

# MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI

# MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI

**Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.**

 **Indeks**

Penerbit Indeks, Jakarta

2015

# MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI

Penulis: Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M

Penyunting Isi dan Bahasa: Yuan Acitra, S.E

Penata Letak: mastergrafis

Desain Sampul: mastergrafis

Hak cipta Bahasa Indonesia

©2013 Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M



©2015 PT. Indeks

Permata Puri Media Jl. Topaz Raya C2/16

Kembangan – Jakarta Barat 11610

[www.indeks-penerbit.com](http://www.indeks-penerbit.com)

*All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.*

**Hak Cipta dilindungi.** Tidak ada bagian dari cetakan ini yang boleh diproduksi ulang, disimpan dalam suatu sistem yang dapat diambil kembali atau diproduksi ulang atau disampaikan dalam format apa pun atau dengan cara-cara lainnya, secara elektronik, secara mekanis, dengan fotokopi, kecuali kopi dari halaman-halaman yang dapat diproduksi kembali untuk digunakan oleh lembaga yang membeli, merekam atau lainnya tanpa izin tertulis terlebih dahulu dari penerbit.

ISBN 10 979-062-493-X  
13 978-979-062-493-1

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Cetakan 1, 2015

# Kata Pengantar

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah swt. atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan buku ini dengan judul **"MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI"**.

Bidang industri secara umum dibagi menjadi 2, yakni industri manufaktur dan jasa. Dalam memproduksi jasa/manufaktur ada 4 elemen fokus yang jadi perhatian yakni manusia, sistem, strategi, dan pelanggan. Proses industri melibatkan manusia (pekerja) yang mempunyai hierarki kebutuhan seperti yang diungkapkan Maslow yang terdiri dari kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman dan tenteram, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk harga diri, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Menciptakan masyarakat industri berharkat dan bermartabat harus diperhatikan materi duniawi dan jasmani secara seimbang sehingga rohani dan jasmani tidak pincang, yakni berjalan selaras dan serasi. Masyarakat industri perlu bekal materi psikologi industri, rekrutmen, berpola sikap, pola pikir, dan bermentalitas yang positif, kepemimpinan, motivasi, stres, kepuasan kerja, optimasi kerja karyawan dan organisasi.

Penyusunan buku ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, sehingga buku ini dapat terselesaikan, oleh karena itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu yang telah membantu penyelesaian buku ini.

Penyusun berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Surabaya, Maret 2015

Penyusun

# Daftar Isi

Kata Pengantar—v

Daftar Isi—vii

Daftar Gambar dan Tabel—viii

**Bab 1** Pengantar Psikologi Industri—1

**Bab 2** Psikologi Industri—9

**Bab 3** Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja—19

**Bab 4** Sikap, Pola Pikir, dan Mentalitas—31

**Bab 5** Kepemimpinan—51

**Bab 6** Motivasi, Daya Juang & Saing, Semangat, dan Kesungguhan—63

**Bab 7** Globalisasi—85

**Bab 8** Stres dan Keselamatan Kerja—91

**Bab 9** Nilai Tambah—105

**Bab 10** Kepuasan Kerja—125

**Bab 11** Kepuasan Konsumen—133

**Bab 12** Optimasi Kinerja Karyawan dan Organisasi/Perusahaan—143

Daftar Pustaka—153

Biodata Penulis—161

# Daftar Gambar dan Tabel

## Daftar Gambar

- Gambar 1.1** Langkah Merealisasikan Konsep/Rancangan Produk Sampai Tahap Pembuatan—6
- Gambar 1.2** Kerangka Pikir Mata Kuliah Psikologi Industri—8
- Gambar 3.1** Sasaran Pengembangan Karier—25
- Gambar 3.2** Cara Mencapai Sasaran Karier—25
- Gambar 3.3** Proses Pemutusan Hubungan Kerja—28
- Gambar 5.1** Hubungan Antara Persepsi Karyawan, Level Moral, dan Efek Moral—61

## Daftar Tabel

- Tabel 1.1** Perbedaan Antara Industri Jasa dan Manufaktur—5



# Pengantar Psikologi Industri

## PENGANTAR

Sebelum bicara psikologi industri secara mendalam perlu diinformasikan materi yang akan dibahas berpola teknik industri sehingga proses belajar mengajarnya terstruktur yang dimulai dari *input*, *proses*, *output*, dan *outcome* ini semua akan digambarkan berbentuk bulat-bulat, kotak-kotak, dan anak panah (bulkonah). Gambar bulkonah dapat dilihat pada Gambar 1.2 (di akhir Bab 1) yang merupakan pola pikir mata kuliah psikologi industri. Harapan penulis dari Gambar 1.2 adalah bila didalami akan membentuk/menempa seseorang menjadi ilmuwan yang membidangi jiwanya dunia industri atau yang lebih mudah dipahami seakan-akan menjadi dokternya industri.

Metode penyajian buku ini dengan patron teknik industri ranahnya adalah mengkaji dan mempelajari bagaimana mendesain, meng-*install*, mengoperasikan, dan memperbaiki sistem integral (terpadu) yang mencakup manusia, mesin, material, energi, dan informasi. Sistem integral tidak hanya berupa sistem industri, tetapi semua sistem yang memiliki komponen-komponen manusia, mesin, material, energi, dan informasi. Tujuan utama dari perancangan dan perbaikan sistem integral adalah pencapaian performansi sistem integral yang memiliki produktivitas dan

kualitas tinggi. Definisi tersebut terlihat bahwa kelebihan disiplin bidang ilmu Teknik Industri adalah mempunyai cakupan materi yang luas serta sistematis yang dimulai dari *input–proses–output–outcome*. Ini dapat dilihat pada Gambar 1.2. Kelebihan ini membuat sarjana Teknik Industri mempunyai kompetensi yang kuat untuk bekerja di semua bidang, baik industri manufaktur maupun industri jasa dan juga di birokrasi/pemerintahan.

Psikologi dalam pengertian umum adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah laku manusia. Bagi orang awam sering kali psikologi disebut dengan ilmu jiwa karena berhubungan dengan hal-hal psikologis/kejiwaan. Sama seperti ilmu-ilmu yang lain, maka psikologi memiliki beberapa subbidang seperti psikologi pendidikan, psikologi klinis, psikologi sosial, psikologi perkembangan, psikologi lintas budaya, psikologi industri & organisasi, psikologi lingkungan, psikologi olahraga, dan psikologi anak & remaja. Psikologi industri merupakan bidang khusus yang memfokuskan perhatian pada penerapan-penerapan ilmu psikologi bagi masalah individu dalam perusahaan yang secara khusus menyangkut penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa psikologi **industri** adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah laku manusia yang khusus memfokuskan bidang materi tenaga kerja yang mengawaki bidang industri (**manufaktur dan jasa**) dengan **pendekatan teknik industri**.

## PERAN PSIKOLOGI

Secara umum berbagai teori, metode, dan pendekatan psikologi dapat dimanfaatkan di berbagai bidang dalam perusahaan. Salah satu hasil riset yang dilakukan terhadap para manajer HRD menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menyebutkan Psikologi Industri memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan manajemen SDM (rekrutmen, seleksi, dan penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral dan kepuasan kerja. 30% lagi memandang hubungan industrial sebagai area kontribusi dan yang lainnya menyebutkan peran penting Psikologi Industri pada desain struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Hasil riset tersebut di atas mungkin hanya menggambarkan sebagian besar area di mana psikologi dapat berperan. Satu hal yang belum disebutkan di atas misalnya peran para psikolog dalam menangani individu-individu yang mengalami masalah-masalah psikologis melalui *employees assistant program* (EAP) ataupun klinik-klinik yang dimiliki oleh perusahaan. Penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sangatlah

wajar mengingat bahwa perusahaan digerakkan oleh individu-individu yang saling berinteraksi di dalamnya.

Dalam kenyataan sehari-hari banyak faktor psikologis yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut sering kali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan-pendekatan lain di luar psikologi. Contoh: Dalam suatu tim yang terdiri dari para pakar yang sangat genius sering kali justru tidak menghasilkan *performance* yang baik dibandingkan dengan sebuah tim yang terdiri dari orang yang berkategori biasa-biasa saja.

Bagaimana psikologi berperan dalam perusahaan, menurut John Miner dalam bukunya *Industrial-Organizational Psychology* (1992), dibagi 4 bagian, **tetapi penulis menambah satu bagian lagi seperti kerangka konsep pada Gambar 1.2:**

- A. Terlibat dalam proses *input*: melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.
- B. Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas: melakukan pelatihan dan pengembangan, menciptakan manajemen keamanan kerja dan teknik-teknik pengawasan kinerja, meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan, menentukan sikap-sikap kerja yang baik dan mendorong munculnya kreativitas karyawan.
- C. Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada pemeliharaan: melakukan hubungan industrial (pengusaha-buruh-pemerintah), memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik, ikut terlibat secara aktif dalam penentuan gaji pegawai dan bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya, pelayanan berupa bimbingan, konseling, dan terapi bagi karyawan-karyawan yang mengalami masalah-masalah psikologis.
- D. Terlibat dalam proses *output*: melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan, mengevaluasi jabatan dan kinerja karyawan.
- E. Terlibat dalam proses *outcome*: melakukan klinik psikologi bagi sumber daya manusianya dan produk purnajualnya sehingga mengurangi masalah psikologi yang berat bagi SDM-nya membuat pekerja terpuaskan dan ikhlas akhirnya menghasilkan produk yang dapat memuaskan konsumen, pekerja dan tujuan akhirnya organisasinya berkembang.

Dengan melihat peran tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa Psikologi Industri berperan dalam semua aspek individual yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Peran tersebut di atas juga sekaligus menepis anggapan yang mengatakan bahwa para psikolog yang direkrut oleh perusahaan tidak lebih dari "Tukang Tes dan *Interviewer*". Meskipun dalam kenyataannya masih sering ditemui bahwa para psikolog

yang ditempatkan di HRD atau personalia hanya dapat menjalankan fungsinya sebagai *recruiter* atau petugas yang membayar gaji pegawai semata. Bagaimana para psikolog memaksimalkan perannya dalam perusahaan merupakan tantangan bagi para profesional di bidang psikologi. Industri secara umum dibagi menjadi dua yakni industri manufaktur dan industri jasa yang keduanya mempunyai spesifikasi berbeda.

## DEFINISI MANUFAKTUR

Teknik produksi bisa dinyatakan sebagai *designing the production process for a product*, dengan demikian di dalam disiplin teknik produksi atau sering pula disebut sebagai teknik manufaktur (*manufacturing engineering*) yang membahas segala pertimbangan dan diperlukan dalam kaitannya dengan proses produksi ini meliputi desain pemilihan mesin (*process engineering*), desain peralatan bantu (*tools, jigs, dan fixtures*), estimasi biaya, sistem perawatan dan pengepakan. Perancangan produk bisa dibuat dengan teknologi (mesin atau fasilitas produk lainnya) yang tersedia pada tingkat biaya minimal. Interaksi kerja antara perancangan produk dan rancangan proses produksi mutlak harus diadakan dan hal ini dapat ditunjukkan dalam Gambar 1.1.

## DEFINISI JASA

Bila kita mendefinisikan produk manufaktur sebagai hasil yang dapat disentuh (*tangible*), maka jasa bisa dikatakan sebagai hasil yang tidak dapat disentuh (*intangible*). Definisi di atas sebenarnya belum menyentuh hakikat dari jasa karena tidak menunjukkan sifat dasar dari jasa tersebut. Definisi yang lebih lengkap menyatakan bahwa jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Jadi hasil dari jasa akan dapat dilihat setelah jasa tersebut diselesaikan, bisa dibayangkan bila Anda pergi untuk memotong rambut, maka jasa pemotongan rambut tersebut akan dikonsumsi ketika diproduksi dan hasilnya akan tampak setelah rambut Anda selesai dipotong.

Perbedaan jasa dengan manufaktur dari sudut pandang serentakunya produksi dan konsumsi akan membedakan perilaku jasa dalam operasinya. Jasa bisa dibawa ke konsumen ataupun sebaliknya sehingga konsumen merupakan faktor penting dari ketidakpastian yang akan dikendalikan. Selain itu jasa juga tidak dapat diproduksi di suatu tempat dan kemudian dikirim ke tempat lain maupun disimpan (kecuali jasa informasi).

Jasa terdiri dari aksi dan reaksi yang merupakan kontak sosial antara produsen dan konsumen. Misalnya jasa profesional seperti kedokteran, hukum, pendidikan,

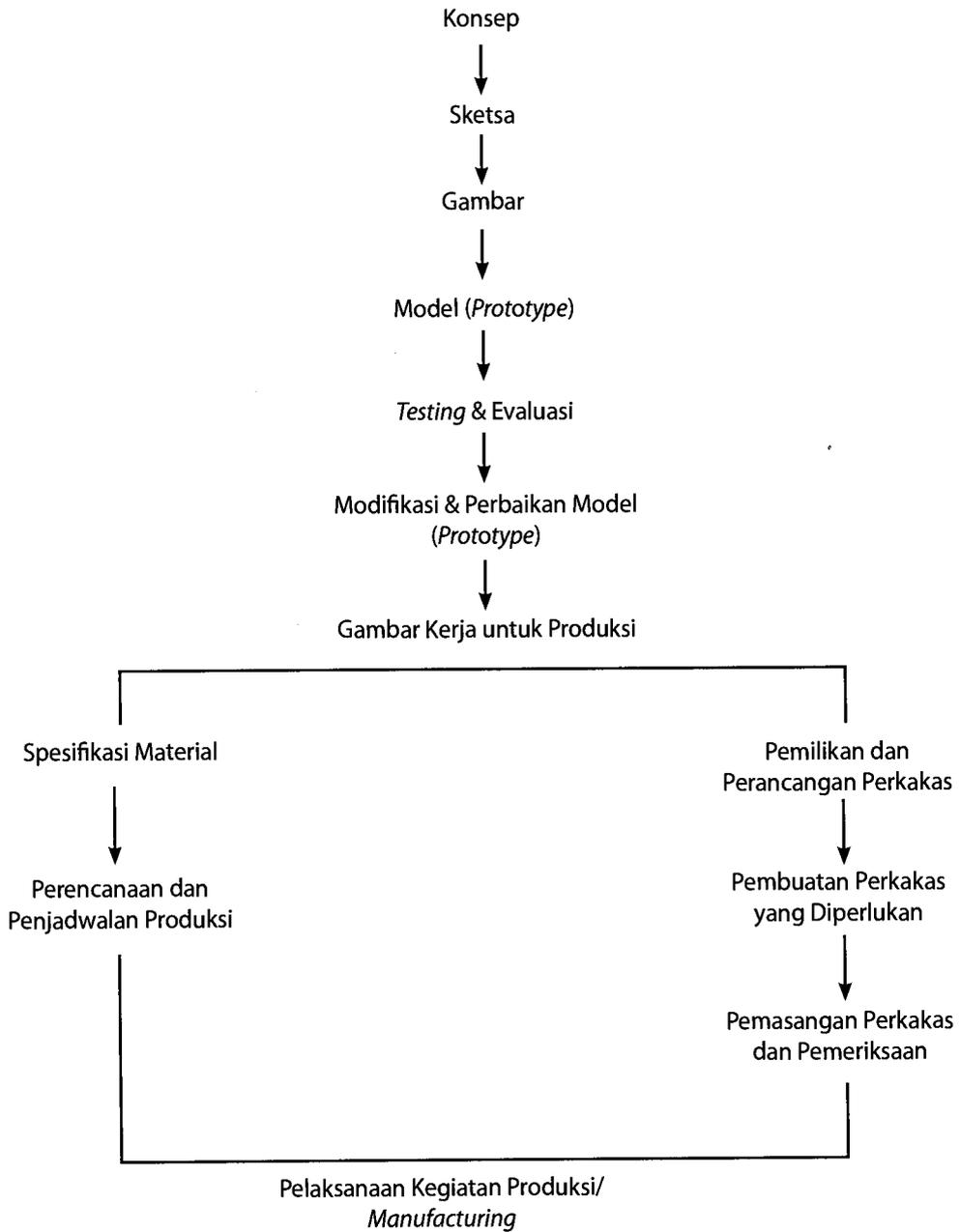
pengecer, grosir, *fast food* dan lain-lain. Jasa pelayanan pribadi seperti pembantu, sopir, dan petugas kebersihan.

Adapun perbedaan antara industri jasa dan manufaktur dari sudut pandang bentuk, kepemilikan, kondisi, dan organisasi dapat dilihat pada Tabel 1.1. Perekonomian jasa telah menunjukkan keunggulannya seperti ditunjukkan oleh data industri di Amerika Serikat di mana 70% lebih GNP dan 80% tenaga kerjanya bergerak di bidang jasa, sedangkan di Jepang dan Eropa 75% tenaga kerjanya bergerak di bidang jasa dan 72% pekerja Eropa bergerak di industri jasa. Dari uraian di atas dapat dikatakan kekuatan ekonomi di bidang jasa dominan sekali dan ini pun akan meningkat dari masa ke masa.

**Tabel 1.1**  
*Perbedaan Antara Industri Jasa dan Manufaktur*

MANUFAKTUR	JASA
Produk dapat disentuh ( <i>tangible</i> )	Produk tidak dapat disentuh ( <i>intangible</i> )
Kepemilikan dialihkan pada saat pembelian	Kepemilikan pada umumnya tidak dialihkan
Produk dapat dijual kembali	Tidak mungkin dijual kembali
Produk dapat didemokan sebelum dibeli	Produk tidak ada sebelum dibeli
Produk dapat disimpan sebagai persediaan	Produk tidak dapat disimpan
Produk mendahului konsumsi	Produk dan konsumsi terjadi secara serentak
Kegiatan produksi dan konsumsi dapat dipisahkan dalam lokasi kegiatan	Kegiatan produksi dan konsumsi harus terjadi pada lokasi yang sama
Produk dapat dipindahkan	Produk tidak dapat dipindahkan (meskipun produsen dapat berpindah)
Penjual memproduksi	Pembeli mengambil bagian langsung dalam proses produksi dan benar-benar dapat melakukan sebagian dari produksi itu
Memungkinkan kontak tak langsung antara perusahaan dan pelanggan	Sebagian besar membutuhkan kontak langsung
Produk dapat diekspor	Jasa umumnya tidak dapat diekspor, tetapi sistem pelayanan jasa dapat
Bisnis diorganisasikan berdasarkan fungsi, dengan penjualan dan produksi terpisah	Penjualan dan produksi tidak dapat dipisahkan secara fungsional

*Sumber: Arman Hakim Nasution, Manajemen Industri.*



**Gambar 1.1**  
Langkah Merealisasikan Konsep/Rancangan Produk  
Sampai Tahap Pembuatan

Albrecht dan Zemke (1985) dalam buku *Service America*, ada empat elemen yang harus dipertimbangkan dalam memproduksi jasa yaitu pelanggan, manusia (pekerja), strategi, dan sistem. Pelanggan terdapat di tengah segitiga tersebut karena jasa harus selalu berpusat pada pelanggan.

Dari uraian di atas, industri secara global dibagi menjadi dua yakni industri jasa dan manufaktur. Untuk memproduksi jasa ada empat elemen yakni pelanggan, manusia, strategi dan sistem, untuk memproduksi industri manufaktur sama seperti industri jasa yakni: melibatkan manusia (pekerja) yang mempunyai hierarki kebutuhan seperti yang diungkapkan Maslow, kalau diurut dari bawah ada sebagai berikut: kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman dan tenteram, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk harga diri, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Masyarakat industri dalam kehidupan kesehariannya harus berharkat dan bermartabat, sehingga materi duniawi dan materi jasmani seimbang menyebabkan rohani dan jasmani tidak pincang yakni berjalan selaras dan serasi.

Materi psikologi industri akan dibahas secara rinci dan komperhensif serta penyajiannya mudah, jelas, dan tidak berbelit-belit. Untuk lebih jelasnya materi psikologi industri dapat dilihat pada Gambar 1.2.

## KESIMPULAN

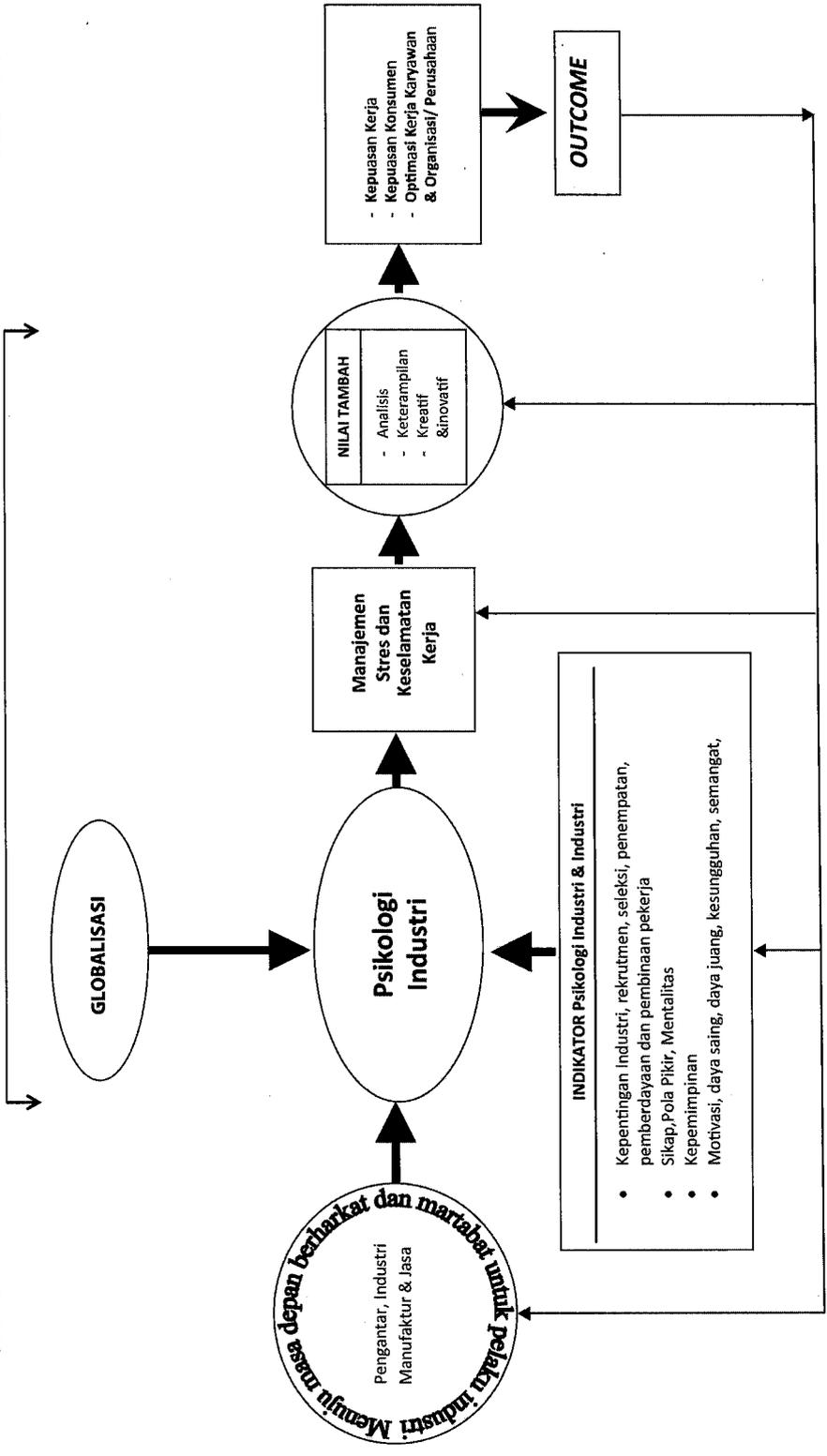
Psikologi teknik industri merupakan bidang khusus yang memfokuskan perhatian pada penerapan-penerapan ilmu psikologi bagi masalah-masalah individu dalam perusahaan yang secara khusus menyangkut penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Industri secara global dibagi menjadi dua yakni industri jasa dan manufaktur. Untuk memproduksi jasa ada empat elemen yakni manusia, strategi, sistem, dan pelanggan. Untuk industri manufaktur sama seperti industri jasa.

INPUT

PROSES

OUTPUT



Gambar 1.2 Kerangka Pikir Mata Kuliah Psikologi Industri

# Psikologi Industri

## LATAR BELAKANG

### Psikologi

Psikologi (dari bahasa Yunani Kuno: *psyche* = jiwa, dan *logos* = kata). Dalam arti bebas psikologi adalah ilmu yang mempelajari tentang jiwa/mental. Psikologi tidak mempelajari jiwa/mental itu secara langsung karena sifatnya yang abstrak, tetapi psikologi membatasi pada manifestasi dan ekspresi dari jiwa/mental tersebut yakni berupa tingkah laku dan proses atau kegiatannya, sehingga psikologi dapat didefinisikan sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku dan proses mental.

### Sejarah

Psikologi adalah ilmu yang tergolong muda (sekitar akhir 1800-an.) Tetapi, orang di sepanjang sejarah telah memperhatikan masalah psikologi. Seperti filsuf Yunani terutama Plato dan Aristoteles. Setelah itu St. Augustine (354-430) dianggap tokoh besar dalam psikologi modern karena perhatiannya pada introspeksi dan keingintahuannya tentang fenomena psikologi. Descartes (1596-1650) mengajukan teori bahwa hewan adalah mesin yang dapat dipelajari sebagaimana mesin lainnya. Ia juga memperkenalkan konsep

kerja refleks. Banyak ahli filsafat terkenal lain dalam abad tujuh belas dan delapan belas—Leibnits, Hobbes, Locke, Kant, dan Hume—memberikan sumbangan dalam bidang psikologi. Pada waktu itu psikologi masih berbentuk wacana, belum menjadi ilmu pengetahuan.

## **Psikologi kontemporer**

Diawali pada abad ke-19, di mana saat itu berkembang 2 teori lama dalam menjelaskan tingkah laku, yaitu:

### **Psikologi Fakultas**

Psikologi fakultas adalah doktrin abad 19 tentang adanya kekuatan mental bawaan. Menurut teori ini, kemampuan psikologi terkotak-kotak dalam beberapa “fakultas” yang meliputi: berpikir, merasa, dan berkeinginan. Fakultas ini terbagi lagi menjadi beberapa subfakultas: kita mengingat melalui subfakultas memori, pembayangan melalui subfakultas imajiner, dan sebagainya.

### **Psikologi Asosiasi**

Bagian dari psikologi kontemporer abad 19 yang mempercayai bahwa proses psikologi pada dasarnya adalah “asosiasi ide”, di mana ide masuk melalui alat indra dan diasosiasikan berdasarkan prinsip-prinsip tertentu seperti kemiripan, kontras, dan kedekatan.

Dalam perkembangan ilmu psikologi kemudian, ditandai dengan berdirinya laboratorium psikologi oleh Wundt pada tahun 1879. Pada saat itu pengkajian psikologi didasarkan atas metode ilmiah (eksperimental.) Juga mulai diperkenalkan metode introspeksi, eksperimen, dsb. Beberapa sejarah yang patut dicatat antara lain F. Galton, merintis tes psikologi; C. Darwin memulai melakukan komparasi dengan binatang; A. Mesmer merintis penggunaan hipnosis; S. Freud merintis psikoanalisis.

## **Psikologi sebagai ilmu pengetahuan**

Walaupun sejak dulu telah ada pemikiran tentang ilmu yang mempelajari manusia dalam kurun waktu bersamaan dengan adanya pemikiran tentang ilmu yang mempelajari alam, akan tetapi karena kekompleksan dan kedinamisan manusia untuk dipahami, maka psikologi baru tercipta sebagai ilmu sejak akhir 1800-an yaitu sewaktu Wilhelm Wundt mendirikan laboratorium psikologi pertama di dunia.

## Laboratorium Wundt

Pada tahun 1879 Wilhelm Wundt mendirikan laboratorium psikologi pertama di University of Leipzig, Jerman. Dengan berdirinya laboratorium ini, metode ilmiah untuk lebih memahami manusia telah ditemukan walau tidak terlalu memadai. Dengan berdirinya laboratorium ini pula, lengkaplah syarat psikologi untuk menjadi ilmu pengetahuan, sehingga tahun berdirinya laboratorium Wundt diakui pula sebagai tanggal berdirinya psikologi sebagai ilmu pengetahuan.

