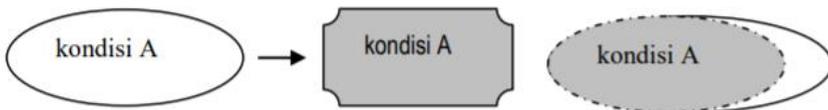
Perubahan merupakan hal yang lazim terjadi dalam kehidupan, baik dalam peran kita sebagai individu maupun kelompok. Dalam aktivitas organisasi, perubahan merupakan hal yang sulit dielakkan. Perubahan organisasi muncul sebagai bentuk respon pada perubahan yang ada, baik internal maupun eksternal. Perubahan sejatinya merupakan cara organisasi untuk mencapai stabilitas dan mempertahankan diri pada tuntutan yang ada. Terdapat berbagai definisi mengenai perubahan organisasi :

- a. Gibson (1985) menyatakan bahwa perubahan organisasi merupakan usaha terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi. Perubahan organisasi dapat dilakukan melalui perubahan struktur, perilaku dan proses. Perubahan yang diterapkan secara benar akan mengarah pada hasil yang efektif.
- b. Stuhler (1994) menyatakan bahwa perubahan idealnya harus mengarah pada kemajuan. Meskipun saat ditelisik lebih lanjut maka makna kemajuan juga berbeda sesuai dengan pemahaman dari individu maupun kelompok. Perubahan besar dapat terlihat pada inovasi dan gebrakan baru, namun ada juga perubahan yang sifatnya mikro sehingga dampaknya tidak terlalu luas.
- c. McLean (2004) perubahan merupakan pergantian kondisi, modifikasi maupun penambahan dari kondisi lama menuju kondisi baru. Dalam perubahan bisa penambahan maupun pengurangan. Yang pasti perubahan bermakna adanya hal yang berganti.



Gambar 1.1a: Perubahan kondisi dari A ke B

Gambar 1.1c: Penambahan dari kondisi A lama menjadi kondisi A baru



Gambar 1.1b: Modifikasi dari kondisi A lama ke kondisi A baru

Gambar 1.1d: Perubahan karena pengurangan

Sebagaimana yang disampaikan sebelumnya, perubahan organisasi bertujuan untuk dapat menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap bertahan dan berkembang, baik secara internal maupun eksternal. Perubahan yang terjadi akibat adanya tekanan internal dapat dijelaskan antara lain dengan penggantian pimpinan maupun perubahan visi misi organisasi. Perubahan organisasi yang didorong

oleh tekanan dari luar (eksternal) umumnya terjadi karena adanya tuntutan sosial, ekonomi dan politik yang terjadi di negara.

Perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat terlihat dari dua jenis:

1. Perubahan radikal yaitu jenis perubahan yang cenderung mengubah arah dan kebijakan organisasi dan berdampak pada transformasi seluruh bagian organisasi. Misalnya dengan adanya perubahan struktur yang berdasarkan produk menjadi berdasarkan lokasi karena adanya perluasan wilayah distribusi
2. Perubahan inkremental yaitu jenis perubahan secara bertahap untuk dapat memelihara keseimbangan organisasi. Perubahan ini umumnya dilakukan terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya relatif kecil. Misalnya pergantian mesin-mesin maupun alur kerja.

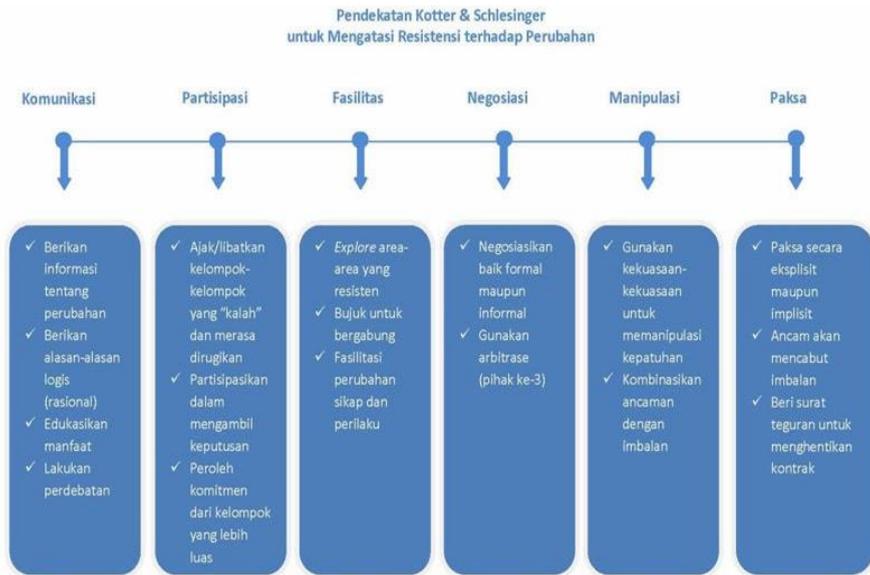
Menurut Kinicki dan Kreitner (2003,) perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat muncul dikarenakan adanya faktor berikut:

- a. Faktor eksternal yang berasal dari luar organisasi, bisa ditimbulkan oleh perubahan karakteristik demografi tenaga kerja, peningkatan teknologi, Perubahan pasar dan sasaran organisasi, maupun tekanan sosial dan politik
- b. Faktor internal dari dalam organisasi yang muncul karena adanya masalah sumber daya manusia yang terlibat didalamnya peningkatan kebutuhan, ketidakpuasan kerja, produktivitas, dan lain-lain

Munculnya perubahan dalam organisasi juga seringkali mendapat pertentangan. Pertentangan yang dapat muncul dari dua pihak:

- a. Resistensi Individu. Umumnya hal ini dikarenakan adanya kebiasaan, rasa cemas karena tidak pasti, persepsi yang tidak menyenangkan akan perubahan, faktor sosial dan ekonomi, serta adanya keamanan dan kenyamanan di zona saat ini
- b. Resistensi Organisasi. Umumnya resistensi muncul dikarenakan adanya keluasan dampak perubahan sehingga muncul penolakan dari struktural, penolakan dari kelompok akibat adanya rasa terancam dalam hal keahlian maupun kekuasaan dan ketidaksiapan alokasi sumber daya

Dengan munculnya pertentangan atau resistensi pada perubahan di organisasi maka terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasinya. Strategi ini akan terlihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). "Choosing Strategies for Change". Harvard Business Review, March-April; hlm. 106-114

Gambar diatas menunjukkan kontinum strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi resistensi perubahan. Kontinum ini bergerak dari hal yang pendekatan personal melalui komunikasi hingga bergradasi ke strategi paksaan.

- a. Komunikasi. Penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan organisasi dapat dikurangi dengan adanya komunikasi yang sehat antara pihak manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat logika mengapa perubahan dilakukan. Hal ini dilakukan agar karyawan mampu menerima dan memahami perubahan didalam organisasi
- b. Partisipasi. Strategi ini mengajak keterlibatan individu dalam proses perubahan. Asumsinya individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi sehingga dapat diajak berpartisipasi dalam kebijakan

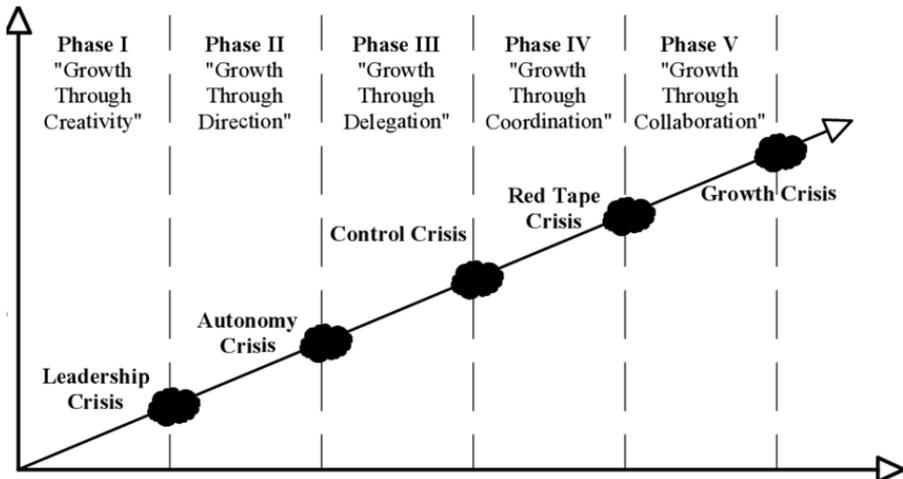
perubahan organisasi. Melalui keterlibatan maka akan dapat meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.

- c. Fasilitas & Dukungan. Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihan-pelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi.
- d. Negosiasi. Dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri
- e. Manipulasi & Kooptasi. Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.
- f. Paksaan. Penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan

Salah satu upaya perubahan organisasi yang diarahkan untuk mencapai efektivitas yang lebih besar maka dilakukan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi dilakukan untuk mengubah perilaku orang dan sistem organisasi supaya dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Menurut Werner (2012) dalam pengembangan organisasi direncanakan dengan matang agar dampaknya mencakup seluruh organisasi yang dilakukan oleh top manajemen untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi-intervensi yang direncanakan kedalam proses-proses organisasi dengan menggunakan pengetahuan perilaku. Pengembangan organisasi sering dilakukan dengan bantuan konsultan, untuk mencapai seluruh potensi organisasi juga untuk

memperbaiki berbagai permasalahan atau kekurangan yang dimiliki saat ini (Harris & Hartman, 2002).

Dalam perkembangannya, organisasi juga mengalami permasalahan yang rentan munculnya konflik. Berikut adalah *Models of the organizational life cycle* dari L. Greiner



Dengan adanya krisis dan permasalahan maka perlu adanya intervensi dalam pengembangan organisasi. Adapun tahapan dalam intervensi pengembangan organisasi dilakukan dalam 4 tahapan:

1. *Contracting & Entry Phase*, merupakan tahapan awal dimana dilakukan kesepakatan untuk melakukan perubahan dan kesediaan untuk mengembangkan organisasi. Jika dilakukan melibatkan pihak ketiga maka perlu adanya kontrak pekerjaan mengenai ruang lingkup yang akan dijalani
2. *Diagnostic Phase*, merupakan fase untuk mengumpulkan informasi mengenai kondisi organisasi saat ini sehingga mendapatkan gambaran mengenai masalah yang terjadi di organisasi. Metode yang dipakai bisa menggunakan survey wawancara, atau mempelajari data sekunder. Fase ini sangat krusial mengingat hasil data yang dikumpulkan akan dapat digunakan untuk analisa yang menghasilkan rancangan intervensi.
3. *Intervention Phase*, merupakan bagian utama dari perubahan dimana rencana perubahan diterapkan. Hal yang penting dalam

fase ini adalah memimpin dan mengelola perubahan. Perlu dikenali dengan baik tingkat kesiapan dan penerimaan perubahan. Manajemen perubahan harus dapat memotivasi, mendukung, mengelola transisi dan mempertahankan momentum perubahan

4. *Evaluation Phase*, merupakan pengukuran efektivitas perubahan yang telah dilakukan dengan membandingkan keadaan sebelum dan sesudah perubahan diimplementasikan

Dalam menilai dan memantau perubahan dalam organisasi, McKinsey mengajukan 7 komponen yang dapat dijadikan panduan untuk memastikan perubahan dapat berdampak luas. 7 Komponen ini dikenal dengan *7S of McKinsey* yaitu terdiri dari:

1. *Strategy*, yaitu rumusan organisasi untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam persaingan. Strategi ini harus memiliki arahan yang tegas dan jelas sehingga menggambarkan cara yang harus digunakan untuk mencapai sasaran organisasi.
2. *Structure*, yaitu adanya struktur organisasi yang berfungsi untuk mengatur sistem kerja, komunikasi, wewenang dan tanggung jawab serta pendelegasian tugas kepada unit kerja atau orang-orang tertentu untuk mencapai sasaran organisasi. Struktur merupakan elemen yang dapat terlihat sehingga mudah mengubahnya.
3. *System*, yaitu proses dan prosedur yang berisikan kegiatan operasional sehari-hari dan pembuatan keputusan dalam perusahaan. Sistem merupakan fokus utama apabila terjadi perubahan organisasi dalam suatu perusahaan.
4. *Staff*, yaitu karyawan dalam organisasi yang diperoleh melalui proses rekrutmen, seleksi dan mendapatkan pelatihan maupun pengembangan dan.
5. *Skill*, yaitu kemampuan karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan sehingga dapat berkinerja baik sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasarannya. *Skill* atau keterampilan yang dimaksud ini juga termasuk kapabilitas dan kompetensi.
6. *Style*, yaitu elemen yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi untuk mencapai sasaran.

7. *Shared value*, yaitu nilai-nilai organisasi yang menjadi budaya, umumnya berupa norma-norma yang menjadi panduan perilaku bagi setiap pihak di organisasi

RANGKUMAN

1. Perubahan organisasi merupakan upaya terencana yang dilakukan dengan tujuan untuk dapat menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap bertahan dan berkembang menghadapi tekanan dan tantangan, baik yang muncul dari perubahan internal maupun eksternal.
2. Perubahan dalam organisasi dapat terjadi secara radikal atau secara inkremental
3. Tidak semua pihak dapat dengan mudah menerima perubahan yang terjadi. Resistensi pada perubahan dapat muncul dari resistensi individu maupun resistensi organisasi
4. Terdapat 6 strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi resistensi, yaitu komunikasi, partisipasi, fasilitasi dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, dan paksaan. Strategi dipilih dengan melihat kondisi yang ada dalam organisasi
5. Pengembangan organisasi merupakan upaya untuk mengubah perilaku orang dan sistem organisasi supaya dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.
6. Intervensi pengembangan organisasi umumnya dilakukan dalam empat tahapan, yaitu *contracting & entry phase*, *diagnostic phase*, *intervention phase*, dan *evaluation phase*. Pemantauan proses pengembangan organisasi dapat melihat pada tujuh komponen dalam organisasi, yaitu *strategy*, *structure*, *system*, *staff*, *skill*, *style*, dan *shared value*.

Latihan Soal:

1. Berikut ini adalah kondisi internal yang mendorong perubahan organisasi:
 - a. Perubahan demografi tenaga kerja
 - b. Teknologi baru

- c. Ketidakpuasan kerja
 - d. Perubahan selera pasar
2. Adanya inovasi produk baru dalam organisasi adalah bentuk dari
 - a. Perubahan makro
 - b. Perubahan mikro
 - c. Perubahan incremental
 - d. Perubahan sistematis
 3. Upaya untuk memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan merupakan bentuk strategi perubahan yang bersifat :
 - a. Kooptasi
 - b. Manipulasi
 - c. Transisi
 - d. Konflik organisasi
 4. Berikut adalah kegiatan yang tidak dapat dilakukan pada fase diagnose perubahan yaitu:
 - a. Wawancara
 - b. Focus group discussion
 - c. Survey
 - d. Pendalaman kompetitor
 5. Yang tidak termasuk komponen dalam pemantauan proses pengembangan organisasi adalah
 - a. System
 - b. Leadership style
 - c. Share information
 - d. Staff

Jawaban:

1. c. Ketidakpuasan kerja
2. a. perubahan makro
3. b. manipulasi
4. d. pendalaman kompetitor
5. c. share information

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 4. PERENCANAAN SDM, REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|---|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Perencanaan SDM 2. Rekrutmen 3. Seleksi 4. Penempatan |

Materi

"Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya "(Al Qashas: 26)

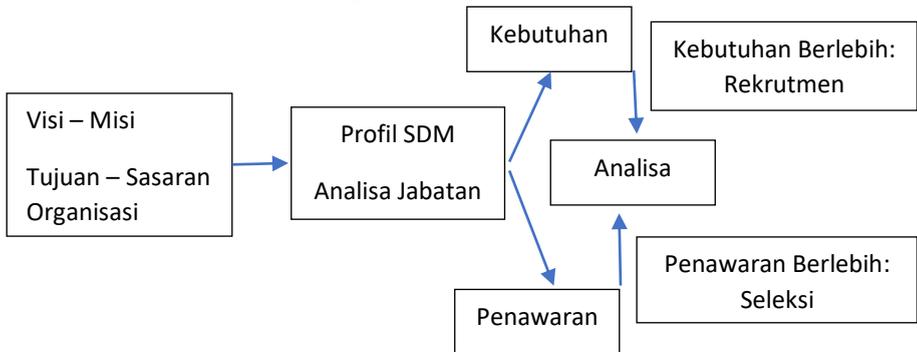
1. PERENCANAAN SDM

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang menjadi penggerak utama dalam aktivitas organisasi. Maju dan berkembangnya organisasi ditentukan oleh komponen sumber daya manusia yang menjalankan proses operasional. Canggihnya teknologi yang dimiliki tanpa diimbangi dengan kompetensi sumber daya manusia tidak akan memberikan produktivitas yang baik. Dengan demikian organisasi perlu untuk melakukan pengelolaan yang baik pada anggotanya.