## Fungsi psikologi sebagai ilmu

Psikologi memiliki tiga fungsi sebagai ilmu yaitu:

### Menjelaskan

Yaitu mampu menjelaskan apa, bagaimana, dan mengapa tingkah laku itu terjadi. Hasilnya penjelasan berupa deskripsi atau bahasan yang bersifat deskriptif.

### Memprediksikan

Yaitu mampu meramalkan atau memprediksikan apa, bagaimana, dan mengapa tingkah laku itu terjadi. Hasil prediksi berupa prognosis, prediksi, atau estimasi.

### Pengendalian

Yaitu mengendalikan tingkah laku sesuai dengan yang diharapkan. Perwujudannya berupa tindakan atau *treatment*.

## Pendekatan psikologi

Tingkah laku dapat dijelaskan dengan cara yang berbeda-beda. Dalam psikologi sedikitnya ada 5 cara pendekatan, yaitu:

### Pendekatan *Neurobiological*

Tingkah laku manusia pada dasarnya dikendalikan oleh aktivitas otak dan sistem saraf. Pendekatan *neurobiological* berupaya mengaitkan perilaku yang terlihat dengan impuls listrik dan kimia yang terjadi di dalam tubuh serta menentukan proses neurobiologi yang mendasari perilaku dan proses mental.

## **Pendekatan Perilaku**

Menurut pendekatan ini tingkah laku pada dasarnya adalah respons atas stimulus yang datang. Secara sederhana dapat digambarkan dalam model S-R atau suatu kaitan Stimulus – Respons. Ini berarti tingkah laku itu seperti refleks tanpa kerja mental sama sekali. Pendekatan ini dipelopori oleh J.B. Watson, kemudian dikembangkan oleh banyak ahli, seperti Skinner, dan melahirkan banyak subaliran.

## **Pendekatan Kognitif**

Pendekatan ini menekankan bahwa tingkah laku adalah proses mental, di mana individu (organisme) aktif dalam menangkap, menilai, membandingkan, dan menanggapi stimulus sebelum melakukan reaksi. Jika dibuatkan model adalah sebagai berikut: S – O – R. Individu menerima stimulus lalu melakukan proses mental sebelum memberikan reaksi atas stimulus yang datang.

## **Pendekatan Psikoanalisis**

Pendekatan ini dikembangkan oleh Sigmund Freud. Ia meyakini bahwa kehidupan individu sebagian besar dikuasai oleh alam bawah sadar. Sehingga tingkah laku banyak didasari oleh hal-hal yang tidak disadari, seperti keinginan, impuls, atau dorongan. Keinginan atau dorongan yang ditekan akan tetap hidup dalam alam bawah sadar dan sewaktu-waktu akan menuntut untuk dipuaskan.

## **Pendekatan Fenomenologi**

Pendekatan ini lebih memperhatikan pada pengalaman subjektif individu karena itu tingkah laku sangat dipengaruhi oleh pandangan individu terhadap diri dan dunianya, konsep tentang dirinya, harga dirinya dan segala hal yang menyangkut kesadaran atau aktualisasi dirinya. Ini berarti melihat tingkah laku seseorang selalu dikaitkan dengan fenomena tentang dirinya.

## **Kajian psikologi**

Psikologi adalah ilmu yang luas dan ambisius, dilengkapi oleh biologi pada perbatasannya dengan ilmu alam dan dilengkapi oleh sosiologi dan antropologi pada perbatasannya dengan ilmu sosial. Beberapa kajian ilmu psikologi di antaranya adalah sebagai berikut.

## Psikologi perkembangan

Adalah bidang studi psikologi yang mempelajari perkembangan manusia dan faktor-faktor yang membentuk perilaku seseorang sejak lahir sampai lanjut usia. Psikologi perkembangan berkaitan erat dengan psikologi sosial, karena sebagian besar perkembangan terjadi dalam konteks adanya interaksi sosial. Dan juga berkaitan erat dengan psikologi kepribadian, karena perkembangan individu dapat membentuk kepribadian khas dari individu tersebut.

## Psikologi sosial

Mempunyai 3 ruang lingkup, yaitu:

1. Studi tentang pengaruh sosial terhadap proses individu, misalnya: studi tentang persepsi, motivasi proses belajar, atribusi (sifat);
2. Studi tentang proses-proses individual bersama, seperti bahasa, sikap sosial, perilaku meniru, dan lain-lain;
3. Studi tentang interaksi kelompok, misalnya: kepemimpinan, komunikasi hubungan kekuasaan, kerja sama, persaingan, konflik.

## Psikologi kepribadian

Adalah bidang studi psikologi yang mempelajari tingkah laku manusia dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Psikologi kepribadian berkaitan erat dengan psikologi perkembangan dan psikologi sosial, karena kepribadian adalah hasil dari perkembangan individu sejak masih kecil dan bagaimana cara individu itu sendiri dalam berinteraksi sosial dengan lingkungannya.

## Psikologi kognitif

Adalah bidang studi psikologi yang mempelajari kemampuan kognisi, seperti persepsi, proses belajar, kemampuan memori, atensi, kemampuan bahasa dan emosi.

## Wilayah aplikasi psikologi

Wilayah aplikasi psikologi adalah wilayah-wilayah di mana kajian psikologi dapat diterapkan. Walaupun demikian, belum terbiasanya orang-orang Indonesia dengan spesialisasi membuat wilayah aplikasi ini rancu. Misalnya, seorang ahli psikologi pendidikan mungkin saja bekerja pada HRD sebuah perusahaan, atau sebaliknya.

## Psikologi pendidikan

Psikologi pendidikan adalah perkembangan dari psikologi perkembangan dan psikologi sosial, sehingga hampir sebagian besar teori-teori dalam psikologi perkembangan dan psikologi sosial digunakan di psikologi pendidikan. Psikologi pendidikan mempelajari bagaimana manusia belajar dalam *setting* pendidikan, keefektifan sebuah pengajaran, cara mengajar, dan pengelolaan organisasi sekolah.

## Psikologi sekolah

Psikologi sekolah berusaha menciptakan situasi yang mendukung bagi anak didik dalam mengembangkan kemampuan akademis, sosialisasi, dan emosi.

## Psikologi industri dan organisasi

Psikologi industri memfokuskan pada mengembangkan, mengevaluasi, dan memprediksi kinerja suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh individu, sedangkan psikologi organisasi mempelajari bagaimana suatu organisasi memengaruhi dan berinteraksi dengan anggota-anggotanya.

## Psikologi kerekayasaan

Merupakan penerapan psikologi yang berkaitan dengan interaksi antara manusia dan mesin untuk meminimalkan kesalahan manusia ketika berhubungan dengan mesin (*human error*).

## Psikologi klinis

Adalah bidang studi psikologi dan juga penerapan psikologi dalam memahami, mencegah, dan memulihkan keadaan psikologis individu ke ambang normal.

## Salah kaprah tentang psikologi

### Psikologi bukan ilmu pengetahuan

Psikologi telah memiliki syarat untuk dapat berdiri sendiri sebagai ilmu pengetahuan terlepas dari Filsafat. Syarat ilmu pengetahuan: memiliki objek (tingkah laku), memiliki

metode penelitian (sejak laboratorium Wundt didirikan psikologi telah membuktikan memiliki metode ilmiah), sistematis, dan bersifat universal.

## Salah penggolongan

Berbagai hal yang berbau kepribadian sering dimasukkan ke dalam psikologi, semisal: ramalan-ramalan seputar kepribadian (palmistri, *chiology*, dll.) sehingga terbentuk pandangan tentang psikologi bukanlah ilmu pengetahuan.

## Terjebak dengan kata psikotes

Psikologi bukan hanya psikotes, tetapi inilah bagian dari psikologi yang paling populer di masyarakat. Banyak kalangan yang sinis dengan psikologi karena psikotes, bagaimana psikolog dapat memvonis potensi seseorang dengan hanya selembar tes? Tidak, masih banyak metode lain yang dapat digunakan, akan tetapi (misalkan dalam tes lamaran pekerjaan) sangat tidak mungkin menerapkan semua metode yang dimiliki psikologi dalam waktu yang sempit dan klien yang banyak.

## Psikologi melakukan dehumanisasi

Kebalikannya, psikologi memandang setiap individu adalah unik, bahkan psikotes dilakukan untuk lebih memahami keunikan dari setiap individu. Justru, kalangan yang menyamaratakan setiap individu secara tidak langsung memvonis manusia adalah robot (dehumanisasi) yang tidak memiliki keunikan satu sama lainnya.

## Parapsikologi adalah bagian dari psikologi

Parapsikologi walaupun terdapat nama psikologi bukanlah psikologi ataupun cabang dari ilmu psikologi. Parapsikologi berkembang tersendiri terlepas dari psikologi. Parapsikologi mempelajari semua hal yang berhubungan dengan manusia dan pikirannya (dalam hal ini, sebagian besar dengan ramalan) sedangkan psikologi hanya mempelajari tingkah laku manusia yang dapat dilihat (*observable*) dan dapat diukur (*measurable*).

## Pengertian dan wawasan psikologi industri dan organisasi

Dalam perjalanannya sebagai sebuah ilmu, psikologi telah banyak memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Teori, hasil penelitian, dan teknik-teknik atau metode tentang perilaku organisasi telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan



dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Para lulusan psikologi yang berkarier dalam dunia bisnis juga telah banyak menunjukkan peranan penting mereka dalam pengembangan sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan tempat mereka bekerja. Permasalahannya adalah masih banyak orang yang belum dapat melihat peran tersebut karena memang cenderung "implisit" artinya sering kali tidak langsung dapat dilihat secara finansial.

## **Psikologi bidang industri**

Psikologi dalam pengertian umum adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah laku manusia. Bagi orang awam sering kali psikologi disebut dengan ilmu jiwa karena berhubungan dengan hal-hal psikologis/kejiwaan. Sama seperti ilmu-ilmu yang lain, maka psikologi memiliki beberapa subbidang seperti Psikologi Pendidikan, Psikologi Klinis, Psikologi Sosial, Psikologi Perkembangan, Psikologi Lintas Budaya, Psikologi Industri & Organisasi, Psikologi Lingkungan, Psikologi Olahraga, dan Psikologi Anak & Remaja, dan dari beberapa subbidang tersebut Psikologi Bidang Industri merupakan bidang khusus yang memfokuskan perhatian pada penerapan-penerapan Ilmu Psikologi bagi masalah-masalah individu dalam perusahaan (manufaktur dan jasa) yang secara khusus menyangkut penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

## **Bagaimana psikologi berperan**

Secara umum berbagai teori, metode, dan pendekatan psikologi dapat dimanfaatkan di berbagai bidang dalam perusahaan. Salah satu hasil riset yang dilakukan terhadap para manajer HRD menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menyebutkan Psikologi Industri memberikan peran penting pada area-area seperti pengembangan manajemen SDM (rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, moral dan kepuasan kerja. 30% lagi memandang hubungan industrial sebagai area kontribusi dan yang lainnya menyebutkan peran penting psikologi bidang industri pada desain struktur organisasi dan desain pekerjaan.

Hasil riset tersebut di atas mungkin hanya menggambarkan sebagian besar area di mana psikologi dapat berperan. Satu hal yang belum disebutkan di atas misalnya peran para psikolog dalam menangani individu-individu yang mengalami masalah-masalah psikologis melalui *employees assistant program* (EAP) ataupun klinik-klinik yang dimiliki oleh perusahaan. Penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sangatlah

wajar mengingat bahwa perusahaan digerakkan oleh individu-individu yang saling berinteraksi di dalamnya.

Dalam kenyataan sehari-hari banyak faktor psikologis yang memengaruhi seseorang dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut sering kali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan-pendekatan lain di luar psikologi. Contoh: dalam suatu tim yang terdiri dari para pakar yang sangat genius sering kali justru tidak menghasilkan *performance* yang baik dibandingkan dengan sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang berkategori biasa-biasa saja.

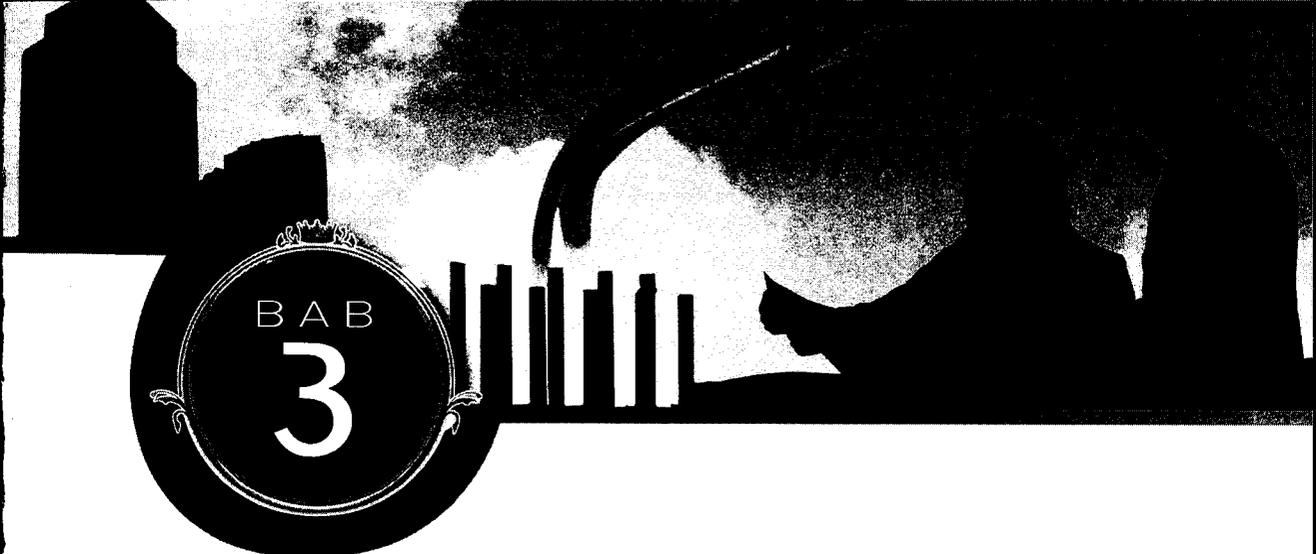
\* Bagaimana psikologi berperan dalam perusahaan, menurut John Miner dalam bukunya *Industrial-Organizational Psychology* (1992), dapat dirumuskan dalam 4 bagian:

- Terlibat dalam proses *input*: melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.
- Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas: melakukan pelatihan dan pengembangan, menciptakan manajemen keamanan kerja dan teknik-teknik pengawasan kinerja, meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan, menentukan sikap-sikap kerja yang baik dan mendorong munculnya kreativitas karyawan.
- Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada pemeliharaan: melakukan hubungan industrial (pengusaha-buruh-pemerintah), memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik, ikut terlibat secara aktif dalam penentuan gaji pegawai dan bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya, pelayanan berupa bimbingan, konseling dan terapi bagi karyawan-karyawan yang mengalami masalah-masalah psikologis
- Terlibat dalam proses *output*: melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan, mengevaluasi jabatan dan kinerja karyawan.

Dengan melihat peran tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa Psikologi berperan dalam semua aspek-aspek individual yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Peran tersebut di atas juga sekaligus menepis anggapan yang mengatakan bahwa para psikolog yang direkrut oleh perusahaan tidak lebih dari "tukang tes dan *interviewer*", meskipun dalam kenyataannya masih sering ditemui bahwa para psikolog yang ditempatkan di HRD atau Personalia hanya dapat menjalankan fungsinya sebagai *recruiter* atau petugas yang membayar gaji pegawai semata. Bagaimana para psikolog memaksimalkan perannya dalam perusahaan merupakan tantangan bagi para profesional di bidang psikologi untuk bersaing dengan para lulusan dari bidang-bidang ilmu lain seperti Ekonomi, Hukum, dll.

## **KESIMPULAN**

Psikologi adalah ilmu yang luas dan ambisius, dilengkapi oleh biologi pada perbatasannya dengan ilmu alam dan dilengkapi oleh sosiologi dan antropologi pada perbatasannya dengan ilmu sosial. Karakteristik dari organisasi pembelajaran adalah keyakinan bahwa individu adalah proaktif untuk meningkatkan keinginan diri, berusaha maju dan terus belajar dengan menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan arus informasi yang jelas.



BAB

# 3

## Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja

### PENGANTAR

Organisasi terdiri dari berbagai elemen, salah satunya adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya organisasi tersedia dalam jumlah terbatas sehingga pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik agar tujuan organisasi tercapai. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia, karena semua organisasi, apa pun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Manusia merupakan unsur sentral, di samping juga merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks, maka keberhasilan organisasi tergantung dari pengelolaan dan pendayagunaan manusianya.

Setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam persoalan, baik persoalan yang berkaitan dengan manusianya sendiri maupun dalam pengelolaannya. Pimpinan perusahaan yang berhasil adalah apabila mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal demikian akan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif.

## REKRUTMEN DAN SELEKSI

Stoner, dkk. (1995) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. *The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*" (Stoner, et al., 1995). Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian karyawan/pegawai disebut dengan proses seleksi. Definisi tersebut dikemukakan oleh Koontz & Weihrich (1990) sebagai berikut:

*"Selection is the process of choosing from among candidates, from within the organization or from the outside, the most suitable person for the current position or for the future positions"*  
(Koontz & Weihrich, 1990).

Sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, *recruiter* harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Sekali suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan/organisasi akan tertuang dengan jelas. Uraian atau pernyataan tertulis tersebut dinamakan uraian jabatan (*job description*). Jika uraian jabatan telah tersusun dengan baik, maka spesifikasi jabatan atau disebut juga "*hiring specification*" akan mulai dikembangkan. *Hiring specification* didefinisikan sebagai suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif. *Job Description* dan *Hiring Specification* inilah yang seharusnya dijadikan informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen dan seleksi dan penempatan.

### **Rekrutmen—kunci keberhasilan organisasi**

Salah merekrut orang menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi sebuah organisasi. Biaya yang lebih besar diperlukan untuk mengeluarkan orang itu. Perusahaan yang hebat memberi perhatian yang besar terhadap rekrutmen. Bagaimana strateginya?

Penerima seorang karyawan untuk bagian penagihan, perusahaan A yang bergerak dalam jasa keuangan tidak pernah membayangkan betapa besarnya biaya yang harus dikeluarkan karena salah rekrut. Ternyata, karyawan berinisial AB itu memiliki karakter kepribadian yang tidak kondusif bagi pencapaian kinerja perusahaan. Ia sangat egois, emosional, dan yang lebih parah sering menyalahgunakan wewenangnya untuk kepentingan diri sendiri. Itu diketahui setelah 2 tahun ia bergabung dengan perusahaan. Saat bukti-bukti memadai, dan melalui serangkaian proses sesuai aturan perusahaan, ia akhirnya dikeluarkan.

Manajer sumber daya manusia (SDM) perusahaan mencoba berhitung tentang kerugian akibat salah rekrut si AB. Ternyata, kerugian yang ditimbulkannya cukup besar. Selain tagihan yang disalahgunakan, perusahaan juga telah memberikan program pelatihan dan sejumlah fasilitas lain. Kehadirannya menghambat upaya membangun nilai dan budaya perusahaan karena perilakunya berpengaruh pula terhadap yang lain. Di luar itu, perusahaan kehilangan peluang mendapatkan keuntungan (*opportunity cost*) akibat tagihan yang dikorupsi itu.

“Manajemen ingin mengurus orang seperti itu,” ujar si manajer itu seperti menyesali kesalahan rekrutmen tadi. Tetapi, kasus perusahaan A itu masih lebih mudah diatasi dibandingkan dengan kasus perusahaan B, yang juga menyadari telah salah rekrut. Karakter kepribadian si OR yang direkrut tidak masalah. Ia tidak tergolong rajin, juga tidak pemalas. *Skill* dasarnya juga oke. Setelah 5 tahun, OR yang diproyeksikan kelak menjadi manajer, ternyata tidak berkembang. Kemampuannya mentok. Perusahaan serba salah. Membiarkan OR terus bekerja menimbulkan biaya selain biaya besar yang selama ini telah diberikan dan risiko. Bagaimanapun, perusahaan tidak ingin mempertahankan *deadwood*.

Tetapi, memberhentikan orang itu juga tidak mudah, ada aturan hukum yang harus dipenuhi, dan dalam hal ini sulit diperoleh pembenarannya. Meski mencoba melakukan “provokasi” untuk mengganggu ketenangan bekerja si OR, baik secara halus maupun agak kasar, dia bergeming, akhirnya perusahaan hanya bisa berharap dan berdoa semoga si OR memutuskan untuk berhenti saja.

Permasalahan seperti yang dihadapi kedua perusahaan di atas dan berbagai bentuk lainnya jamak terjadi. Intinya, salah rekrut itu menimbulkan biaya besar, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, di samping menyebabkan manajemen perusahaan sakit kepala. Salah-salah, si manajer SDM maupun atasan yang bersangkutan menjadi tidak nyaman sendiri sehingga stres. Pada gilirannya, kinerja perusahaan secara keseluruhan akan ikut terganggu.

Dalam bukunya *Topgrading*, Bradford Smart mencoba menghitung biaya akibat salah rekrut. Ia menyimpulkan adanya dua kategori biaya yang muncul, yakni biaya

yang nyata dan biaya kurang nyata. Termasuk biaya nyata antara lain *fee* merekrut eksekutif, bonus yang dijanjikan, kompensasi bagi seseorang yang tidak menunjukkan kontribusi berarti, dan paket pesangon. Sedangkan yang tergolong biaya kurang nyata adalah biaya gangguan terhadap perusahaan dan kehilangan waktu. Hasilnya, sebuah kesalahan dalam level gaji US100.000-250.000 per tahun menimbulkan biaya rata-rata US0,7 juta atau puluhan kali lipat dibandingkan gajinya.

Sebaliknya, biaya kehilangan seseorang yang memberikan kontribusi besar bagi perusahaan jauh lebih besar lagi. Memiliki beberapa talenta di posisi yang tepat akan menghilangkan kerugian US0,7 juta itu. Selanjutnya, perusahaan yang mayoritas posisinya diisi oleh orang-orang yang tepat melahirkan siklus bisnis tak terputus untuk menjamin profitabilitas, kesuksesan, dan munculnya kandidat berkualitas dalam kehidupan perusahaan. Talenta yang tepat bisa mengubah kinerja finansial perusahaan menjadi luar biasa sehingga menarik orang-orang berkinerja hebat untuk ikut bergabung.

Berikutnya, dengan semakin banyaknya talenta bintang mengisi posisi perusahaan, maka perusahaan akan naik kelas ke level yang lebih tinggi. Profitabilitas dan pertumbuhan yang dihasilkannya memungkinkan lahirnya program kompensasi dan peluang karier yang lebih hebat. Pada akhirnya, program untuk mendapatkan dan meretensi talenta hebat akan berjalan secara alamiah.

"Merekrut orang yang tepat merupakan kunci sukses awal bagi setiap organisasi yang sukses," tegas Mick Bennett & Andrew Bell dalam bukunya *Leadership & Talent in Asia*. Ada dua pertanyaan yang muncul berkaitan dengan pentingnya rekrutmen itu: siapa orang yang tepat itu, dan bagaimana cara mendapatkannya? Dalam bukunya *Good to Great*, Jim Collins melihat hal itu bukanlah sebuah proses semata, melainkan titik awal yang kritis. Tanpa strategi dan proses yang hebat, rekrutmen akan menjadi tidak efektif dalam membantu mewujudkan sebuah perusahaan yang hebat (*Great Company*).

Tantangan untuk mendapatkan talenta yang cocok kini semakin besar mengingat dua hal. Pertama, bisnis berkembang dengan cepat. Kompetisi sangat keras, adu cerdas, dan datang dari berbagai arah. Perusahaan-perusahaan yang sukses, menurut pakar manajemen SDM Bruce N. Pfau dan Ira T. Kay, pada akhirnya adalah mereka-mereka yang berhasil menempatkan talenta yang tepat dalam organisasi perusahaan. Perusahaan yang tidak memiliki kreativitas, kinerja, dan pemecahan masalah untuk setiap level organisasi tidak akan pernah menguasai permainan.

Alasan kedua, pasokan talenta yang cocok itu tidak banyak di pasar. Sebagai hasilnya, rekrutmen sering kali tidak bisa menunjukkan hasil yang signifikan dalam kinerja final organisasi namun berdampak besar terhadap internal organisasi. Perusahaan yang mendapatkan orang yang tepat tidak bisa memastikan berapa tinggi laba usaha

yang akan diraih, akan tetapi, bila mereka salah dalam memaknai modal SDM (*human capital*), konsekuensinya perusahaan bisa tinggal nama.

Berpikir tentang upaya mendapatkan talenta, para pakar sering mengingatkan agar manajemen memandang proses rekrutmen ibarat sebuah jalan raya dua arah. Di satu sisi jalan, ada begitu banyak perusahaan yang mencari "orang yang tepat" untuk bergabung dengan organisasi mereka. Perusahaan-perusahaan itu ingin memastikan bahwa mereka merekrut orang yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan nilai-nilai yang memungkinkan ia menjalankan pekerjaan.

Di sisi jalan yang lain, terdapat banyak pencari kerja yang mencari perusahaan yang bisa memenuhi aspirasi karier dan berbagai harapan lainnya. Para pencari kerja itu tidak selalu dalam posisi inferior dibandingkan perusahaan. Mereka bisa membuat keputusan sendiri. Bila perusahaan membuat janji-janji muluk atau menciptakan ekspektasi yang tidak realistis, mereka akan mencari perusahaan lain. Kalaupun hal itu ia terima, karyawan tersebut akan menjadi pemimpi dan tidak bekerja sepenuh hati. Kondisi ini diyakini Bennett dan Bell sebagai penyebab utama tidak optimalnya organisasi saat ini.

Tak selamanya, penyebab persoalan karyawan berkinerja pas-pasan bersumber dari karyawan itu sendiri. *Gap* antara retorika rekrutmen dan pengalaman sehari-hari para karyawan di banyak organisasi sangat lebar sehingga menciptakan ketidakpuasan dan frustrasi yang besar. Manajemen sebagai pemberi pekerjaan, lebih baik bersikap jujur tentang pengalaman bekerja ketimbang menciptakan ekspektasi yang sumbang. Para karyawan akan mencatat segala janji-janji kosong itu dengan cepat dan akan memengaruhi psikologi karyawan dan pemberi pekerjaan/manajer.

Salah satu solusinya, bila Anda pemimpin dalam sebuah organisasi, luangkanlah waktu terhadap proses rekrutmen. Perhatikan janji-janji yang dibuat organisasi. Setelah si karyawan diterima bekerja, sisihkan pula waktu untuk bersama-sama karyawan itu dan menanyakan pandangan mereka tentang seberapa bagus perusahaan menunaikan janji-janjinya. Tentu saran seperti ini tidak mungkin dilakukan oleh pemimpin perusahaan yang karyawannya ribuan, puluhan ribu atau bahkan ratusan ribu. Pada perusahaan semacam ini, proses tersebut telah didelegasikan ke unit-unit kerja terkecil.

Satu hal yang harus disadari adalah rekrutmen bukanlah akhir dari pekerjaan bidang SDM, melainkan awal dari proses pekerjaan SDM yang lebih besar, yakni penempatan, pelatihan & pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemeliharaan SDM, harapan SDM dan manajer serta proses pemutusan hubungan kerja (PHK) berjalan alami, oleh sebab itu, tak ada pilihan lain bagi perusahaan kecuali berinvestasi dalam bentuk waktu, biaya, dan perhatian untuk rekrutmen.

Riset *Human Capital Index* oleh konsultan Watson Wyatt menunjukkan perusahaan yang hebat dalam rekrutmen memiliki tingkat keluar-masuk karyawan yang rendah,

memungkinkan karyawan yang ada memberikan masukan dalam proses rekrutmen, dan dikenal sebagai tempat bekerja yang bagus. Selain itu, perusahaan tersebut juga menempatkan upaya rekrutmen untuk mendukung rencana bisnis dan strategi perusahaan. Sering terjadi, rencana pengembangan perusahaan tidak diartikulasikan secara tepat atau kurang diinformasikan kepada bagian rekrutmen. Bila manajemen melakukan secara benar dan sistematis, maka perusahaan juga akan memperoleh talenta terbaik untuk mendukung atau menjalankan strategi itu. Alhasil, rekrutmen benar-benar memiliki posisi strategis dalam siklus perjalanan setiap organisasi untuk meraih keberhasilan.

## **PENEMPATAN TENAGA KERJA**

### **Pengertian Karier, Perencanaan Karier, dan Pengembangan Karier**

Karier adalah rangkaian dari pengalaman-pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya selama masa kerjanya.

Perencanaan karier adalah proses melalui masa seseorang memilih sasaran karier (posisi di waktu yang akan datang) dan jalur kariernya (pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier).

Pengembangan karier adalah upaya membantu individu-individu untuk merencanakan kariernya di masa depan. Upaya tersebut mencakup kegiatan menilai sikap, kemampuan dan potensi tenaga kerja, kemudian menentukan jalur yang tepat antara pekerjaan dengan keinginan individu.

Perencanaan karier penting bagi seorang karyawan karena:

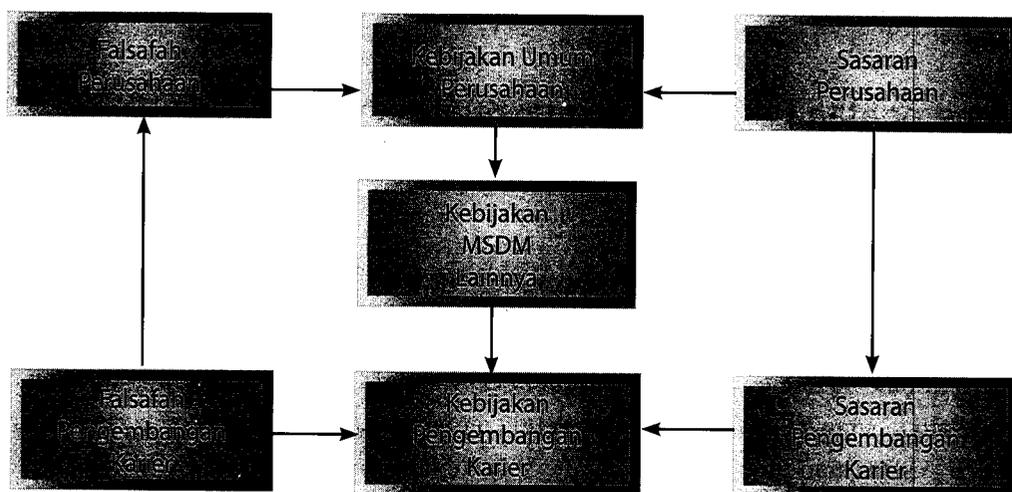
- Karier bukan sekadar nasib, tapi merupakan bagian suatu rencana yang cermat.
- Karier membutuhkan persiapan seperti pengalaman, pendidikan, sikap atasan dll.
- Karyawan harus selalu siap terhadap berbagai kesempatan karier.

Perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja, dengan tujuan untuk memelihara tenaga kerja dengan cara mengembangkannya sesuai dengan bakat dan kemampuannya agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal.

Pembinaan karier ini dapat memberi manfaat:

- Bagi karyawan, dapat membangkitkan gairah kerja dan kepuasan kerja, karena ada kesempatan mengembangkan potensi, mempelajari hal-hal baru, memperluas wawasan, dapat menyelidiki jalur pengembangannya.
- Bagi perusahaan, dapat menurunkan *turn-over rate* serta dapat melakukan tindakan awal dengan segera terhadap karyawan yang terampil/tidak terampil.

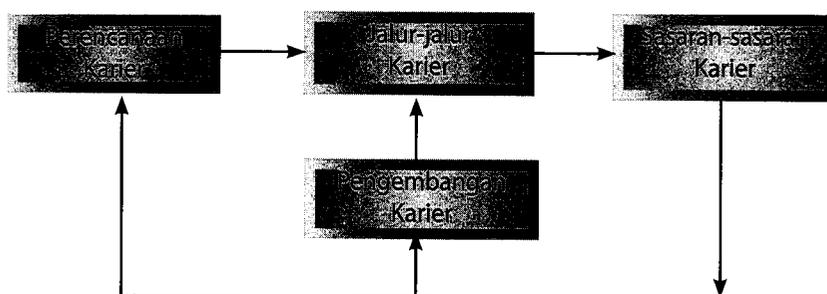
Kebijakan pengembangan karier dengan menggunakan gabungan dari pendekatan sistem dan pendekatan diagnostik, maksudnya bahwa analisis dilakukan secara diagnostik terhadap perusahaan secara keseluruhan sebagai suatu sistem terbuka.



Gambar 3.1  
Sasaran Pengembangan Karier

## Cara Mencapai Sasaran Karier

Cara untuk mencapai sasaran karier seseorang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2  
Cara Mencapai Sasaran Karier

Yang harus diperhatikan dalam perumusan kebijakan pengembangan karier:

- Terpadu dengan kebijakan MSDM lainnya (HRP, *Performance Appraisal*, Latihan, dan Pendidikan).
- Objektif, terutama kriteria penilaian.
- Didukung data yang lengkap tentang jabatan-jabatan yang ada.
- Perlu adanya data kepegawaian yang lengkap dan mutakhir.

## Penempatan Pegawai sebagai Suatu Karier

Pada dasarnya ada empat jenis penempatan, yaitu promosi, mutasi (transfer), demosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

### Promosi

Yang dimaksud dengan promosi adalah perpindahan jabatan seseorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi atau lebih. Karyawan bila diberi kesempatan promosi umumnya evaluasinya selama menjalankan pekerjaannya mempunyai prestasi yang baik sehingga perlu dukungan psikologi, sarana dan prasarana dengan diberi penghargaan yaitu kenaikan jabatan diikuti tunjangan jabatan dan sarana dan prasarana, yang berdampak pada:

- tingkatannya lebih tinggi;
- gaji lebih besar;
- tanggung jawab lebih besar;
- sama tingkatannya;
- gaji lebih kurang sama;
- tanggung jawab lebih kurang sama.

Dasar untuk promosi adalah:

- Prestasi
- Senioritas
- Kombinasi

**Contoh:** Dari Direktur menjadi Direktur Jenderal atau Presiden Direktur.

### Mutasi

Yang dimaksud dengan mutasi adalah perpindahan jabatan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain semata untuk kematangan psikologi dan wawasan walapun sama tingkatannya. Seorang karyawan dimutasi untuk beberapa tujuan antara lain:

- Agar karyawan tersebut tidak jenuh
- Untuk meningkatkan kinerja
- Untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan.

**Contoh:** Dari Kepala Bagian Kredit ke Kepala Bagian Penagihan.

## Demosi

Yang dimaksud dengan demosi adalah penurunan satu jabatan lebih rendah. Karyawan yang mengalami demosi karena adanya kesalahan besar yang masih dapat dimaafkan, ini semata untuk hukuman psikologi supaya tidak diulang.

**Contoh:** Dari Kepala Divisi menjadi Kepala Subdivisi.

## Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

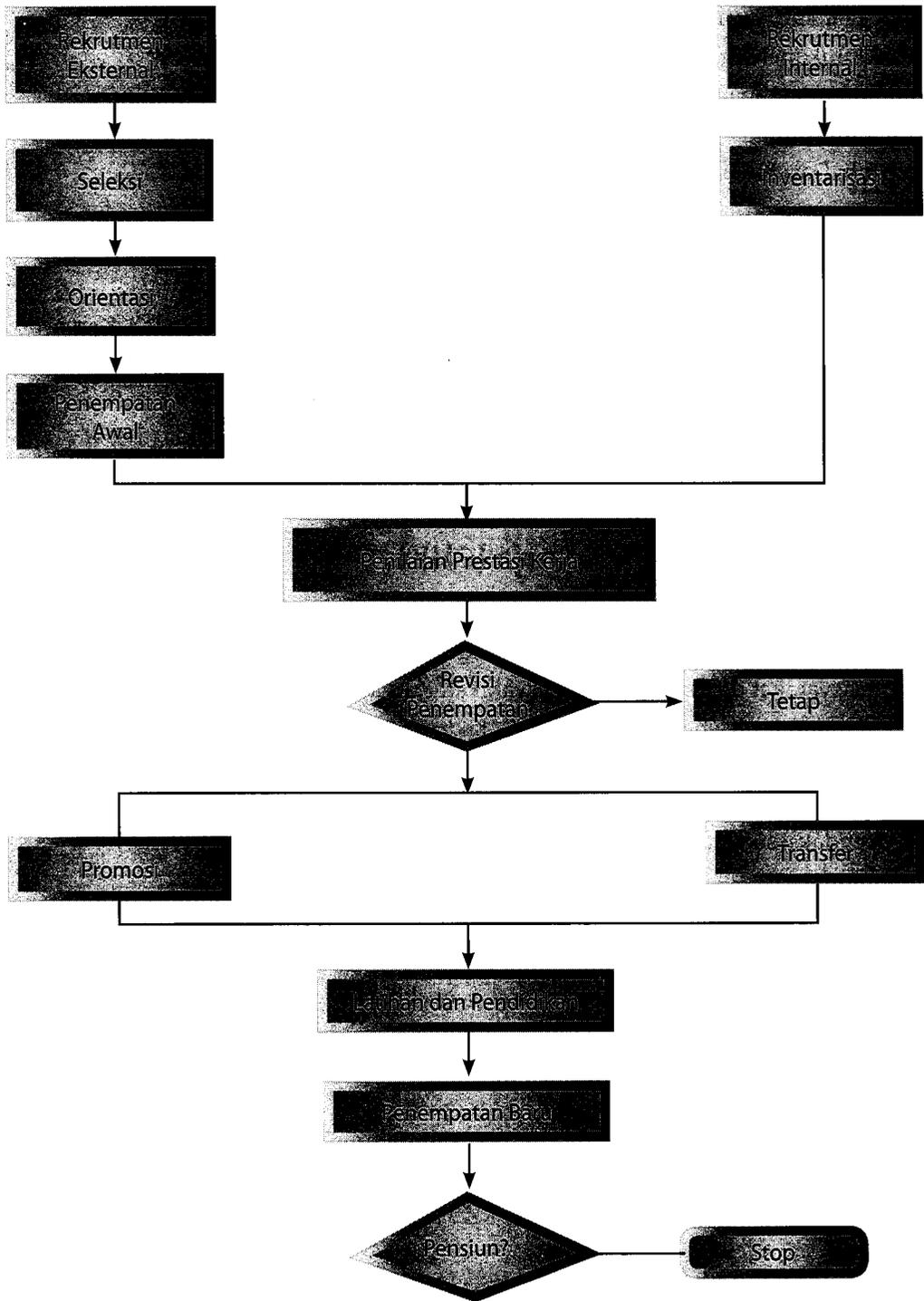
Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja adalah pengembalian karyawan kepada masyarakat. Pengertian ini mengandung suatu makna bahwa karyawan berasal dari masyarakat dan kembali ke masyarakat. Karyawan yang mengalami pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh banyak faktor, antara lain:

- ekonomi;
- indisiplin;
- ketidaksesuaian lagi;
- pensiun, tewas, sakit berat, kemauan sendiri.

Sebaiknya PHK berjalan secara wajar tetapi bila tidak wajar manajemen harus memikirkan pemberian penghargaan atas pengabdianya (asuransi hari tua, pesangon, dan pemberian hak lainnya). Ini semata-mata agar karyawan yang di-PHK secara psikologi tidak dendam dan hati kecilnya masih menghormati pekerjaan yang dulunya ditinggalkan.

## KESIMPULAN

Rekrutmen adalah suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu.



Gambar 3.3  
Proses Pemutusan Hubungan Kerja

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian karyawan/pegawai disebut dengan proses seleksi.

Pada dasarnya ada empat jenis penempatan, yaitu promosi, mutasi (transfer), demosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Pemutusan hubungan kerja adalah pengembalian karyawan kepada masyarakat. Pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh banyak faktor, antara lain: ekonomi, indisiplin, ketidaksesuaian lagi, pensiun, tewas, sakit berat, kemauan sendiri.



# Sikap, Pola Pikir, dan Mentalitas

## SIKAP (*ATTITUDE*)

Sikap atau *attitude* adalah suatu konsep paling penting dalam psikologi sosial. Pembahasan yang berkaitan dengan psikologi (sosial) hampir selalu menyertakan unsur sikap baik sikap individu maupun sikap kelompok sebagai salah satu bagian pembahasannya. Banyak kajian dilakukan untuk merumuskan pengertian sikap, proses terbentuknya sikap, maupun proses perubahannya. Banyak pula penelitian telah dilakukan terhadap sikap untuk mengetahui efek dan perannya baik sebagai variabel bebas maupun sikap sebagai variabel tergantung. Terdapat beberapa teori tentang sikap (Mann, 1969; Secord & Backman, 1964) antara lain adalah teori keseimbangan (*balance theory*), teori kesesuaian (*congruity principle*), teori disonansi kognitif (*cognitive dissonance*), maupun teori afektif-kognitif, serta beberapa teori lain. Di samping teori-teori tersebut di atas, kemudian dikembangkanlah *theory of reasoned action* yang relatif baru yang dikemukakan oleh Ajzen & Fishbein (1980). Teori ini lebih menekankan pada proses kognitif serta menganggap bahwa manusia adalah makhluk dengan daya nalar dalam memutuskan perilaku apa yang akan diambilnya, yang secara sistematis memanfaatkan informasi yang tersedia di sekitarnya. Banyak penelitian telah dilakukan yang berusaha mengaitkan antara sikap terhadap sesuatu dengan perilaku objek sikap itu sendiri.

Bagaimana kita suka/tidak suka terhadap sesuatu dan pada akhirnya menentukan perilaku sikap:

- suka, mendekat, mencari tahu, bergabung;
- tidak suka, menghindar, menjauhi.

Aplikasinya berbentuk:

1. Berorientasi pada respons

Sikap adalah suatu bentuk dari perasaan, yaitu perasaan mendukung atau memihak (*favourable*) maupun perasaan tidak mendukung (*unfavourable*) pada suatu objek.

2. Berorientasi pada kesiapan respons

Sikap merupakan kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara tertentu, apabila dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respons terhadap pola perilaku, tendensi, atau kesiapan antisipatif untuk menyesuaikan diri dari situasi sosial yang telah terkondisikan.

3. Berorientasi pada skema triadik

Sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu objek di lingkungan sekitarnya. Secara sederhana sikap didefinisikan:

Ekspresi sederhana dari bagaimana kita suka atau tidak suka terhadap beberapa hal.

Contoh: sikap dalam kehidupan sehari-hari pada iklan parpol.

## Komponen atau Struktur Sifat

Menurut Mar'at (1984):

1. Komponen kognisi yang berhubungan dengan *belief* (kepercayaan atau keyakinan), ide, konsep persepsi, stereotip, opini yang dimiliki individu mengenai sesuatu.
2. Komponen afeksi yang berhubungan dengan kehidupan emosional seseorang menyangkut perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi.
3. Komponen kognisi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Seharusnya membentuk pola sikap yang seragam ketika dihadapkan pada objek sikap. Apabila salah satu komponen sikap tidak konsisten satu sama lain, maka akan terjadi ketidakselarasan akibat: terjadi perubahan sikap.

## Pembentukan Sikap

Faktor-faktor yang memengaruhi pembentukan sikap:

1. Pengalaman pribadi  
Dasar pembentukan sikap: pengalaman pribadi harus meninggalkan kesan yang kuat. Sikap mudah terbentuk jika melibatkan faktor emosional.
2. Kebudayaan  
Pembentukan sikap tergantung pada kebudayaan tempat individu tersebut dibesarkan. Contohnya pada sikap orang kota dan orang desa terhadap kebebasan dalam pergaulan.
3. Orang lain yang dianggap penting (*significant others*)  
Yaitu orang-orang yang kita harapkan persetujuannya bagi setiap gerak tingkah laku dan opini kita, orang yang tidak ingin dikecewakan, dan yang berarti khusus. Misalnya: orang tua, pacar, suami/istri, teman dekat, guru, pemimpin. Umumnya individu tersebut akan memiliki sikap yang searah (konformis) dengan orang yang dianggap penting.
4. Media massa  
Media massa berupa media cetak dan elektronik. Dalam penyampaian pesan, media massa membawa pesan-pesan sugestif yang dapat memengaruhi opini kita. Jika pesan sugestif yang disampaikan cukup kuat, maka akan memberi dasar afektif dalam menilai sesuatu hal hingga membentuk sikap tertentu.
5. Institusi/lembaga pendidikan dan agama  
Institusi berfungsi meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu. Pemahaman baik dan buruk, salah atau benar, menentukan sistem kepercayaan seseorang hingga ikut berperan dalam menentukan sikap seseorang.
6. Faktor emosional  
Suatu sikap yang dilandasi oleh emosi yang fungsinya sebagai semacam penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Dapat bersifat sementara ataupun menetap (persisten/tahan lama). Contoh: Prasangka, sikap tidak toleran, tidak *fair*.

## Teori tentang Sikap

1. Teori Keseimbangan
  - Fokus: upaya individu untuk tetap konsisten dalam bersikap dalam hidup.
  - Teori keseimbangan dalam bentuk sederhana.
  - Melibatkan hubungan-hubungan antara seseorang dengan dua objek sikap.  
Lalu dihubungkan dengan:

- Sikap *favorable* (baik, suka, positif)
  - Sikap *unfavorable* (buruk, tidak suka, negatif)
2. Teori Konsistensi Kognitif-Afektif
    - Fokus: bagaimana seseorang berusaha membuat kognisi mereka konsisten dengan afeksinya.
  3. Teori Ketidaksesuaian (*dissonance theory*)
    - Fokus: individu menyetarakan elemen-elemen kognisi, pemikiran, atau struktur (konsonansi: selaras).
  4. Teori Atribusi
    - Fokus: individu mengetahui akan sikapnya dengan mengambil kesimpulan dari perilakunya sendiri dan persepsinya tentang situasi.
    - Implikasinya adalah perubahan perilaku yang dilakukan seseorang menimbulkan kesimpulan pada orang tersebut bahwa sikapnya telah berubah.

## **POLA TINDAK**

Setelah menghayati, mendalami, mengetahui kelebihan, kekurangan, dan pola sikap, langkah selanjutnya adalah melakukan tindakan (pola tindak), aturan agama dan pemerintah, pola pikir, pola sikap, sebagai relnya menjalankan tindakan.

## **POLA TUNDUK**

### **Keluarga sebagai Wahana Pertama dan Utama Pendidikan**

Bagi seorang anak, keluarga merupakan tempat pertama dan utama untuk pertumbuhan dan perkembangannya. Menurut resolusi Majelis Umum PBB (Megawangi, 2003), fungsi utama keluarga adalah "sebagai wahana untuk mendidik, mengasuh, dan mensosialisasikan anak, mengembangkan kemampuan seluruh anggotanya agar dapat menjalankan fungsinya di masyarakat dengan baik sehingga mempunyai sikap yang bagus yakni tunduk pada peraturan (baik peraturan keluarga maupun peraturan pada umumnya), serta memberikan kepuasan dan lingkungan yang sehat guna tercapainya keluarga sejahtera".

Menurut pakar pendidikan, William Bennett (dalam Megawangi, 2003), keluarga merupakan tempat yang paling awal dan efektif untuk menjalankan fungsi Departemen Kesehatan, Pendidikan, dan Kesejahteraan. Apabila keluarga gagal untuk mengajarkan kejujuran, semangat, keinginan untuk menjadi yang terbaik, dan kemampuan-kemampuan dasar, maka akan sulit sekali bagi institusi-institusi lain untuk memperbaiki kegagalan-kegagalannya.

Dari paparan ini dapat disimpulkan bahwa keluarga merupakan wahana pertama dan utama bagi pendidikan karakter anak. Apabila keluarga gagal melakukan pendidikan karakter pada anak-anaknya, maka akan sulit bagi institusi-institusi lain di luar keluarga (termasuk sekolah) untuk memperbaikinya. Kegagalan keluarga dalam membentuk karakter anak akan berakibat pada tumbuhnya masyarakat yang tidak berkarakter, oleh karena itu setiap keluarga harus memiliki kesadaran bahwa karakter bangsa sangat tergantung pada pendidikan karakter anak di rumah.

## Aspek-aspek Penting dalam Pendidikan Karakter

Untuk membentuk karakter anak diperlukan syarat-syarat mendasar bagi terbentuknya kepribadian yang baik. Menurut Megawangi (2003), ada tiga kebutuhan dasar anak yang harus dipenuhi, yaitu *maternal bonding*, rasa aman, dan stimulasi fisik dan mental. *Maternal bonding* (kelekatan psikologis dengan ibunya) merupakan dasar penting dalam pembentukan karakter anak karena aspek ini berperan dalam pembentukan dasar kepercayaan kepada orang lain (*trust*) pada anak. Kelekatan ini membuat anak merasa diperhatikan dan menumbuhkan rasa aman sehingga menumbuhkan rasa percaya. Menurut Erikson, dasar kepercayaan yang ditumbuhkan melalui hubungan ibu-anak pada tahun-tahun pertama kehidupan anak akan memberi bekal bagi kesuksesan anak dalam kehidupan sosialnya ketika ia dewasa. Dengan kata lain, ikatan emosional yang erat antara ibu-anak di usia awal dapat membentuk kepribadian yang baik pada anak.

Kebutuhan akan rasa aman yaitu kebutuhan anak akan lingkungan yang stabil dan aman. Kebutuhan ini penting bagi pembentukan karakter anak karena lingkungan yang berubah-ubah akan membahayakan perkembangan emosi bayi. Pengasuh yang berganti-ganti juga akan berpengaruh negatif pada perkembangan emosi anak. Menurut Bowlby (dalam Megawangi, 2003), normal bagi seorang bayi untuk mencari kontak dengan hanya satu orang (biasanya ibu) pada tahap-tahap awal masa bayi. Kekacauan emosi anak yang terjadi karena tidak adanya rasa aman ini diduga oleh para ahli gizi berkaitan dengan masalah kesulitan makan pada anak. Tentu saja hal ini tidak kondusif bagi pertumbuhan anak yang optimal.

Kebutuhan akan stimulasi fisik dan mental juga merupakan aspek penting dalam pembentukan karakter anak. Tentu saja hal ini membutuhkan perhatian yang besar dari orang tua dan reaksi timbal balik antara ibu dan anaknya. Menurut pakar pendidikan anak, seorang ibu yang sangat perhatian (yang diukur dari seringnya ibu melihat mata anaknya, mengelus, menggendong, dan berbicara kepada anaknya) terhadap anaknya yang berusia usia di bawah enam bulan akan memengaruhi sikap bayinya sehingga menjadi anak yang gembira, antusias mengeksplorasi lingkungannya, dan menjadikannya anak yang kreatif. Apabila pengaruh luar yang sifatnya negatif dapat diantisipasi maka

orang tersebut mempunyai sikap pola tunduk yang baik. Kebiasaan dalam kehidupan biasanya punya persentase sekitar 80%. Apabila kebiasaan pola tunduk cukup bagus, ini akan terbawa dalam dunia kerja.

## **Pola Asuh Menentukan Keberhasilan Pendidikan Karakter**

Keberhasilan keluarga dalam menanamkan nilai-nilai kebajikan (karakter) pada anak sangat tergantung pada jenis pola asuh yang diterapkan orang tua pada anaknya. Pola asuh dapat didefinisikan sebagai pola interaksi antara anak dengan orang tua yang meliputi pemenuhan kebutuhan fisik (seperti makan, minum dan lain-lain) dan kebutuhan psikologis (seperti rasa aman, kasih sayang dan lain-lain), serta sosialisasi norma-norma yang berlaku di masyarakat agar anak dapat hidup selaras dengan lingkungannya. Sehingga pertumbuhan sikap tunduknya cukup baik dan ini akan membuat keseimbangan pada psikologinya. Dengan kata lain, pola asuh juga meliputi pola interaksi orang tua dengan anak dalam rangka pendidikan karakter anak, oleh karena itu dalam tes psikologi selalu ditanyakan latar belakang keluarga dalam memutuskan diterima tidaknya pada proses seleksi.

Secara umum, Baumrind mengategorikan pola asuh menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Pola asuh *authoritarian*;
2. Pola asuh *authoritative*;
3. Pola asuh *permissive*.

Tiga jenis pola asuh Baumrind ini hampir sama dengan jenis pola asuh menurut Hurlock juga Hardy & Heyes yaitu:

1. Pola asuh otoriter;
2. Pola asuh demokratis;
3. Pola asuh permisif.

Pola asuh otoriter mempunyai ciri orang tua membuat semua keputusan, anak harus tunduk, patuh, dan tidak boleh bertanya. Pola asuh demokratis mempunyai ciri orang tua mendorong anak untuk membicarakan apa yang ia inginkan. Pola asuh permisif mempunyai ciri orang tua memberikan kebebasan penuh pada anak untuk berbuat.

Pola tunduk dapat disimpulkan tunduk pada etika, moral, berperilaku dan aturan.

## **Kompetensi Sosial**

Menurut Adam (dalam Martani & Adiyanti, 1991) kompetensi sosial mempunyai hubungan yang erat dengan penyesuaian sosial dan kualitas interaksi antarpribadi. Membangun kompetensi sosial pada kelompok bermain/kerja dapat dimulai dengan membangun interaksi di antara anak-anak, interaksi yang dibangun dimulai dengan bermain hal-hal yang sederhana, misalnya bermain peran, menaati tata tertib dalam kelompoknya, sehingga kompetensi sosialnya akan terbangun. Kompetensi sosial merupakan salah satu jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh anak-anak dan pemilikan kompetensi ini merupakan suatu hal yang penting. Menurut Leahy (1985) kompetensi merupakan suatu bentuk atau dimensi evaluasi diri (*self evaluation*), dengan kompetensi yang dimilikinya.

Ross-Krasnor (Denham, dkk., 2003) mendefinisikan kompetensi sosial sebagai keefektifan dalam berinteraksi, hasil dari perilaku-perilaku teratur yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan pada masa perkembangan dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Bagi anak prasekolah, perilaku yang menunjukkan kompetensi sosial berkisar pada tugas-tugas utama perkembangan yaitu menjalin ikatan positif dan *self regulations* selama berinteraksi dengan teman sebaya. Dalam pandangan teoretis kompetensi sosial, terdapat dua fokus pengukuran yaitu pada diri atau orang lain, dalam hal ini adalah mengukur kesuksesan anak dalam memenuhi tujuan pribadi atau hubungan interpersonal anak.

Beberapa pakar di bidang psikologi dan pendidikan berasumsi bahwa kompetensi sosial merupakan dasar bagi kualitas hubungan antarteman sebaya yang akan terbentuk (Adam, 1983). Keberhasilan untuk masuk dan menjadi bagian dari kelompok teman sebaya atau kompetensi dengan teman bukanlah hal yang mudah. Hal ini tidak diukur dengan menghitung banyaknya jumlah hubungan yang dilakukan seorang anak dengan anak-anak lainnya. Apabila hubungan seorang anak sebagian besar dalam bentuk agresi atau asimetris terus-menerus (bersama anak yang selalu menjadi pengikut), hal ini tidak menunjukkan kompetensi sosial walaupun dia sering berinteraksi. Sebaliknya, terkadang bermain sendiri tidak berarti kurang berkemampuan sosial. Bermain sendiri berbeda dengan "sendirian" (hanya berada di dekat kelompok tetapi tidak bergabung) (Coplat dkk., dalam Sroufe dkk., 1996).

Kompetensi sosial adalah kemampuan anak untuk mengajak maupun merespons teman-temannya dengan perasaan positif, tertarik untuk berteman dengan teman-temannya serta diperhatikan dengan baik oleh mereka, dapat memimpin dan juga mengikuti, mempertahankan sikap memberi dan menerima dalam berinteraksi dengan temannya (Vaughn dan Waters dalam Sroufe dkk, 1996), dikarenakan anak-anak

prasekolah lebih memilih teman bermain yang berperilaku proporsional (Hart dkk. dalam Papalia dkk., 2002).