Proses pengelolaan sumber daya manusia dimulai dengan adanya perencanaan sumber daya manusia. Proses ini dilakukan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja yang akan dibutuhkan dan kesesuaian dengan rencana organisasi (Mangkunegara, 2009). Idealnya, organisasi perlu membuat sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu yang meliputi empat aspek:

1. Ketersediaan sumber daya manusia yang ada saat ini
2. Peramalan mengenai ketersediaan dan kebutuhan dari setiap bagian dari organisasi

3. Membuat rencana strategi penjangkaran dan penyeleksian, baik secara kualitas maupun kuantitas
 4. Melakukan pengawasan dan evaluasi sistem
- Prosedur perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi dalam terlihat dalam bagan dibawah ini:



2. REKRUTMEN

Rekrutmen merupakan istilah yang sering digunakan untuk mencari, mengumpulkan calon tenaga kerja untuk posisi tertentu di organisasi. Diawali dari sebuah organisasi memiliki rencana dalam pencarian sumber daya manusia, lalu dilakukan pelaksanaan pencarian sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhannya tersebut. Berikut adalah pengertian rekrutmen menurut para ahli:

- a. Rivai (2004) rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan sejumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi.
- b. Hasibuan (2010), rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja di suatu organisasi. Jika rekrutmen berhasil artinya akan banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena organisasi dapat memilih karyawan yang dianggap terbaik.
- c. Mardanto (2014) rekrutmen diartikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan organisasi

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian rekrutmen adalah usaha mencari, menemukan, menarik tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada disuatu organisasi. Perekrutan dimulai dengan menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, yaitu meliputi jumlah karyawan dan kriteria karyawan baru yang diperlukan dalam jangka waktu tertentu.

Pelamar kerja dapat dicari dari dalam organisasi sendiri yaitu sering disebut dengan perekrutan internal dan perekrutan dari sumber luar atau sering disebut dengan sumber eksternal.

- a. Perekrutan internal meliputi rekomendasi dari manajemen dan kesempatan terbuka untuk karyawan organisasi tersebut
- b. Perekrutan eksternal biasanya melalui semua cara yang dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang belum bekerja di organisasi tersebut, misalnya melalui media iklan di media, job fair, jasa konsultan dsb.

Menurut Jewell (1998) perekrutan internal memiliki keuntungan yaitu mencari pelamar dari karyawan yang sudah ada di organisasi, sehingga biaya yang dikeluarkan akan lebih murah dibandingkan dengan perekrutan eksternal. Akan tetapi sumber eksternal juga memungkinkan mendapatkan kelebihan yaitu membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

3. SELEKSI

Tahapan lanjutan yang dilakukan setelah proses rekrutmen adalah proses seleksi. Dalam proses seleksi maka organisasi akan menentukan mana kandidat yang tepat untuk menjadi bagian organisasi. Berikut adalah definisi seleksi dari berbagai tokoh:

- a. Siagian (2015) pengertian dari proses seleksi adalah bagian yang penting dalam keseluruhan proses sumber daya manusia. Apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen maka kegiatan seleksipun dimulai.
- b. Sikula (dalam Mangkunegara, 2009) menyatakan bahwa penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan

pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih.

- c. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pemalamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan organisasi itu.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi merupakan proses mengevaluasi kecocokan kualifikasi calon tenaga kerja dengan persyaratan jabatan dan budaya organisasi.

Menurut Hasibuan (2010) seleksi penerimaan karyawan baru memiliki tujuan yaitu mendapatkan karyawan yang berkualifikasi baik dan potensial, kedua mendapatkan karyawan yang jujur dan disiplin, ketiga mendapatkan karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat, keempat mendapatkan karyawan yang terampil dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan, kelima yaitu mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan, selanjutnya yaitu mendapatkan karyawan yang dapat bekerja sama baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, ketujuh yaitu mendapatkan karyawan yang dinamis dan kreatif, lalu ke delapan yaitu mendapatkan karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab, kesembilan yaitu mendapatkan karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi dengan organisasi, kesepuluh mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan, berikutnya adalah mendapatkan karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang, lalu mendapatkan karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan mendapatkan karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

Proses seleksi memiliki langkah-langkah yang perlu ditetapkan dengan cermat untuk mendapatkan karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat. Menurut Notoatmodjo (2003) mengemukakan bahwa langkah dalam proses seleksi yaitu:

- a. Penerimaan awal
- b. Tes-tes penerimaan
- c. Wawancara seleksi
- d. Pemeriksaan referensi
- e. Evaluasi medis

- f. Wawancara atasan langsung
- g. Keputusan akhir penerimaan

Hasibuan (2010) juga menyatakan langkah-langkah proses seleksi meliputi:

- a. Menyeleksi surat lamaran, memilih surat lamaran yang masuk dan mengelompokkan surat lamaran yang memenuhi persyaratan. Lamaran yang memenuhi persyaratan dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya sedangkan yang tidak memenuhi persyaratan akan gugur pada tahap ini.
- b. Pengisian blanko lamaran, pelamar yang dipanggil maka diwajibkan mengisi formulir lamaran yang telah disediakan. Formulir itu berisi data identitas diri pelamar, formulir akan digunakan sebagai salah satu referensi pelamar.
- c. Pemeriksaan referensi yaitu meneliti siapa referensi pelamar, apakah dapat dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi terkait pelamar.
- d. Wawancara pendahuluan, dalam wawancara ini tim penyeleksi mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar, sehingga akan mendapatkan data yang lebih terperinci
- e. Tes penerimaan, proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan yang akan dilamar. Jenis penerimaan ini adalah bisa melalui wawancara dan tes tertulis.
- f. Tes psikologi, proses menguji kemampuan pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan apa yang diinginkan
- g. Tes kesehatan, tes pemeriksaan kesehatan ini untuk mengetahui apakah pelamar memenuhi spesifikasi fisik yang telah ditetapkan organisasi.
- h. Wawancara akhir oleh atasan langsung, wawancara pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.
- i. Memutuskan diterima atau ditolak, pada tahap ini *top manajer* akan memutuskan apakah calon karyawan diterima atau ditolak setelah memperoleh hasil dari seleksi.

Dari beberapa pendapat dari ahli maka dapat disimpulkan bahwa tahapan dalam proses seleksi meliputi mengkaji surat lamaran, wawancara awal, tes kerja, tes psikologi / psikotest, wawancara akhir, pemeriksaan kesehatan, penerimaan.

4. Penempatan

Definisi penempatan dapat dijelaskan berdasarkan definisi ahli berikut ini:

- a. Menurut Siswanto (2005) Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.
- b. Rivai (2004) penempatan yaitu penugasan seorang karyawan pada pekerjaan barunya
- c. Hasibuan (2010) penempatan memiliki arti menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa penempatan yaitu suatu proses untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk mendapatkan kinerja yang optimal.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam proses penempatan menurut Siswanto (2005) antara lain:

- a. Faktor Prestasi Akademis, prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawab.
- b. Faktor Pengalaman, pengalaman para karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan juga dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja

banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang lebih baik.

- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiintas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada tempat mana dia diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimiliki.
- d. Faktor Status Perkawinan, untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting, dengan mengetahui status perkawinannya dapat ditentukan, dimana seseorang akan ditempatkan.
- e. Faktor Usia, faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindarkan rendahnya produktifitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

RANGKUMAN

1. Organisasi penting untuk mengelola sumber daya manusia selaku asset yang penting. Proses pengelolaan sumber daya manusia dimulai dengan adanya perencanaan sumber daya manusia. Proses ini dilakukan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja yang akan dibutuhkan dan kesesuaian dengan rencana organisasi. Idealnya, organisasi perlu membuat sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu
2. Rekrutmen adalah usaha mencari, menemukan, menarik tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada disuatu organisasi. Perekrutan dimulai dengan menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, yaitu meliputi jumlah karyawan dan kriteria karyawan baru yang diperlukan dalam jangka waktu tertentu.

3. Pelamar kerja dapat dicari dari dalam organisasi sendiri yaitu sering disebut dengan perekrutan internal dan perekrutan dari sumber luar atau sering disebut dengan sumber eksternal.
4. Tahapan lanjutan yang dilakukan setelah proses rekrutmen adalah proses seleksi. Seleksi merupakan proses mengevaluasi kecocokan kualifikasi calon tenaga kerja dengan persyaratan jabatan dan budaya organisasi.
5. Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

Latihan soal:

1. Proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar organisasi sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia adalah pengertian dari:
 - a. rekrutmen
 - b. seleksi
 - c. training
 - d. coaching
2. Cara pengumpulan data dengan mengadakan kontak langsung (bertatap muka) dengan sumber data adalah pengertian
 - a. analisis media massa
 - b. kuesioner
 - c. observasi
 - d. wawancara
 - e. studi kasus
3. Berikut yang bukan merupakan firma pencari tenaga kerja adalah...
 - a. Agen pencari eksekutif
 - b. Agen tenaga kerja

- c. Head hunter
 - d. Public Employment agenciew
 - e. Methode Point of Purchaces
4. Keuntungan yang diperoleh dalam pengumpulan data dengan teknik wawancara meliputi hal sebagai berikut, *kecuali*
- a. keterangan yang detail mengenai suatu masalah, terutama yang berkenaan dengan kekayaan pribadi seseorang dapat diperoleh
 - b. informasi yang diinginkan dapat diperoleh secara cepat
 - c. harus dipastikan bahwa memang narasumberlah yang memberikan jawaban
 - d. pewawancara dapat berusaha agar pertanyaan dapat dipahami narasumber dengan sungguh-sungguh
5. Yang tidak termasuk dari proses seleksi adalah....
- a. Penerimaan awal
 - b. Tes-tes penerimaan
 - c. Wawancara seleksi
 - d. Pemeriksaan referensi
 - e. Semua benar

Jawaban:

- 1. A. rekrutmen
- 2. D. wawancara
- 3. .E. Methode Point of Purchaces
- 4. A. keterangan yang detail mengenai suatu masalah, terutama yang berkenaan dengan kekayaan pribadi seseorang dapat diperoleh
- 5. E. Semua Benar

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik
70-79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 5. PELATIHAN & PENGEMBANGAN SDM

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|---|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Analisa Kebutuhan 2. Pelatihan & Pengembangan SDM 3. Evaluasi Pelatihan & Pengembangan SDM |

Materi

"Barang siapa menginginkan soal-soal yang berhubungan dengan dunia, wajiblah ia memiliki ilmunya; dan barang siapa yang ingin (selamat dan berbahagia) di akhirat, wajiblah ia mengetahui ilmunya pula; dan barangsiapa yang menginginkan kedua-duanya, wajiblah ia memiliki ilmu kedua-duanya pula". (HR. Bukhari dan Muslim).

Belajar dan mengembangkan diri memiliki makna yang positif bagi setiap pihak. Bagi karyawan, belajar yang difasilitasi oleh organisasi seringkali diwujudkan dalam bentuk pelatihan maupun pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap dari karyawan sehingga akan lebih optimal dalam bekerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pelatihan berasal dari kata dasar latih yang berarti belajar dan membiasakan diri agar mampu (dapat) melakukan sesuatu. Kata pelatihan merupakan kata yang mendapat awalan pe- dan akhiran -an yang dalam Bahasa Indonesia berarti proses, cara, perbuatan melatih, kegiatan atau pekerjaan melatih.

Menurut Rivai (2004), pelatihan adalah suatu proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Begitu juga dengan apa yang dipaparkan oleh Jewell (1998) pelatihan merupakan pengalaman belajar terstruktur dengan tujuan mengembangkan kemampuan

menjadi keterampilan khusus, pengetahuan dan sikap tertentu. Kemampuan adalah potensi fisik, mental dan psikologis.

Menurut Flippo (dalam Mangkunegara, 2009) pelatihan digunakan untuk pegawai pelaksana sedangkan pengembangan untuk tingkat pemimpin. Diperkuat dengan pendapat Wexley dan Yukl, ia lebih memperjelas mengenai penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Pengembangan difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana).

Dari beberapa pengertian diatas pelatihan dan pengembangan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Tujuan dari pelatihan menurut Carrel dan Salinding (2011) adalah memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan managerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel dan terakhir bila suatu badan usaha menyelenggarakan pelatihan apa yang menjadi sasaran dari pelatihan tersebut. Diperkuat dengan pendapat dari Mangkunegara 2004 mengemukakan bahwa tujuan dari pelatihan itu sendiri meliputi meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja, meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan, dan meningkatkan perkembangan pegawai. Beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi yang dikemukakan oleh Noe (2003) yaitu:

a. Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar.

- b. Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru.
- c. Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa/produk yang berkualitas.
- d. Memastikan bahwa budaya organisasi menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran.
- e. Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi organisasi pada saat pekerjaan dan kepentingan mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut.
- f. Mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

Rivai (2004) juga menyatakan manfaat pelatihan dapat berbeda pada setiap pihak. Rivai melihat pelatihan dalam perspektif karyawan, organisasi dan relasi antar karyawan ternyata berbeda. Hal yang membedakannya adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat untuk karyawan, yang meliputi membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, membantu karyawan mengatasi stress, tekanan, frustrasi, dan konflik, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap, meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan, membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi, memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatihan, memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan, membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan, membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan, membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

- b. Manfaat untuk organisasi, meliputi mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi, memperbaiki sumber daya manusia, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan organisasi, membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik, mendukung otentitas, keterbukaan dan kepercayaan, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, membantu pengembangan organisasi, belajar dari peserta, membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi, memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi dimasa depan, organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif, membantu pengembangan promosi dari dalam, membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan motivasi; kesetiaan; sikap dan aspek yang biasanya diperlihatkan pekerjaan, membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja, membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, dan administrasi, meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan, meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen, mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal, mendorong mengurangi perilaku merugikan, menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan, membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
- c. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia intra dan antar grup dan individu meliputi meningkatkan komunikasi antar group dan individual, membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi, memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif, memberikan informasi tentang hukum pemerintah terkait kebijakan internasional, meningkatkan keterampilan interpersonal, membuat kebijakan organisasi, aturan dan regulasi, meningkatkan kualitas moral, membangun kohesivitas dalam kelompok, memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi, membuat

organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pelatihan dan pengembangan adalah membantu pegawai untuk memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, meningkatkan daya saing organisasi dan memperbaiki produktivitas, menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada misalnya, standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Adapun jenis pelatihan menurut Widodo (2015) dibedakan dalam kegiatan berikut:

- a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b. Magang
- c. Pelatihan di luar kerja (*off the job training*)
- d. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e. Simulasi kerja

Menurut Hasibuan (2010), pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

- a. *Teaching Skills*, seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.
- b. *Communication Skills*, seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.
- c. *Personality Authority*, harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.
- d. *Social Skills*, mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.
- e. *Technical Competent*, harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.
- f. *Stabilitas Emosi*, tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebabakan,

keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

Menurut Sofyandi (2013) dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan organisasi kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- a. Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu, apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu *up to date*.
- b. Metode Pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- c. Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
- d. Lama Waktu Pelatihan, yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
- e. Fasilitas Pelatihan, apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makanannya memuaskan

Penyusunan program pelatihan/pengembangan terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

Tahap awal yaitu identifikasi kebutuhan pelatihan atau studi pekerjaan (*job study*), lalu melakukan penetapan sasaran dari pelatihan/ pengembangan, selanjutnya melakukan penetapan kriteria keberhasilan dengan alat ukur, menetapkan metode yang digunakan, lalu mencoba dan merevisi dan melakukan implementasi evaluasi

RANGKUMAN

1. Pengembangan difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana)
2. Tujuan pelatihan meliputi meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia, meningkatkan sikap moral dan semangat kerja,

meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, menghindari keusangan, dan meningkatkan perkembangan pegawai.

3. Manfaat pelatihan dapat berbeda pada setiap pihak. Hal ini dapat dilihat dalam perspektif karyawan, organisasi dan relasi antar karyawan ternyata berbeda.\
4. Program pelatihan yang efektif yang diberikan organisasi kepada pegawainya dapat diukur melalui: Materi Pelatihan, Metode Pelatihan, Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih, Lama Waktu Pelatihan dan Fasilitas Pelatihan

Latihan soal:

1. Peningkatan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk melakukan pekerjaan sekarang disebut..
 - a. Pelatihan
 - b. Pengembangan
 - c. Role play
 - d. *Focus Group Discussion*
2. Tujuan umum pelatihan dan pengembangan bagi karyawan adalah sebagai berikut kecuali...
 - a. Meningkatkan kinerja
 - b. Memperbaharui ketrampilan karyawan
 - c. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial
 - d. Menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya
3. Pelatihan ditujukan kepada tenaga kerja yang ...
 - a. telah lama menjadi pegawai
 - b. baru diterima
 - c. baru dan lama
 - d. akan ditempatkan
4. Kriteria keberhasilan pelatihan dapat dilihat dari ...
 - a. perilaku trainee selama pelatihan
 - b. perilaku trainee pada akhir program pelatihan

- c. perilaku trainee pada awal program pelatihan
 - d. sikap para manajer setelah program pelatihan
5. Metode-metode Pelatihan *On the job Training* kecuali..
- a. job instruction training
 - b. coaching
 - c. job rotation
 - d. role playing

Jawaban:

- 1. a. FGD
- 2. d. Menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya
- 3. c. baru dan lama
- 4. b. perilaku trainee pada akhir program pelatihan
- 5. d. role playing

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar} \times 100\%}{\text{Jumlah Soal}}$$

Arti tingkat penguasaan:

- 90 – 100% = baik sekali
- 80 – 89% = baik
- 70-79% = cukup
- < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 6. KEREKAYASAAN KERJA & PENIMBANGAN KARYA

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|---|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Kerekayasaan Kerja 2. Penimbangan Karya |

Materi

A. Definisi *Performance Management System*

Menurut Armstrong and Baron (1998) *performance management system* merupakan pendekatan yang bersifat strategis dan terintegrasi untuk menghadirkan hasil positif dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan kemampuan tim dan individu. Sementara itu *performance* dalam Bahasa Indonesia memiliki arti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki arti yang cukup luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (implementasi dari rencana yang telah disusun) untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil dari pekerjaan tersebut. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa definisi dari *performance management* adalah proses manajemen kinerja yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi antara pimpinan, karyawan dengan organisasi.