Singkatnya individu yang berkompeten mampu menggunakan keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan relasi positif dengan orang lain (Asher, J., 1997). Ford (Latifah, 2000) memberi definisi lain namun tidak jauh berbeda mengenai kompetensi sosial yaitu tindakan yang sesuai dengan tujuan dalam konteks sosial tertentu, dengan menggunakan cara-cara yang tepat dan memberikan efek yang positif bagi perkembangan. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki kompetensi sosial yang tinggi mampu mengekspresikan perhatian sosial lebih banyak, lebih simpatik, lebih suka menolong dan lebih dapat mencintai.

### ***Pengertian Penyesuaian Sosial***

Penyesuaian adalah proses yang dilakukan individu pada saat menghadapi situasi dari dalam maupun dari luar dirinya. Pada saat individu mengalami kebutuhan, tegangan dalam hidup, penyesuaian yang terbaik adalah dengan berinteraksi sosial dan saling *sharing* dengan orang yang diyakini dapat memberikan masukan.

Hurlock (1990) menyatakan bahwa penyesuaian sosial merupakan keberhasilan seseorang untuk menyesuaikan diri terhadap orang lain pada umumnya dan terhadap kelompok pada khususnya. Menurut Jourard (dalam Hurlock, 1990) salah satu indikasi penyesuaian sosial yang berhasil adalah kemampuan untuk menetapkan hubungan yang dekat dengan seseorang.

Dikatakan oleh Schneiders (1964) bahwa penyesuaian sosial merupakan proses mental dan tingkah laku yang mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri dengan keinginan yang berasal dari dalam diri sendiri yang dapat diterima oleh lingkungannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penyesuaian sosial merupakan tingkah laku yang mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri dengan orang lain dan kelompok sesuai dengan keinginan dari dalam dan tuntutan lingkungan.

### ***Kecerdasan Emosi dalam Pekerjaan***

Dunia kerja kelebihan orang-orang yang mempunyai kecerdasan tinggi dibandingkan orang lain tercermin dari beberapa fakta berikut ini: Pada posisi yang berhubungan dengan banyak orang, lebih sukses bekerja. Terutama karena lebih berempati, komunikatif, lebih tinggi rasa humornya, dan lebih peka akan kebutuhan orang lain. Para *salesman*, penyedia jasa, atau profesional lainnya yang mempunyai kecerdasan emosi tinggi nyatanya lebih disukai pelanggan, rekan sekerja dan atasannya.

Para *salesman* lebih bisa menyeimbangkan rasio dan emosi, tidak terlalu sensitif dan emosional, namun rasional. Pendapat mereka dianggap selalu objektif dan penuh pertimbangan dalam menghadapi stres yang lebih kecil karena dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaan, bukan memendamnya, cara ini dapat mengurangi stres. Mampu memisahkan fakta dengan opini, sehingga tidak mudah terpengaruh oleh gosip, namun berani untuk marah jika merasa benar. Berbekal kemampuan komunikasi dan hubungan interpersonal yang tinggi selalu lebih mudah menyesuaikan diri karena fleksibel dan mudah beradaptasi. Saat orang lain menyerah, mereka tidak putus asa dan frustrasi, justru menjaga motivasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Ada beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan sebagai langkah awal guna meningkatkan kecerdasan emosi di tempat kerja. Dua ahli EQ (*Emotional Quotient*), Salovey & Mayer (1990) – pengembang konsep EQ, jauh sebelum Goleman – merangkumnya menjadi lima aspek berikut ini:

- a. kesadaran diri (*self awareness*),
- b. mengelola emosi (*managing emotions*),
- c. memotivasi diri sendiri (*motivating oneself*),
- d. empati (*emphaty*), dan
- e. menjaga relasi (*handling relationship*).

Seperti halnya Peter dan Salovey, pada mulanya Daniel Goleman pun menyebut 5 dimensi guna mengembangkan kecerdasan emosi yaitu:

- a. penyadaran diri,
- b. mengelola emosi,
- c. motivasi diri,
- d. empati, dan
- e. keterampilan sosial.

Dalam buku terbarunya yang membahas kompetensi EQ, "*The Emotionally Intelligent Workplace*", Goleman menjelaskan bahwa perilaku EQ tidak bisa hanya dilihat dari sisi setiap kompetensi EQ melainkan harus dari satu dimensi atau setiap klusternya. Kemampuan penyadaran social (*social awareness*) misalnya tidak hanya tergantung pada kompetensi empati semata melainkan juga pada kemampuan untuk berorientasi pelayanan dan kesadaran akan organisasi. Dikatakannya pula ada kaitan antara dimensi EQ yang satu dengan lainnya. Jadi tidaklah mungkin memiliki keterampilan sosial tanpa memiliki kesadaran diri, pengaturan diri, maupun kesadaran sosial.

Dalam menghadapi hidup dan kehidupannya manusia akan selalu menjadi peran utama dalam semua kegiatan (bisnis)-nya. Dari pepatah kita telah ketahui bahwa "sukses

organisasi tergantung kepada orang yang mengawakinya". Tetapi ternyata hal ini kurang tepat sehingga dipertajam dengan "sukses organisasi bukan hanya tergantung kepada manusia yang mengawaki, tetapi juga tergantung kepada moralitas dan mentalitas orang-orang yang mengawaki tersebut, yang juga mempunyai pola pikir, pola sikap yang kuat, positif, dan berpandangan luas serta tunduk pada peraturan yang berlaku. Inilah yang menjadi jati diri manusia sukses dalam mengolah organisasi, sebagai pola tindaknya".

## KONSEP DASAR POLA PIKIR

Pola adalah bentuk atau patron atau model atau juga cara. Dengan demikian pola pikir itu sebenarnya adalah bentuk pikir atau cara kita berpikir yang disebut "*mindset*". Kata *mindset* terdiri atas dua kata yakni "*mind*" dan "*set*".

*Mind* merupakan sumber pikiran dan memori atau pusat kesadaran yang menghasilkan pikiran, perasaan, ide, dan menyimpan pengetahuan dan memori tentang segala macam hal yang pernah dilakukan sendiri maupun kejadian apa saja yang dibaca, dilihat, dan dilakoni diri sendiri maupun orang lain. Sedangkan *set* adalah kepercayaan-kepercayaan yang memengaruhi sikap seseorang; atau suatu cara berpikir yang menentukan perilaku dan pandangan, sikap dan masa depan seseorang.

Dengan demikian *MINDSET* atau POLA PIKIR itu adalah kepercayaan (*believe*) atau sekumpulan kepercayaan (*set of believes*) atau cara berpikir yang memengaruhi perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) seseorang yang akhirnya menentukan level keberhasilan (nasib) hidupnya.

Setiap orang atau manusia secara individu pada dasarnya memiliki ide, pendapat, rencana, cita-cita. Unsur-unsur tersebut diolah oleh otak/akal /pikiran dan selalu dipengaruhi atau ditentukan oleh *attitude* atau sikap perilakunya. Jadi *pola pikir* adalah cara berpikir seseorang dalam mewujudkan ide/pendapat/rencana/cita-citanya yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi pula oleh perasaan/pandangannya ataupun sikap perilakunya (*attitude*) tentang sesuatu itu secara umum. Dengan kata lain pada suatu saat sikap seseorang itu dipengaruhi oleh perasaan atau emosinya.

## Jenis Pola Pikir dalam Dunia Profesi

Pada masing-masing profesi atau jenis pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri yang berdampak pula pada pola pikir orang-orang yang berkecimpung di dalam profesi itu, misalnya dalam profesi sebagai PNS maka akan berpengaruh atau menuntut PNS harus berpola pikir sebagai seorang PNS yang merupakan pelayan masyarakat; profesi dokter menuntut dokter untuk berperilaku sesuai profesinya; begitu seterusnya dengan yang

lain seperti tentara, polisi, pengusaha, pedagang, nelayan, dan petani. Profesi seseorang turut juga memengaruhi pola pikirnya.

Contoh: Pola pikir seorang petani tentu berbeda dengan pola pikir seorang nelayan, demikian pula dengan PNS dengan pegawai swasta ataupun pedagang.

## Teknik-teknik Mengubah Pola Pikir

Mengapa manusia sulit berubah pola pikirnya? Mengubah pola pikir/*mindset* seseorang hendaknya dengan cara lebih dahulu mengubah kepercayaan atau keyakinannya (*believe*). Mengapa *believe* yang lebih dulu diubah? Menurut Bill Gould, pakar *Transformational Thinking* bahwa manusia terdiri atas 3 sistem:

1. sistem perilaku (*behavior system*);
2. sistem berpikir (*thinking system*);
3. sistem kepercayaan (*believe system*).

Sistem perilaku /*behavior system* adalah cara kita berinteraksi dengan dunia luar, juga interaksi kita dengan realitas sebagaimana kita mengerti realitas itu. Perilaku memengaruhi pengalaman dan sebaliknya, kemudian pengalaman memengaruhi sistem berpikir kita. Itulah sebabnya apabila ada usaha seseorang untuk mengubah sistem perilaku kita, biasanya kita akan menolak dan marah.

Kemudian sistem berpikir (*thinking system*) berlaku sebagai filter dua arah yang menerjemahkan berbagai kejadian atau pengalaman yang kita alami menjadi suatu kepercayaan. Selanjutnya kepercayaan ini akan memengaruhi tindakan kita, sehingga menciptakan realitas bagi diri kita. Dengan mempelajari keterampilan berpikir yang baru, kita dapat mengubah sistem kepercayaan dan sistem perilaku kita. Sistem kepercayaan /*believe system* adalah inti dari segala sesuatu yang kita yakini sebagai realitas, kebenaran, nilai hidup, dan segala sesuatu yang kita tahu mengenai dunia ini. Mengubah kepercayaan (*believe*) merupakan hal yang sangat sulit. *Believe* (kepercayaan) adalah sesuatu yang kita yakini benar, sehingga begitu kita meyakini sesuatu sebagai hal yang benar, maka kita akan sulit mengubah keyakinan kita itu. Mengapa demikian? Ya, memang begitulah sifat kita manusia.

*Believe*/kepercayaan artinya penerimaan akan kebenaran sesuatu; penerimaan oleh pikiran bahwa sesuatu adalah benar atau nyata yang sering kali didasari perasaan pasti yang bersifat emosional atau spiritual; keyakinan bahwa seseorang atau sesuatu bersifat baik atau akan efektif.

Kunci utama perubahan *believe* menurut Piaget, bapak psikologi perkembangan kognisi, bahwa *believe* merupakan *master key* untuk perubahan yang cepat, efektif, efisien, dan permanen. Begitu *believe*-nya berubah, *self talk*, persepsi, *state*, dan emosi juga akan berubah. Bersumber pada kemampuan berpikir logis saja tidak cukup untuk sebuah perubahan diri, tetapi *believe system* memainkan peran yang sama penting atau bahkan bisa lebih penting daripada kemampuan berpikir logis yang membentuk pola pikir seseorang. Sedangkan perubahan perilaku (*behavior*) dapat dilakukan dengan mengubah *self talk*, persepsi, *state*, emosi dan terutama *believe*. Apakah mudah mengubah *believe* seseorang? Jawabnya: boleh ya, boleh tidak !! Mudah kalau tahu caranya dan sulit bila tidak tahu caranya.

## Aplikasi Perubahan Pola Pikir

Perubahan pola pikir seseorang tergantung keyakinan (*believe*)-nya, yakin bahwa bisa mengubah pola pikirnya dari tidak bisa menjadi bisa. Percaya sebelum melihat, yakin bahwa ia bisa berhasil meraih sesuatu sebelum melihat kenyataan hasilnya. Punya cita-cita dan keberanian untuk mewujudkan impiannya jadi kenyataan. Punya sikap dan pendirian yang jelas dengan impian yang tinggi. Cita-cita yang tinggi tanpa keyakinan dan strategi untuk mencapainya, kita tidak pernah akan berhasil.

## Permasalahan dalam Mengubah Pola Pikir

Pola pikir kita terbentuk atau tertanam sejak kita lahir. Sejak itu pikiran kita mulai terprogram sesuai kondisi kita (kondisi keluarga, sosial, dan psikologis, media massa, dan lain sebagainya). Kita belajar, memodel *believe system*, *value*, *goal*, gaya hidup, bahkan keterbatasan pola pikir kita dari lingkungan kita. Apa pun yang kita alami akan masuk ke pikiran bawah sadar dan menjadi program pikiran. Pada akhirnya situasi ini melahirkan *believe* atau keyakinan yang notabene susah diubah begitu saja. Sebuah masalah besar yang selalu melilit manusia adalah bahwa kecenderungan perilaku manusia untuk selalu tetap di posisi yang sama (*homeostasis*).

Ada sebuah buku berjudul *The Secret of Mindset* yang ditulis oleh Adi W. Gunawan yang mengklaim dirinya sebagai *The Re-Educator dan Mind Navigator*. Psikologi jelas-jelas bukan ilmu yang kita pelajari secara formal. Belakangan teritori ini tersentuh tanpa sengaja karena ada kebutuhan kecil yang memaksa kita. Jadi tidak mungkin kita berani membuat ulasan dan komentar tentang kandungan buku tersebut tanpa landasan ilmu yang bisa dipertanggungjawabkan. Satu-satunya yang bisa kita tulis adalah sepintas mengenai isi buku tersebut, dan sedikit pendapat kita setelah membacanya.

Secara garis besar buku ini dibagi menjadi dua bagian utama yaitu **memetakan dan memahami *believe*** dan **dekonstruksi dan restrukturisasi *believe***. *Believe* sendiri didefinisikan oleh Adi W. Gunawan sama dengan *mindset*. Ia menekankan pentingnya *believe* sebagai *master key* dalam melakukan perubahan hidup dan diyakininya *beliefs* menentukan cara berpikir, berkomunikasi dan bertindak seseorang.

Pada bagian pertama, Adi memberikan beberapa contoh bagaimana seseorang terpenjara dalam penjara mental, tak kurang contoh dari dirinya sendiri dan beberapa kliennya. Contoh tersebut dimaksudkan Adi untuk memberikan pemahaman betapa kepribadian dalam contoh-contoh tersebut memiliki persamaan, yaitu konsistensi dalam mensabotase diri sendiri. Ini adalah *mindset* dan tidak mudah mengubahnya tapi tidak mustahil mengubahnya. Untuk itu Adi mengajak memahami pengertian *mindset* terlebih dahulu. Menurutnya *mindset* adalah *believe* atau sekumpulan dari kepercayaan atau cara berpikir yang memengaruhi perilaku dan sikap seseorang yang akhirnya akan menentukan level keberhasilan hidupnya. Dengan demikian jika ingin mengubah *mindset*, yang harus diubah adalah *believe* atau kumpulan *believe*.

Menyikapi pertanyaan mengapa manusia sulit sekali berubah, Adi mencoba menerangkannya dengan menggunakan *Triune Human System* (manusia terdiri dari tiga sistem: perilaku, berpikir, dan kepercayaan, atau *behavior, thinking, dan believe*) yang dipelajarinya dari *Bill Gould* seorang pakar *transformational thinking*. Kesimpulan akhirnya tidak jauh dari yang pernah kita baca dari buku-buku tentang perubahan, yaitu semisal karena merasa tidak punya masalah, mau berubah tapi tidak tahu caranya, tidak mau berubah walau tahu caranya, takut perubahan akan berdampak negatif, dan sebagainya. Bisa dimaklumi karena toh ini bukan ilmu yang *sophisticated* bukan *rocket science*.

Di bagian pertama terdapat pula *questioner (believe inventory)* untuk membantu pembaca agar lebih sadar mengenai *believe* dan untuk memberitahukan posisi pengisi (pembaca) serta pemahaman tentang *believe* dan *law of attraction*.

Bagaimana dengan bagian kedua? Adi lebih menekankan tentang bagaimana cara mengubah *believe*, lebih teknis. Misalnya mengubah *believe* dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kritis pada diri sendiri, dengan afirmasi dan visualisasi, dengan menggunakan EFT (*Emotional Freedom Technique*), hipnoterapi dan NLP. Pada bagian akhir Adi mengutip ucapan Eleanor Roosevelt—*the future belongs to those who believe in the beauty of their dreams*, untuk meyakinkan pembaca bahwa dengan keberhasilan seseorang memahami *believe* setelah membaca buku ini, ia yakin seseorang akan sukses dalam hidupnya dalam segala bidang.

Saat itu kita memang mencari pengertian tentang *mindset*. Sebagai orang yang senantiasa ingin hidup lebih baik, saya membuka diri terhadap perubahan dan berusaha memahami *mindset-mindset* pribadi yang kira-kira bisa menghambat kemajuan kita.

Walaupun cara pembahasan di buku ini kurang menarik menurut kita, tapi tidak sedikit ganjaran atas ketekunan membaca yang kita peroleh. Cukuplah untuk dipraktikkan sendiri, walau begitu, ini merupakan contoh tantangan sederhana untuk mengetahui *mindset* masing-masing orang dari beberapa hal yang sifatnya pribadi.

## MORAL KERJA

Penilai perilaku manusia/tenaga kerja ada dua, dari kacamata moralitas dan mentalitas.

Istilah moral digunakan untuk menerangkan perilaku organisasi. Di dalam organisasi bisnis, tentu saja pengertian moral tersebut dikaitkan dengan aktivitas kerja dan diistilahkan dengan *employee morale*.

Beberapa pengertian moral kerja dapat kita lihat dari beberapa uraian teoretis di bawah ini:

a. **Drafke & Kossen (1998:295)** mendefinisikan:

*Morale is employee's attitudes toward either their employing organizations in general or towards specific job factors, such as supervision, fellow employees, and financial incentive. It can be ascribed to either the individual or to the group of which he or she is apart.*

Dalam hal ini Drafke & Kossen mengatakan bahwa moral kerja mengacu pada sikap-sikap karyawan baik terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka, maupun terhadap faktor-faktor pekerjaan yang khas, seperti supervisi, sesama karyawan, dan rangsangan-rangsangan keuangan. Ini dapat dianggap berasal baik dari individu maupun kelompok yang merupakan bagian di mana karyawan berada.

b. **Keith Davis (1989:76)** mengemukakan bahwa:

*When they refer to morale, they usually mean the attitude of individuals and groups toward their work environment and toward voluntary cooperation to the full extent of their ability in the best interest of organization. Emphasis is upon the drive to do good work rather than contentment.*

Menurut Keith Davis, berbicara mengenai moral kerja, kita selalu mengartikan moral sebagai sikap perorangan dan kelompok terhadap lingkungan kerjanya dan sikap untuk bekerja sebaik-baiknya dengan mengerahkan kemampuan yang dimiliki secara sukarela. Dalam hal ini lebih menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekadar kesenangan saja.

Lebih lanjut **William B. & Keith Davis (1993:541-549)** menghubungkan moral kerja dengan *quality of work life effort*. Menurutnya, moral kerja bermanfaat dan

dapat digunakan untuk berbagai kepentingan yang erat kaitannya dengan usaha membina relasi antarkaryawan, komunikasi informal dan formal, pembentukan disiplin serta konseling.

c. **Judith R. Gordon** (1991:754) mengungkapkan:

*...a predisposition in organization members to put forth extra effort in achieving organizational goals and objectives. Included feeling of commitment. Morale is a group phenomenon involving extra effort, goals communality, and feelings of belonging.*

Menurutnya moral kerja adalah suatu predisposisi dari anggota organisasi untuk berupaya keras dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Moral meliputi komitmen terhadap tujuan itu. Moral adalah suatu fenomena kelompok yang meliputi upaya keras, adanya tujuan bersama dan perasaan memiliki.

d. **Harris** (1984:238) menyatakan:

*Morale is to view it as workers' perceptions of the existing state of their well being-in order words, the workers' degree of satisfaction with organizational conditions and circumstances. Morale is said to be "high" when conditions and circumstances appear to be favorable and "low" when conditions are unfavorable.*

Menurut Harris, moral kerja dimaksudkan sebagai persepsi karyawan terhadap keadaan yang ada dengan kata lain kesejahteraan, tingkat kepuasan karyawan dengan kondisi organisasi dan keadaan sekitarnya. Moral dikatakan tinggi apabila kondisi dan keadaan sekitarnya tampak menyenangkan dan dikatakan rendah apabila kondisi tidak menyenangkan.

Dari sejumlah pengertian yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa moral kerja adalah suatu predisposisi yang memengaruhi kemauan, perasaan dan pikiran untuk bekerja dan berupaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sebaik-baiknya. Moral kerja dapat dilihat dalam kaitannya dengan moral individual dan moral kelompok. Moral individual berarti semangat individu untuk menyumbangkan tenaga maupun pikirannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Sedangkan moral kerja kelompok berarti semangat kerja dari kelompok secara bersama-sama untuk menyumbangkan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan bersama.

## **Proses Terbentuknya Moral Kerja**

Pada perusahaan/organisasi bisnis, moral kerja mengarah pada interaksi karyawan dengan keseluruhan lingkungan pekerjaannya. Walaupun dalam kenyataannya proses

berkembangnya moral kerja tidak bersifat mekanistik dan linier, akan tetapi sebagai gambaran teoretis moral kerja dapat diuraikan berikut ini.

Terbentuknya moral kerja berawal dari adanya *persepsi* pegawai terhadap situasi di dalam organisasi secara keseluruhan. **Gibson dkk.** (1988:54), tentang perilaku individu dalam organisasi, menyebut situasi tersebut sebagai stimulus. Sedangkan proses persepsi pada hakikatnya merupakan proses pengamatan, pengorganisasian, penafsiran, dan pengevaluasian objek atau situasi tertentu secara selektif. Hasil dari proses persepsi, belajar, dan pengalaman kerja di lingkungan organisasi tersebut akan menjadi bagian dari mekanisme penyesuaian secara terus-menerus antara kepercayaan (*beliefs*) dan perasaan (*feelings*) yang membentuk atau mengubah sikap individu. Dikemukakan bahwa sesungguhnya sikap merupakan kesiapsiagaan mental yang mempunyai pengaruh tertentu pada persepsi dan tanggapan individu terhadap orang, objek, dan situasi yang berhubungan dengannya. Jadi antara persepsi dan sikap akan selalu saling pengaruh dan memengaruhi secara timbal balik. Berkaitan dengan sikap, Gibson selanjutnya mengungkapkan teori **tentang sikap yang** terdiri dari komponen-komponen: kognisi, afeksi, dan perilaku. Komponen kognisi bertautan dengan proses berpikir dengan tekanan khusus pada rasionalitas dan logika. Komponen afeksi merupakan komponen emosional atau perasaan (*feeling*). Sedangkan komponen perilaku berhubungan dengan kecenderungan seseorang untuk bertindak menghadapi sesuatu dengan cara tertentu.

Fase selanjutnya, apabila dalam sikap individu/pegawai tersebut telah terbentuk apa yang disebut oleh **Keith Davis** (1989:68-70) sebagai gairah (*zeal*) dan kemauan (*will to do*), maka pada saat itu moral kerja mulai terbentuk. Oleh karena itu, dalam istilah moral terkandung pengertian gairah (*zeal*) dan kemauan untuk melakukan sesuatu (*will to do*) tersebut.

Namun demikian, intensitas gairah dan kemauan tersebut dalam masing-masing individu atau kelompok akan berbeda-beda. Hal itu pulalah yang membedakan ciri-ciri moral kerja yang rendah dan yang tinggi. Tingkat moral yang terbentuk tergantung pada tiga keadaan kelompok, yaitu:

1. Seberapa jauh kesamaan tujuan para anggota kelompok dan persamaan persepsi terhadap tujuan bersama itu.
2. Seberapa jauh kelompok tersebut dipandang sebagai sesuatu yang berguna.
3. Seberapa besar keyakinan para anggota kelompok terhadap keberhasilan pencapaian tujuan tersebut.

Mungkin saja terjadi moral yang rendah pada suatu kelompok tertentu meskipun masing-masing anggota kelompok mempunyai motivasi yang tinggi dan sikap yang

sehat. Hal ini terjadi bila mereka tidak mempunyai tujuan yang sama. Kelompok juga tidak akan mempunyai moral yang tinggi bila masing-masing individu berusaha berjuang untuk kepentingan sendiri atau melindungi diri dari kritik.

Dalam hal ini tidak ada kecenderungan untuk tolong-menolong dan bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan kelompok. Walaupun para anggota kelompok itu tidak mempunyai tujuan pribadi, melainkan hanya mempunyai tujuan bersama, ini tidaklah cukup untuk menunjang moral kerja tinggi. Jika kelompok mau bekerja sama dalam berusaha maka tujuan bersama haruslah memenuhi kebutuhan akan pengakuan, ini merupakan hal yang penting bagi para anggota kelompok. Jadi untuk mempunyai moral kerja yang tinggi, tujuan bersama tersebut haruslah berguna dan realistis.

## Dimensi Moral Kerja

**Benge** (1976:40) mengemukakan terdapat tiga faktor yang menentukan terbentuknya moral kerja, yaitu:

1. Aspek Sikap terhadap Pekerjaan

Merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek-aspek yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.

2. Aspek Sikap terhadap Atasan

Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan pekerja, cara penyampaian informasi, perancangan tugas, tindakan, pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan pekerja terhadap kemampuan atasannya dalam melaksanakan tugas.

3. Aspek Sikap terhadap Perusahaan

Sikap terhadap perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaan lain, citra perusahaan, semangat kelompok dengan pihak atasan.

Menurut **Roach** (1976) (dalam **Harris**, 1984:238) ada dua belas dimensi yang menentukan tingkat moral, yaitu:

1. Sikap umum pekerja terhadap pekerjaan.
2. Sikap umum pekerja terhadap pengawasan yang diterima.
3. Tingkat kepuasan standar kerja
4. Tingkat pertimbangan supervisor atau atasan yang diperlihatkan dan diberikan terhadap bawahannya.

5. Tingkat tekanan dan beban kerja.
6. Perlakuan yang diberikan manajemen kepada pekerja.
7. Tingkat harga diri atau kebanggaan pekerja dalam perusahaan dan di dalam aktivitasnya.
8. Tingkat kepuasan pekerja terhadap upah atau gaji.
9. Reaksi pekerja terhadap jaringan komunikasi formal dalam organisasi.
10. Tingkat kepuasan kerja intrinsik dari para pekerja.
11. Kepuasan kerja dalam hal kemajuan dan terhadap kesempatan untuk maju lebih lanjut.
12. Sikap pekerja terhadap rekan sekerja.

**Applewhite** (1976) (dalam **Harris**, 1984:238) menurunkan jumlah faktor yang berpengaruh terhadap moral kerja yang dikembangkan oleh Roach dari 12 faktor dipersingkat menjadi 5 faktor, yaitu:

1. Kesan terhadap perusahaan dalam pandangan pekerja.
2. Kualitas umum dari pengawasan yang diterima pekerja.
3. Kepuasan finansial dan imbalan materi yang diterima pekerja.
4. Keramah-tamahan dari rekan sekerja dan kecakapan mereka untuk bekerja sama tanpa perselisihan.
5. Tingkat kepuasan kerja intrinsik.

**Drafke & Kossen** (1998:297) mengemukakan sejumlah faktor yang menentukan moral kerja yaitu:

1. Organisasi itu sendiri.
2. Kegiatan-kegiatan mereka sendiri, ketika bekerja maupun setelah selesai bekerja.
3. Sifat pekerjaan.
4. Teman-teman sejawat mereka.
5. Kepemimpinan atasan.
6. Penerapan aturan.
7. Konsep.
8. Pemenuhan kebutuhan pribadi.

Menurut **Drafke & Kossen**, organisasi secara signifikan memengaruhi moral kerja karyawan. Reputasi organisasi yang kurang baik di masyarakat dapat memengaruhi moral kerja secara negatif dan sebaliknya organisasi yang memiliki citra khusus di mata masyarakat akan dapat memengaruhi moral kerja secara positif.

**Harris** (1984:239) memandang bahwa faktor yang memengaruhi moral kerja dihubungkan dengan persepsi karyawan, yaitu:

- a. Persepsi karyawan terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi karyawan, moral kerja akan cenderung tinggi.
- b. Persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima.
- c. Persepsi karyawan terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju.

## TEORI MENTALITAS

Mentalitas seseorang ternyata tidak berbanding linier dengan mentalitas komunitas yang lebih luas di mana mereka tinggal. Sering saya melihat orang-orang bermental kerdil, penjilat, justru ketika mereka berada pada lingkungan dengan lingkungan di mana mentalitas komunitas itu bagus. Jadi lingkungan mereka tidak membentuk mentalitas pribadi-pribadi di dalamnya. Hal ini menjadi sebuah hal yang sangat ironis. Seharusnya lingkungan yang sudah mempunyai mentalitas cukup baik mampu membawa mereka yang mendiami menjadi lebih baik juga.

### *Mentalitas Elite Kunci Demokratisasi*

Demokrasi adalah alat atau sarana dan bukan tujuan menuai banyak respons, baik pro maupun kontra. Keduanya sama-sama memiliki argumentasi yang kuat dan bisa dipertanggungjawabkan. Apa yang terjadi dalam proses demokratisasi Indonesia pada kurun waktu satu dasawarsa terakhir memang perlu ditata kembali. Bahkan, cara pandang kita terhadap demokrasi perlu dirumuskan ulang agar lebih sesuai dengan kenyataan dan kepentingan masyarakat yang sesungguhnya. Mental elite/pimpinan merupakan kunci demokrasi. Apabila mental elite bagus proses demokrasi akan berjalan baik, ini pun juga terjadi pada pimpinan/manajer unit bisnis (jasa/manufaktur).

Dalam menghadapi hidup dan kehidupannya manusia akan selalu menjadi peran utama dalam semua kegiatan (bisnis)-nya. Dari pepatah kita telah ketahui bahwa "sukses organisasi tergantung kepada orang yang mengawakinya". Tetapi ternyata hal ini kurang tepat sehingga dipertajam dengan "sukses organisasi bukan hanya tergantung kepada manusia yang mengawaki, tetapi juga tergantung kepada moralitas dan mentalitas orang-orang yang mengawaki tersebut, juga mempunyai pola pikir, pola sikap yang

baik inilah yang menjadi jati diri manusia sukses dalam mengolah organisasi, sebagai dasar pola tindaknya".

## KESIMPULAN

Sikap atau *attitude* adalah suatu konsep paling penting dalam psikologi sosial. Pembahasan yang berkaitan dengan psikologi (sosial) hampir selalu menyertakan unsur sikap, baik sikap individu maupun sikap kelompok sebagai salah satu bagian pembahasannya. Banyak kajian dilakukan untuk merumuskan pengertian sikap, proses terbentuknya sikap, maupun proses perubahannya.

Sukses organisasi bukan hanya tergantung kepada manusia yang mengawaki, tetapi juga tergantung pada moralitas dan mentalitas orang-orang yang mengawaki tersebut, juga mempunyai pola pikir, pola sikap inilah yang menjadi jati diri manusia sukses dalam mengolah organisasi, sebagai pola tindaknya.

Setiap orang atau manusia secara individu pada dasarnya memiliki ide, pendapat, rencana, cita-cita. Unsur-unsur tersebut diolah oleh otak/akal/pikiran dan selalu dipengaruhi atau ditentukan oleh *attitude* atau sikap perilakunya. Jadi *pola pikir* adalah cara berpikir seseorang dalam mewujudkan ide/pendapat/rencana/cita-citanya yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi pula oleh perasaan/pandangannya ataupun sikap perilakunya (*attitude*) tentang sesuatu itu secara umum. Dengan kata lain pada suatu saat sikap seseorang itu dipengaruhi oleh perasaan atau emosinya.

Para sosiolog meyakini bahwa keluarga memiliki peran penting dalam menentukan kemajuan suatu bangsa, sehingga mereka berteori bahwa keluarga adalah unit yang penting sekali dalam masyarakat, sehingga jika keluarga-keluarga yang merupakan fondasi masyarakat itu lemah, maka masyarakat pun akan lemah. Oleh karena itu, para sosiolog meyakini bahwa berbagai masalah masyarakat—seperti kejahatan seksual dan kekerasan yang merajalela, serta segala macam kebobrokan di masyarakat—merupakan akibat dari lemahnya institusi keluarga.



# Kepemimpinan

## KEPEMIMPINAN

Proses untuk menjadi pemimpin bisa terlahir secara alami dan bisa melalui proses pendidikan. Apabila dua jalur itu dipenuhi akan terlahir kepemimpinan nasional yang kuat seperti yang terjadi di beberapa negara Asia dan Amerika Latin. Rusia, misalnya, negara adidaya karena pemimpin bisa menjinakkan liberalisasi politik dan ekonomi yang telanjur dibuka Mikhail S. Gorbachev.

Pucuk pimpinan yang kuat bisa terbentuk dengan dua syarat utama. Pertama, adanya figur pemimpin yang berani, berkarakter, visioner, dan tulus hati. Yaitu pemimpin yang berani mengambil keputusan tegas jika menyangkut nasib rakyat dan kepentingan nasional yang utama.

Tiongkok atau Rusia sama sekali tidak menolak liberalisasi, tetapi figur seperti Vladimir Putin mampu meminimalkan akses negatif dari proses itu dengan mengimplementasikan liberalisasi berdasar kepentingan dan kebutuhan nasionalnya. Istilahnya "liberalisme terkontrol". Dengan keteguhan dan keberaniannya, ia tidak bisa didikte negara lain, tetapi juga selalu menjaga hubungan baik dengan semua negara.

Kedua, pucuk pimpinan yang kuat mensyaratkan bersatunya elite politik. Tanpa ada persatuan di kalangan elite meski mereka berbeda partai politik atau agama,

kepemimpinan nasional akan rapuh, cenderung pragmatis dan hedonistik, serta mudah diintervensi kepentingan luar.

Karena itu, para pemimpin seharusnya mulai belajar untuk rendah hati dan dewasa. Mereka perlu meninggalkan egoisme kelompok dan pribadi untuk suatu kepentingan strategis dan jangka panjang. Dengan kebersamaan tersebut, secara bertahap kompleksitas persoalan bangsa bisa diselesaikan. Tanpa persatuan di kalangan elite, kebangkitan bangsa dari keterpurukan akan menjadi jargon belaka.

Moral dan mentalitas elite adalah kunci utama menuju perubahan. Sistem atau nilai apa pun yang dijalankan, pada akhirnya yang menentukan adalah mentalitas para elite. Demokratisasi seperti apa pun yang dipilih seharusnya diorientasikan secara nyata untuk kesejahteraan rakyat dan penguatan identitas nasional serta karakter bangsa.

## **CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN**

Dalam bekerja, hampir setiap orang mendambakan memperoleh jabatan yang tinggi. Namun demikian sering kali dijumpai seseorang yang mendapat promosi kenaikan jabatan/pangkat tidak siap dengan jabatan baru tersebut sehingga kinerjanya menjadi turun dan bahkan lebih buruk daripada ketika ia masih menjadi pegawai biasa. Permasalahan yang sering kali dialami para supervisor/manajer baru tersebut bukanlah terletak pada kemampuan teknis dalam mengerjakan tugas di lapangan tetapi lebih pada kemampuan manajerial untuk membangun semangat kerja para bawahannya. Artinya para supervisor/manajer baru tersebut banyak yang tidak siap ketika diberikan tanggung jawab membimbing, melatih, memotivasi, dan menilai kinerja para bawahannya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut di atas, apa saja yang harus diperhatikan oleh supervisor/manajer dalam membangun semangat kerja bawahannya? Beberapa hal di bawah ini mungkin dapat dijadikan pertimbangan jika Anda kebetulan adalah seorang supervisor atau manajer.

## **Jadilah Pendengar yang Baik**

Carl Rogers, seorang pakar di bidang psikologi, pernah berkata bahwa penghalang yang terbesar untuk melakukan komunikasi pribadi adalah ketidakmampuan seseorang untuk mendengarkan dengan baik, dengan penuh pengertian dan perhatian kepada orang lain. Jika Anda diberi tugas untuk membimbing dan melatih seseorang maka hal ini merupakan salah satu hal terpenting yang harus diingat. Ketika Anda sedang berbicara dengan bawahan Anda jagalah agar Anda tidak terlalu banyak bicara, melainkan lebih banyak mendengarkan keluhan dan masukan dari bawahan Anda.

Kesediaan untuk mendengar akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengutarakan keinginan dan pendapatnya. Dengan mendengar berarti Anda memperhatikannya, Anda mempunyai suatu perhatian yang konstruktif mengenai masalah yang dihadapi olehnya, di mana mungkin Anda selaku atasan mempunyai alternatif solusi yang dibutuhkan orang tersebut. Dengan demikian akan tercipta rasa aman dan nyaman sehingga bawahan Anda lebih mau terbuka terhadap saran-saran yang diberikan. Selain itu mendengarkan seseorang yang secara bebas berbicara tentang dirinya sendiri merupakan jalan terbaik untuk mengenal lebih jauh siapa lawan bicara kita tersebut. Meskipun demikian mendengarkan tidaklah selalu berarti bahwa Anda percaya terhadap segala yang Anda dengar. Tentu saja untuk dapat menjadi pendengar yang baik dibutuhkan kesabaran dan kerendahan hati.

## **Kenali Pekerjaan yang Dilakukan**

Kita sering melakukan kesalahan dalam menginterpretasi dan menilai hasil kerja seseorang sebagai akibat dari suatu pandangan dan pengetahuan yang dangkal sekali tentang pekerjaan orang tersebut. Sering kali kita menjumpai seorang atasan yang mengharapkan bawahannya melakukan sesuatu yang sebenarnya bukan merupakan kapasitasnya. Jika mengambil perumpamaan hal tersebut adalah ibarat mengharapkan pohon mangga menghasilkan buah durian. Mustahil bukan? Akibatnya tidak sedikit bawahan yang menjadi frustrasi dan bahkan tidak "*respect*" terhadap atasan karena atasan demikian dinilai tidak tahu apa pekerjaan bawahannya sebenarnya (padahal ia seharusnya tahu).

Jika Anda adalah seorang atasan maka sudah seharusnya Anda mengetahui apa yang wajib dan baik untuk dikerjakan atau diselesaikan bawahan Anda. Anda juga harus dapat mengetahui secara pasti apakah bawahan Anda mengerjakan tugas dengan suatu cara atau jalan yang aman yang dapat diterima oleh perusahaan. Jika ternyata bawahan Anda dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan cara-cara yang dapat diterima tetapi tidak sesuai dengan cara Anda, maka sedapat mungkin biarlah ia menggunakan cara tersebut. Jangan cepat-cepat mengkritik ataupun memaksanya untuk melakukan menurut cara Anda. Sebaliknya jika ia ternyata tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka Anda perlu melakukan suatu perubahan. Langkah awal dalam melakukan perubahan tersebut adalah dengan membuat suatu persetujuan antara Anda dan bawahan mengenai hal-hal yang mendasar dari pekerjaan tersebut.

## **Kenali Bawahan Anda**

Sebagai atasan, Anda harus mengetahui kesanggupan dan bakat-bakat anak buah Anda dan menolong mereka untuk menggunakan kemampuannya untuk disalurkan dalam pekerjaan. Anda juga dituntut untuk mendorong usaha-usaha perbaikan diri bawahan, mengerti kebutuhan dan keinginan mereka, dsb. Sebagai contoh: Anda harus dapat membedakan apakah bawahan Anda lebih tertarik pada kesempatan dan tantangan karier atau pada materi seperti uang atau lebih pada status. Jika Anda dapat mengidentifikasi hal ini maka akan lebih mudah bagi Anda untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan Anda.

Sudah semestinya Anda mengenal bawahan Anda. Jika tidak secara pribadi sekurang-kurangnya Anda mengenali karakter-karakter penting yang berguna bagi produktivitas bawahan tersebut. Beberapa supervisor/manajer merasa takut untuk mengenal lebih dekat bawahannya, karena dengan kedekatannya itu maka mereka akan menjadi terlalu lunak dan salah dalam menilai prestasi bawahan. Pendapat semacam itu sebenarnya merupakan suatu kekeliruan, karena mengenali seseorang dan menghargai kepribadian serta keunikan yang dimilikinya tidaklah berarti bahwa Anda tidak menuntut ia untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku.

## **Rancang Perlombaan yang Ingin Anda Lakukan**

Sebagai pejabat baru dan masih berada dalam semangat yang menyala-nyala untuk mendorong dan memotivasi bawahan Anda, Anda mungkin terus memacu bawahan Anda untuk melakukan sesuatu, yang sesungguhnya tidak terlalu signifikan. Hal tersebut merupakan suatu hal yang wajar karena Anda mungkin masih dalam tahap ingin menunjukkan jati diri sebagai atasan yang pantas menduduki jabatan tersebut. Namun demikian kondisi ini harus benar-benar diwaspadai mengingat bahwa tidak ada seorang pun bawahan yang mampu bekerja dalam kondisi yang tetap maksimal setiap hari. Jadi janganlah Anda terus-menerus berteriak "awas ada macan", sampai anak buah Anda kelelahan dan akhirnya ketika "macan" yang sesungguhnya tiba anak buah Anda sudah kehabisan tenaga dan tidak memiliki semangat lagi.

Selain itu bawahan Anda mungkin akan merasa bosan dan jengkel karena dorongan-dorongan Anda untuk bekerja lebih giat dan bersemangat, sementara mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut tidak begitu penting. Contoh: Anda memberikan tugas atau proyek khusus kepada bawahan Anda tanpa ada kejelasan apa tindak lanjutnya, kapan diaplikasikan dan tidak ada target pasar yang jelas, sementara bawahan Anda tersebut masih harus mengerjakan tugas-tugas rutin yang sudah sangat jelas manfaatnya bagi perusahaan. Oleh karena itu amat sangat penting bagi Anda selaku

atasan untuk dapat menentukan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga tidak ada kegiatan yang terlihat "mubazir" dan hanya sekadar membuat bawahan Anda terlihat sibuk. Tanpa kemampuan untuk menentukan hal ini maka bawahan Anda akan cenderung tidak bisa membedakan antara suatu pekerjaan yang *urgent* dengan yang rutin karena setiap hari mereka selalu dikejar-kejar.

## Gunakan Peristiwa-peristiwa Khusus

Dalam aktivitas kerja selalu saja ada kejadian-kejadian atau peristiwa-peristiwa khusus yang dapat dijadikan bahan atau contoh untuk membangun semangat kerja bawahan Anda. Contoh: keberhasilan divisi Anda dalam memenangkan suatu proyek atau keberhasilan divisi dalam memangkas biaya produksi ataupun penghargaan yang diberikan oleh media massa (masyarakat) kepada *teamwork* Anda. Sebaliknya ada juga peristiwa-peristiwa di mana Anda dan bawahan Anda mungkin mengalami kegagalan. Gunakan keberhasilan ataupun kegagalan tersebut sebagai bahan pembelajaran. Tunjukkan kepada bawahan Anda faktor-faktor apa saja yang membuat divisi Anda meraih sukses. Dan tunjukkan juga faktor-faktor atau perilaku apa saja yang menyebabkan divisi Anda mengalami kegagalan. Dalam menyikapi kegagalan, carilah alternatif solusi secara bersama-sama, usahakan banyak ide yang dapat diutarakan, dan jangan sekali-kali mematahkan semangat bawahan Anda sebab bila ia patah semangat maka banyak hal yang tidak akan tercapai. Sebagai atasan, Anda harus jeli memanfaatkan peristiwa yang ada untuk mengarahkan bawahan dalam memahami dan menghadapi fakta atau realitas dalam pekerjaan sehari-hari.

## Berikan Kesempatan

Kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan dalam bekerja jarang sekali berakibat fatal. Artinya dari kesekian banyak kesalahan yang mungkin dilakukan masih terdapat peluang untuk diperbaiki dan diberikan kesempatan untuk berubah. Oleh karena itu, janganlah semata-mata memberikan hukuman kepada bawahan yang kebetulan melakukan kesalahan, tapi tolonglah dia dan berikan kesempatan kedua untuk memperbaiki dirinya.

Jika Anda memang sudah menyerah terhadap kemungkinan perbaikan dari seorang bawahan, yaitu jika Anda merasa bahwa pekerjaannya sangat tidak memuaskan dan dia tidak mungkin lagi dapat memaksimalkan pekerjaan tersebut (meski sudah dilakukan bimbingan dan pelatihan), janganlah berpura-pura menolongnya dan hentikanlah usaha-usaha melakukan kritik yang konstruktif, karena semua itu tidak akan berguna lagi. Katakanlah kepadanya dengan terus terang bahwa pekerjaan yang dia lakukan tidak

berhasil. Kemudian sarankan suatu mutasi ke bidang lain yang lebih sesuai, jika hal itu memungkinkan, atau berhentikan orang tersebut melalui prosedur yang berlaku.

## **Delegasikan Tanggung Jawab**

Salah satu hal penting dari sifat-sifat seorang atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasan atau kontrol yang cukup. Sementara itu jika Anda ingin menjadi atasan yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang Anda dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Mintalah laporan perkembangan pekerjaan pada waktu-waktu tertentu dan lakukan tindakan-tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi.

## **Patuhi Batas-batas Peran Anda**

Sebagai atasan, Anda harus menyadari benar kemampuan Anda, Anda tidak dapat mengubah semua hal sesuai dengan keinginan Anda. Anda harus menyadari bahwa Anda bukanlah dokter bedah otak, yang dapat mengoperasi setiap orang sesuka hati Anda, Anda juga bukanlah pendeta/kiai bagi bawahan Anda dan Anda juga bukan ahli psikologi yang dapat menyembuhkan berbagai masalah psikologisnya. Ingatlah bahwasanya ada tiga jalan yang fundamental untuk mengubah seseorang: yaitu tobat keagamaan, psikoterapi, dan operasi otak. Anda adalah seorang pemimpin, janganlah memaksakan diri untuk melakukan ketiga hal tersebut. Salah-salah Anda akan menjadi korbannya.

Selain beberapa hal di atas pasti masih banyak cara untuk meningkatkan kemampuan manajerial Anda dalam meningkatkan kinerja para bawahan Anda. Dengan tulisan ini kami berharap bahwa hal-hal di atas dapat memperkaya wawasan Anda sehingga lebih percaya diri dalam membimbing bawahan Anda.

## **PRODUKTIVITAS**

Produktivitas diartikan secara beragam sehingga sering kali menimbulkan kesimpangsiuran. Ada yang mengidentifikasikan makna produktivitas dengan produksi, memandang produktivitas sebagai ukuran besarnya biaya sumber daya, dan menyamakan produktivitas dengan prestasi kerja. Makna produktivitas tidak hanya terbatas pada

produktivitas besar biaya dan prestasi kerja, melainkan lebih luas dan menyeluruh. Dalam *Kohlbers Dictionary for Accountant* (1983), produktivitas didefinisikan sebagai hasil yang didapat dari setiap proses produksi yang menggunakan satu atau lebih faktor produksi. Produktivitas ini biasanya dihitung sebagai indeks atau perbandingan (*ratio*) *output* dibanding *input* dan dapat dinyatakan dalam ukuran fisik (*physical productivity*) dan ukuran finansial (*financial productivity*). Sedangkan menurut ensiklopedia *Britannica* (1982:27) disebutkan bahwa produktivitas dalam ekonomi berarti rasio dari hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk menghasilkan sesuatu.

Makna produktivitas dapat diartikan secara bervariasi oleh setiap organisasi tergantung pada tujuan dan fungsi organisasi bersangkutan. Meskipun demikian secara umum **Bernadine dan Russel** (1998:335) mengungkapkannya sebagai berikut:

*“Generally, productivity refers to a ratio of output to input. Inputs may include labor hour of cost, production cost, and equipment cost. Outputs may consist of sales, earnings, market share, and mistakes made”.*

[Pada umumnya produktivitas mengacu pada rasio *output* dan *input*. Input di sini termasuk jam kerja atau biaya, biaya produksi, dan biaya peralatan. *Output* terdiri dari penjualan, pendapatan, pasar, dan kesalahan]

**Kopelman** (1986:3) mendefinisikan produktivitas sebagai berikut:

*Productivity is the physical process conceptualization used by many economist; productivity is relationship between physical output and one or more of the associated physical inputs used in the production process. Broadly conceived, productivity is a system concept; it can apply to various entities, ranging from an individual or machine to company, industry or national economy. Physical process productivity, typically expressed as a ratio, reflects how efficiently resource are used in creating output.*

Menurut Kopelman, produktivitas merupakan sebuah konsep fisik yang digunakan oleh banyak ekonom; produktivitas merupakan hubungan antara *output* fisik dengan satu atau lebih input fisik yang digunakan dalam proses produksi. Lebih luas lagi, produktivitas merupakan sebuah konsep sistem; dapat berlaku pada berbagai barang diurutkan dari individu atau mesin sampai ke perusahaan, industri, atau ekonomi nasional. Produktivitas proses fisik, menggambarkan rasio bagaimana sumber daya

digunakan secara efisien dalam menghasilkan *output*. Selain rasio *output* dengan *input*, para ahli ada yang mengartikan produktivitas dengan melihatnya dari dimensi lain.

Dalam kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas, produktivitas adalah seberapa baik berbagai sumber daya itu kita olah bersama dan kita gunakan untuk mencapai suatu tingkat hasil ataupun sasaran yang spesifik. Dengan kata lain bagaimana mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan bekerja lebih cerdas, tidak hanya sekadar lebih keras.

**Robbins** (1998:22) mengartikan produktivitas sebagai berikut:

*“An organization is productive if it achieves its goals and does so by transferring inputs to outputs at the lowest cost. As such, productivity implies a concern for both effectiveness and efficiency”.*

Dalam hal ini Robbin mengatakan suatu organisasi dikatakan produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya, dan mencapainya dengan melakukan upaya transformasi *input* menjadi *output* dengan biaya paling rendah. Produktivitas mengimplikasikan adanya pengertian efektivitas dan efisiensi.

Senada dengan Robbin, **Whitemore** (dalam Sedarmayanti, 2001:58) mengutarakan sebagai berikut:

*Productivity is a measure of the use of resources of an organization and is usually expressed as a ratio of the output obtained by the use resource to the amount of resources employed.*

Jadi Whitemore memandang bahwa produktivitas sebagai suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pengertian produktivitas memiliki dua dimensi, yakni *efektivitas dan efisiensi*. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

**Sedarmayanti** (2001:58) mengatakan bahwa produktivitas yang dimaksud merupakan produktivitas secara total atau keseluruhan, artinya *output* yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan (*input*) yang ada dalam organisasi. Masukan tersebut lazim disebut sebagai faktor produksi. Keluaran yang dihasilkan dicapai dari masukan yang melakukan

proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa produk nyata atau jasa. Keluaran atau faktor produksi dapat berupa tenaga kerja, kapital, bahan, teknologi, dan energi. Salah satu masukan seperti tenaga kerja, dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan *produktivitas individu*, yang dapat disebut sebagai produktivitas parsial.

Dewasa ini produktivitas individu mendapat perhatian cukup besar. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya produktivitas mana pun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan. Namun individu yang dimaksud ialah individu sebagai tenaga kerja yang memiliki perilaku kerja produktif, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang memadai.

Selanjutnya Sedarmayanti mengatakan bahwa efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan yang dihemat, semakin rendah tingkat efisiensi. Pengertian efisiensi di sini lebih berorientasi kepada masukan, sedangkan masalah keluaran kurang menjadi perhatian utama. Sedangkan efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi pada keluaran, sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Kemudian kualitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan. Di samping itu, kualitas juga berkaitan dengan proses produksi yang akan berpengaruh pada hasil yang dicapai secara keseluruhan.

## HUBUNGAN MORAL KERJA DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Harris (1984:239) menjelaskan bahwa semenjak moral dilibatkan ke dalam sikap karyawan, adalah penting untuk meninjau akibat dari moral tinggi (dipersepsi dengan kepuasan tinggi) dan moral rendah (persepsi kepuasan rendah). Satu dari efek atau pengaruh yang tidak dapat diramalkan dari moral adalah dampak pada produktivitas karyawan. Berbagai penelitian yang dilakukan oleh **Kazt** dan **Vroom** memperlihatkan tidak ada hubungan yang konsisten antara tingkat moral kerja yang spesifik dengan kinerja produktif karyawan. Kadang-kadang produktivitas tinggi dan moral juga tinggi, tetapi di lain waktu produktivitas rendah meskipun moral kerja tinggi dan sebaliknya. Di sisi lain, **Drafke & Kossen** (1998:296) mengatakan bahwa hubungan langsung antara moral kerja dan produktivitas adalah moral yang tinggi akan berdampak pada produktivitas yang tinggi.

Demikian pula jika moral rendah akan mengurangi produktivitas. Sedangkan **Herzberg** (dalam **Gellerman**, 1984:321) meringkaskan berbagai penelitian yang dipublikasikan mengenai efek moral kerja terhadap produktivitas sebagai berikut:

*Dari seluruh survei yang dilaporkan, 54% menunjukkan bahwa moral yang tinggi berkaitan dengan produktivitas yang tinggi; sementara 35% lainnya menunjukkan bahwa moral tidak berhubungan dengan produktivitas; dan 11% lainnya menyebutkan moral tinggi berhubungan dengan produktivitas yang rendah. Hubungan itu tidak mutlak, tetapi terdapat cukup banyak data yang mendukung bahwa memberi perhatian pada karyawan berpengaruh terhadap meningkatnya keluaran karyawan. Korelasi yang rendah itu berarti bahwa selain sikap kerja tentu banyak faktor lainnya yang juga memengaruhi produktivitas.*

Selanjutnya **Harris** mengatakan bahwa kemungkinan gejala hubungan antara produktivitas dengan tingkat moral harus dipertimbangkan dari tiga persepsi yang memengaruhi tingkat moral seperti yang telah disebutkan di atas, yaitu:

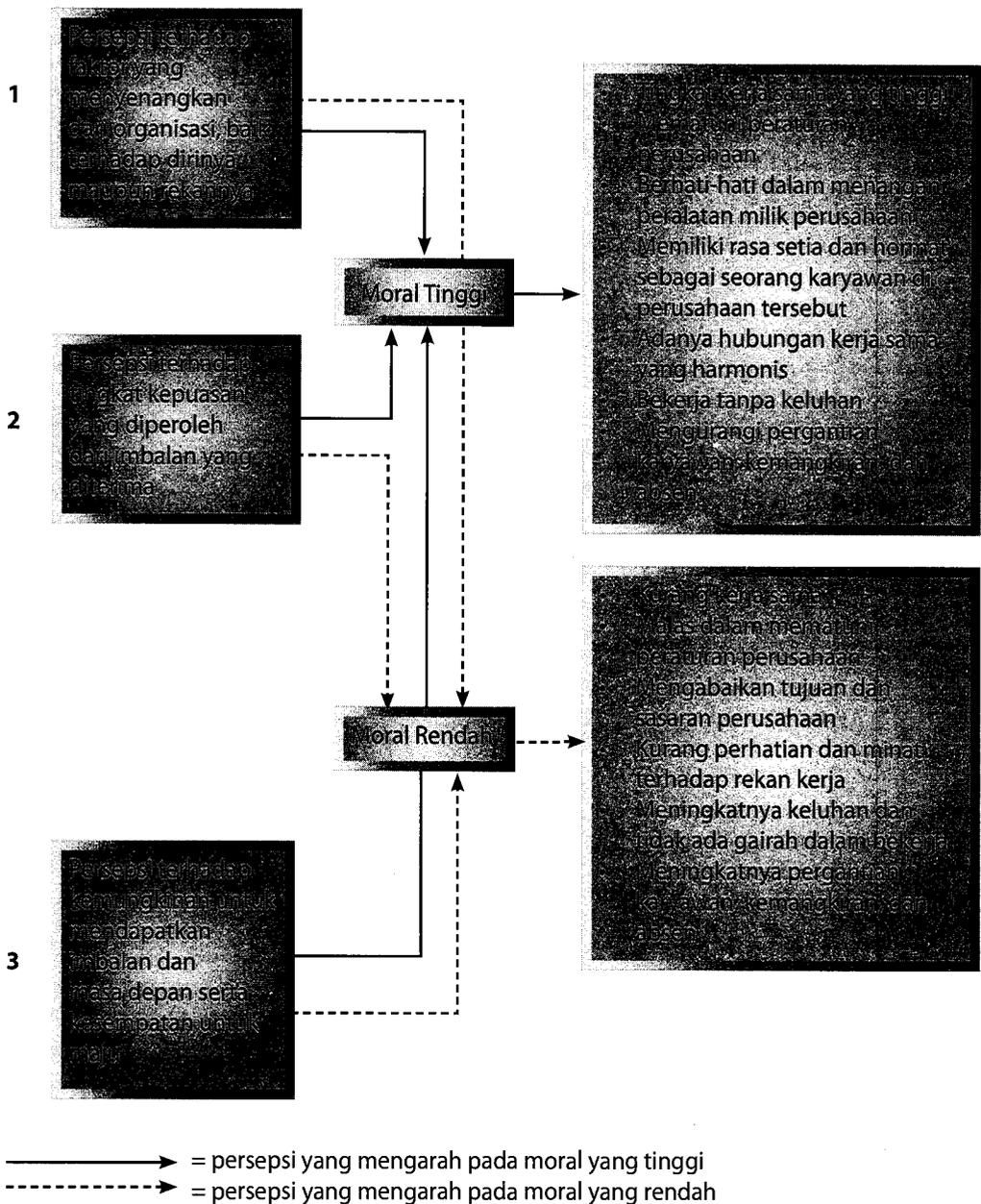
1. Persepsi karyawan terhadap keadaan organisasi yang tidak dapat dikendalikannya, seperti pengawasan, kerja sama dengan rekan sekerja, dan kebijakan organisasi terhadap pekerja. Bila faktor tersebut dipandang menyenangkan bagi karyawan, moral kerja akan cenderung tinggi.
2. Persepsi karyawan terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh dari imbalan yang diterima.
3. Persepsi karyawan terhadap kemungkinan untuk mendapatkan imbalan dan masa depan serta kesempatan untuk maju. Harris mencoba menggambarkan keterkaitan antara persepsi karyawan dan tingkat moral kerja serta efeknya pada Gambar 5.1.