B. Komponen *Performance Management System*

Dalam pendekatan *performance management* terdapat 3 (tiga) komponen menurut (Amstrong & Baron, 1998) untuk menerapkan landasan pengukuran kinerja yang relevan yaitu:

1. Dalam rangka mendapatkan tanggapan positif dan komitmen dari karyawan, maka karyawan harus ikutserta dalam

pemilihan *key performance indicators (KPI)* yang akan diukur atas kinerja mereka.

2. Penetapan tujuan (*objectives*) dan pengukuran harus disepakati oleh kedua belah pihak yaitu antara pimpinan dengan karyawan yang diukur kinerja
3. *Performance management system* harus dapat memperlihatkan karyawan yang berkinerja melebihi target (*overperformers*) dan yang berkinerja dibawah target (*underperformers*)

Performance management juga memainkan peranan penting bagi perencanaan dan pengawasan organisasi. *Performance management* lebih menekankan pada proses komunikasi dalam proses kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya untuk membangun ekspektasi dan pemahaman mengenai *job functions* terkait, bagaimana kontribusi karyawan kepada tujuan organisasi, apa yang diharapkan menjadi kinerja baik, bagaimana karyawan dan pimpinan akan bekerja sama untuk menjaga dan meningkatkan kinerja, bagaimana kinerja akan diukur dan mengidentifikasi kendala dan mengatasinya

Reward Management

A. Pengertian *Reward*

Usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Beberapa ahli menjelaskan tentang definisi *reward*, di antaranya adalah:

"All that are appreciated and desired source human powerable and willing to be given by the company instead of a given contribution human resources".

Memiliki arti bahwa semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan diberikan organisasi sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut (Gibson, 1994). Adapun pendapat ahli lain mengungkapkan *reward* merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeselimbangan, yaitu suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Handoko, 1996).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari *reward* adalah segala bentuk ganjaran hadiah, atau imbalan, dan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi para pegawai.

B. Tujuan *Reward*

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (dalam Gania 2006) tujuan utama dari program *reward* adalah:

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
3. Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

C. Tipe *Reward*

Komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen (Mahmudi 2013), sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham

(*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen kenaikan gaji pokok, tambahan honor, insentif jangka pendek, insentif jangka panjang.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:

- a. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, dan tunjangan hari tua.
- b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, dan sopir pribadi.
- c. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

3. Pengembangan Karier

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja di masa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Pengembangan karier memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karier dapat berbentuk:

- a. Penugasan untuk studi lanjut.
- b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, seminar.
- c. Penugasan untuk magang atau studi banding.
- d. Penghargaan psikologis dan sosial

4. Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial

tersebut misalnya:

- a. Promosi jabatan
- b. Pemberian kepercayaan
- c. Peningkatan tanggung jawab
- d. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
- e. Pengakuan
- f. Pujian

Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

A. Definisi

Pengertian keselamatan kerja menurut Leon Meggison (dalam Mangkunegara, 2009) adalah mencakup dua istilah resiko keselamatan dan resiko kesehatan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja, sedangkan resiko keselamatan merupakan aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, penglihatan dan resiko lain yang yang timbul.

Adapun menurut menurut Mangkunegara (2009), keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Semua itu dihubungkan dengan perlengkapan organisasi atau lingkungan fisik, dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan serta pelatihan. Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja.

Pendapat ini diperkuat dengan pendapat Rivai (2004) keselamatan dan kesehatan kerja menunjuk kepada kondisi-kondisi fisiologis-fisikal dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi. Jika sebuah organisasi melaksanakan tindakan-tindakan kesehatan dan keselamatan kerja yang efektif, maka lebih sedikit pekerja yang menderita cedera atau penyakit jangka pendek maupun panjang sebagai akibat dari pekerjaan mereka di organisasi tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa keselamatan kerja adalah kondisi yang aman, selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja.

B. Tujuan Keselamatan & Kesehatan kerja

Menurut Mangkunegara (2009) bahwa tujuan dari keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, social, dan psikologis
2. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya seefektif mungkin
3. Agar semua hasil produksi di pelihara keamanannya
4. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai
5. Agar meningkatnya kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja
6. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja
7. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja

C. Usaha Meningkatkan Keselamatan Kerja

Menurut Mangkunegara (2009) usaha-usaha yang diperlukan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja antara lain:

1. Mencegah dan mengurangi kecelakaan kebakaran
2. Menciptakan semangat kerja pegawai
3. Mengatur kelembaban, suhu, kebersihan udara, penerangan yang cukup, penggunaan warna ruangan kerja
4. Mencegah dan memberikan perawatan terhadap munculnya penyakit.
5. Memelihara kebersihan dan ketertiban lingkungan kerja
6. Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan dan mendorong semangat kerja karyawan.

RANGKUMAN

1. *Performance management* adalah proses manajemen kinerja yang dapat mendorong pada pengembangan dan peningkatan kinerja

ke arah yang lebih baik dan berkualitas, melalui komunikasi antara pimpinan, karyawan dengan organisasi.

2. *Reward* adalah segala bentuk ganjaran hadiah, atau imbalan, dan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi para pegawai.
3. Tujuan utama dari program *reward* adalah: 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung organisasi, 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja dan 3) Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
4. Keselamatan dan kesehatan kerja menunjuk kepada kondisi-kondisi fisiologis-fisikal dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh organisasi. Jika sebuah organisasi melaksanakan tindakan-tindakan kesehatan dan keselamatan kerja yang efektif, maka lebih sedikit pekerja yang menderita cedera atau penyakit jangka pendek maupun panjang sebagai akibat dari pekerjaan mereka di organisasi tersebut.

Latihan Soal:

1. Jelaskan Definisi dari Performance Management System?
2. Jelaskan Komponen *performance management system*?
3. Jelaskan tipe reward Pengembangan Karier?
4. Mengapa K3 diperlukan?

Jawaban:

1. *Performance management system* merupakan pendekatan yang bersifat strategis dan terintegrasi untuk menghadirkan hasil positif dalam organisasi dengan meningkatkan kinerja dan mengembangkan kemampuan tim dan individu
2. Dalam rangka mendapatkan tanggapan positif dan komitmen dari karyawan, maka karyawan harus ikutserta dalam pemilihan *key performance indicators (KPI)* yang akan diukur atas kinerja mereka. Penetapan tujuan (*objectives*) dan pengukuran harus disepakati oleh kedua belah pihak yaitu antara pimpinan dengan

karyawan yang diukur kinerjanya. *Performance management system* harus dapat memperlihatkan karyawan yang berkinerja melebihi target (*overperformers*) dan yang berkinerja dibawah target (*underperformers*)

3. Pengembangan karir merupakan prospek kinerja di masa yang akan datang. pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi di masa yang akan datang. Pengembangan karier memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karier dapat berbentuk: Penugasan untuk studi lanjut, Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, seminar, Penugasan untuk magang atau studi banding dan Penghargaan psikologis dan sosial
4. Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, social, dan psikologis. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya selektif mungkin. Agar semua hasil produksi di pelihara keamanannya. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai. Agar meningkatnya kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 7. KOMPETENSI & PENGUKURANNYA

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|-----------------------|--|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Kompetensi 2. Kamus Kompetensi 3. Pengukuran Kompetensi |

Materi

A. Pengertian Kompetensi

Konsep kompetensi awalnya dipopulerkan oleh Boyatzis (2007), dia mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang diperoleh seseorang yang sikapnya sejalan dengan kebutuhan pekerjaan dalam batasan lingkungan organisasi dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Selanjutnya, para ahli lain menggambarkan kompetensi sebagai atribut yang menopang individu dan terkait dengan efektivitas dan keunggulan mereka di tempat kerja (Spencer dan Spencer, 1993). William Tate (dalam Prihadi, 2004) menyatakan bahwa kompetensi adalah luaran dari seseorang, dimana ia menunjukkan kinerjanya. Sebagai karakteristik yang mendasar, kompetensi adalah karakteristik individu yang stabil yang dapat diamati dan diukur dengan cara mereka berperilaku di tempat kerja dan di tempat lain. Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik perilaku individu yang akan membuat seseorang mencapai kinerjanya dengan sangat baik dalam pekerjaannya.

B. Manfaat Kompetensi

Emron Edison (2016) menyatakan bahwa kompetensi sangat penting dalam dunia kerja sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, melakukan pelatihan dengan spesifik, Sedangkan menurut Murray (1993) menyatakan bahwa kompetensi dapat digunakan untuk rekrutmen, penempatan dan suksesi, jalur karir

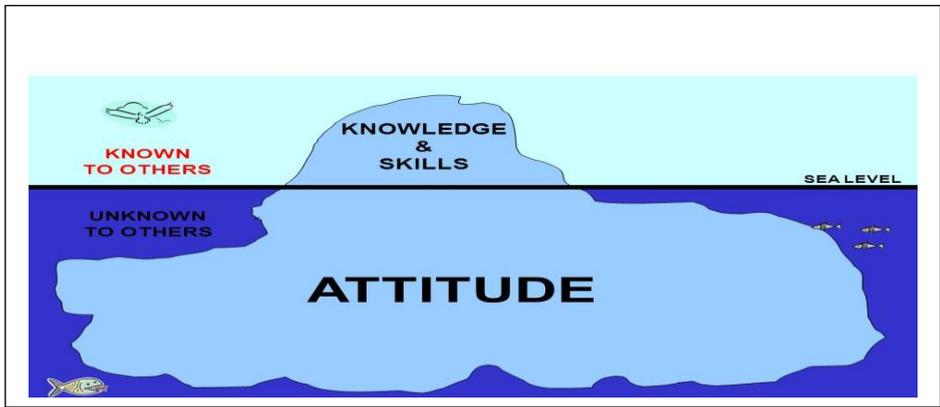
dan pengembangan, menentukan pembayaran sesuai keterampilan dan kinerjanya. Penerimaan karyawan sering kali hanya menggunakan referensi dapat diubah penilaiannya yang berbasis pada kompetensi. Selain itu kompetensi dapat digunakan menjadi dasar dari pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, misalnya seperti pegawai bank dimana ia harus menunjukkan keahliannya untuk melayani customer sesuai dengan standar pelayanan yang ada di bank tersebut. Berdasarkan apa yang disampaikan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi dari kompetensi sangat penting di dunia kerja yaitu sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, mengadakan pelatihan, untuk penempatan kerja, lalu untuk pengembangan karir dan sebagai dasar dalam pembayaran karyawan.

C. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut McClelland (dalam Prihadi, 2004) terdiri dari lima sumber antara lain yang pertama yaitu *motives* yaitu hal-hal yang seorang individu inginkan atau pikirkan secara konsisten yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan. Contohnya orang-orang yang didorong oleh pencapaian menetapkan tujuan yang sulit untuk diri mereka sendiri dan menggunakan umpan balik untuk meningkatkan kinerja mereka. Kedua adalah *traits*, yang memiliki penjelasan unsur bawaan dimana seseorang merespon sesuatu dengan konsisten terhadap situasi atau kondisi tertentu. Contoh, bagaimana seseorang merespon dalam kondisi tertekan. Ketiga *self-concept* adalah gambaran dari diri sendiri yang terdiri dari sikap, *values*, *self-image*. Contoh seseorang yang mewujudkan cita-cita seorang pemimpin lebih cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan. Keempat yaitu pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh individu pada area tertentu secara spesifik. Contohnya pengetahuan psikolog industri organisasi mengenai gangguan klinis. Kelima yaitu kapasitas untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental, disebut sebagai keterampilan. Misalnya, kemampuan fisik dokter gigi untuk

menambal gigi tanpa menyebabkan kerusakan saraf. Jika diilustrasikan pada gambar, kompetensi pengetahuan dan keterampilan dimanifestasikan sebagai sifat-sifat yang tampak dan relatif pada permukaan seseorang. Sedangkan kompetensi *self concept*, *traits*, dan *motives* lebih tersembunyi dan lebih mendalam.

Konsep Kompetensi
Model "Ice Berg": kelompok Hay-MacBer



D. Jenis Kompetensi

Terdapat dua jenis kompetensi yaitu *behaviour competency* sering disebut *soft competency* yang merupakan karakteristik personal yang dimiliki individu dalam menjalankan peran dalam ruang lingkup pekerjaannya, contohnya: teknik berbicara/mendengarkan, membuat rencana, disiplin diri, negosiasi dll. Sedangkan kompetensi yang kedua yaitu *technical competency* sering disebut dengan *hard competency* yang merupakan seperangkat pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan teknis yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan, contohnya: mengetik, menyetir, memperbaiki alat-alat dll.

E. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Michael Zwell (dalam Wibowo, 2007), keyakinan, nilai, dan keyakinan paling awal yang dimiliki seseorang tentang dirinya

dan orang lain berdampak signifikan pada perilakunya. Faktor kedua yaitu keterampilan, dimana memiliki peran yang penting dalam kompetensi. Pengembangan kompetensi keterampilan akan dapat berpengaruh pada budaya organisasi dan kompetensi individu tersebut. Aspek ketiga adalah pengalaman; kemahiran dalam berbagai kemampuan hampir pasti akan membutuhkan pengalaman di bidang-bidang seperti manajemen orang, komunikasi, dan pemecahan masalah, dan lain sebagainya. Pengalaman ini akan berkembang seiring waktu dan sebagai respons terhadap perubahan keadaan. Faktor keempat yaitu kepribadian, kepribadian ini akan mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang seperti bagaimana ia dalam bekerjasama, membangun hubungan social, penyelesaian konflik. Kelima, motivasi merupakan aspek kompetensi yang dapat diubah, misalnya dengan memberikan dorongan, pengakuan, dan penghargaan kepada bawahan, motivasi seseorang dalam bekerja akan terpengaruh. Keenam adalah faktor masalah emosi, masalah tersebut menghalangi dan membatasi kompetensi, karena karyawan takut berbuat salah, takut malu sehingga akan membatasi motivasi dan inisiatifnya. Ketujuh adalah faktor kemampuan intelektual, kemampuan ini tidak mudah untuk ditingkatkan, kompetensi ini akan tergantung kepada pemikiran kognitif dan analitis seseorang. Terakhir adalah budaya organisasi, ini mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia yang ada didalamnya seperti pada proses rekrutmen dan seleksi karyawan.

F. Pengukuran Kompetensi

Kompetensi dapat diukur dengan berbagai cara. Pendekatan *assessment center* adalah salah satu metode paling populer yang digunakan oleh bisnis saat ini. Secara mendasar, *assessment center* adalah suatu prosedur yang menggunakan beberapa pendekatan untuk menilai derajat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, dan ability*).

Dengan kata lain, *assessment center* adalah cara sistematis untuk menentukan kemampuan seseorang untuk menangani pekerjaan

masa depan dan yang ada. Ciri utama metode ini adalah menggunakan beberapa dimensi/kriteria/kompetensi, serta berbagai alat ukur, dalam suatu proses penilaian yang melibatkan beberapa orang yang diukur, atau yang biasa disebut dengan penilaian (*assessee*), dan penilaian dilakukan oleh beberapa penilai *asesor*/penilai. Pendekatan *assessment center* diyakini memiliki validitas lebih dari metode lain karena kualitas yang tercantum di atas (*tes psikologi, wawancara, tes pengetahuan kerja, senioritas, dll*).

Alat utama dan alat tambahan adalah dua jenis perangkat pengukuran kompetensi. Saat melakukan *assessment center*, alat utama adalah alat ukur yang harus ada. Sementara itu, metode tambahan diarahkan untuk mengidentifikasi bakat tertentu.

G. Alat Utama Pengukuran Kompetensi

1) Tes psikometri, Tes psikometri adalah alat yang digunakan untuk menilai potensi kognitif seseorang. Dibuat menggunakan pendekatan pembuatan uji statistik yang telah divalidasi dan telah menetapkan kriteria pengukuran. Alat ini secara umum menilai tiga aspek penalaran kognitif: penalaran numerik, penalaran verbal, dan penalaran abstraksi.