Dari Gambar 5.1 **Harris** menjelaskan bahwa apabila persepsi mengarah pada keadaan moral tinggi, efek positif lain akan dihasilkan, dan semua aktivitas dilakukan secara sukarela. Dengan moral tinggi, pegawai cenderung menunjukkan kemauan untuk dibawa kerja sama, lebih puas dengan kondisi yang ada, mau mematuhi peraturan, berhati-hati dalam menggunakan peralatan milik perusahaan, menunjukkan loyalitas dan hormat terhadap perusahaan, dapat bekerja sama dengan harmonis, dan bekerja tanpa keluhan. Moral tinggi juga cenderung mengurangi absen, mangkir, dan pergantian pegawai. Dan tentu saja sebaliknya jika moral rendah, maka berbagai efek kebalikan dari hal di atas akan terjadi.

**PERSEPSI PEGAWAI**

**LEVEL MORAL**

**EFEK DARI MORAL**



Sumber: Harris (1984:241)

*Gambar 5.1*  
*Hubungan Antara Persepsi Karyawan, Level Moral, dan Efek Moral*

Pemeliharaan moral kerja yang tinggi harus dianggap sebagai tanggung jawab manajemen yang permanen, karena sekali moral kerja merosot, maka dibutuhkan waktu lama untuk memperbaikinya kembali. Menurut **Gellerman** (1984:322), moral kerja yang jelek dapat menimbulkan pemogokan, pemekerjaan karyawan yang berlebihan, kepura-puraan, dan berbagai reaksi lainnya. Selanjutnya moral kerja yang rendah dapat mempunyai akibat jangka panjang dan jauh lebih merusak organisasi daripada hilangnya produktivitas temporal. Bakat manajerial dan profesional kiranya akan jauh lebih berkembang bila moral kerja dipertahankan pada suatu tingkat yang tinggi, dan gambaran yang diberikan perusahaan terhadap karyawan baru yang prospektif dapat sangat menunjang kondisi moral kerja intern secara luas. Oleh karena itu perlulah untuk terus-menerus menganalisis kekuatan yang memengaruhi moral kerja dan mengambil langkah-langkah yang tepat guna memeliharanya daripada bereaksi setelah keadaan yang serius muncul.

## KESIMPULAN

Pemimpin seharusnya mulai belajar untuk rendah hati dan dewasa. Mereka perlu meninggalkan egoisme kelompok dan pribadi untuk suatu kepentingan strategis dan jangka panjang. Dengan kebersamaan tersebut, secara bertahap kompleksitas persoalan bangsa bisa diselesaikan. Tanpa persatuan di kalangan elite, kebangkitan bangsa dari keterpurukan akan menjadi jargon belaka. Dengan moral tinggi, pegawai cenderung menunjukkan kemauan untuk dibawa kerja sama, lebih puas dengan kondisi yang ada, mau mematuhi peraturan, berhati-hati dalam menggunakan peralatan milik perusahaan, menunjukkan loyalitas dan hormat terhadap perusahaan, dapat bekerja sama dengan harmonis, dan bekerja tanpa keluhan.



# BAB 6

## Motivasi, Daya Juang & Saing, Semangat, dan Kesungguhan

### PENGANTAR

Motivasi dapat dipandang sebagai satu ciri yang ada pada calon tenaga kerja ketika diterima masuk bekerja di perusahaan. Motivasi kerja tenaga kerja mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara tenaga kerja dengan lingkungan kerja. Setiap hari, secara sadar ataupun tidak sadar, kita dihadapi dan jalani dua macam situasi yaitu situasi masalah (*problem situation*) dan situasi pilihan (*choice situation*) yang juga dinamakan situasi konflik. Dalam situasi masalah seseorang menghadapi berbagai macam rintangan dalam upayanya mencapai sesuatu (tujuan) yang diinginkan. Dalam situasi pilihan, seseorang menghadapi beberapa alternatif keputusan atau tindakan yang dapat diambil. Setiap keputusan atau tindakan mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

### Motivasi Kerja

Motivasi sering kali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Pengertian yang dikemukakan oleh Wexley & Yukl adalah pemberian atau penimbulkan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang

menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan:

1. Motivasi sebagai suatu yang penting (*Important Subject*)
2. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*Puzzling Subject*)

## Kaitan Motivasi Kerja dengan Unjuk Kerja

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas, salah satunya dalam gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Membahas mengenai motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari *job performance*. Unjuk kerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Bila motivasi kerja rendah, maka unjuk kerja akan rendah pula meskipun kemampuan ada dan baik. Sebaliknya jika motivasi kerjanya besar, namun peluang untuk menggunakan kemampuan tidak ada atau tidak diberikan, unjuk kerja (*performance*) juga akan rendah.

Motivasi kerja seseorang dapat lebih bercorak proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif, orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaan dan/atau akan berusaha untuk mencari, menemukan, dan/atau menciptakan peluang di mana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk *performance* yang tinggi.

Sebaliknya motivasi kerja seseorang yang lebih reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya. Ia baru mau bekerja jika didorong, dipaksa (dari luar dirinya) untuk bekerja.

## Teori-teori Motivasi

Banyak teori motivasi yang telah dikembangkan. Terdapat delapan teori yang telah memberikan sumbangan yang berarti tentang apa yang diketahui tentang motivasi kerja.

### Teori Motivasi Isi

#### a. Teori Tata Tingkat Kebutuhan

Teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow mungkin merupakan teori motivasi kerja yang paling luas dikenal. Maslow berpendapat bahwa kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang bersinambungan. Jika satu kebutuhan dipenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan lain. Maslow juga menekankan bahwa makin tinggi tingkat kebutuhan, makin tidak penting ia untuk mempertahankan hidup

dan makin lama pemenuhan dapat ditunda. Teori tentang tingkat kebutuhan menurut Maslow adalah:

1. Kebutuhan Fisiologikal (Faal);
2. Kebutuhan Rasa Aman;
3. Kebutuhan Sosial;
4. Kebutuhan Harga Diri (*Esteem Needs*);
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri.

Dalam situasi dan kondisi tertentu, kebutuhan-kebutuhan pada teori tata tingkat kebutuhan ini dapat menimbulkan motivasi proaktif dan dapat menimbulkan motivasi reaktif.

#### **b. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan**

Teori motivasi ini yang dikenal sebagai teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth Needs*) dikembangkan oleh Aldefer. Aldefer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok:

1. Kebutuhan Eksistensi (*Existence Needs*)
2. Kebutuhan Hubungan (*Relatedness Needs*)
3. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang kurang konkret (abstrak).

Teori ERG dari Aldefer ini sama seperti teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow, tidak mencerminkan adanya kebutuhan-kebutuhan yang mengarah ke motivasi kerja yang proaktif ataupun reaktif.

#### **c. Teori Dua Faktor**

Teori ini juga dinamakan teori *hygiene*-motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg. Ia menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (*motivator*) berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (*motivator*) mencakup isi dari pekerjaan atau faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu:

1. Tanggung Jawab (*Responsibility*).
2. Kemajuan (*Advancement*).
3. Pekerjaan Itu Sendiri.

4. Capaian (*Achievement*).
5. Pengakuan (*Recognition*).

Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidakpuasan berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, meliputi faktor-faktor:

1. Administrasi dan Kebijakan.
2. Penyeliaan.
3. Gaji.
4. Hubungan Antarpribadi.
5. Kondisi Kerja.

Faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor motivator cenderung merupakan faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif. Sedangkan yang termasuk dalam faktor *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi yang lebih reaktif.

#### **d. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Motivation*)**

Teori ini lebih tepat disebut teori kebutuhan dari McClelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), tetapi juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (*need for affiliation*). Penelitian paling banyak dilakukan terhadap kebutuhan untuk berprestasi.

Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), adanya dorongan atau gairah untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan lebih efisien dibandingkan dengan hasil sebelumnya, dorongan ini disebut kebutuhan untuk berprestasi.

Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk memengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

Kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (*need for affiliation*), kebutuhan untuk berusaha mendapatkan persahabatan, mereka lebih ingin disukai dan diterima orang lain, lebih menyukai situasi kooperatif dan berusaha menghindari konflik.

### **Teori Motivasi Proses**

#### **a. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)**

Teori ini mempunyai dua aturan pokok: aturan pokok yang berhubungan dengan perolehan jawaban-jawaban yang benar dan aturan pokok lain yang berhubungan

dengan penghilangan jawaban-jawaban yang salah. Pengukuran dapat terjadi positif (pemberian ganjaran untuk satu jawaban yang diinginkan) atau negatif (menghilangkan satu rangsang aversif jika jawaban yang diinginkan telah diberikan), tetapi organisme harus membuat antara aksi atau tindakannya dengan sebab akibat.

Siegel dan Lane (1982), mengutip Jablonke dan De Vries tentang bagaimana manajemen dapat meningkatkan motivasi tenaga kerja, yaitu dengan:

1. Menentukan apa jawaban yang diinginkan.
2. Mengkomunikasikan dengan jelas perilaku ini kepada tenaga kerja.
3. Mengkomunikasikan dengan jelas ganjaran apa yang akan diterima tenaga kerja jika jawaban yang benar terjadi.
4. Memberikan ganjaran hanya jika jawaban yang benar dilaksanakan.
5. Memberikan ganjaran kepada jawaban yang diinginkan, yang terdekat dengan kejadiannya.

#### **b. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Locke mengusulkan model kognitif, yang dinamakan teori tujuan yang mencoba menjelaskan hubungan niat (*intentions*)/tujuan dengan perilaku, dengan penetapan dari tujuan secara sadar. Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri. Bila didasarkan oleh prakarsa sendiri dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja individu bercorak proaktif dan ia akan berusaha mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bila seseorang tenaga kerja lebih bercorak reaktif maka ia menetapkan sasaran kerjanya untuk kurun waktu tertentu.

#### **c. Teori Harapan (*Expectancy*)**

Model harapan dari Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seseorang sebagai berikut.

Menurut Lawler, faktor-faktor yang menentukan E-P (kemungkinan besarnya upaya menyebabkan tercapainya unjuk kerja yang diinginkan) ialah harga diri atau kepercayaan diri, pengalaman lampau dalam situasi serupa, situasi sekarang, komunikasi (informasi dan persepsi) dari orang lain.

Besar kecilnya harapan P-O (sebesar apa kemungkinan untuk mendapatkan berbagai hasil keluaran jika mencapai unjuk kerja tertentu) ditentukan oleh faktor seperti pengalaman, ketertarikan dari hasil keluaran, kepercayaan, harapan, situasi aktual, dan komunikasi dari orang lain.

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

Teori keadilan dikembangkan oleh Adams. Salah satu asumsi Adams ialah jika orang melakukan pekerjaannya dengan imbalan gaji/penghasilan, mereka memikirkan tentang apa yang mereka berikan pada pekerjaannya (masukan) dan apa yang mereka terima untuk keluaran kerja mereka.

Teori keadilan mempunyai tiga asumsi dasar sebagai berikut:

1. Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangi atau menghilangkan.
3. Makin besar persepsi ketidakadilan, makin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.

Menurut Lawler, teori keadilan dan teori harapan cenderung membuat perkiraan-perkiraan yang sama dan sebagai hasilnya ada usaha untuk memasukkan aspek yang diperhatikan. Corak motivasi kerja pada teori keadilan ini termasuk proaktif.

## Meningkatkan Motivasi Kerja

### Peran Pemimpin/Atasan

Ada dua cara untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu bersikap keras dan memberi tujuan yang bermakna.

#### a. Bersikap Keras

Dengan memberikan ancaman atau paksaan kepada tenaga kerja untuk bekerja keras, gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada tugas, model ini untuk memotivasi tenaga kerja. Bila tenaga kerja memiliki dedikasi yang tinggi kepada atasan, maka ia akan melakukan pekerjaan sebagai kewajiban dan tidak karena paksaan, dan *performance* akan bagus. Jika tenaga kerja memberi harkat yang tinggi pada nilai kemandirian dan merasa telah memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, maka ia akan merasakan pekerjaan sebagai suatu paksaan.

#### b. Memberi Tujuan yang Bermakna

Bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan menemukan tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuan, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi. Atasan perlu mengenali sasaran-sasaran yang bernilai tinggi dari bawahannya agar dapat membantu bawahan untuk mencapainya, dengan demikian atasan memotivasi bawahannya.

## Peran Diri Sendiri

Dari teori McGregor, orang-orang dari tipe X memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif sehingga memerlukan dorongan/paksaan untuk bekerja. Tenaga kerja tipe X ini perlu diubah menjadi tenaga kerja tipe Y, yang memiliki motivasi kerja yang proaktif. Sehingga orang bekerja mempunyai nilai ibadah dan mulia.

## Peran Organisasi

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja. Gugus Kendali Mutu (GKM) merupakan suatu kebijakan yang dituangkan ke dalam berbagai peraturan yang mendasari kegiatan dan yang mengatur pemecahan masalah dalam kelompok kecil. Kebijakan lain yang berkaitan dengan motivasi kerja ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan.

Keberhasilan perusahaan (manajemen) dalam mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki tidaklah dicapai dengan cara yang mudah. Hal tersebut hanya dapat terjadi berkat kepiawaian manajemen dalam memahami kebutuhan karyawan dan kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal.

## Kebutuhan Karyawan

Salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

### Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow:

- a. Kebutuhan untuk aktualisasi diri
- b. Kebutuhan untuk dihargai

- c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi
- d. Kebutuhan akan rasa aman dan tenteram
- e. Kebutuhan fisiologis dasar

Dalam perusahaan, kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas diterjemahkan sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisiologis dasar: gaji, makanan, pakaian, perumahan, dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja.
- b. Kebutuhan akan rasa aman: lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan.
- c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi: interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain.
- d. Kebutuhan untuk dihargai: pemberian penghargaan atau *reward*, mengakui hasil karya individu.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri: kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimilikinya serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan si karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan perkara yang gampang, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

### Lingkungan Kerja Kondusif

Semua karyawan memiliki kebutuhan untuk mengungkapkan diri, ingin diterima sebagai bagian dari "anggota keluarga/perusahaan", ingin dipercaya dan didengar kata-katanya, dihargai oleh manajemen dan bangga terhadap apa yang dikerjakannya. Melalui komunikasi dua arah (termasuk rapat/*meeting*) pihak manajemen dapat mengidentifikasi

hal-hal tersebut sekaligus menginformasikan tentang tujuan-tujuan perusahaan, target *market* dan rencana masa depan lalu mendorong karyawannya untuk memberikan *feedback*.

Pihak manajemen juga harus belajar bagaimana membentuk "budaya perusahaan" dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini hanya dapat dicapai melalui praktik kepemimpinan dan manajemen perusahaan yang baik, pendekatan kemanusiaan, keadilan bagi semua, struktur karier yang jelas, program pelatihan dan pengembangan yang terpadu, dukungan peralatan kerja yang memadai, penilaian kinerja yang objektif, program "*reward*" yang tepat, gaji dan tunjangan yang memadai serta kegiatan-kegiatan lain yang diadakan oleh perusahaan.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah karyawan perlu mengetahui bahwa pihak manajemen mengakui kehadiran mereka, sadar akan arti penting karyawan bagi perusahaan, para manajer mampu mengingat nama-nama bawahannya dan tidak segan menyapa mereka. Manajer yang gagal mengingat nama bawahannya atau tidak merespons ketika disapa oleh bawahan akan membuat karyawan kehilangan motivasi kerja, kurang loyal, dan kurang kepercayaan pada manajer tersebut. Para manajer dapat memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari bawahannya jika ia memperlakukan bawahannya sebagai "mitra kerja", menunjukkan kepedulian yang tinggi, mau mendengarkan saran dan keluhan dan mau saling berbagi pengalaman.

Akhirnya tinggal satu pertanyaan yang harus dijawab para manajer: mungkinkah untuk melakukan hal-hal tersebut di perusahaan Anda? Dengan perencanaan yang matang dan niat baik yang didasari kepedulian akan pentingnya kualitas hidup setiap orang dalam perusahaan, saya yakin para manajer akan dapat melakukannya.

Keberhasilan perusahaan (manajemen) dalam mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki tidaklah dicapai dengan cara yang mudah. Hal tersebut hanya dapat terjadi berkat kepiawaian manajemen dalam memahami kebutuhan karyawan dan kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal.

## DAYA JUANG

Teori daya juang adalah teori tentang kemampuan suatu negara atau seseorang untuk berjuang membela dan mempertahankan harga diri dan martabat di depan masyarakat luas dan mengembangkan diri agar tidak diinjak-injak oleh orang lain atau negara lain. Daya juang harus diperjuangkan untuk tercapainya kesuksesan seseorang, bukan menunggu dari langit. Bahkan Tuhan berfirman bahwa Tuhan tidak akan mengubah nasib suatu kaum kalau kaum itu tidak mau mengubahnya. Begitu juga dengan penulis,

tidak ada penulis yang tulisannya langsung diterima oleh penerbit. Biasanya naskahnya akan ditolak atau dikritik pedas oleh para editor jika dianggap kurang komersial dan terlalu idealis.

J.K. Rowling juga pernah mengalami masa-masa sulit dalam hidupnya. Sejak dia bercerai dengan suaminya yang menjadi jurnalis di Portugal, dia harus mampu menghidupi anaknya dan mewujudkan cita-citanya sebagai penulis novel. Dia berkata, "Aku merasa sangat rendah, dan aku harus meraih sesuatu. Tanpa tantangan, aku akan menjadi benar-benar gila". Di tahun 1994, dia harus menidurkan Jessica, anaknya yang masih bayi, sebelum dia pergi ke kafe terdekat untuk menulis kisah tentang penyihir cilik yang bernama Harry Potter. Tapi kariernya tidak mulus begitu saja, dia juga merasakan penolakan naskah novel Harry Potter oleh beberapa penerbit sebelum menjadi salah satu novel paling laris di dunia dengan penjualan lebih dari 320 juta eksemplar dari keenam serialnya, sehingga membuat J.K. Rowling menjadi seorang penulis paling kaya di dunia, bahkan lebih kaya dari ratu Inggris. Yang lebih mengagumkan lagi, banyak para pemusik dan penulis yang tidak pernah meraih kesuksesan semasa hidupnya, tapi mereka tetap terus berkarya dan berusaha keras menciptakan mahakaryanya, biarpun kurang laku dan tidak dikenal orang.

Dalam kamus orang sukses, tidak ada istilah pemalas dan mudah menyerah. Tidak ada orang yang meraih kesuksesan tanpa bekerja keras dan mengatasi seluruh hambatan yang merintanginya. Jika dia gagal, bukan berarti dia akan berhenti dan menyerah begitu saja, lalu dia malas bekerja dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Inilah beberapa sikap yang harus dilakukan jika kita ingin menjadi sukses:

1. Orang yang sukses akan terus bekerja pantang menyerah dan sangat ulet.
2. Orang yang sukses selalu bisa memperbaiki segala kesalahannya dan menyempurnakan pekerjaannya.
3. Orang yang sukses sangat fokus pada target yang ingin diraihinya dan mempunyai ambisi yang kuat untuk mewujudkannya, biarpun melalui segala halangan dan rintangan.
4. Orang yang sukses sangat bersemangat melakukan apa yang sedang dikerjakannya.
5. Orang yang sukses mempunyai disiplin yang kuat dan sangat konsisten.
6. Orang yang sukses selalu optimis biarpun mengalami kegagalan dan masa-masa sulit.

Selama sembilan tahun, Kolonel Sanders berusaha menyempurnakan metode memasak ayam dengan menggunakan sebelas bumbu dan rempah-rempah seperti yang kita kenal saat ini dengan *Kentucky Fried Chicken* atau yang sering disingkat sebagai

KFC. Dengan resep masakan itu, daging ayam menjadi sangat empuk, renyah, dan gurih. Dia juga menggunakan *pressure cooker* yang lebih cepat memasak ayam daripada penggorengan biasa dan meningkatkan cita rasanya, sehingga saat ini kita mengenal istilah restoran cepat saji atau *fast food* karena kecepatan memasak ayam dan lezatnya rasanya.

Di tahun 1952, Kolonel Sanders menjual semua propertinya untuk berkeliling dari kota ke kota dan dari restoran ke restoran untuk menawarkan resepnya. Sebagai mantan koki, dia percaya bahwa resepnya akan diminati banyak restoran dan mau diajak bekerja sama untuk membuka usaha waralaba dengan menggunakan lisensinya. Sayangnya hampir puluhan bahkan ratusan restoran menolak resep masakan yang ditawarkan oleh Kolonel Sanders, tapi dia tidak pernah menyerah begitu saja dan terus berkeliling sampai ada salah satu restoran mau membelinya dan mengembangkan usaha waralaba yang diberi nama KFC. Saat ini restoran KFC menjadi salah satu waralaba yang paling terkenal dan terdapat di hampir seluruh penjuru dunia. Semua ini berkat kerja keras, keuletan, dan daya juang Kolonel Sanders yang pantang menyerah dan tidak kenal lelah.

Tak jauh berbeda dengan Kolonel Sanders, Chester Carlson adalah penemu mesin fotokopi yang dapat menyalin dokumen secara cepat dan efektif daripada menggunakan kertas karbon. Pada zaman itu, orang masih menggunakan kertas karbon untuk menyalin atau menggandakan dokumen karena dinilai relatif murah dan mudah. Tak heran jika Carlson menawarkan ciptaannya dari tahun 1931 sampai tahun 1944, ada sekitar 20 perusahaan yang menolaknya termasuk IBM, Kodak, dan GE karena mereka menganggap mesin fotokopi Carlson terlalu mahal daripada menggunakan kertas karbon yang jauh lebih murah dan melimpah. Untungnya di tahun 1944 Battelle Memorial Institut mau membeli hasil karyanya dan menyuruh Carlson untuk menyempurnakan proses mesin fotokopinya. Di tahun 1947, Heloid mendapatkan lisensi dari Carlson untuk mengembangkan mesin fotokopi ini dan dinamakan Xerox. Saat ini perusahaan Xerox sudah menjadi perusahaan raksasa yang mampu menjual mesin fotokopi ke seluruh dunia. Sebaliknya pekerjaan kantor jadi lebih mudah dan cepat untuk menyalin dokumen dengan mesin fotokopi daripada menggunakan kertas karbon. Semua ini tidak bisa dilepaskan dari jasa Carlson untuk tidak pernah menyerah berjuang menawarkan penemuannya ke berbagai perusahaan.

Inilah pentingnya kecerdasan emosi dan mental yang kuat untuk mengatasi segala hambatan dan rintangan yang kita hadapi. Kita harus mempunyai mental baja untuk merefleksikan diri kita di masa lalu baik kegagalan atau kesuksesan, mengambil nilai positifnya, dan terus berusaha untuk mewujudkan impian kita demi masa depan yang lebih cerah. Hal ini berlaku di bidang apa saja. Di dunia seni seperti musik dan

kesusastraan juga sangat sering terjadi hal seperti ini. Sebelum masuk dapur rekaman dan menjadi terkenal, para penyanyi pernah mengalami saat demo lagu-lagunya ditolak oleh perusahaan rekaman, tapi mereka tidak menyerah begitu saja dan terus menawarkan ke label-label yang lain. Atau mereka menciptakan lagu-lagu baru yang jauh lebih komersial dan *easy listening*.

Kita sering mendengar mitos bahwa kesempatan itu hanya datang sekali seumur hidup dan jika kita tidak mampu memanfaatkannya, maka kita akan kehilangannya untuk selama-lamanya. Tapi bagi orang yang sukses, kita tidak akan menanti kesempatan itu datang dengan hanya duduk manis seperti menunggu Godot yang tak pernah pasti. Sebaliknya justru kitalah yang seharusnya menciptakan peluang itu dan mencari kesempatan sebanyak mungkin untuk meraih kesuksesan. Percayalah bahwa kesempatan itu akan datang berkali-kali jika kita mempunyai daya juang yang kuat dan keuletan dalam bekerja pantang menyerah.

## DAYA SAING

Teori daya saing adalah teori tentang kemampuan suatu negara atau seseorang untuk bersaing dengan mengembangkan seluruh imajinasi dan inspirasinya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Daya saing menjadi kata kunci. Ia bak mantra yang selalu disebut oleh para pelaku bisnis.

Daya saing merupakan salah satu kriteria yang menentukan keberhasilan suatu negara di dalam perdagangan internasional. Berdasarkan badan pemeringkat daya saing dunia, IMD World Competitiveness Yearbook 2006, posisi daya saing Indonesia sangat menyedihkan. IMD World Competitiveness Yearbook (WCY) adalah sebuah laporan mengenai daya saing negara yang dipublikasikan sejak tahun 1989. Pada tahun 2000, posisi daya saing Indonesia menduduki peringkat 43 dari 49 negara. Tahun 2001 posisi daya saing Indonesia semakin menurun, yaitu menduduki peringkat 46. Selanjutnya, tahun 2002 posisi daya saingnya masih menduduki posisi bawah, yaitu peringkat 47. Lalu, tahun 2003, posisi daya saingnya malah makin terpuruk, yaitu menduduki peringkat 57. Tahun 2004 menduduki peringkat 58. Tahun 2005 Indonesia menduduki posisi 58. Tahun 2006 Indonesia telah menduduki posisi 60.

Peringkat daya saing yang semakin menurun mengindikasikan bahwa daya saing Indonesia di perdagangan internasional semakin menurun. Kekayaan alam yang melimpah sepertinya kurang berperan dalam peningkatan daya saing Indonesia. Hal ini mengindikasikan adanya hambatan yang menyebabkan daya saing Indonesia menurun. Peran pemerintah dalam mengupayakan peningkatan daya saing seharusnya dapat meningkatkan daya saing produk Indonesia di perdagangan internasional.

Permasalahan yang ada di Indonesia dalam kaitannya pada peningkatan daya saing Indonesia adalah:

- a. Bagaimana kekayaan alam Indonesia berperan dalam meningkatkan daya saing?
- b. Mengapa Indonesia yang dikenal memiliki kekayaan alam yang berlimpah akan tetapi daya saingnya rendah?
- c. Hambatan apakah yang menyebabkan produk Indonesia kalah bersaing di pasar internasional?
- d. Bagaimana peran pemerintah dalam upaya meningkatkan daya saing Indonesia?