Besaran potensi kognitif domain seseorang secara normatif dibandingkan dengan kelompok norma merupakan output dari hasil tes psikometri ini. Temuan ujian psikometri ini mendukung berbagai kemampuan, seperti berpikir analitis, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, dan sebagainya.

2) Exercise/simulasi. Peserta diharapkan menunjukkan perilaku yang dapat dilihat, didokumentasikan, dikategorikan, dan dinilai menggunakan model kompetensi sebagai kriteria standar selama simulasi. Simulasi di *assessment center* harus memiliki kualitas atau spesifikasi tertentu agar dapat memunculkan perilaku yang diprediksi sebagaimana dimaksud. Latihan individu/in basket exercise/in-tray, serta simulasi kelompok/pembicaraan kelompok, sering digunakan di *assessment center*.

- 3) Self preference/self assessment/inventory.** Instrumen penilaian ini mengungkap preferensi seseorang dalam menghadapi lingkungan kerja, situasi sosial, motif, gaya kerja, dan berbagai karakteristik lainnya. Tes ini berbentuk rangkaian pernyataan yang harus dipilih oleh penilai, dan hasil alat tes ini umumnya lebih mendukung (sekunder) daripada hasil yang tampak secara faktual dalam simulasi. Hasil dari alat tes ini mengacu pada seperangkat kompetensi yang berhubungan dengan manajemen diri (*managing one self*) dan manajemen orang (*managing people*), seperti empati, kemampuan beradaptasi, integritas, kerjasama, dan sebagainya
- 4) Wawancara.** Jenis wawancara yang dilakukan di assessment center terstruktur dan berdasarkan penanda perilaku yang sudah ada di setiap keterampilan. Asesor harus membuat pendekatan sehingga asesi merasa nyaman, juga harus diinformasikan proses yang akan dijalani membutuhkan waktu antara 1 – 1,5 jam. Selama proses wawancara direkam dengan kaset recording agar apa yang disampaikan asesi terdata secara lengkap sehingga akan membantu asesor dalam melakukan analisis terhadap hasil wawancara.

H. Simulasi Pengukuran Kompetensi

Dalam beberapa keadaan, jika dimensi tugas sangat khusus dan peserta harus dapat menunjukkan perilaku yang diperlukan agar pekerjaan diselesaikan secara efektif, diperlukan pendekatan ekstra, seperti:

1) Role playing.

Merupakan simulasi interaksi interpersonal antara asesi dan role player (orang yang dilatih khusus untuk memerankan peran tertentu, untuk memunculkan perilaku spesifik yang harus muncul). Selama proses simulasi role playing ini, diamati oleh asesor/observer. Sebagai contoh, untuk bisa memunculkan kompetensi negosiasi maka simulasi dirancang dalam bentuk interaksi antara asesi sebagai kepala seksi pengadaan dan role

player sebagai supplier, dan hasil akhir yang diharapkan dari interaksi ini adalah adanya kesepakatan antara dua belah pihak.

2) Analisis kasus.

Jika posisi tertentu menuntut analisis dan sintesis mendalam, simulasi analisis kasus dapat diimplementasikan. Para asesi diminta untuk memperdebatkan contoh-contoh spesifik dan menawarkan pendapat mereka tentang bagaimana memecahkan masalah dalam simulasi ini. Dalam simulasi ini, asesi diminta untuk mempertimbangkan seberapa baik dia memahami tantangan yang dihadapi (kompetensi analitis), seberapa baik dia mensintesis masalah (kompetensi konseptual), dan seberapa luas perspektifnya dalam memecahkan masalah (kompetensi strategis).

3) Presentasi.

Jika pekerjaan tertentu membutuhkan kemampuan untuk membujuk orang lain, simulasi presentasi dapat dimasukkan. Asesor diminta untuk mempresentasikan masalah kepada atasannya (yang merupakan observer/asesor) dalam skenario ini.

RANGKUMAN

1. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk tampil dalam sikapnya sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan menghasilkan hasil yang diperlukan
2. Fungsi dari kompetensi meliputi dapat digunakan untuk rekrutmen, penempatan dan suksesi, jalur karir dan pengembangan, menentukan pembayaran sesuai keterampilan dan kinerjanya
3. Komponen dari kompetensi *self concept*, *traits*, dan *motives* lebih tersembunyi dan lebih mendalam.
4. Kompetensi dapat dibagi menjadi knowledge, Skill, Attitude yang sering disebut dengan KSA

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu yang pertama keyakinan nilai-nilai keyakinan seseorang tentang dirinya maupun orang lain, keterampilan, pengalaman, kepribadian, motivasi, masalah emosi, intelektual, budaya organisasi
6. Pengukuran kompetensi dengan cara tes psikometri, simulasi, self assessment, wawancara.

Latihan Soal

1. kemampuan yang dimiliki seseorang yang tampak dalam sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang tampak dalam sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja di dalamnya adalah pengertian dari?
 - a. Kepribadian
 - b. Soft Skill
 - c. Hard Skill
 - d. Kompetensi
2. Pengertian dari *behaviour competency* adalah?
 - a. ketrampilan teknis yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan
 - b. karakteristik personal yang dimiliki individu dalam menjalankan peran dalam ruang lingkup pekerjaanya
 - c. preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi sosial tertentu, motivasi, cara kerja dan beberapa ciri sifat lainnya
 - d. keyakinan nilai-nilai keyakinan seseorang tentang dirinya maupun orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya
3. Mengetik, menyetir, memperbaiki alat-alat adalah contoh dari kompetensi?
 - a. Behaviour kompetensi
 - b. Soft competency
 - c. Hard competency
 - d. Skill
4. Faktor yang mempengaruhi kompetensi kecuali?

- a. Keyakinan nilai-nilai tentang diri sendiri maupun orang lain
 - b. Keterampilan
 - c. Pengalaman
 - d. Latar belakang keluarga
5. Cara pengukuran kompetensi kecuai?
- a. Tes psikometri
 - b. Self assessment
 - c. Wawancara
 - d. Curriculum vitae
6. Pengertian dari roleplay adalah?
- a. Simulasi interaksi interpersonal antara penilai dan seseorang yang telah dilatih dengan baik untuk melakukan peran tertentu untuk memperoleh perilaku yang tepat yang harus ditampilkan
 - b. Preferensi pribadi dalam mengatasi masalah pekerjaan, situasi sosial tertentu, motif, gaya kerja, dan berbagai karakteristik lainnya
 - c. Alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang didasarkan pada metode konstruksi uji statistik yang telah divalidasi dan memiliki standar pengukuran yang baku serta disusun berdasarkan pendekatan konstruksi uji statistik yang telah dievaluasi validitas dan reliabilitasnya.
 - d. Cara standar untuk menentukan kemampuan seseorang untuk menangani tugas-tugas masa depan dan yang ada
7. Informasi yang dimiliki individu tentang sesuatu dalam bidang tertentu disebut?
- a. Skill
 - b. Knowledge
 - c. Personal Attribute
 - d. Ability
8. Kemampuan untuk menjalankan tugas-tugas tertentu secara mental maupun fisik adalah pengertian dari?
- a. Skill
 - b. Knowledge
 - c. Personal Attribute
 - d. Ability

9. Pengertian dari assessment center adalah?
- suatu bentuk metode penilaian yang terstandar guna mengukur potensi seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini
 - alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang disusun berdasarkan metode konstruksi tes secara statistik yang telah dilakukan uji validasi dan reliabilitas dan mempunyai norma
 - Alat tes ini memunculkan preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi social
 - simulasi interaksi interpersonal antara asesi dan role player (orang yang dilatih khusus untuk memerankan peran tertentu)
10. Faktor pendidikan, pelatihan, pengalaman adalah salah satu factor yang mempengaruhi dalam kompetensi apa?
- Behavior competency
 - Soft competency
 - Hard competency
 - Knowledge

Jawaban:

- D
- B
- C
- C
- D
- D
- A
- B
- A
- C

NILAI

Cocokkan jawaban anda dengan kunci yang tersedia. Hitung nilai dengan rumus berikut:

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 8. ASSESSMENT TENAGA KERJA DALAM ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|-----------------------|--|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Psikodiagnostik dalam PIO 2. Batre Tes dalam PIO |

Materi

A. Hal Yang Mempengaruhi Hasil Dari Suatu Situasi Tes

1. Karakteristik rangsang / stimulus tes
2. Karakteristik situasi tes → persiapan pemeriksa dan pengawas, persiapan ruangan, pelaksanaan tes dan penutupan tes
3. Karakteristik individu

TEST adalah instrumen yang efektif untuk menentukan kepribadian seseorang, terutama bila digunakan bersama dengan temuan dan pendekatan tes lainnya. Tenaga ahli psikodiagnostik yang memanfaatkan test kit sebagai alat tes untuk menilai testee guna memperkuat dasar diagnosis adalah mereka yang berperan dalam pemeriksaan psikologis

B. Hal Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penggunaan Tes

1. Orientasi teoritik → pemahaman mengenai konstruk teoritik mengenai hal yang akan diukur tes dan item tes
2. Pertimbangan praktis → kemampuan peserta tes untuk memahami pada tingkat yang disyaratkan oleh tes, kesesuaian waktu dan jumlah tes yang akan diberikan untuk tujuan ujian, dan kebutuhan akan pelatihan keterampilan, khususnya dalam administrasi tes
3. Standarisasi → kesesuaian populasi yang akan diuji, ketepatan ukuran sampel yang dibakukan, dan tersedianya norma kelompok
4. Validitas & Reliabilitas

C. Metode Pemeriksaan Kuantitatif

1. Metode kuantitatif merupakan metode pemeriksaan dengan tes mendekati arti sebenarnya karena dilakukan pemeriksaan melalui tes tertentu sebagai dasar interpretasi hasil
2. Misalnya tes inteligensi → ukuran-ukuran → skor → diolah secara statistik dalam ukuran baku → norma baku → Skala IQ menurut kelompok usia subjek

D. Metode Pemeriksaan Kualitatif

1. Metode kualitatif “mengikutsertakan” keberadaan subyek sehingga bukan hanya melihat skor yang dicapai subyek, namun juga memperhatikan pribadi subyek
2. Bersifat probing
3. Memberikan kemungkinan yang banyak (polivalensi)

Psikodiagnostik merupakan diagnostik kepribadian sehingga tidak mungkin hanya membahas satu hal saja, misalnya inteligensi tanpa menyinggung kepribadiannya. Setiap tes memiliki kelemahan & kekuatan → *battery test* tergantung pada tujuan pemeriksaan dan aspek-aspek apa yang akan diukur

E. Jenis – Jenis Tes

1. Maximum Performance Test Vs Performance Typical Test
2. Speed Test Vs Power Test
3. Individual Test Vs Classical Test
4. Projective Test Vs Non Projective Test

F. Jenis Tes Dalam PIO

1. Inteligensi : IST, CFIT, TKD. PM. TIKI. TIU
2. Sikap Kerja : Pauli, Kraeplin
3. Kepribadian : WZT, Ksotikc, EPPS, Grafis. DISC, MBTI, 16PF
4. Kepemimpinan : MSDT, Gaya Kepemimpinan

RANGKUMAN

1. TES hanya merupakan instrumen yang efektif untuk menentukan kepribadian seseorang, terutama bila digunakan bersama dengan

temuan dan pendekatan tes lainnya. Tenaga ahli psikodiagnostik yang memanfaatkan test kit sebagai alat tes untuk menilai testee guna memperkuat dasar diagnosis adalah mereka yang berperan dalam pemeriksaan psikologis

2. Metode kuantitatif merupakan metode pemeriksaan dengan tes mendekati arti sebenarnya karena dilakukan pemeriksaan melalui tes tertentu sebagai dasar interpretasi hasil
3. Metode kualitatif "mengikutsertakan" keberadaan subyek sehingga bukan hanya melihat skor yang dicapai subyek, namun juga memperhatikan pribadi subyek
4. Setiap tes memiliki kelemahan & kekuatan → battery tes tergantung pada tujuan pemeriksaan dan aspek-aspek apa yang akan diukur

Latihan Soal:

1. Metode/alat yang digunakan untuk memilih karyawan harus memenuhi kriteria sebagai berikut:
 - a. Validitas dan reliabilitas
 - b. Konsistensi dan keandalan
 - c. Keandalan
 - d. Tidak ada jawaban yang benar
2. Jenis tes seleksi ini dilakukan dengan menganalisis gambar dengan 8 stimulus yang sudah tersedia, tes ini disebut:
 - a. Graphology
 - b. Wartegg
 - c. DAM
 - d. BAUM
3. Mempelajari informasi biografi yang berkaitan dengan pekerjaan merupakan salah satu pendekatan seleksi tenaga kerja. Metode ini menggunakan program yang disebut:
 - a. *Curriculum vitae*
 - b. Resume
 - c. Social media
 - d. Biodata

4. Tes ini sering dipakai pada pekerjaan yang dimaksudkan untuk mengukur dan menilai maximum performance-kinerja maksimal seseorang. Terdapat 4 faktor yaitu kecepatan, ketelitian, keajegan, ketahanan. Tes seleksi tersebut dinamakan....
 - a. IST dan pauli
 - b. EPPS dan kraepelin
 - c. WISC dan Pauli
 - d. kraepelin dan pauli
5. Tes berpikir, tes verbal yang lengkap, memori, dan kemampuan numerik adalah bagian dari tes psikologis ini, yang sering dikenal sebagai tes kemampuan. Tes ini adalah:
 - a. Tes Intelegensi
 - b. Tes Inventori
 - c. Tes bakat dan minat
 - d. Tes Proyeksi
6. Faktor validitas penilaian adalah...
 - a. hasil penilaian dan prestasi kerja yang memiliki hubungan
 - b. kualitas penilaia
 - c. kuantitas penilaian
 - d. teknik penilaian
5. Dibutuhkan: Staff HC, pria/wanita, S1 Psikologi peminatan Recruitment, maks. 25 tahun, pengalaman 1 tahun, bahasa inggris lancar, menguasai HRIS, mampu mengadministrasikan alat tes psikologi, domisili Jakarta". Dari iklan lowongan kerja di atas, yang dapat diklasifikasikan sebagai *Job Description* adalah:
 - a. S1 Psikologi
 - b. Pengalaman minimal 1 tahun
 - c. Mengadministrasikan alat tes psikologi
 - d. Bahasa inggris lancar
6. Yang harus dipertimbangkan dalam penggunaan tes kecuali?
 - a. Orientasi teoritik
 - b. Standarisasi
 - c. Validitas dan reliabilitas
 - d. Jumlah tes

7. Metode pemeriksaan dengan tes mendekati arti sebenarnya karena dilakukan pemeriksaan melalui tes tertentu sebagai dasar interpretasi hasil adalah pengertian dari?
- Pemeriksaan kuantitatif
 - Pemeriksaan kualitatif
 - Wawancara
 - Assesment center
8. Untuk melihat kepemimpinan dapat dilakukan menggunakan tes?
- Pauli
 - IST
 - WZT
 - MSDT

Jawaban:

- A
- B
- A
- D
- A
- A
- C
- D

NILAI

Tingkat Penguasaan = Jumlah jawaban yang Benar * 100%

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 9. MAKNA & ETOS KERJA

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|--|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. Makna Kerja 2. Penelitian & Pengukuran Makna Kerja 3. Etos Kerja 4. Penelitian & pengukuran Etos Kerja |

Materi

"Tidaklah ada makanan seseorang itu yang lebih baik daripada apa yang dimakannya dari hasil usaha tangannya sendiri". (Riwayat al-Bukhari)

A. Makna Kerja

Beberapa definisi mengenai makna kerja:

1. Makna kerja menurut Wrzesniewski (2003) adalah motivasi seseorang untuk bekerja dan pemahamannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
2. Menurut Ardichvili dan Kuchinke (2009) adalah kualitas (atribut) individu yang bekerja secara signifikan, deskripsi pekerjaannya, dan pentingnya pekerjaan dalam kehidupannya.
3. Gaggioti (2006), adalah seperangkat nilai dan keyakinan, sikap dan harapan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka.
4. Menurut Pratt dan Ashforth (2003) adalah emosi yang diperoleh seseorang setelah menghasilkan atau membuat sesuatu (penting) atau interpretasi individu terhadap pekerjaannya dalam konteks kehidupan.
5. Merupakan apresiasi individu dalam memenuhi tuntutan ekonomi dengan melakukan tugas kerja di lingkungan kerja, menurut Herudiati (2013).

Orientasi kerja memiliki konsep dan unsur yang sama dengan makna kerja (meaning of work). Makna kerja menurut Wrzesniewski (2003) mengandung banyak dimensi, antara lain sebagai berikut:

a. Pekerjaan (job)

Pekerjaan yang berorientasi pada pekerjaan (jobs) akan lebih menekankan pada keuntungan material dan pemeliharaan keuntungan tersebut. Para pekerja ini melihat pekerjaan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti uang (keuangan) dan ketersediaan sumber daya bagi pekerja untuk menikmati waktu di luar pekerjaan. Beberapa orang bekerja hanya demi mendapatkan uang.

b. Karir (career)

Karyawan yang fokus pada karirnya akan lebih mementingkan penghargaan organisasi atas pencapaiannya. Kemajuan ini sering menghasilkan peningkatan harga diri, kekuasaan dalam wilayah pengaruh seseorang, dan status sosial. Tujuan pekerjaan sebagai karier adalah untuk meningkatkan harga diri, prestise sosial, kekuasaan, dan kebanggaan seseorang terhadap posisinya.

c. Panggilan (calling)

Pekerja percaya bahwa pekerjaan dan sisa hidup mereka terkait erat. Pekerja menempatkan nilai yang lebih tinggi pada makna daripada insentif moneter atau pengembangan dalam karir mereka. Dengan komponen panggilan ini, makna kerja dikaitkan dengan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan berkontribusi pada hasil yang lebih baik dan meningkatkan kehidupan. Pekerja merasa nyaman dengan pekerjaannya karena menyukai dan juga mendapat kenikmatan yang mendalam ketika melakukan pekerjaan tersebut.

B. Etos Kerja

1. Etos kerja menurut Ginting (2016), adalah semangat kerja yang membedakan seseorang atau sekelompok individu yang bekerja.

2. Sinamo (2009) mengungkapkan bahwa etos kerja adalah komponen sukses primer yang paling penting.

Faktor Etos Kerja menurut Anoraga dalam Probowati (2012) ada tujuh yaitu:

1. Agama, pada dasarnya, agama adalah seperangkat nilai yang mengatur bagaimana orang menjalani hidup mereka.
2. Budaya, tekad, disiplin, sikap dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya
3. Faktor sosial politik mempengaruhi tinggi rendahnya etos kerja masyarakat, serta kerangka politik yang mendorong individu untuk bekerja keras.
4. Kondisi lingkungan atau geografis, lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada didalamnya melakukan usaha untuk mengelola dan menganmbil manfaat
5. Pendidikan, etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas SDM
6. Ada tidaknya struktur ekonomi yang mampu memberikan insentif bagi masyarakat untuk bekerja keras mempengaruhi ada tidaknya etos kerja yang kuat atau rendah.
7. Motivasi intrinsic individu, individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu dengan motivasi yang tinggi pula.

RANGKUMAN

1. Makna kerja adalah motivasi seseorang untuk bekerja dan pemahamannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
2. Pekerjaan memiliki banyak dimensi, termasuk pekerjaan, karir, panggilan, dan sebagainya.
3. Etos kerja adalah semangat kerja yang membedakan seseorang atau sekelompok individu yang bekerja.
4. Faktor Etos Kerja menurut Anoraga dalam Probowati adalah agama, budaya, social politk, kondisi lingkungan, pendidikan, struktur ekonomi, motivasi

Latihan soal:

1. Jelaskan definisi dari makna kerja?

2. Sebutkan aspek makna kerja menurut Wrzesniewski (2003)?
3. Jelaskan definisi dari etos kerja? Etos kerja menurut Ginting (2016)
4. Jelaskan factor Etos Kerja

Jawaban:

1. Makna kerja menurut Wrzesniewski (2003) adalah motivasi seseorang untuk bekerja dan pemahamannya terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

2. **Pekerjaan (job)**

Pekerjaan yang berorientasi pada pekerjaan (jobs) akan lebih menekankan pada keuntungan material dan pemeliharaan keuntungan tersebut. Para pekerja ini melihat pekerjaan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti uang (keuangan) dan ketersediaan sumber daya bagi pekerja untuk menikmati waktu di luar pekerjaan. Beberapa orang bekerja hanya demi mendapatkan uang.

Karir (career)

Karyawan yang fokus pada karirnya akan lebih mementingkan penghargaan organisasi atas pencapaiannya. Kemajuan ini sering menghasilkan peningkatan harga diri, kekuasaan dalam wilayah pengaruh seseorang, dan status sosial. Tujuan pekerjaan sebagai karier adalah untuk meningkatkan harga diri, prestise sosial, kekuasaan, dan kebanggaan seseorang terhadap posisinya.

Panggilan (calling)

Pekerja percaya bahwa pekerjaan dan sisa hidup mereka terkait erat. Pekerja menempatkan nilai yang lebih tinggi pada makna daripada insentif moneter atau pengembangan dalam karir mereka. Dengan komponen panggilan ini, makna kerja dikaitkan dengan keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan berkontribusi pada hasil yang lebih baik dan meningkatkan kehidupan. Pekerja merasa nyaman dengan pekerjaannya karena menyukai dan juga mendapat kenikmatan yang mendalam ketika melakukan pekerjaan tersebut.

3. Semangat kerja yang membedakan seseorang atau sekelompok individu yang bekerja
4. Agama, pada dasarnya, agama adalah seperangkat nilai yang mengatur bagaimana orang menjalani hidup mereka.
Budaya, tekad, disiplin, sikap dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya
Faktor sosial politik mempengaruhi tinggi rendahnya etos kerja masyarakat, serta kerangka politik yang mendorong individu untuk bekerja keras.
Kondisi lingkungan atau geografis, lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada didalamnya melakukan usaha untuk mengelola dan menganmbil manfaat
Pendidikan, etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas SDM
Ada tidaknya struktur ekonomi yang mampu memberikan insentif bagi masyarakat untuk bekerja keras mempengaruhi ada tidaknya etos kerja yang kuat atau rendah.
Motivasi intrinsic individu, individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu dengan motivasi yang tinggi pula.

NILAI

Tingkat Penguasaan = Jumlah jawaban yang Benar * 100%

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 10. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|---|----------------|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Kuliah Interaktif- Diskusi- Question Based Learning | 300 menit | <ol style="list-style-type: none">1. Kelompok Kerja2. Kerjasama3. Kepemimpinan |

Materi

"Sesungguhnya Allâh menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allâh memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allâh adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allâh dan ta'atilah Rasûl(-Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allâh (al-Qur'an) dan Rasûl (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allâh dan hari kemudian. Yang demikian itu adalah lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (An-Nisâ'/4:58-59).

Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam kehidupan. Adanya kepemimpinan akan membuat tatanan kehidupan menjadi lebih teratur. Terdapat berbagai definsi mengenai kepemimpinan, antara lain:

- a. Menurut Siagian (2002), kepemimpinan didefinisikan sebagai seorang individu yang memegang suatu posisi di mana dia memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mempengaruhi

perilaku orang lain, yaitu bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga mereka dapat berkontribusi. untuk mencapai tujuan organisasi melalui perilaku positif.

- b. Kreitner & Kinicki (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah "Suatu proses pengaruh sosial dimana peran pemimpin untuk mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu target guna mencapai tujuan organisasi".
- c. A Robert Baron (2003) mendefinisikan bahwa "*Leadership is the process whereby oone individual influences or her group members toward the attainment of defined group or organizational goals*". Kepemimpinan adalah metode di mana individu membujuk anggota lain dari kelompok atau organisasi untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh kelompok atau organisasi.
- d. Kartono (2011) mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan atau seni yang mendorong orang lain untuk berkolaborasi berdasarkan kapasitas seseorang untuk memimpin orang lain ke hasil yang diinginkan kelompok.

Tipe kepemimpinan menurut G.R Terry (dalam Kartono, 2011), yaitu:

- a. Kepemimpinan pribadi adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin berinteraksi langsung dengan bawahannya untuk mengembangkan ikatan pribadi yang erat.
- b. Kepemimpinan Non-Personal: Bentuk kepemimpinan ini melibatkan pemimpin dan bawahannya mengembangkan hubungan melalui perencanaan dan arahan tertulis.
- c. Kepemimpinan otoriter, dimana pemimpin melakukan hubungan dengan bawahannya secara sewenang-wenang sehingga bawahannya melaksanakan segala perintah bukan karena tanggung jawab melainkan karena rasa takut.
- d. Kepemimpinan kebabakan: Bentuk kepemimpinan ini menghilangkan kemampuan bawahan untuk membuat

keputusan independen karena mereka terus-menerus dibantu oleh atasan mereka.

- e. Kepemimpinan demokratis, di mana pemimpin selalu melibatkan pendapat bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa terlibat dalam setiap situasi dan pendapat mereka selalu diperhitungkan.
- f. Kepemimpinan yang berbakat: tipe pemimpin ini memiliki kemampuan untuk mengajak dan diikuti oleh orang lain.

Sedangkan menurut K. Lewin (dalam Jewell, 1998) pola perilaku pemimpin dipengaruhi oleh kepribadian dan pandangan pribadinya tentang kehidupan. Ia menjelaskan bahwa pola perilaku kepemimpinan adalah dalam table berikut

Pola Kepemimpinan
Tabel 1

| Otoriter | Demokratis | Biarkan Saja (Laissez-Faire) |
|--|--|---|
| Semua keputusan kebijaksanaan dihasilkan oleh pemimpin | Semua kebijakan adalah hasil diskusi dan pilihan kelompok, dengan pemimpin membimbing dan membantu mereka. | Tanpa partisipasi pemimpin, ada banyak fleksibilitas bagi kelompok atau individu untuk membuat keputusan. |
| Pemimpin memerintahkan setiap kegiatan dan teknik satu per satu, sehingga langkah selanjutnya selalu tidak dapat diprediksi. | Selama waktu diskusi pertama, diperoleh sudut pandang aktivitas. Pemimpin menguraikan metode umum untuk mencapai tujuan kelompok, dan ketika bantuan dibutuhkan, | Pemimpin memberikan banyak ide dan menekankan secara eksplisit bahwa dia akan berbagi informasi jika ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam perdebatan |

| | | |
|--|--|--|
| | dia menawarkan dua atau tiga teknik berbeda untuk dipilih. | lebih lanjut. |
| Para pemimpin biasanya memberikan tugas dan tanggung jawab lain kepada setiap anggota tim. | Anggota bebas memilih rekan kerja mereka, dan kelompok memutuskan distribusi tenaga kerja. | Pemimpin sama sekali tidak ikut serta |
| Pujian dan kritik pemegang pekerjaan bersifat pribadi, tetapi sampai dia ingin menunjukkan sesuatu, dia tetap pasif dalam kelompok. Dia memiliki kemampuan untuk bersikap baik atau tidak manusiawi, tetapi tidak pernah secara terang-terangan bermusuhan | Seorang pemimpin yang tidak memihak atau berdasarkan fakta yang sering memuji dan mengkritik kelompok sambil juga berusaha untuk menjadi penyemangat bagi kelompok tanpa terlalu banyak bekerja. | Kecuali diminta secara khusus, jarang mengomentari kegiatan anggota lain dan jangan mencoba untuk berpartisipasi atau mengganggu mereka. |

1. Dimensi

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Ayalio dalam Sinaga (2015) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*, Untuk mengembangkan rasa hormat dan kepercayaan pada pemimpin, pemimpin harus memberikan contoh positif untuk diikuti bawahannya.
2. *Intellectual Simulation*, Pemimpin harus mampu menginspirasi bawahannya untuk memunculkan ide-ide dan konsep-konsep

baru, serta memungkinkan mereka menjadi pemecah masalah dan inovator di bawah pengawasannya.

3. *Individualized Consideration*, Pemimpin harus memperhatikan orang-orang mereka, mendengarkan keluhan mereka, dan memahami kebutuhan mereka.

4. Teori Kepemimpinan

Fred Luthan (2009), mengemukakan bahwa teori kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. *Trait Theories of Leadership*. Hipotesis ini didasarkan pada analisis kepemimpinan ilmiah, yang dimulai dengan keinginan untuk belajar lebih banyak tentang apa yang membuat seorang pemimpin yang baik. Akibatnya, kepemimpinan adalah sesuatu yang datang secara alami dan tidak bisa diajarkan. Menurut teori *The Great Man*, seseorang dilahirkan dengan atau tanpa kualitas kepemimpinan. Di bawah pengaruh sekolah psikologi perilaku, para peneliti menemukan bahwa sikap kepemimpinan tidak sepenuhnya bawaan, tetapi juga dapat diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman, seperti yang disarankan oleh gagasan *The Great Man*.

b. Teori Kepemimpinan Kelompok dan Teori Kepemimpinan Pertukaran

Teori kepemimpinan kelompok didasarkan pada psikologi sosial. Selanjutnya, pendekatan utama untuk topik ini adalah teori pertukaran klasik. Ada pertukaran yang baik antara pemimpin dan pengikut dalam skenario ini. Menurut Fred Luthan (2009), proses pertukaran terjadi antara pemimpin dan pengikut, seperti yang diungkapkan oleh C. Barnard. Ide ini dapat digunakan oleh psikolog sosial untuk mengubah keadaan. Dalam skenario ini, ada dua model interaksi antara pengikut dan pemimpin yaitu:

Menurut temuan, jika kinerja staf tidak buruk, pemimpin akan menyembunyikan struktur awal. Namun, jika bawahan melakukannya dengan baik, bos akan meningkatkan tekanan. Ditemukan dalam penelitian laboratorium bahwa produktivitas kelompok memiliki dampak yang lebih besar pada gaya kepemimpinan daripada gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

o *Model Leader Member Exchange (LMX)*

Pendekatan yang relevan dengan pandangan kepemimpinan mengenai pertukaran adalah *The Vertical Dyad Linkage (VDL)*, kini sering disebut *leader member exchange (LMX)*. Menurut pandangan ini, pemimpin memperlakukan setiap bawahan secara berbeda. Pemimpin dan bawahan membentuk interaksi dua orang yang mempengaruhi kepemimpinan dan perilaku bawahan. Selanjutnya, pemimpin akan tumbuh dalam kelompok, sehingga lebih sulit untuk mencapai kesepakatan dan menjadikan pemimpin sebagai pihak yang bertanggung jawab kepada anggota kelompok.

- c. *Contingency Theory Leadership*, Bidang psikologi sosial mulai menyelidiki faktor situasional yang mempengaruhi peran dan posisi kepemimpinan, keterampilan, perilaku, kinerja, dan kepuasan pengikut. Ini dikenal sebagai teori kepemimpinan efektif berbasis situasi atau berbasis kontingensi, dan dikemukakan oleh Fred Fiedler. Model ini menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan dan keadaan yang muncul. Fiedler menentukan tiga dimensi dalam pengaturan yang dia gambarkan: (1) Faktor terpenting dalam menentukan situasi yang menguntungkan adalah hubungan antara pemimpin dan anggota. Komponen kedua yang mempengaruhi keadaan posisi kekuasaan pemimpin adalah tingkat struktur tugas. (3) Faktor skenario kunci ketiga adalah

otoritas formal, yang memberikan kekuasaan kepada posisi pemimpin. Jika ketiga dimensi ini tinggi, maka situasi akan mendukung pemimpin. Skenario akan lebih menguntungkan jika pemimpin secara luas dihormati dan dihormati oleh pengikut, jika tugas terstruktur dengan baik, dan jika otoritas dan otoritas terikat pada posisi pemimpin. Jika situasinya ternyata sebaliknya, pemimpin akan berada di tempat yang buruk.

d. *Path Goal Leadership Theory*, Teori ini merupakan pendekatan kontingensi untuk pengembangan yang dibangun dari ekspektasi kerangka teori motivasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kinerja. Intinya, teori jalur tujuan bertujuan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi motivasi, kepuasan, dan kinerja bawahan. Berdasarkan versi *House of the idea* yang dikemukakan oleh Fred Luthan, ada empat gaya kepemimpinan dalam skenario ini (2009)

- *Directive Leadership*: Pendekatan ini sebanding dengan teori otoritas kepemimpinan Lippit dan White. Para pengikut menyadari keinginan pemimpin, dan pemimpin memberikan instruksi yang jelas. Bawahan tidak memiliki suara dalam kepemimpinan semacam ini.
- *Supportive Leadership*. Pemimpin mudah didekati, dekat dengan bawahannya, dan memperhatikan pengikutnya
- *Participate Leadership*: Pemimpin meminta dan menerima pendapat dari bawahan, tetapi pemimpin sendiri yang berhak mengambil keputusan.
- *Achievement-Oriented Leadership*: Pemimpin menetapkan tujuan yang sulit untuk pengikutnya,

menunjukkan ambisi tersebut, dan melakukan dengan mengagumkan.

Teori *path goal* ini berbeda dengan teori *contingency* Fiedler, Teori ini dapat diterapkan terlepas dari situasinya. Fiedler mendefinisikan dua skenario sebagai memiliki kualitas yang berbeda, kekuatan eksternal, dan tingkat permintaan yang harus dihadapi bawahan. Untuk bereaksi terhadap keadaan awal. Teori ini menjelaskan bahwa "Perilaku pemimpin dapat diterima bawahan dalam tingkat seorang bawahan yang melihat perilaku sebagai sumber kepuasan yang dapat segera dirasakan atau sebagai instrumental terhadap kepuasan yang akan dirasakan kemudian". Dalam situasi ini, pemimpin mencoba mempengaruhi persepsi dan motivasi bawahan, yang mungkin berdampak pada kejelasan aturan, tujuan yang diharapkan, kepuasan, dan kinerja. Menurut Luthan (2009), berikut adalah beberapa hal yang dapat dilakukan pemimpin: (1) Membuat saluran perhitungan (kompensasi) untuk disampaikan secara sederhana; (2) meningkatkan remunerasi bawahan untuk menyelesaikan tujuan kerja; (3) membuat metode perhitungan (kompensasi) agar mudah disampaikan; (4) Membantu bawahan dalam mengklarifikasi harapan; (5) menurunkan hambatan frustrasi; dan (6) meningkatkan kesempatan kesenangan pribadi berdasarkan efektivitas kinerja Dengan kata lain, dengan melaksanakan item yang tercantum di atas, pemimpin membantu bawahan dalam mencapai tujuan semulus mungkin. Untuk melengkapi fasilitas jalur tujuan, bagaimanapun, pemimpin harus menggunakan variabel gaya kepemimpinan yang tidak selalu dapat diterima.