Krugman dan Obstfeld (2004) menjelaskan bahwa setiap negara melakukan perdagangan internasional karena dua alasan utama, yang masing-masing menjadi sumber bagi adanya keuntungan perdagangan (*gains from trade*) bagi mereka. Alasan pertama negara-negara berdagang adalah karena mereka berbeda satu sama lain. Bangsa-bangsa di dunia ini, sebagaimana halnya individu-individu, selalu berpeluang memperoleh keuntungan dari perbedaan-perbedaan di antara mereka melalui suatu pengaturan sedemikian rupa sehingga setiap pihak dapat melakukan sesuatu secara relatif lebih baik. Kedua, negara-negara berdagang satu sama lain dengan tujuan untuk mencapai apa yang lazim disebut sebagai skala ekonomis (*economics of scale*) dalam produksi. Maksudnya, seandainya setiap negara bisa membatasi kegiatan produksinya untuk menghasilkan sejumlah barang tertentu saja, maka mereka berpeluang memusatkan perhatian dan segala macam sumber dayanya sehingga ia dapat menghasilkan barang-barang tersebut dalam skala yang lebih besar dan karenanya lebih efisien dibandingkan dengan jika negara tersebut mencoba untuk memproduksi berbagai jenis barang secara sekaligus. Dalam dunia nyata, pola-pola perdagangan internasional mencerminkan adanya interaksi yang terus-menerus dari kedua motif dasar di atas.

Dilihat dari daya saing produk “unggulan” Indonesia dibandingkan dengan dunia, tampak terlihat adanya sumber rendahnya daya saing. Survei membuktikan, harga komoditas unggulan Indonesia lebih tinggi sekitar 22 persen dibanding harga dunia. Hal ini menunjukkan bahwa biaya produksi (dan atau margin keuntungan) produsen penghasil produk tersebut masih belum mampu menyaingi produk sejenis di pasaran luar negeri. Akibatnya harga domestik dari produk seperti tepung terigu, gula, semen, bahan plastik, mobil jauh lebih tinggi dibanding harga internasional.

Ketidakmenarikan Indonesia jelas terlihat dari menurunnya arus investasi sejak tahun 1998. Data BKPM menunjukkan, nilai PMDN (penanaman modal dalam negeri) pada tahun 1997 tercatat Rp119 triliun dengan jumlah proyek 717 unit. Pada tahun 1998 merosot menjadi tinggal Rp58 triliun dengan 320 unit proyek. Data tahun 2002 terbukti tinggal Rp25 triliun dengan 181 proyek. Bagaimana dengan investasi asing

yang masuk lewat PMA (penanaman modal asing)? Rekor PMA setali tiga uang: tahun 1997 nilainya sebesar USD33,8 miliar dengan 783 unit proyek, tahun 1998 anjlok tinggal USD13,6 miliar.

Ironisnya, ternyata arus investasi asing yang masuk ke Indonesia ternyata diikuti dengan arus keluar yang jauh lebih tinggi. Inilah yang biasa disebut sebagai *net capital inflows* yang negatif. Data neraca pembayaran Indonesia terutama pos investasi asing langsung mencatat angka negatif sejak 1998, yang dari tahun ke tahun semakin membesar. Henggangnya dua perusahaan sepatu, Reebok dan Nike, diikuti Sony Electronic Indonesia ke Vietnam dan menutup pabriknya di Indonesia memperkuat fakta: Indonesia bukanlah lokasi yang menarik bagi para investor. Namun, perlu dicatat bahwa krisis ekonomi yang melanda Indonesia tidak merata dirasakan antardaerah. Pada saat ekonomi nasional mengalami kontraksi pertumbuhan ekonomi 13,1% pada tahun 1998, terbukti Provinsi Irian Jaya tumbuh 12,7%, demikian juga dengan Batam yang mengenyam pertumbuhan ekonomi sebesar 3,5%. Jelas bahwa *country risk* tidak identik dengan *regional risk*, risiko melakukan bisnis di daerah. Para pemerhati otonomi daerah belakangan mempromosikan bahwa daya saing daerah juga perlu ditingkatkan. KPPOD (Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah) tahun 2009 menerbitkan peringkat daya saing 134 kabupaten/kota dilihat dari dimensi daya tarik investasi.

Daya tarik investasi dinilai dari indikator kelembagaan, kondisi keamanan-sospol-budaya, ekonomi daerah, tenaga kerja, dan infrastruktur fisik. Ironisnya, beberapa daerah yang tergolong "teratas" dengan sejumlah indikator ini terbukti belum banyak menarik investasi. Ini diakui oleh beberapa kepala daerah yang mendapat penghargaan dari KPPOD. Yang salah indikatornya atau konsep daya saing yang belum jelas. Paul Krugman pernah memperingatkan, jargon "peningkatan daya saing" merupakan obsesi yang berbahaya. Begitu tulisnya di *Foreign Affairs*, edisi Maret-April 1994. Menurut mahaguru dari Massachusetts Institute of Technology ini, daya saing negara amat berlainan dengan daya saing perusahaan. Mengapa? Ada setidaknya dua alasan.

Pertama, dalam realitas, yang bersaing bukan negara, tetapi perusahaan dan industri. Kebanyakan orang menganalogkan daya saing negara identik dengan daya saing perusahaan. Bila Negara Indonesia memiliki daya saing, belum tentu seluruh perusahaan dan industri Indonesia memiliki daya saing di pasar domestik maupun internasional.

Kedua, mendefinisikan daya saing negara lebih problematik daripada daya saing perusahaan. Bila suatu perusahaan tidak dapat membayar gaji karyawannya, membayar pasokan bahan baku dari para pemasok, dan membagi dividen, maka perusahaan itu akan bangkrut dan terpaksa keluar dari bisnis yang digelutinya. Perusahaan memang bisa bangkrut, namun negara tidak memiliki *bottom line* alias tidak akan pernah "keluar dari arena persaingan". Nah, agaknya kita tidak perlu latah dengan obsesi meningkatkan

daya saing. Pencanangan tahun investasi tanpa diikuti dengan upaya peningkatan daya saing perusahaan Indonesia jelas hanya sekadar retorika semata.

## KOMPETISI KERJA

### Pengertian Kompetisi

Bernstein, Roy, Srull, & Wickens (1988) mengatakan bahwa kompetisi terjadi ketika individu berusaha mencapai tujuan untuk diri mereka sendiri dengan cara mengalahkan orang lain.

Menurut Sacks & Krupat (1988) kompetisi adalah usaha untuk melawan atau melebihi orang lain. Sedangkan menurut Hendropuspito (1989) persaingan atau kompetisi ialah suatu proses sosial, di mana beberapa orang atau kelompok berusaha mencapai tujuan yang sama dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi.

Wrightsmann, dkk. (1993) mengatakan bahwa kompetisi adalah aktivitas dalam mencapai tujuan dengan cara mengalahkan orang lain atau kelompok. Individu atau kelompok memilih untuk berkompetisi tergantung dari struktur *reward* dalam suatu situasi. Salah satunya adalah *competitive reward structure* di mana tujuan yang dicapai seseorang memiliki hubungan negatif, artinya ketika kesuksesan telah dicapai oleh satu pihak maka pihak lain akan mengalami kekalahan. Hal ini disebut Deaux, dkk. (1993) sebagai *Competitive Interdependence*.

Setiap individu pada umumnya dikuasai nafsu bersaing. Menurut Teori Seleksi dari D.C. Ammon (Hendropuspito, 1989), berdasarkan pada teori Darwin dan Spencer, sejak dahulu makhluk hidup didorong oleh alamnya sendiri untuk melewati proses seleksi menuju ke keadaan yang makin sempurna. Melalui perjuangan hidup, makhluk hidup yang lemah tersingkir dari kehidupan dan yang kuat terus bertahan melewati proses seleksi baru. Prinsip *the survival of the fittest* (yang bertahan adalah yang bermutu paling baik) kemudian dikembangkan sebagai landasan dari semua bentuk persaingan.

Dengan persaingan itulah masyarakat mengadakan seleksi untuk mencapai kemajuan. Jadi persaingan mempunyai beberapa fungsi positif, yaitu:

- a. Persaingan merupakan pendorong yang positif bagi manusia dan masyarakat untuk terus-menerus mencapai tahap-tahap kemajuan yang makin tinggi.
- b. Dengan persaingan orang didorong untuk memusatkan perhatian dan pikiran, tenaga dan sarana untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada hasil yang dicapai kini, bahkan hasil terbaik di antara orang-orang lain.
- c. Semangat persaingan mendorong orang untuk membuat penemuan-penemuan baru yang mengungguli penemuan orang lain.

Kompetisi merupakan bagian dari konflik, di mana konflik dapat terjadi karena perjuangan individu untuk memperoleh hal-hal yang langka, seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas dan lainnya, di mana tujuan dari mereka yang berkonflik itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga menundukkan saingannya. Dengan potensi yang ada pada dirinya, individu berusaha untuk memaksakan kehendak atau berusaha untuk mendapatkan pengakuan atas kemenangannya, dalam memperebutkan kesempatan (Anoraga, dkk., 1993).

Sedangkan menurut Gitosudarmo & Sudita (2000) persaingan dalam memperebutkan sumber daya tidak akan menimbulkan konflik manakala sumber daya tersedia secara berlimpah sehingga masing-masing subunit dapat memanfaatkannya sesuai dengan kebutuhannya. Akan tetapi ketika sumber daya yang ada tidak cukup untuk memenuhi tuntutan dari masing-masing subunit atau kelompok, maka masing-masing subunit atau kelompok berupaya untuk mendapatkan porsi sumber daya yang langka tersebut lebih besar dari orang lain dan konflik mulai muncul.

Menurut Taylor, Peplau, dan Sears (2006), determinan bagi terbentuknya kompetisi adalah sebagai berikut:

1. Struktur *reward* yang terbatas. Dalam arti ketika individu hendak mencapai *reward* tersebut harus ada pihak lain yang mengalami kekalahan.
2. Nilai personal individu. Di mana ada individu yang merasa harus melakukan hal yang lebih baik dari orang lain.

Banyak manajer menggunakan teknik-teknik untuk merangsang terjadinya kompetisi dalam sebuah kelompok. Salah satu penghargaan yang diberikan agar karyawan menunjukkan unjuk kerja yang efektif adalah dengan pemberian insentif dan bonus (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997).

Ciri khas dari persaingan menurut Hendropuspito (1989), yaitu:

1. Tujuan yang sama yang hendak dicapai.
2. Penilaian yang berbeda didasarkan pada cara dan derajat mutu persaingan.
3. Kecepatan dan keindahan dalam pencapaian tujuan serta kesesuaiannya dengan "aturan permainan" menentukan mutu persaingan.
4. Tidak adanya kekerasan dan ancaman untuk menghancurkan pihak lain. Hal ini memungkinkan persaingan berjalan dengan damai.

Dari beberapa pendapat mengenai kompetisi dalam kerja dapat disimpulkan bahwa kompetisi merupakan situasi di mana ada satu tujuan yang hendak diraih oleh banyak individu, sehingga memotivasi individu tersebut untuk melebihi orang lain dengan cara meningkatkan unjuk kerja.

# Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompetisi Kerja

## a. Jenis Kelamin

Penelitian tentang perbedaan antara pria dan wanita telah banyak dilakukan. Banyak perbedaan yang telah ditemukan, baik dari segi fisik, kepribadian maupun dalam perilaku kerja. Ancok, Faturochman & Sutjipto (1988) mengatakan bahwa salah satu penyebab mengapa kemampuan wanita lebih rendah dibandingkan pria adalah anggapan bahwa sejak kecil wanita memang lebih rendah dari pria.

Stereotip peran jenis mengatakan bahwa pria lebih kompetitif dibandingkan wanita. Wanita lebih bersifat kooperatif dan kurang kompetitif (Ahlgren, 1983). Keadaan ini disebabkan adanya perasaan takut akan sukses yang dimiliki wanita serta konsekuensi sosial yang negatif yang akan diterimanya. Bila wanita sukses bersaing dengan pria, mungkin akan merasa kehilangan kefemininan, popularitas, takut tidak layak untuk menjadi teman kencan atau pasangan hidup bagi pria, dan takut dikucilkan (Dowling, dalam Arnold & Davey, 1992). Anggapan tersebut didukung oleh penelitian bahwa sikap kooperatif lebih tinggi pada wanita dan sikap kompetitif lebih tinggi pada pria (Ahlgren, 1983).

## b. Jenis Pekerjaan

Gibson (1996) mengatakan bahwa kompetisi akan terjadi pada pekerjaan-pekerjaan di mana terdapat insentif, bonus atau hadiah. Kompetisi secara luas dapat diterima pada pekerja *white collar* dan juga pada pekerja tingkat manajerial, yaitu mereka yang berada pada tahap tingkat pekerjaan minimal staf.

## c. Tingkat Pendidikan

Liebert & Neale (1977) berpendapat bahwa tingkat pendidikan memengaruhi pemilihan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi semakin kuat. Harapan-harapan dan ide kreatif akan dituangkan dalam usaha penyelesaian tugas yang sempurna (Caplow, dalam As'ad, 1987). Ide yang kreatif merupakan simbol aktualisasi diri dan membedakan dirinya dengan orang lain dalam penyelesaian tugas serta kualitas hasil.

## d. Promosi Karier

Berdasarkan penyelidikan di negara-negara barat, ternyata gaji hanya menduduki urutan ketiga sebagai faktor yang merangsang orang untuk bekerja. Sedangkan faktor yang paling utama di dalam memotivasi orang bekerja adalah rasa aman dan kesempatan untuk naik pangkat (promosi) dalam pekerjaannya (Anoraga, 2001).

Rosenbaum & Turner (Dreher, dkk., 1991) mengatakan bahwa pengalaman-pengalaman individu pada awal bekerja di mana ia mampu mengalahkan rekan kerjanya dalam perolehan pengetahuan, keahlian, dan informasi akan memberi dampak positif bagi kecerahan prospek kariernya. Dijelaskan bahwa adanya dukungan dari perusahaan, terutama orang-orang sebagai *sponsorship* yang memberikan arahan akan mendorong karyawan untuk lebih berhasil dalam pencapaian karier selanjutnya. Sponsor atau yang dikenal dengan mentor memberikan informasi tentang karier, kesempatan yang diperoleh dalam usaha pengembangan pribadi, dan memberikan konseling karier bagi mereka (Davis & Newstrom, 1989).

#### e. Umur

Gellerman (1987) berpendapat bahwa para pekerja muda pada umumnya mempunyai tingkat harapan dan ambisi yang tinggi. Mereka mempunyai tantangan dalam pekerjaan dan menjadi bosan dengan tugas-tugas rutin. Mereka tidak puas dengan kedudukan yang kurang berarti. Hal ini juga terjadi pada pekerja usia menengah. Status menjadi sesuatu yang penting. Pada usia inilah mereka akan ditentukan apakah sukses atau tidak. Sebaliknya, di usia lanjut, kompetisi biasanya dielakkan karena menurunnya stamina.

#### f. Sosial Ekonomi

Arnold (Freedman, Sears, & Carlsmith, 1981) berpendapat bahwa adanya bonus yang diberikan pihak perusahaan bagi mereka yang dianggap berprestasi merupakan tendensi alami untuk berkompetisi. Bonus yang diberikan umumnya berupa uang, dan sangat memengaruhi keinginan individu untuk berkompetisi meraihnya. Atkinson (Mc. Clelland, 1987) berpendapat bahwa semakin tinggi ganjaran uang, semakin tinggi pula performansi, terutama saat munculnya kesempatan untuk meraih kemenangan.

#### g. Masa Kerja

Para pekerja usia menengah dengan pengalaman kerja yang cukup sangat mementingkan status. Pada usia ini sangatlah menentukan apakah mereka akan sukses selanjutnya atau tidak. Kesuksesan diperoleh melalui keinginan berkompetisi dalam pencapaian tujuan, karena pada tingkat usia menengah mereka telah sampai pada tahap pemeliharaan karier. Usaha mempertahankan dan meningkatkan karier dilakukan dengan menunjukkan prestasi kerja sebaik-baiknya. Prestasi kerja meningkat sejalan dengan bertambahnya pengalaman dalam penyelesaian tugas (Ghiselli & Brown, 1955; Blum & Nayer, 1968).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa keinginan untuk melakukan kompetisi dalam kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang bersifat eksternal dan internal. Jenis kelamin, umur, jenis pekerjaan, tingkat pendidikan, masa kerja, promosi karier, dan keinginan untuk meningkatkan status sosial ekonomi sangat memengaruhi keinginan seseorang untuk berkompetisi. Perbedaan antara pria dan wanita berdasarkan penelitian merupakan hal mendasar yang membedakan keinginan untuk berkompetisi. Karakteristik pribadi yang dimiliki wanita lebih mengarahkan mereka menghindari konflik dan persaingan.

## TEORI SEMANGAT

Untuk menjaga semangat kebersamaan dan kerja sama yang solid di antara sesama anggota, salah satu caranya menyelenggarakan pelatihan *outbound training*. Kerja sama di antara sesama anggota tim sangat mendukung keberhasilan. Dalam hal ini, kerja sama antara anggota di berbagai bidang yang ada dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Sehingga ketika kembali bekerja, motivasi dan semangat untuk memberikan yang terbaik kepada manajemen, lebih baik dari sebelumnya. Keberhasilan manajemen merupakan keberhasilan bersama yang sangat ditentukan oleh motivasi, kerja keras, kerja sama tim serta berusaha bekerja sesuai dengan target-target yang ditetapkan. *Outbound* merupakan salah satu cara untuk mengajarkan kita bagaimana kerja sama tim dapat berjalan. Kemudian juga bagaimana kita dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target-target yang ditetapkan dan pentingnya kejujuran dalam hal menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Tanpa mengindahkan nilai-nilai kejujuran, akan menjadi sia-sia.

Kegiatan yang diselenggarakan bekerja sama dengan operator *outbound* diikuti dengan antusias oleh karyawan. Para peserta mengikuti berbagai materi pelatihan yang dikemas dalam bentuk *games*. Setiap *games* yang diikuti, para peserta diharapkan dapat mengambil manfaatnya, seperti menemukan solusi atas suatu masalah secara bersama-sama, bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan serta bekerja dengan kejujuran.

## KESUNGGUHAN (*SINCERITY*)

Pengertian teori kesungguhan adalah teori yang membahas tentang bagaimana seseorang sungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu tanpa ada rasa paksaan sekalipun.

Banyak kisah orang sukses bermula dari kegagalan. Sebut saja beberapa contoh. Thomas Alfa Edison misalnya, penemu bola lampu itu dalam proses menciptakan bola lampu mengalami kegagalan sebanyak 9.999 kali. Apakah dia merasa gagal setelah

ribuan eksperimennya tidak juga menunjukkan hasil? “*Aku tidak gagal, aku berhasil membuktikan bahwa 9.999 jenis bahan mentah itu tidak bisa dipakai. Aku akan meneruskan percobaan ini sampai menemukan bahan yang cocok*”, demikian ungkapnya. Hal serupa juga dialami bintang laga Hollywood, Sylvester Stallone. Untuk memasarkan industri jasa filmnya bertajuk “Rocky” dia ditolak 1.855 kali. Tapi apa yang terjadi kemudian? Karena kesungguhan serta semangat pantang menyerah yang tertancap dalam jiwanya, ia berhasil membuktikan bahwa usahanya tidak sia-sia. Setelah mengalami sejumlah penolakan, akhirnya sebuah rumah produksi (PH) kecil menerima tawarannya untuk bekerja sama membuat film tersebut. Dan, di luar dugaan, ternyata film bertajuk “Rocky” menjadi Box Office, bahkan dibuat hingga empat seri. Luar biasa bukan?

Ya, dua contoh di atas hanyalah sepele kisah dari orang-orang sukses. Di luar sana, masih banyak lagi cerita sukses dari orang-orang besar yang bermula dari kegagalan demi kegagalan. Sejarah membuktikan, hanya orang-orang yang punya kesungguhan, semangat juang yang tinggi, serta pantang menyerah, yang akan menuai kesuksesan dalam segala hal.

Proses untuk “menjadi seseorang”, perjalanan *from zero to hero*, tidak dapat ditempuh secara instan, *sim salabim abrakadabra*, seperti kerap dijumpai dalam cerita dongeng, tetapi dibutuhkan “kristalisasi keringat”, meminjam istilah Tukul Arwana dan perjuangan tak kenal lelah. Proses inilah yang pada gilirannya membentuk sikap orang-orang sukses senantiasa bermental baja.

Ironisnya, banyak orang ingin mencapai kesuksesan, tetapi tidak sabar menjalani proses menuju sukses. Bukankah semakin tinggi pohon, semakin besar juga angin yang menerpanya? Itulah hukum alam. Kalau tidak ingin diterpa angin yang besar, silakan jadi rumput. Tidak diterpa angin besar, memang, tetapi diinjak-injak orang. Meminjam istilah Jawa, *jer besuki mawa bea*, kalau ingin meraih kesuksesan, harus melalui perjuangan dan pengorbanan. *No free lunch*, kata orang bule, tidak ada makan siang gratis.

*So, l’histoire se repete*, sejarah selalu berulang. Orang-orang sukses lahir dari pribadi-pribadi tangguh, jiwa-jiwa yang tak kenal kata putus asa, selalu bersungguh-sungguh dalam segala hal dengan disertai untaian doa kepada Yang Mahakuasa.

Nah, sekarang giliran mahasiswa untuk mencapai sukses seperti mereka yang berjaya besar, dengan konsekuensi melewati perjuangan tak kenal lelah dan kristalisasi keringat, ataukah menjadi manusia-manusia lemah dengan jiwa kerdil yang tidak tahan menghadapi cobaan hidup? Semua terserah Anda!!!

Kondisi saat ini mayoritas mahasiswa kita berdasarkan survei, termasuk kategori mahasiswa instan, terbukti ramainya ijazah instan dan ini tidak hanya di wilayah kopertis VII saja tetapi di kopertis-kopertis lainnya. Bila Anda tidak serius kuliah, moral

dan mentalitas akan mudah bergeser ke tidak serius dan tidak menutup kemungkinan mahasiswa mulai berpikir untuk membeli ijazah, toh harganya lebih murah, serta tidak dibutuhkan perjuangan yang berat. Ketidaksiwaan mahasiswa membuat kegagalan untuk diwisuda, untuk itu dibutuhkan perjuangan dan tidak berpikir secara instan, sebab ada hukum karma. Untuk itu berpikirlah berlandaskan moral dan bermartabat sehingga hidup ini lebih tenang dan sehat rohani dan jasmani.

Untuk memulai berpola pikir kesungguhan kita bisa melihat fungsi sinar laser yakni dengan sinar sekecil itu tapi fokus dapat menjinakkan kanker. Dalam dunia usaha kita fokus pada pilihan pekerjaan kita sampai berhasil, baru kita delegasikan pekerjaan kita pada orang lain yang lebih kompeten, baru buka usaha lainnya dengan fokus sehingga sukses dan seterusnya.

## KESIMPULAN

Motivasi kerja seseorang dapat lebih bercorak proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif, orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaan dan/atau akan berusaha untuk mencari, menemukan, dan/atau menciptakan peluang di mana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk *performance* yang tinggi.

Kompetisi merupakan bagian dari konflik, di mana konflik dapat terjadi karena perjuangan individu untuk memperoleh hal-hal yang langka, seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas, dan lainnya, di mana tujuan dari mereka yang berkonflik itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga menundukkan saingannya. Dengan potensi yang ada pada dirinya, individu berusaha untuk memaksakan kehendak atau berusaha untuk mendapatkan pengakuan atas kemenangannya dalam memperebutkan kesempatan. Untuk menjaga semangat kebersamaan dan kerja sama yang solid di antara sesama anggota, salah satu caranya menyelenggarakan pelatihan *outbound training*. Kerja sama di antara sesama anggota tim sangat mendukung keberhasilan. Dalam hal ini, kerja sama antara anggota di berbagai bidang yang ada dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Sehingga ketika kembali bekerja, motivasi dan semangat untuk memberikan yang terbaik kepada manajemen, lebih baik dari sebelumnya.

Kesungguhan adalah teori yang membahas tentang bagaimana seseorang sungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu tanpa ada rasa paksaan sekalipun.



# BAB 7

## Globalisasi

### PENGERTIAN GLOBALISASI INDUSTRI

Globalisasi industri adalah industri yang mengglobal, atau kapitalisme global.

### SEJARAH TIMBULNYA GLOBALISASI

Sejak krisis 1997, maka semua orang menyadari betapa terkaitnya masalah-masalah ekonomi dengan masalah-masalah politik pada bidang industri. Bagaimana kejatuhan Soeharto sangat terkait erat dengan kejatuhan ekonomi Indonesia, dengan pertumbuhan ekonomi bahkan menjadi minus dan utang meroket 2,5 kali lipat hanya dalam 2 tahun. Bahkan kini para ekonom ortodoks, dan juga pada bidang industri mulai menyadari keterbatasan ilmu ekonominya dan mulai memasukkan faktor politik ke dalamnya. Tidak bisa lagi hanya mengutak-atik instrumen ekonomi makro, standardisasi produk, moneter, dan fiskal; tetapi juga harus mengutak-atik masalah demokrasi, penegakan HAM atau proses pelembagaan politik pada buruh industri.

### DAMPAK GLOBALISASI

- Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi,

mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan.

- Dalam suasana bisnis maupun industri seperti ini, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pimpinan perusahaan, maupun manajer lini. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stoner (1998), bahwa para manajer SDM saat ini berada dalam tekanan yang tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategis, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap **Indonesia sebagai Korban Globalisasi**.
- Sejak memasuki dasawarsa tahun 1980-an, mulai tampak kecenderungan ekonomi Indonesia semakin terintegrasi pada ekonomi global. Setidaknya berbagai kebijakan deregulasi perbankan dan keuangan di awal tahun 1980-an adalah awal dari liberalisme ekonomi dan dominasi paham neoliberal di antara para ekonom. Sejak itu berbagai kebijakan, peraturan, dan tindakan pemerintah adalah untuk melayani kepentingan korporasi, yang pada masa itu adalah para konglomerat Orde Baru, keluarga Soeharto dan kroninya. Dengan liberalisme itu, mereka menjarah berbagai aset dan sumber daya nasional untuk memenuhi kepentingan keserakahan modal dan kehidupan serba mewah.
- Globalisasi melestarikan *kompradorisme* (kaki tangan dan kepanjangan tangan kapitalisme internasional), tetapi sekaligus juga hendak menancapkan kukunya lebih dalam lagi guna menguasai secara total perekonomian nasional suatu negara. Pada intinya adalah menghancurkan kedaulatan nasional. Kaum komprador yang terlalu berkuasa secara nasional juga tidak mereka sukai, seperti kerajaan bisnis Soeharto serta kroni-kroni konglomeratnya, karena sering kali mampu menghalang-halangi kepentingan kapital global untuk kepentingan mereka sendiri yang mengganggu mekanisme pasar. Yang mereka inginkan sekarang adalah dominasi sepenuhnya, mekanisme pasar sepenuhnya, dan kontrol hukum sepenuhnya.

## **TANTANGAN-TANTANGAN YANG BERKAITAN DENGAN DOWN-SIZING, RESTRUKTURISASI, DAN PERSAINGAN GLOBAL**

Dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis, setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada

keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif.

Akan tetapi, terkadang perusahaan tidak mampu membedakan mana karyawan yang produktif dan mana yang tidak produktif. Hal ini disebabkan perusahaan kurang memiliki *sense of business* yang menganggap karyawan sebagai investasi yang akan memberikan keuntungan. Perusahaan lebih terfokus pada upaya pencapaian target produksi dan keinginan menjadi pemimpin pasar. Akibatnya, perusahaan menjadikan karyawan tak ubahnya seperti mesin. Ironisnya lagi mesin tersebut tidak dirawat atau diperlakukan dengan baik. Perusahaan lupa kalau karyawan adalah investasi dari *profit* itu sendiri yang perlu dipelihara agar tetap dapat berproduksi dengan baik.

## ASPEK PENTING YANG PERLU DIPERHATIKAN UNTUK MENDORONG KARYAWAN BERKOMITMEN TINGGI

- Aspek pertama, menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- Aspek kedua adalah *trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinannya mereka punya komitmen tinggi.

## KASUS-KASUS DAMPAK GLOBALISASI

1. Perampokan Besar-besaran Bank Sentral  
Ini sesungguhnya adalah skandal keuangan Bank Sentral terbesar di dunia.
2. Tambal Sulam Kemiskinan Lewat Utang  
Program pinjaman dari Bank Dunia dan ADB dengan nama SSNAL (*Social Safety Net Adjustment Loan*) atau pinjaman untuk Jaring Pengaman Sosial (JPS) yang dilaksanakan sejak terjadinya krisis. Besarnya US\$600 juta, yang tahap pertamanya telah dikucurkan sebesar US\$300 juta pada Januari 2000.
3. Penghancuran Ketahanan Pangan  
Lewat LoI Oktober 1997 dan MEFP 11 September 1998, IMF menuntut diberlakukannya tarif impor beras sebesar 0%. Ini juga berlaku bagi jagung, kedelai, tepung terigu dan gula.
4. Penciptaan Pasar Tanah  
Pemerintah (BPN) bersama dengan Bank Dunia dan AusAid sedang menjalankan suatu megaproyek yang disebut sebagai *Land Administration Project* (LAP).