Ringkasan:

- Definisi kepemimpinan didefinisikan sebagai seorang individu yang memegang suatu posisi di mana dia memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, yaitu bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga mereka dapat berkontribusi. untuk mencapai tujuan organisasi melalui perilaku positif.
- Kepemimpinan pribadi, kepemimpinan non-pribadi, kepemimpinan otoriter, kepemimpinan kebabakan, kepemimpinan demokratis, dan kepemimpinan bakat adalah contoh kepemimpinan.
- Dimensi dari kepemimpinan dapat dibagi menjadi dimensi idealized influence, intellectual simulation, individualized consideration
- *leader member exchange* (LMX) menggambarkan bahwa pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda
- Gaya kepemimpinan didasarkan versi *House of the theory incorporated* yang dikutip Fred Luthan adalah *Directive Leadership, Supportive Leadership, Participate Leadership, Achievement-Oriented Leadership*
- Teori tradisional tentang kepemimpinan:
 - The great man theory
 - Pendekatan sifat
 - Pendekatan kekuatan
 - Pendekatan perilaku
 - Pendekatan kontingensi

Latihan soal

1. Sebuah metode pengaruh sosial di mana tanggung jawab pemimpin adalah untuk mendapatkan kerjasama sukarela bawahan dalam mencapai tujuan organisasi adalah pengertian dari?
 - a. Kompetensi
 - b. Pelatihan

- c. Coaching
 - d. Kepemimpinan
2. Fungsi dari kepemimpinan kecuali
 - a. Memotivasi karyawan
 - b. Mengatasi rintangan karyawan
 - c. Menjalankan tugas dari atasan
 - d. Menjaga integritas
 3. Pemimpin selalu melibatkan pendapat bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa terlibat dalam setiap situasi dan pendapat mereka selalu diperhitungkan adalah tipe kepemimpinan?
 - a. Bakat
 - b. Demokratis
 - c. Otoriter
 - d. Kebapakan
 4. Mengadakan hubungan langsung dengan bawahan sehingga tercipta hubungan pribadi yang intim adalah pengertian dari
 - a. kepemimpinan pribadi
 - b. kepemimpinan non pribadi
 - c. kepemimpinan otoriter
 - d. kepemimpinan kebapakan
 5. Pengertian tipe kepemimpinan adalah bahwa pemimpin membentuk hubungan dengan bawahannya secara sewenang-wenang, sedemikian rupa sehingga bawahannya melaksanakan semua perintah bukan karena tanggung jawab melainkan karena rasa takut?
 - a. kepemimpinan pribadi
 - b. kepemimpinan non pribadi
 - c. kepemimpinan otoriter
 - d. kepemimpinan kebapakan
 6. Apa artinya menjadi seorang pemimpin jika Anda memiliki kekuatan untuk mengundang orang lain dan diikuti oleh orang lain??
 - a. kepemimpinan pribadi
 - b. kepemimpinan non pribadi

- c. kepemimpinan otoriter
 - d. kepemimpinan Bakat
7. Selama waktu diskusi pertama, diperoleh sudut pandang aktivitas. Metode umum untuk mencapai tujuan kelompok dijelaskan, dan pemimpin menyediakan dua atau tiga pendekatan berbeda untuk dipilih ketika nasihat diperlukan.?
- a. Bakat
 - b. Demokratis
 - c. Otoriter
 - d. Kebapakan
8. Pengertian dari *Idealized Influence* adalah?
- a. Di bawah kepemimpinannya, pemimpin harus mampu merangsang stafnya untuk memunculkan pemikiran dan ide segar, serta memungkinkan mereka menjadi pemecah masalah dan memberikan inovasi baru.
 - b. Pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk diikuti stafnya agar mereka menghargai dan mempercayainya.
 - c. Pemimpin harus memperhatikan kebutuhan karyawan mereka, mendengarkan keluhan mereka, dan memahaminya.
 - d. Tanpa terbebani, pemimpin yang objektif atau berdasarkan fakta dalam memuji dan mengkritik dan berusaha menjadi penyemangat bagi kelompoknya secara sering.
9. Pengertian dari *Intellectual Simulation*?
- a. Di bawah pengawasannya, pemimpin harus mampu mendorong stafnya untuk memunculkan ide dan konsep baru, serta memungkinkan mereka menjadi pemecah masalah dan inovator.
 - b. Pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk diikuti stafnya agar mereka menghargai dan mempercayainya.
 - c. pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhankaryawannya
 - d. Tanpa terbebani, pemimpin yang objektif atau berdasarkan fakta dalam memuji dan mengkritik dan berusaha menjadi penyemangat bagi kelompoknya secara sering.

10. Menggambarkan bahwa pemimpin memperlakukan masing-masing bawahan dengan berbeda. Pemimpin dan bawahan mengembangkan hubungan dua orang yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan bawahan adalah pengertian dari?
- Teori Kepemimpinan Kelompok
 - Trait Theories of Leadership*
 - Model Leader Member Exchange (LMX)*
 - Contingency Theory Leadership,*

Jawaban:

- D
- C
- B
- A
- C
- D
- B
- B
- A
- C

NILAI

Tingkat Penguasaan = Jumlah jawaban yang Benar * 100%

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 11. KOMUNIKASI & KONFLIK DALAM ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|---|----------------|---|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. <i>Question Based Learning</i> | 300 menit | 1. Komunikasi dalam Organisasi 2. Hambatan Komunikasi dalam organisasi 3. Konflik Organisasi 4. Mengatasi Konflik Organisasi |

Materi

"Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka Qaulan Baligha – perkataan yang berbekas pada jiwa mereka." (QS An-Nisa :63).

Komunikasi

Komunikasi merupakan unsur pengikat dari berbagai bagian dalam sebuah sistem. Komunikasi memiliki peranan besar dalam organisasi. Berikut ini adalah pengertian komunikasi menurut para ahli :

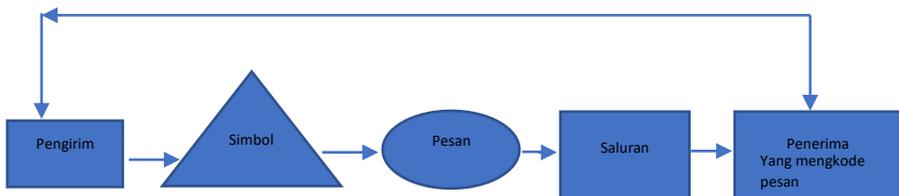
- Keith Davis (1985), komunikasi adalah transfer pengetahuan dan pemahaman dari satu orang ke orang lain.
- Flippo (1976), komunikasi adalah suatu kegiatan yang mendorong orang lain untuk menginterpretasikan suatu gagasan, khususnya yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis.
- Andrew E. Sikula (1981) menyatakan bahwa informasi, pemahaman, dan pemahaman ditransfer dari seseorang, tempat, atau sesuatu kepada seseorang, tempat, atau orang lain melalui komunikasi.

d. Katz dan Kahn (1978) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses sosial yang paling berkaitan dengan berfungsinya kelompok, organisasi atau masyarakat. Mungkin saja memasukkan ke dalamnya suatu bentuk interaksi social seperti pemakaian pengaruh, kerjasama, kepemimpinan.

Dalam Islam terdapat gaya bicara atau pembicaraan (qaulan) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi islam, yaitu :

- a. Qaulan Sadidan berarti pembicaraan, ucapan, atau perkataan yang benar, baik secara substansi (materi, isi, pesan) maupun redaksi (tata bahasa). Dari segi substansi, komunikasi harus menginformasikan atau menyampaikan kebenaran, faktual, hal yang benar, jujur, tidak berbohong, tidak merekayasa atau memanipulasi fakta.
- b. Qaulan Baligha artinya menggunakan kata-kata yang efektif, tepat sasaran, komunikatif, mudah dimengerti, langsung ke pokok masalah, dan tidak berbelit-belit atau bertele-tele. Hal ini dilakukan agar komunikasi tepat sasaran, gaya bicara dan pesan yang disampaikan hendaklah disesuaikan dengan lawan bicara dan menggunakan bahasa yang dimengerti.
- c. Qaulan Ma'rufa artinya perkataan yang baik, ungkapan yang pantas, santun, menggunakan sindiran (tidak kasar), dan tidak menyakitkan atau menyinggung perasaan. Hal ini berarti bahwa pembicaraan harus bermanfaat dan menimbulkan kebaikan

Proses Komunikasi dapat tergambar dalam alur berikut :



Sumber: Jewell dan Seagall, 1998

Keterangan:

Komunikasi dikatakan efektif jika arti yang dimaksud dalam pesan diterima dan dimengerti atau didecoded secara tepat. Semua anggota dalam organisasi menjadi pengirim dan penerima dalam proses diatas.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi

Ada dua jenis elemen yang mempengaruhi komunikasi: faktor yang mempengaruhi pengirim (juga dikenal sebagai komunikator) dan faktor yang mempengaruhi penerima (juga dikenal sebagai komunikan).

a. Faktor yang berkaitan dengan pengirim atau komunikator, seperti kemampuan, sikap, pengetahuan pengirim, dan saluran media yang digunakan.

b. Faktor sisi penerima, seperti keterampilan, sikap, dan pengetahuan penerima, serta media saluran komunikasi.

2. Hambatan dalam berkomunikasi

Ada tiga hambatan komunikasi, menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2008):

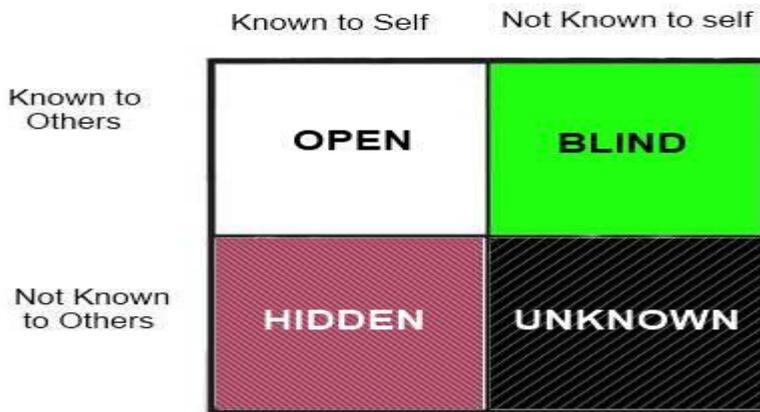
a. Hambatan pribadi, yang dihasilkan oleh emosi, indera yang terganggu, dan kebiasaan yang mengikuti standar atau cita-cita budaya tertentu, adalah salah satu jenis hambatan.

b. Hambatan fisik, seperti jarak yang jauh antara pengirim dan penerima; dalam hal ini, metode komunikasi seperti telepon dan penguat suara diperlukan.

c. Kendala bahasa, seperti masalah dalam memahami istilah kata. Misalnya, dalam komunikasinya, pengirim Sunda menyiratkan sesuatu yang berbeda dari penerima Jawa.

3. Bentuk Jendela Komunikasi Johari

Joseph Luft dan Harry Ingham datang dengan ide untuk mode komunikasi ini. Model teoritis Jendela Johari digambarkan pada gambar sebagai berikut:



(Sumber: Komunikasi Antarpribadi, Liliwen, 1997)

Empat kotak membentuk jendela Johari. Masing-masing mencerminkan bagaimana seseorang berkomunikasi dan memahami dirinya sendiri, serta hubungannya dengan orang lain.

- Kotak 1 Menunjukkan orang yang terbuka terhadap orang lain. Keterbukaan disebabkan oleh dua pihak yang sama-sama mengetahui informasi, perilaku, sikap, perasaan, keinginan, motivasi, gagasan, dan lain-lain. Johari menyebutnya dengan "bingkai terbuka" suatu bingkai yang paling ideal dalam komunikasi antarpribadi.
- Kotak 2 Adalah bidang buta. "Orang buta" adalah orang yang tidak mengetahui banyak hal tentang dirinya sendiri namun orang lain mengetahui banyak hal tentang dia.
- Kotak 3. Disebut "bidang tersembunyi" yang melitinkan keadaan bahwa berbagai hal diketahui diri sendiri tetapi tidak diketahui orang lain.
- Kotak 4. Disebut "bidang tidak dikenal" yang menunjukkan keadaan bahwa berbagai hal tidak diketahui oleh diri sendiri dan orang lain, keadaan ini mengandung informasi, perasaan, kemampuan laten, pengalaman dan lain-lain. Daerah ini merupakan daerah yang tertutup untuk dirinya maupun untuk orang lain.

Konflik Kerja

1. Pengertian

- a. Konflik didefinisikan sebagai pertengkaran, bentrokan, afiliasi, perkelahian, benturan kepentingan, ide, atau tujuan tekanan mental, menurut Hoda Lacey (2003).
- b. Konflik menurut Mangkunegara (2008) terjadi ketika harapan seseorang terhadap dirinya sendiri, orang lain, dan organisasi berbeda dengan yang diharapkan.

2. Bentuk konflik kerja

- a. *Interpersonal conflict*, konflik yang terjadi antara dua individu
- b. *Individual group conflict*, Individu dan kelompok saling bertentangan. Ini biasanya terjadi ketika keinginan atau aspirasi individu berbeda dari keinginan atau aspirasi kelompok.
- c. *Group to group conflict*, Konflik ini terjadi ketika dua atau lebih kelompok bersaing untuk mendapatkan klien, seperti dua cabang organisasi yang sama yang terletak di tempat yang sama.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2001) membedakan tipe konflik adalah sebagai berikut:

- a. *Personality conflict*, adalah konflik antar personal yang didorong oleh ketidaksenangan pribadi.
- b. *Value conflict*, adalah konflik karena perbedaan pandangan atas tata nilai tertentu.
- c. *Intergroup conflict*, adalah pertentangan antar kelompok kerja, tim dan departemen.
- d. *Cross-cultural conflict* adalah pertentangan karena budaya yang berbeda

3. Penyebab terjadinya konflik kerja

Ada beberapa penyebab terjadinya konflik menurut Winardi (2004) yaitu:

- a. Karakteristik individual
Perbedaan individual antar orang-orang yang dapat melibatkan seseorang dalam konflik yaitu nilai, sikap, kepercayaan. Nilai-nilai yang dipegang dapat menciptakan ketegangan antara individu dan kelompok dalam organisasi. Konflik muncul karena

ada perbedaan antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang yang dapat berlanjut kepada persetujuan antar pribadi. Perbedaan persepsi menjadi penyebab terjadinya konflik.

b. Faktor situasi

Kondisi yang memicu konflik pada suatu organisasi adalah kesempatan dan kebutuhan berinteraksi. Kemungkinan terjadi konflik akan kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarak berinteraksi.

RANGKUMAN

1. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi, pemahaman, dan pemahaman dari satu orang, lokasi, atau benda ke orang, tempat, atau benda lain.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain variabel dari sisi pengirim atau komunikator, seperti kemampuan, sikap, dan pengetahuan pengirim, serta media saluran yang digunakan, dan faktor dari sisi penerima, seperti keterampilan, sikap, dan pengetahuan penerima, serta komunikasi. media saluran yang digunakan.
3. Hambatan dalam berkomunikasi adalah rintangan pribadi, rintangan fisik, rintangan bahasa.
4. Bentuk komunikasi jendela Johari memiliki empat kotak, yang pertama menggambarkan seseorang yang terbuka terhadap orang lain, yang kedua menggambarkan seseorang yang tahu sedikit tentang dirinya tetapi tahu banyak tentang orang lain. Kotak ketiga menggambarkan situasi di mana berbagai hal diketahui oleh diri sendiri tetapi tidak diketahui orang lain, sedangkan kotak keempat menggambarkan situasi di mana banyak hal tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain.
5. Definisi dari konflik kerja merupakan pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.
6. Ada beberapa bentuk konflik kerja, antara lain interpersonal conflict, individual group conflict, group to group conflict

7. Ada beberapa hal yang menyebabkan terjadinya konflik kerja antara lain karakteristik individual dan factor situasi.

Latihan soal:

1. Aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide adalah pengertian dari? (nilai 1)
 - a. Komunikasi
 - b. Konflik organisasi
 - c. *Stress* kerja
 - d. Kepemimpinan
2. Komunikasi dikatakan efektif, apabila? (nilai 1)
 - a. Terdapat pengirim pesan yang cepat
 - b. Terdapat penerima pesan yang cepat
 - c. Terdapat pesan yang disampaikan dengan segera
 - d. Terdapat pesan yang diterima dan dimengerti secara tepat
3. Pengirim informasi, gagasan, berita, dan pesan harus mampu mengkomunikasikan gagasannya baik secara tertulis maupun lisan? (nilai 1)
 - a. Sikap sender
 - b. Ketrampilan sender
 - c. Pengetahuan sender
 - d. Media saluran yang digunakan sender
4. Sender memiliki pengetahuan yang luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin, adalah pengertian dari? (nilai 1)
 - a. Media saluran yang digunakan oleh sender
 - b. Ketrampilan sender
 - c. Sikap sender
 - d. Pengetahuan sender
5. *Receiver* bersifat apriori, meremehkan, berprasangka buruk terhadap sender, maka komunikasi menjadi tidak efektif, sehingga diperlukan perilaku yang positif, ini adalah bentuk dari factor? (nilai 1)
 - a. Ketrampilan *receiver*
 - b. Sikap *receiver*

- c. Pengetahuan *receiver*
 - d. Media saluran komunikasi
6. Hambatan yang disebabkan karena emosi, alat indera yang terganggu, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada norma atau nilai budaya tertentu adalah termasuk dalam hambatan? (nilai 1)
- a. Rintangan pribadi
 - b. Rintangan fisik
 - c. Rintangan Bahasa
 - d. Rintangan Daerah
7. Bentuk jendela Johari kotak 1 menjelaskan bahwa? (nilai 1)
- a. orang yang tidak mengetahui banyak hal tentang dirinya sendiri namun orang lain mengetahui banyak hal tentang dia.
 - b. melihatkan keadaan bahwa berbagai hal diketahui diri sendiri tetapi tidak diketahui orang lain.
 - c. Keterbukaan disebabkan oleh dua pihak yang sama-sama mengetahui informasi, perilaku, sikap perasaan, keinginan, motivasi, gagasan, dan lain-lain
 - d. menunjukkan keadaan bahwa berbagai hal tidak diketahui oleh diri sendiri dan orang lain
8. Pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan adalah pengertian dari? (nilai 1)
- a. Komunikasi
 - b. Konflik organisasi
 - c. *Stress* kerja
 - d. Kepemimpinan
9. Salah satu penyebab terjadinya konflik kerja antara lain? (nilai 1)
- a. Koordinasi sering dilakukan
 - b. Kemandirian dalam menjalankan tugas
 - c. Perbedaan persepsi
 - d. Strategi pemotivasian yang tepat dan sesuai
10. Cara mengatasi konflik kerja antara lain? (nilai 1)
- a. Mengikuti kemauan dari karyawan
 - b. Mengabaikan keinginan karyawan
 - c. Kompromi

d. Mengubah aturan

Latihan soal:

11. Jelaskan definisi dari komunikasi? Komunikasi menurut Keith Davis (1985)?
12. Jelaskan hambatan dalam komunikasi?
13. Jelaskan Bentuk Jendela Komunikasi Johari?
14. Jelaskan yang dimaksud dengan konflik kerja?
15. Jelaskan beberapa penyebab terjadinya konflik menurut Winardi (2004)?

Jawaban:

1. A
 2. D
 3. B
 4. D
 5. B
 6. A
 7. C
 8. B
 9. C
 10. C
-
11. Jelaskan definisi dari komunikasi? Komunikasi menurut Keith Davis (1985), adalah transfer pengetahuan dan pemahaman dari satu orang ke orang lain. (Nilai 18)
 12. Jelaskan hambatan dalam komunikasi? (nilai 18)
Hambatan pribadi, yang dihasilkan oleh emosi, indera yang terganggu, dan kebiasaan yang mengikuti standar atau cita-cita budaya tertentu, adalah salah satu jenis hambatan.
Hambatan fisik, seperti jarak yang jauh antara pengirim dan penerima; dalam hal ini, metode komunikasi seperti telepon dan penguat suara diperlukan.

Kendala bahasa, seperti masalah dalam memahami istilah kata. Misalnya, dalam komunikasinya, pengirim Sunda menyiratkan sesuatu yang berbeda dari penerima Jawa.

13. Empat kotak membentuk jendela Johari. Masing-masing mencerminkan bagaimana seseorang berkomunikasi dan memahami dirinya sendiri, serta hubungannya dengan orang lain. Kotak 1, menunjukkan orang yang terbuka terhadap orang lain. Keterbukaan disebabkan oleh dua pihak yang sama-sama mengetahui informasi, perilaku, sikap, perasaan, keinginan, motivasi, gagasan, dan lain-lain. Johari menyebutnya dengan "bingkai terbuka" suatu bingkai yang paling ideal dalam komunikasi antarpribadi. Kotak 2, adalah bidang buta. "Orang buta" adalah orang yang tidak mengetahui banyak hal tentang dirinya sendiri namun orang lain mengetahui banyak hal tentang dia. Kotak 3, disebut "bidang tersembunyi" yang melihat keadaan bahwa berbagai hal diketahui diri sendiri tetapi tidak diketahui orang lain. Kotak 4, disebut "bidang tidak dikenal" yang menunjukkan keadaan bahwa berbagai hal tidak diketahui oleh diri sendiri dan orang lain, keadaan ini mengandung informasi, perasaan, kemampuan laten, pengalaman dan lain-lain. Daerah ini merupakan daerah yang tertutup untuk dirinya maupun untuk orang lain.
14. Jelaskan yang dimaksud dengan konflik kerja? (nilai 18)
Mangkunegara (2008) konflik adalah pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.
15. Jelaskan beberapa penyebab terjadinya konflik menurut Winardi (2004)? (nilai 18)
 - a. Karakteristik individual
Perbedaan individual antar orang-orang yang dapat melibatkan seseorang dalam konflik yaitu nilai, sikap, kepercayaan. Nilai-nilai yang dipegang dapat menciptakan ketegangan antara individu dan kelompok dalam organisasi. Konflik muncul karena ada perbedaan antara kebutuhan dan kepribadian setiap orang yang

dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi. Perbedaan persepsi menjadi penyebab terjadinya konflik.

b. Faktor situasi

Kondisi yang memicu konflik pada suatu organisasi adalah kesempatan dan kebutuhan berinteraksi. Kemungkinan terjadi konflik akan kecil jika orang-orang terpisah secara fisik dan jarak berinteraksi.

NILAI

Tingkat Penguasaan = Jumlah jawaban yang Benar * 100%

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 12. STRES KERJA DALAM ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|--|----------------|--|
| 1. Kuliah Interaktif 2. Diskusi 3. Question Based Learning | 300 menit | 1. <i>Stress</i> Kerja 2. Penelitian & Pengukuran <i>Stress</i> Kerja |

Materi

Stres Kerja

a. Definisi Stres Kerja

- i. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2017), Stres merupakan salah satu unsur psikologis yang dapat menimbulkan masalah fisik.
- ii. Handoko (2014), Stres adalah suatu keadaan tegang yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan keadaan fisik seseorang. Stres yang berlebihan dapat berdampak merugikan bagi karyawan dan menyebabkan pekerjaan menjadi terganggu.
- iii. Stres didefinisikan oleh Spielberger (dalam Handoyo, 2001) sebagai "tekanan, ketegangan, atau gangguan tidak menyenangkan yang bersumber dari dalam atau luar diri seseorang". Gejala kecemasan, ketegangan, kegugupan, peningkatan tekanan darah, dan depresi yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan antara lain emosi yang tidak stabil, perasaan tidak enak, menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, dan mengalami depresi, gangguan pencernaan.
- iv. Stres kerja, menurut Gibson (2006), adalah reaksi penyesuaian yang dimediasi oleh perbedaan individu dan/atau proses psikologis yang terjadi sebagai akibat dari tindakan eksternal (lingkungan), keadaan, atau peristiwa yang

menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik yang berlebihan pada diri mereka. seorang individu.

- v. Rivai (2009) emosi, proses mental, dan kondisi karyawan semuanya dipengaruhi oleh stres, yang menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan psikologis. Karyawan mengalami berbagai gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas mereka ketika mereka terlalu banyak stres.

Dalam Fevre et al (2006), Hans Selye (1974) membagi stres menjadi dua (2) kategori:

1. *Eustress*: Terjadi ketika ada perbedaan antara apa yang dimiliki dan apa yang diinginkan; tujuannya tidak terlalu jauh, tetapi individu mampu menjembatani kesenjangan. Karena tujuannya sudah di depan mata, *eustress* merangsang tantangan dan dorongan. *Eustress* didefinisikan oleh harapan dan partisipasi aktif. Kepuasan hidup dan harapan memiliki hubungan positif yang cukup besar dengan *eustress*.
2. Kebalikan dari *eustress* adalah kesusahan. Ketika seseorang tidak dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap stresor, stres yang dihasilkan memanifestasikan perilaku maladaptif, itu disebut kesusahan. Hal ini dibuktikan dengan berbagai perilaku, seperti interaksi sosial yang salah (misalnya agresif, pasif, atau menarik diri). Ketika *stres kerja* menghasilkan transformasi positif, itu adalah peluang. Stres di tempat kerja dapat bermanfaat jika Anda memanfaatkan manfaat stres, seperti peningkatan kualitas kerja dan kepuasan kerja.

b. Gejala-Gejala Stres Kerja

Menurut Robbins (2008), ada tiga (3) kategori dasar gejala stres kerja:

1. Gejala fisiologis: sakit perut, jantung berdebar kencang dan sesak napas, tekanan darah tinggi, sakit kepala/pusing.
2. Kecemasan, ketegangan, kebosanan, ketidakpuasan kerja, dan lekas marah / lekas marah adalah dua gejala psikologis.
3. Gejala perilaku: penundaan di tempat kerja, peningkatan ketergantungan pada alkohol dan asupan rokok, sabotase di

tempat kerja, makan berlebihan atau mengurangi makan tidak sehat sebagai kebiasaan penarikan, peningkatan ketidakhadiran dan gangguan kinerja, kegelisahan dan kesulitan tidur, berbicara cepat.

Menurut Cox (dalam Gibson, 2000), situasi yang menekan pekerja dan menghasilkan stres kerja dapat menimbulkan respons terhadap topik, perilaku, kognitif, dan fisiologis, yaitu:

- i. Perasaan cemas, marah, acuh tak acuh, bosan, putus asa, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, harga diri rendah, kegelisahan, dan kesepian dalam menanggapi subjek.
- ii. Respon perilaku, seperti peningkatan kemungkinan kecelakaan, alkoholisme, penyalahgunaan obat, ledakan emosi, makan berlebihan, merokok berlebihan, perilaku impulsif, dan tawa gugup.
- iii. Respon kognitif, seperti kurangnya kejelasan dalam pengambilan keputusan, fokus yang buruk, rentang perhatian yang pendek, kepekaan yang tinggi terhadap kritik, dan dinding mental.
- iv. Respon fisiologis seperti peningkatan gula darah, detak jantung, dan tekanan darah, mulut kering, keringat, pupil melebar, dan panas dan dingin tubuh.

Menurut Luthans (2006), stres kerja memiliki efek berikut pada karyawan:

1. Masalah sistem kekebalan, masalah sistem kardiovaskular seperti tekanan darah tinggi dan penyakit jantung, masalah sistem muskuloskeletal seperti sakit kepala dan sakit punggung, dan masalah sistem pencernaan seperti diare dan sembelit adalah contoh masalah kesehatan fisik.
2. Tingkat stres yang tinggi dapat disertai dengan kemarahan, kecemasan, melankolis, kegelisahan, lekas marah, ketegangan, dan kebosanan, di antara masalah psikologis lainnya. Menurut sebuah penelitian, stres memiliki dampak terbesar pada perilaku agresif. Kinerja yang buruk, harga diri yang rendah, kebencian terhadap pengawasan, ketidakmampuan untuk berkonsentrasi dan membuat

keputusan, dan ketidakpuasan kerja semuanya terkait dengan masalah psikologis.

3. Masalah perilaku, atau perilaku langsung yang terjadi sebagai akibat dari tingkat stres yang tinggi, termasuk sulit tidur, merokok dan minum, dan penggunaan narkoba.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Ketika berbicara tentang bagaimana orang bereaksi terhadap stres kerja, setiap orang berbeda. Menurut Robbin (2008), setidaknya ada lima (5) karakteristik yang mempengaruhi cara orang mengelola stres kerja: persepsi, pengalaman kerja, dukungan sosial, ruang (locus) kendali, dan efektivitas diri.

1. Persepsi dan penafsiran terhadap *stress* mempengaruhi respon negative atau positif yang terjadi.
2. Pekerja yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja lebih adaptif dan kurang stres.
3. Ikatan kolegal dengan rekan kerja dan dukungan sosial dari rekan kerja dapat menjadi pereda stres, mengurangi efek berbahaya dari stres.
4. Ruang (lokus) kontrol internal dapat mengatur peristiwa sebagai ciri-ciri kepribadian mengendalikan tujuan akhir mereka sendiri dan memiliki dampak besar pada hasil positif.
5. Dampak stres kerja dipengaruhi oleh kemampuan setiap orang dalam mengelola tugas masing-masing, serta tantangan yang mereka alami di tempat kerja. Individu yang dapat menggunakan kontrol atas skenario, seperti proses pekerjaan, urutan tugas, pengambilan keputusan, ketepatan waktu, standar kualitas, dan kontrol penjadwalan, dapat mengurangi efek negatif dari stres kerja.

Robbin (2008) selanjutnya mengatakan bahwa stres dapat datang dari tiga tempat yang berbeda:

Faktor Individu. Pada dasarnya, penyebab yang berperan dalam skenario ini berasal dari dalam keluarga, masalah ekonomi

pribadi, dan kualitas pribadi keturunan. Ikatan keluarga yang kurang baik akan berdampak pada pekerjaan yang perlu dilakukan karena akibatnya dapat terbawa ke dalam pekerjaan seseorang. Sedangkan masalah ekonomi tergantung pada kemampuan seseorang untuk menciptakan pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan mengelola keuangannya dengan baik. Sifat alami setiap manusia mengandung ciri-ciri pribadi warisan yang mungkin menimbulkan stres. Akibatnya, gejala stres yang berkembang dalam setiap pekerjaan harus dikelola dengan baik dalam kepribadian seseorang.

Faktor Lingkungan. Karyawan dapat dipengaruhi oleh pembentukan struktur organisasi yang tidak sehat karena kondisi lingkungan yang tidak menentu. Variabel ekonomi, politik, dan teknologi adalah tiga aspek lingkungan yang mungkin menghasilkan stres bagi karyawan. Perubahan yang terjadi dengan cepat sebagai akibat dari ketiga faktor tersebut membuat seseorang rentan terhadap risiko stres. Hal ini dapat terjadi sebagai akibat dari kemajuan teknologi yang pesat, misalnya. Karena hampir semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan dalam waktu singkat dengan teknologi yang mereka gunakan, perubahan baru dalam teknologi yang terjadi dengan cepat akan membuat kemampuan dan pengalaman seseorang menjadi tidak berharga.

Faktor Organisasi. Setiap organisasi dapat memiliki beberapa faktor yang dapat menimbulkan *stress* yaitu *role demands*, *interpersonal demands*, *organizational structure* dan *organizational leadership*.

a. *Role Demands*

Peran seorang karyawan dalam memberikan hasil akhir yang ingin dicapai secara kolektif dalam suatu organisasi akan dipengaruhi oleh aturan dan tuntutan yang tidak jelas di tempat kerja.

b. *Interpersonal Demands*

Karyawan lain di organisasi menekan Anda. Pemenuhan

kebutuhan organisasi, terutama yang berkaitan dengan kehidupan sosial, akan terhambat oleh perkembangan sikap dan pemikiran antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain jika ada hubungan komunikasi yang tidak jelas antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

c. *Organizational Structure*

Mendefinisikan tingkat perbedaan dalam organisasi tempat pilihan dibuat, dan jika struktur atau peraturan pengambilan keputusan ambigu, itu akan merusak kinerja karyawan.

d. *Organizational Leadership*

Terlibat dengan peran yang akan dimainkan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi. Menurut kelompok The Michigan, Robbins, ada dua jenis pemimpin: mereka yang fokus atau menekankan interaksi langsung antara pemimpin dan orang-orangnya, dan mereka yang hanya menghargai atau menekankan pekerjaan.

Tekanan individual sebagai penyebab *stress* kerja terdiri dari :

- 1) Konflik peran. Ketika seseorang mendengar pesan yang tidak pantas tentang perilaku peran yang tepat, stresor atau penyebab stres tumbuh. Ada tekanan, misalnya, untuk bergaul dengan orang yang tidak cocok.
- 2) Peran ganda. Pekerja memerlukan informasi spesifik tentang apakah mereka diharapkan untuk menyelesaikan sesuatu agar dapat bekerja dengan baik. Ketiadaan pemahaman seseorang terhadap hak, hak khusus, dan kewajiban dalam melakukan suatu pekerjaan dikenal dengan istilah peran ganda.
- 3) Beban kerja berlebih. Kelebihan beban kuantitatif dan kualitatif adalah dua jenis kelebihan beban. Kelebihan kuantitatif terjadi ketika ada terlalu banyak yang harus dilakukan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan tugas. Ketika orang percaya bahwa mereka tidak memiliki keterampilan yang mereka butuhkan untuk memenuhi pekerjaan mereka atau ekspektasi kinerja terlalu tinggi,

mereka mengalami kelebihan kualitatif.

- 4) Tidak adanya control. Kurangnya kontrol atas suatu situasi adalah sumber utama stres bagi banyak pekerja, oleh karena itu langkah kerja, urutan pekerjaan, pengambilan keputusan, ketepatan waktu, standar kualitas, dan kontrol penjadwalan sangat penting.
- 5) Tanggung jawab. Setiap jenis tugas dapat menjadi beban bagi seseorang, tetapi bagaimana seseorang menerima tanggung jawab tergantung pada tipe kepribadiannya, yang dapat memiliki konsekuensi berbeda ketika menghadapi tekanan.
- 6) Kondisi kerja. Kondisi fisik dan psikologis tempat kerja seseorang sangat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang untuk bekerja dengan tenang dan nyaman.
 - i. Kelompok. Jenis hubungan kelompok berdampak pada efektivitas organisasi mana pun. Bagi sebagian orang, fitur grup menjadi tekanan utama. Peran ganda yang tinggi secara positif terkait dengan ketidakpercayaan rekan kerja, yang mengarah pada kesenjangan komunikasi dan kepuasan kerja yang rendah. Dengan kata lain, hubungan dengan teman, atasan, dan bawahan menjadi tegang.
 - ii. Organisasional. Kurangnya kebijakan yang unik, desain struktur organisasi yang lemah, dan politik yang buruk.

RANGKUMAN

1. Pengertian dari *stress* adalah tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari dalam atau luar diri seseorang.
2. *Eustress* terjadi ketika ada kesenjangan antara apa yang dimiliki dan apa yang diinginkan, tujuannya tidak terlalu jauh dari jangkauan, tapi individu dapat menangani kesenjangan ini.
3. *Distress* adalah keadaan tidak menyenangkan ketika seseorang tidak mampu beradaptasi sepenuhnya terhadap *stressor* dan *stress* yang dihasilkannya menunjukkan perilaku maladaptive

4. Gejala-gejala *stress* kerja antara lain gejala fisiological, gejala psikological, gejala behavior
5. Faktor yang mempengaruhi *stress* antara lain persepsi, pengalaman kerja, dukungan social, ruang kendali, keefektifan diri
6. Penyebab *stress* antara lain lingkungan fisik, individual, kelompok, organisasional

Latihan Soal:

1. Pengertian dari *stress* kerja adalah?
 - a. keadaan tidak menyenangkan ketika seseorang tidak mampu beradaptasi sepenuhnya terhadap *stressor* dan *stress* yang dihasilkannya menunjukkan perilaku maladaptive
 - b. pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan.
 - c. Perbedaan individual antar orang-orang yang dapat melibatkan seseorang dalam konflik yaitu nilai, sikap, kepercayaan.
 - d. suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses pikir, dan kondisi seorang karyawan
2. Ditandai dengan harapan dan keterlibatan aktif adalah ciri-ciri dari?
 - a. *Eustress*
 - b. *Distress*
 - c. *Stress* kerja
 - d. Psikological *stress*
3. Sakit perut, detak jantung meningkat dan sesak nafas, tekanan darah meningkat, sakit/ pusing kepala adalah ciri-ciri dari?
 - a. Gejala *Stress* berat
 - b. Gejala fisiologi
 - c. Gejala psikological
 - d. Gejala behavior
4. Kecemasan, ketegangan, kebosanan, ketidakpuasan dalam bekerja, irritabilitas/ mudah tersinggung adalah ciri-ciri dari?
 - a. Gejala *Stress* berat

- b. Gejala fisiologi
 - c. Gejala psikological
 - d. Gejala behavior
5. Menunda-nunda pekerjaan, meningkatnya ketergantungan pada alkohol dan konsumsi rokok, melakukan sabotase dalam pekerjaan, makan yang berlebihan ataupun mengurangi makan yang tidak wajar sebagai perilaku menarik diri, tingkat absensi/ketidakhadiran meningkat dan performa kerja menurun, gelisah dan mengalami gangguan tidur, berbicara cepat adalah ciri dari?
 - a. Gejala *Stress* berat
 - b. Gejala fisiologi
 - c. Gejala psikological
 - d. Gejala behavior
 6. Ketidakmampuan mengambil keputusan yang jelas, konsentrasi yang buruk, rentang perhatian yang pendek, sangat peka terhadap kritik, dan rintangan mental adalah ciri dari respon?
 - a. Respon subjek
 - b. Respon pada perilaku
 - c. Respon pada kognitif
 - d. Respon pada fisiologis
 7. Cara mengatasi *stress* kerja salah satunya dengan cara pola sehat, artinya?
 - a. Dengan cara mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis sehingga tidak menimbulkan berbagai hambatan
 - b. Kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga tidak menimbulkan gangguan
 - c. Individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu.
 - d. Mencari dukungan social yang positif
 8. Salah satu factor yang mempengaruhi *stress* adalah persepsi, artinya?
 - a. pengalaman kerja lebih banyak cenderung mudah menyesuaikan diri dan lebih sedikit *stress*.

- b. Persepsi dan penafsiran terhadap *stress* mempengaruhi respon negative atau positif yang terjadi
 - c. kendali internal sebagai atribut kepribadian mengendalikan tujuan akhir mereka sendiri, dan berpengaruh besar pada hasil positif, bisa mengendalikan peristiwa.
 - d. Keefektifan diri setiap individu dalam melakukan pengelolaan setiap tantangan, masalah yang dihadapi dalam bekerja mempengaruhi dampak *stress* kerja
9. Pendekatan dalam *stress* salah satunya adalah melalui meditasi, artinya?
- a. Pendekatan ini dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi kea lam pikiran, mengendorkan kerja otot, menenangkan emosi
 - b. Melalui bimbingan medis, dokter, psikiater, dan psikolog
 - c. Melalui aktifitas yang bertujuan memberikan kepuasan social
 - d. Pendekatan preventif sebelum terjadinya *stress*
10. Sedangkan Pendekatan *Biofeedback* adalah?
- a. Pendekatan ini dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi kea lam pikiran, mengendorkan kerja otot, menenangkan emosi
 - b. Melalui bimbingan medis, dokter, psikiater, dan psikolog
 - c. Melalui aktifitas yang bertujuan memberikan kepuasan social
 - d. Pendekatan preventif sebelum terjadinya *stress*

Essay

1. Jelaskan pengertian *Stress* Kerja menurut Gibson (2006)? (nilai 18)
2. Hans Selye (1974) menggolongkan *stress* menjadi 2, sebut dan jelaskan? (nilai 18)
3. Robbins (2008) mengemukakan bahwa terdapat tiga (3) kategori umum gejala *stress* kerja, yaitu? (nilai 18)
4. Robbin (2008) juga menjelaskan ada tiga sumber yang dapat menyebabkan timbulnya *stress* yaitu ? (Nilai 18)
5. Jelaskan yang dimaksud dengan Interpersonal Demands? (Nilai 18)

JAWABAN:

1. D
2. A
3. B
4. C
5. D
6. C
7. B
8. B
9. A
10. B

Essay:

1. Stres kerja, menurut Gibson (2006), adalah reaksi penyesuaian yang dimediasi oleh perbedaan individu dan/atau proses psikologis yang terjadi sebagai akibat dari tindakan eksternal (lingkungan), keadaan, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan/atau fisik yang berlebihan pada diri mereka. seorang individu.
2. A. *Eustress*: Terjadi ketika ada perbedaan antara apa yang dimiliki dan apa yang diinginkan; tujuannya tidak terlalu jauh, tetapi individu mampu menjembatani kesenjangan. Karena tujuannya sudah di depan mata, *eustress* merangsang tantangan dan dorongan. *Eustress* didefinisikan oleh harapan dan partisipasi aktif. Kepuasan hidup dan harapan memiliki hubungan positif yang cukup besar dengan *eustress*.
B. Kebalikan dari *eustress* adalah kesusahan. Ketika seseorang tidak dapat menyesuaikan diri dengan baik terhadap stresor, stres yang dihasilkan memanifestasikan perilaku maladaptif, itu disebut kesusahan. Hal ini dibuktikan dengan berbagai perilaku, seperti interaksi sosial yang salah (misalnya agresif, pasif, atau menarik diri). Ketika *stres kerja* menghasilkan transformasi positif, itu adalah peluang. Stres di tempat kerja dapat bermanfaat jika Anda memanfaatkan manfaat stres, seperti peningkatan kualitas kerja dan kepuasan kerja.

3. Gejala fisiologis: sakit perut, jantung berdebar kencang dan sesak napas, tekanan darah tinggi, sakit kepala/pusing. Kecemasan, ketegangan, kebosanan, ketidakpuasan kerja, dan lekas marah / lekas marah adalah dua gejala psikologis. Gejala perilaku: penundaan di tempat kerja, peningkatan ketergantungan pada alkohol dan asupan rokok, sabotase di tempat kerja, makan berlebihan atau mengurangi makan tidak sehat sebagai kebiasaan penarikan, peningkatan ketidakhadiran dan gangguan kinerja, kegelisahan dan kesulitan tidur, berbicara cepat.
4. Faktor Individu. Pada dasarnya, penyebab yang berperan dalam skenario ini berasal dari dalam keluarga, masalah ekonomi pribadi, dan kualitas pribadi keturunan. Ikatan keluarga yang kurang baik akan berdampak pada pekerjaan yang perlu dilakukan karena akibatnya dapat terbawa ke dalam pekerjaan seseorang. Sedangkan masalah ekonomi tergantung pada kemampuan seseorang untuk menciptakan pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan mengelola keuangannya dengan baik. Sifat alami setiap manusia mengandung ciri-ciri pribadi warisan yang mungkin menimbulkan stres. Akibatnya, gejala stres yang berkembang dalam setiap pekerjaan harus dikelola dengan baik dalam kepribadian seseorang.
Faktor Lingkungan. Karyawan dapat dipengaruhi oleh pembentukan struktur organisasi yang tidak sehat karena kondisi lingkungan yang tidak menentu. Variabel ekonomi, politik, dan teknologi adalah tiga aspek lingkungan yang mungkin menghasilkan stres bagi karyawan. Perubahan yang terjadi dengan cepat sebagai akibat dari ketiga faktor tersebut membuat seseorang rentan terhadap risiko stres. Hal ini dapat terjadi sebagai akibat dari kemajuan teknologi yang pesat, misalnya. Karena hampir semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan dalam waktu singkat dengan teknologi yang mereka gunakan, perubahan baru dalam teknologi yang terjadi dengan

cepat akan membuat kemampuan dan pengalaman seseorang menjadi tidak berharga.

Faktor Organisasi. Setiap organisasi dapat memiliki beberapa faktor yang dapat menimbulkan *stress* yaitu *role demands*, *interpersonal demands*, *organizational structure* dan *organizational leadership*.

5. Karyawan lain di organisasi menekan Anda. Pemenuhan kebutuhan organisasi, terutama yang berkaitan dengan kehidupan sosial, akan terhambat oleh perkembangan sikap dan pemikiran antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain jika ada hubungan komunikasi yang tidak jelas antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

NILAI

Tingkat Penguasaan = Jumlah jawaban yang Benar * 100%

Arti tingkat penguasaan:

90 – 100% = baik sekali

80 – 89% = baik

70-79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar selanjutnya. Jika masih ada dibawah 80% Anda harus mengulangi materi di bab ini.

MODUL 13. PRAKTIK ANALISA ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Praktik Lapangan | 360 menit | Menerapkan Konsep Dasar Organisasi |

Prosedur Praktik

1. Mahasiswa dalam kelompok membuat panduan wawancara dan observasi untuk menggali struktur organisasi, budaya organisasi dan masalah yang dialami organisasi
2. Memberikan intervensi terkait dengan strategi perubahan dan pengembangan organisasi dalam menghadapi masalah yang ada
3. Membuat laporan lapangan
4. Mempresentasikan hasil temuan dan rekomendasi

Log Book Praktik Lapangan

1. Log book merupakan aktivitas yang dikerjakan oleh individu
2. Ditulis pada format yang telah ditetapkan sebagai lampiran laporan kelompok
3. Log book ditulis pada setiap kali melakukan kunjungan lapangan dengan format
 - a. Hari/ Tanggal
 - b. Nama Kegiatan
 - c. Tujuan Kegiatan
 - d. Metode Kegiatan
 - e. Peran selama kegiatan berlangsung
 - f. Persetujuan pihak yang ditemui dari organisasi (disertai cap basah maupun bukti lainnya)

MODUL 14. PRAKTIK PERILAKU KERJA DALAM ORGANISASI

| Metode Pembelajaran | Estimasi Waktu | Capaian Pembelajaran |
|----------------------------|-----------------------|--|
| Praktik Lapangan | 360 menit | Menganalisa Perilaku Kerja dalam Organisasi dan memberikan rekomendasi |

Prosedur Praktik

1. Memilih konsep perilaku kerja yang akan diteliti oleh kelompok
2. Membuat skala pengukuran yang disesuaikan dengan karakter responden
3. Melakukan penelitian
4. Melakukan analisa data menggunakan program SPSS
5. Membuat laporan penelitian

Laporan Kegiatan

1. Merupakan tugas kelompok
2. Disusun dalam satu bundle laporan yang terdiri dari sub topik :
 - a. Gambaran umum Organisasi (Identitas Organisasi dan Struktur Organisasi)
 - b. Budaya Organisasi
 - c. Permasalahan dalam Organisasi
 - d. Rancangan Intervensi
 - e. Gambaran Perilaku Bekerja karyawan
 - f. Kesimpulan dan Rekomendasi

BIOGRAFI PENYUSUN MODUL

Puti Archianti Widiasih, M.Psi, Psikolog

Penulis biasa dipanggil dengan nama panggilan Puti. Menyelesaikan pendidikan strata 1 (S1) di Program Studi Psikologi Universitas Diponegoro pada tahun 2003 dan pendidikan Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia pada tahun 2006. Sejak 2011 telah bekerja sebagai Dosen Tetap di Fakultas Psikologi Universitas Prof Dr Hamka dan banyak mengampu mata kuliah yang terkait dengan Psikologi Industri & Organisasi, Manajemen SDM, Kewirausahaan, Analisa Jabatan dan Asessmen Center. Minat penelitian dan pengabdian yang dilakukan ada pada area pengembangan organisasi, kepemimpinan dan pemberdayaan UMKM. Selain sebagai dosen, penulis juga menjalankan praktik sebagai psikolog PIO yang melakukan intervensi baik dari sisi organisasi maupun sumber daya manusia.

Ajheng Mulamukti Asih Pratiwi, M.Psi, Psikolog

Penulis dikenal dengan nama panggilan Ajheng. Pendidikan strata satu (S1) diselesaikan pada tahun 2011 dengan bidang studi psikologi di Universitas Diponegoro. Pada tahun 2017 menyelesaikan studi (S2) di Magister Profesi Psikologi (Industri dan Organisasi) Universitas Katolik Soegijapranoto Semarang. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Prof Dr Hamka sejak tahun 2019. Selain menjalankan fungsi mengajar dan fungsi penelitian serta berbagai jurnal sudah dipublikasikan di jurnal nasional. Ia juga merupakan *Independence Organizational Development Consultant* di beberapa perusahaan nasional maupun internasional.

Alvin Eryandra, S.Psi., M.Si

Penulis memiliki nama panggilan Alvin berasal dari kota Padang, Sumatera Barat. Pendidikan strata satu (S1) diselesaikan pada tahun 2014 dengan bidang studi psikologi di Universitas Andalas. Adapun pada tahun 2017 menyelesaikan studi dengan peminatan psikologi industri dan organisasi di Universitas Indonesia. Selain menempuh pendidikan formal, penulis juga gemar menambah keilmuan dengan mengikuti seminar, workshop, pelatihan dan sertifikasi. Salah satunya adalah mengikuti *assessment center assessor certification* di PPM Manajemen. Bergabung menjadi pengajar tetap di

Universitas Muhammadiyah Prof Dr. Hamka sejak tahun 2019 hingga saat ini. Memiliki minat dalam hal meneliti yang berfokus pada bidang perilaku konsumen dan psikologi bisnis. Berbagai karya ilmiah telah berhasil dipublikasikan baik pada jurnal internasional dan nasional.

MODUL PEMBELAJARAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Mata kuliah ini bertujuan menjelaskan konsep mengenai organisasi dan perbedaan individu dalam bekerja, pengelolaan yang dilakukan organisasi terhadap sumber daya manusia dan proses dinamika yang terjadi dalam organisasi, serta melakukan praktek pada organisasi formal



CV. FENIKS MUDA SEJAHTERA

MENCERAHKAN DAN MEMBERDAYAKAN

+62 812 2087 6346  phoenixpublishing.id

 admin@feniksmudasejahtera.my.id

ISBN 978-623-5403-01-4 (PDF)