#### 5. Mafia Utang Lewat Kredit Ekspor

Fasilitas kredit ekspor disediakan oleh ECA (*Export Credit Agencies*), yang merupakan badan milik pemerintah di negara-negara maju.

#### 6. Mafia Sumber Daya Manusia

Globalisasi membuat tidak adanya batas suatu negara sehingga lapangan kerja dalam negeri semakin sempit dengan kata lain lapangan kerja untuk orang dalam negeri bisa diisi oleh orang mancanegara. Tenaga kerja yang datang di Indonesia kadang *skill*-nya tidak berbeda tapi akibat mafia tenaga kerja mereka dibayar lebih besar.

Banyak sekali kasus globalisasi yang terjadi di Indonesia yang kemudian telah menghancurkan dan mengorbankan Indonesia, baik dari segi kedaulatan nasional, kedaulatan hukum, dan korban berjuta-juta rakyat Indonesia yang semakin miskin memasuki masa depan yang gelap.

Krisis yang terus berlanjut hingga kini adalah gambaran bahwa Indonesia merupakan korban terparah globalisasi. Ini yang tidak mau diakui oleh IMF, Bank Dunia, dan para ekonom neoliberal, yang selalu menyalahkannya kepada pemerintah dan negara bersangkutan, baik dari segi KKN, tidak transparan, *bad-governance* dan lainnya; karena hendak menutupi kepentingan mereka yang sebenarnya.

Jadi jangan mengharap ada upaya menciptakan kesejahteraan masyarakat, pemerataan dan keadilan selama globalisasi neoliberal berlangsung. Sebaliknya yang terjadi adalah proses pemiskinan dan marginalisasi luar biasa disertai dengan semakin lebarnya kesenjangan kaum miskin dengan sekelompok kecil kaum kaya yang merupakan komprador Bank Dunia, IMF, WTO dan TNC.

## STRATEGI MENGHADAPI GLOBALISASI

Globalisasi sudah merupakan tren. Untuk itu tidak perlu dihindari tetapi harus dihadapi. Untuk itu perlu mempersiapkan diri secara terstruktur serta komprehensif, yakni mempersiapkan produk yang berkualitas, sesuai dengan tren, punya standardisasi, memperhatikan lingkungan dan penuh dengan kemudahan, keterbukaan yang bertanggung jawab serta penuh dedikasi. Sebetulnya globalisasi tidak perlu ditakuti, namun harus dihadapi, karena pertama kali kena krisis, malah bingung menghadapinya, bahkan sempat menghancurkan negara kita, karena tadinya harga-harga di pasar dalam negeri disubsidi, akibat tuntutan globalisasi subsidi tidak diperbolehkan sehingga membuat bingung. Akan tetapi dengan pengalaman Indonesia terkena krisis maka seharusnya menjadi tahan banting sebab yang tahu betul permasalahan IPOLEKSOSBUB

kan bangsa Indonesia sendiri. Ideologi kita sudah mendarah daging termasuk politik, ekonomi, sosial dan budaya, tetapi provokasi mereka dapat menghancurkan negara kita, hasilnya Alhamdulillah saat Eropa terkena krisis, negara kita tidak terkena. Harapan penulis adalah bahwa kehancuran tidak harus kita alami jika informasi, pengetahuan dan teknologi di-*manage* secara komprehensif, sehingga kita siap menghadapi globalisasi.

Era sekarang ini globalisasi sudah merambah Indonesia sampai bidang tenaga kerja, ini juga membuat gerah tenaga kerja Indonesia mengingat apa yang dilakukan mereka sebetulnya tidak jauh berbeda dengan tenaga kerja kita tetapi masalah pendapatan jauh berbeda. Ini yang membuat psikologi para tenaga kerja menjadi terganggu/salah satu penyebab stres. Untuk menghadapi itu semua perlunya visi yang sama antara manajemen perusahaan dan tenaga Indonesia yakni memberi kesempatan kepada tenaga luar negeri yang mempunyai talenta tinggi untuk mentransfer ilmunya. Untuk itu tenaga Indonesia dan manajemen perusahaan harus mendukung untuk mendapatkan ilmu-ilmu dari mereka sehingga apabila kontrak mereka habis maka tenaga kerja Indonesia harus mampu menggantikannya sehingga tidak perlu perpanjangan kontrak pada tenaga asing tersebut.

## KESIMPULAN

Globalisasi telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan. Untuk itu perlu mempersiapkan diri secara terstruktur serta komprehensif, yakni mempersiapkan produk yang berkualitas, sesuai dengan tren, punya standardisasi, memperhatikan lingkungan.

Sebetulnya globalisasi tidak perlu ditakuti bahkan sempat menghancurkan Negara kita, sebab yang tahu betul permasalahan IPOLEKSOSBUB kita bangsa Indonesia, yang mengetahui ideologi kita adalah kita yang sudah mendarah daging termasuk politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Negara lain itu adalah mempelajari, belum tentu sudah mendarah daging, tetapi provokasi mereka dapat menghancurkan negara kita, tetapi Alhamdulillah setelah kita kena krisis, Eropa kena krisis, negara kita tidak. Harapan penulis bahwa pengalaman kehancuran pada saat krisis tidak harus kita yang jalani karena dengan informasi pengetahuan dan teknologi di-*manage* secara komprehensif kita siap menghadapi globalisasi.

# Stres dan Keselamatan Kerja

## PENGERTIAN STRES

### a. Menurut Morgan dan King

*"... as an internal state which can be caused by physical demands on the body (disease conditions, exercise, extremes of temperature, and the like) or by environmental and social situations which are evaluated as potentially harmful, uncontrollable, or exceeding our resources for coping" (Morgan & King, 1986: 321).*

Jadi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal, yang bisa disebabkan oleh tuntutan fisik (badan), atau lingkungan, dan situasi sosial, yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol.

### b. Menurut Cooper dan Hager

Stres juga didefinisikan sebagai tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan subjek (Cooper, 1994).

Menurut Hager (1999), stres sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak bila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Namun, berhadapan dengan suatu *stressor* (sumber stres) tidak selalu mengakibatkan gangguan secara psikologis maupun fisiologis. Terganggu atau tidaknya individu, tergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya. Faktor kunci dari stres adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi (Diana, 1991). Dengan kata lain, bahwa reaksi terhadap stres dipengaruhi oleh bagaimana pikiran dan tubuh individu mempersepsi suatu peristiwa.

### c. Menurut Selye

*Stressor* yang sama dapat dipersepsi secara berbeda, yaitu dapat sebagai peristiwa yang positif dan tidak berbahaya, atau menjadi peristiwa yang berbahaya dan mengancam. Penilaian kognitif individu dalam hal ini tampaknya sangat menentukan apakah *stressor* itu dapat berakibat positif atau negatif. Penilaian kognitif tersebut sangat berpengaruh terhadap respons yang akan muncul (Selye, 1956).

Penilaian kognitif bersifat *individual differences*, maksudnya adalah berbeda pada masing-masing individu. Perbedaan ini disebabkan oleh banyak faktor. Penilaian kognitif itu bisa mengubah cara pandang akan stres, di mana stres diubah bentuk menjadi suatu cara pandang yang positif terhadap diri dalam menghadapi situasi yang *stressful*. Sehingga respons terhadap *stressor* bisa menghasilkan *outcome* yang lebih baik bagi individu.

*“Work stress is an individual’s response to work related environmental stressors. Stress as the reaction of organism, which can be physiological, psychological, or behavioural reaction” (Selye, dalam Beehr, et al., 1992: 623).*

Berdasarkan definisi di atas, stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan di atas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

## Jenis-jenis Stres

Quick dan Quick (1984) mengategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu:

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan

juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.

- b. *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

## Sumber-sumber Stres Kerja

Banyak ahli mengemukakan mengenai penyebab stres kerja itu sendiri. Soewondo (1992) mengadakan penelitian dengan sampel 300 karyawan swasta di Jakarta, menemukan bahwa penyebab stres kerja terdiri atas 4 (empat) hal utama, yakni:

- a. Kondisi dan situasi pekerjaan
- b. Pekerjaannya
- c. *Job requirement* seperti status pekerjaan dan karier yang tidak jelas
- d. Hubungan interpersonal

Luthans (1992) menyebutkan bahwa penyebab stres (*stressor*) terdiri atas empat hal utama, yakni:

- a. *Extra Organizational Stressors*, yang terdiri dari perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas/tempat tinggal.
- b. *Organizational Stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi.
- c. *Group Stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergrup.
- d. *Individual Stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian Tipe A, *control personal*, *learned helplessness*, *self-efficacy*, dan daya tahan psikologis.

Penyebab stres dalam pekerjaan dibagi menjadi dua, yakni:

- a. *Group Stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari situasi maupun keadaan di dalam perusahaan, misalnya kurangnya kerja sama antara karyawan, konflik antara individu dalam suatu kelompok, maupun kurangnya dukungan sosial dari sesama karyawan di dalam perusahaan.

- b. *Individual Stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari dalam diri individu, misalnya tipe kepribadian seseorang, kontrol personal dan tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidakjelasan peran.

## Dampak Stres Kerja Negatif

Pada umumnya stres kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi tersebut dapat berupa menurunnya gairah kerja, kecemasan yang tinggi, frustrasi dan sebagainya (Rice, 1999). Konsekuensi pada karyawan ini tidak hanya berhubungan dengan aktivitas kerja saja, tetapi dapat meluas ke aktivitas lain di luar pekerjaan. Seperti tidak dapat tidur dengan tenang, selera makan berkurang, kurang mampu berkonsentrasi, dan sebagainya.

Sedangkan Arnold (1986) menyebutkan bahwa ada empat konsekuensi yang dapat terjadi akibat stres kerja yang dialami oleh individu, yaitu terganggunya kesehatan fisik, kesehatan psikologis, *performance*, serta memengaruhi individu dalam pengambilan keputusan.

Penelitian yang dilakukan Halim (1986) di Jakarta dengan menggunakan 76 sampel manajer dan mandor di perusahaan swasta menunjukkan bahwa efek stres yang mereka rasakan ada dua. Dua hal tersebut adalah:

- a. Efek pada fisiologis mereka, seperti: jantung berdegup kencang, denyut jantung meningkat, bibir kering, berkeringat, mual.
- b. Efek pada psikologis mereka, di mana mereka merasa tegang, cemas, tidak bisa berkonsentrasi, ingin pergi ke kamar mandi, ingin meninggalkan situasi stres.

Bagi perusahaan, konsekuensi yang timbul dan bersifat tidak langsung adalah meningkatnya tingkat absensi, menurunnya tingkat produktivitas, dan secara psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan teralienasi, hingga *turnover* (Greenberg & Baron, 1993; Quick & Quick, 1984; Robbins, 1993).

Terry Beehr dan John Newman (dalam Rice, 1999) mengkaji ulang beberapa kasus stres pekerjaan dan menyimpulkan tiga gejala dari stres pada individu, yaitu:

## Gejala Psikologis

Berikut ini adalah gejala-gejala psikologis yang sering ditemui pada hasil penelitian mengenai stres pekerjaan:

- a. Kecemasan, ketegangan, kebingungan, dan mudah tersinggung.
- b. Perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian).

- c. Sensitif dan *hyperreactivity*.
- d. Memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi.
- e. Komunikasi yang tidak efektif.
- f. Perasaan terkucil dan terasing.
- g. Kebosanan dan ketidakpuasan kerja.
- h. Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi.
- i. Kehilangan spontanitas dan kreativitas.
- j. Menurunnya rasa percaya diri.

## Gejala Fisiologis

Gejala-gejala fisiologis yang utama dari stres kerja adalah:

- a. Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular.
- b. Meningkatnya sekresi dari hormon stres (contoh: adrenalin dan nonadrenalin).
- c. Gangguan *gastrointestinal* (misalnya gangguan lambung).
- d. Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan.
- e. Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis (*chronic fatigue syndrome*).
- f. Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada.
- g. Gangguan pada kulit.
- h. Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, ketegangan otot.
- i. Gangguan tidur.
- j. Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker.

## Gejala Perilaku

Gejala-gejala perilaku yang utama dari stres kerja adalah:

- a. Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan.
- b. Menurunnya prestasi (*performance*) dan produktivitas.
- c. Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan.
- d. Perilaku sabotase dalam pekerjaan.
- e. Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas.



- f. Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda-tanda depresi.
- g. Meningkatnya kecenderungan berperilaku berisiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati-hati dan berjudi.
- h. Meningkatnya agresivitas, vandalisme, dan kriminalitas.
- i. Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman.
- j. Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

## **Dampak Stres Kerja Positif**

Bila menghadapi stres, pola pikir kita harus dibalik, yang tadinya berdampak negatif dicari positifnya (disyukuri) karena di balik kesukaran/stres akan ada kebahagiaan, tergantung pada keikhlasan yang menjalani.

## **Masalah Upah**

Sistem upah pada umumnya dipandang sebagai suatu alat untuk mendistribusikan upah kepada karyawan. Pendistribusian ini berdasarkan produksi, lamanya kerja, lamanya dinas dan berdasarkan kebutuhan hidup. Fungsi sistem upah sebagai alat distribusi adalah sama pada semua jenis dan bentuk sistem upah, tetapi dasar-dasar pendistribusiannya tidak mesti harus sama.

Upah adalah penghargaan atas energi karyawan yang menginvestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama dengan itu, yang berwujud uang, tanpa suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan, maka hakikat upah adalah suatu penghargaan atas energi karyawan yang dimanifestasikan dalam bentuk uang.

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja. Dari sudut pandang pelaksanaan bisnis, gaji dapat dianggap sebagai biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan sumber daya manusia untuk menjalankan operasi, dan karenanya disebut dengan biaya personel atau biaya gaji. Dalam akuntansi, gaji dicatat dalam akun gaji. (Artikel Gaji @Wikiapbn.org, diakses 6 Mei 2011). Upah adalah penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan/atau akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan produksi, dan dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan UU dan peraturan-peraturan dan dibayarkan atas

dasar suatu perjanjian kerja. (<http://id.shvoong.com/social-sciences/economics/2290372-pengertian-upah-dan-gaji/#ixzz2NKaEV94>).

Ada beberapa sistem yang dapat digunakan untuk mendistribusikan upah. Masing-masing sistem itu akan mempunyai pengaruh yang spesifik terhadap dorongan atau semangat kerja serta nilai-nilai yang akan dicapai.

Ada empat sistem upah yang secara umum dapat diklasifikasikan:

## Sistem Upah Menurut Banyaknya Produksi

Upah menurut produksi yang diberikan bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan meng-*upgrade* diri untuk berproduksi lebih banyak. Produksi yang dihasilkan dapat dihargai dengan diperhitungkan ongkosnya.

## Sistem Menurut Lamanya Bekerja

Sistem upah ini telah lama gagal dalam mengatur adanya perbedaan individual kemampuan manusia. Kegagalan ini disebabkan tiap-tiap orang dapat menghasilkan waktu sebagai mana orang lain, sehingga semua orang adalah sama. Sistem ini tidak membedakan umur, pengalaman, juga tidak membedakan kemampuan. Sistem ini dapat mencegah manajemen dari pilih kasih, mencegah diskriminasi dari karyawan dan kompetisi untuk memilih muka.

## Sistem Menurut Lamanya Dinas

Sistem upah semacam ini akan mendorong orang untuk lebih setia atau loyalitas terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang-orang yang lanjut usia dan juga orang-orang muda yang didorong untuk masih bekerja pada suatu perusahaan. Segi negatif sistem ini antara lain sistem ini kurang bisa memotivasi karyawan dan akan diisi dengan orang yang cukup usia.

## Sistem Upah Menurut Kebutuhan

Sistem ini memberikan upah yang lebih besar kepada mereka yang sudah kawin atau berkeluarga. Seandainya semua kebutuhan itu dipenuhi maka upah akan mempersamakan standar hidup semua orang. Salah satu kelemahan dari sistem ini adalah tidak mendorong inisiatif kerja sehingga sama halnya dengan sistem upah menurut lamanya kerja dan senioritas.

Macam-macam sistem upah perangsang adalah sebagai berikut.

- a. *Differential Piece-Rate Plan* dari Taylor.
- b. *The Rowan Plan*.
- c. *The Gantt Task and Bonus System*.
- d. *The Halsey Plan*.
- e. Sistem Jasa Produksi.

## KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Keselamatan dan kesehatan kerja secara filosofi adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani. Dengan keselamatan dan kesehatan kerja maka para pengguna diharapkan dapat melakukan pekerjaan dengan aman dan nyaman. Pekerjaan dikatakan aman jika apa pun yang dilakukan oleh pekerja tersebut, risiko yang mungkin muncul dapat dihindari. Pekerjaan dikatakan nyaman jika para pekerja yang bersangkutan dapat melakukan dengan merasa nyaman dan betah, sehingga tidak mudah capek.

Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan salah satu aspek perlindungan tenaga kerja dengan cara penerapan teknologi pengendalian segala aspek yang berpotensi membahayakan para pekerja. Pengendalian juga ditujukan pada sumber yang berpotensi menimbulkan penyakit akibat dari jenis pekerjaan tersebut, pencegahan kecelakaan dan penyerasian peralatan kerja/mesin /instrumen, dan karakteristik manusia yang menjalankan pekerjaan tersebut maupun orang-orang yang berada di sekelilingnya. Dengan menerapkan teknologi pengendalian keselamatan dan kesehatan kerja, diharapkan tenaga kerja akan mencapai ketahanan fisik, daya kerja, dan tingkat kesehatan yang tinggi. Di samping itu keselamatan dan kesehatan kerja dapat diharapkan untuk menciptakan kenyamanan kerja dan keselamatan kerja yang tinggi.

Perkembangan ilmu pengetahuan melalui berbagai penelitian dan percobaan di laboratorium sudah sedemikian pesat. Perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat ini sangat bermanfaat bagi kehidupan umat manusia. Akan tetapi perkembangan yang sedemikian pesat juga dikhawatirkan akan berpotensi meningkatkan bahaya dalam industri. Kalau prinsip keseimbangan dan keserasian dipegang teguh oleh para ilmuwan dan para pengusaha, niscaya kekhawatiran tersebut dapat diminimalkan. Peningkatan kemampuan dalam membuat alat dengan teknologi baru haruslah diimbangi dengan penciptaan alat pengendali yang lebih canggih dan kemampuan tenaga yang makin bertambah. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menghadapi bahaya yang mungkin timbul akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi antara

lain menyangkut ukuran alat, alat pengendali, kemampuan dan keterampilan pekerja, alat penanggulangan musibah, dan pengawasan yang dilakukan.

Dari segi ekonomi pemakaian alat yang berkapasitas besar adalah lebih menguntungkan, akan tetapi bahaya yang mungkin ditimbulkan juga akan besar. Dengan demikian penentuan ukuran reaktor harus didasarkan pada keuntungan dari segi ekonomi dan bahaya yang mungkin ditimbulkan. Salah satu langkah pengamanan yang dilakukan dalam rancang bangun adalah penggunaan *safety factor* atau *over design factor* pada perhitungan perancangan masing-masing alat dengan kisaran 10–20%. Alat pengendali harus lebih canggih dan lebih dapat diandalkan. Alat pengamanan yang terkait dengan alat produksi dan alat perlindungan bagi pekerja harus ditingkatkan. Biaya untuk membangun keselamatan dan kesehatan kerja, biaya untuk membeli alat-alat pengamanan memang cukup besar. Akan tetapi keselamatan dan kesehatan kerja juga akan lebih terjamin.

Kemampuan dan keterampilan pekerja harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan sehingga dapat mengikuti laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Alat penanggulangan musibah harus ditingkatkan agar malapetaka yang diakibatkan oleh penerapan teknologi maju tidak sampai meluas dan merusak. Pengawasan terhadap alat maupun terhadap pekerja harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan.

## Pentingnya Investigasi Kecelakaan Kerja

Keselamatan dan pencegahan kecelakaan kerja harus mendapat perhatian yang sangat besar dari pihak mana pun yang melaksanakan pekerjaan, baik di laboratorium maupun di industri-industri, ataupun tempat kerja yang lain. Beberapa alasan yang dapat dikemukakan adalah, salah satu di antaranya, karena angka kecelakaan kerja ternyata cukup mengejutkan. Sebagai contoh di Amerika lebih dari 6.200 orang meninggal atau di atas 6,5 juta terluka akibat kecelakaan kerja. Ini berarti lebih dari 8 kasus per 100 pekerja mengalami kecelakaan pada saat bekerja. Bahkan beberapa ahli keselamatan kerja yakin bahwa angka sesungguhnya justru lebih besar dari angka yang dilaporkan. Oleh karena itu banyak kecelakaan kerja yang terjadi dan tidak dilaporkan.

Angka-angka di atas menunjukkan betapa penderitaan karyawan, keluarga karyawan, serta biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak manajemen atau pengelola tempat kerja tersebut. Di Negara Amerika misalnya untuk satu kasus kecelakaan serius biasanya memerlukan biaya lebih dari \$ 23.000. Hal itu belum lagi memperhitungkan implikasi hukum yang diakibatkan oleh adanya kecelakaan kerja.

Kata "*accident*" dalam bahasa Indonesia berarti kebetulan atau kecelakaan. Pemberian arti ini sebenarnya tidaklah tepat karena tidak ada sesuatu di tempat kerja yang terjadi secara kebetulan atau *accident*. Pada zaman Romawi kuno barangkali hal ini benar karena



pada waktu itu hukum yang mengatur tentang sebab akibat memang belum dikenal oleh masyarakat dan pemerintahannya. Sehingga dipercayai bahwa kejadian-kejadian fisik (termasuk kecelakaan kerja) dikendalikan oleh para dewa. Tetapi memasuki milenium ketiga, pemahaman manusia tentang kejadian-kejadian fisik berkembang terlampau cepat. Akibatnya keyakinan masyarakat bahwa suatu "accident" tidaklah terjadi secara kebetulan begitu saja. Masyarakat sudah mulai sadar bahwa kecelakaan dan kebetulan tersebut dikarenakan oleh adanya faktor-faktor yang menjadi penyebab. Faktor-faktor penyebab tersebutlah yang mendorong terjadinya suatu kecelakaan. Atau dengan kata lain suatu kecelakaan terjadi karena ada alasan-alasan yang jelas dan dapat diperkirakan sebelumnya (*predictable*). Sebagian besar kecelakaan muncul akibat dari faktor-faktor yang dapat diidentifikasi. Itulah sebabnya investigasi dan identifikasi alasan-alasan terjadinya kecelakaan menjadi signifikan dalam rangka menghindari kecelakaan serupa di kemudian hari.

## Hal-hal yang Dapat Menyebabkan Kecelakaan

Ada tiga dasar penyebab terjadinya kecelakaan kerja, yaitu:

1. Terjadi secara kebetulan.

Dianggap sebagai kecelakaan dalam arti asli (*genuine accident*), sifatnya tidak dapat diramalkan dan berada di luar kendali manajemen perusahaan. Misalnya, seorang karyawan tepat berada di depan jendela kaca ketika tiba-tiba seseorang melempar jendela kaca sehingga mengenyainya.

2. Kondisi kerja yang tidak aman.

Kondisi kerja yang tidak aman merupakan salah satu penyebab utama terjadinya kecelakaan. Kondisi ini meliputi faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Peralatan yang tidak terlindungi secara benar.
- b. Peralatan yang rusak.
- c. Prosedur yang berbahaya dalam, pada, atau di sekitar mesin atau peralatan gudang yang tidak aman (sumpek dan terlalu penuh).
- d. Cahaya tidak memadai, suram, dan kurang penerangan.
- e. Ventilasi yang tidak sempurna, pergantian udara tidak cukup, atau sumber udara tidak murni.

Pemulihan terhadap faktor-faktor ini adalah dengan meminimalkan kondisi yang tidak aman, misalnya dengan cara membuat daftar kondisi fisik dan mekanik yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan. Pembuatan *checklist* ini akan membantu dalam menemukan masalah yang menjadi penyebab kecelakaan. Meskipun kecelakaan dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, akan tetapi ada tempat-tempat tertentu yang

mempunyai tingkat kecelakaan kerja tinggi. Kira-kira sepertiga dari kecelakaan industri maupun laboratorium terjadi di sekitar truk *forklift*, kereta dorong, dan tempat-tempat angkat junjung barang.

Kecelakaan industri yang tinggi meningkatkan tingkat absensi dan menurunkannya tingkat produktivitas, dan secara psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi, memicu perasaan teralienasi, hingga *turnover*-nya tinggi. Uraian diatas tidak perlu terjadi kalau dikoordinasikan dengan baik sehingga faktor stres dan K3I bukan jadi kelemahan tetapi menjadi kekuatan.

### **Tiga Faktor Lain yang Berhubungan dengan Kecelakaan Kerja**

Di samping kondisi kerja yang tidak aman, masih ada tiga faktor lain yang memengaruhi atau menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja. Ketiga faktor tersebut yaitu sifat dari kerja itu sendiri, jadwal kerja, dan iklim psikologis di tempat kerja.

a. Sifat kerja

Menurut kajian para ahli keselamatan, sifat kerja memengaruhi tingkat kecelakaan. Sebagai contoh, karyawan yang bekerja sebagai operator *crane* (derek) akan memiliki risiko kecelakaan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja sebagai supervisor/penyelia.

b. Jadwal kerja

Jadwal kerja dan kelelahan kerja juga memengaruhi kecelakaan kerja. Tingkat kecelakaan kerja biasanya stabil pada 6–7 jam pertama di hari kerja. Akan tetapi pada jam-jam sesudah itu, tingkat kecelakaan kerja akan lebih tinggi. Hal ini dimungkinkan karena karyawan atau tenaga kerja sudah melampaui tingkat kelelahan yang tinggi. Kenyataan di lapangan juga membuktikan bahwa kerja malam mempunyai risiko kecelakaan lebih tinggi daripada kerja pada siang hari.

c. Iklim psikologis tempat kerja

Iklim psikologis di tempat kerja juga berpengaruh pada kecelakaan kerja. Karyawan atau tenaga kerja yang bekerja di bawah tekanan stres atau yang merasa pekerjaan mereka terancam atau yang merasa tidak aman akan mengalami lebih banyak kecelakaan kerja daripada mereka yang tidak mengalami tekanan.

## **Tindakan Tidak Aman yang Dilakukan oleh Tenaga Kerja**

Adalah tidak mungkin menghilangkan kecelakaan kerja hanya dengan mengurangi keadaan yang tidak aman, karena pelaku kecelakaan kerja adalah manusia. Para ahli belum dapat menemukan cara yang benar-benar jitu untuk menghilangkan tindakan karyawan yang tidak aman. Tindakan-tindakan tersebut adalah:

- a. Melempar atau membuang material.
- b. Mengoperasikan dan bekerja pada kecepatan yang tidak aman, apakah itu terlalu cepat ataupun terlalu lambat.
- c. Membuat peralatan keselamatan dan keamanan tidak beroperasi dengan cara memindahkan, mengubah *setting*, atau memasang kembali.
- d. Memakai peralatan yang tidak aman atau menggunakannya secara tidak aman.
- e. Menggunakan prosedur yang tidak aman saat mengisi, menempatkan, mencampur, dan mengombinasikan material.
- f. Berada pada posisi tidak aman di bawah muatan yang tergantung. Menaikkan *lift* dengan cara yang tidak benar.
- g. Pikiran kacau, gangguan penyalahgunaan, kaget, dan tindakan kasar lain.

Tindakan-tindakan seperti ini dapat menyebabkan usaha perusahaan atau tempat kerja meminimalkan kondisi kerja yang tidak aman menjadi sia-sia. Oleh karena itu kita harus mengidentifikasi penyebab tindakan-tindakan di atas. Hal-hal berikut ini dapat dipakai sebagai alat bantu dalam mengidentifikasi tindakan-tindakan di atas.

- a. Karakteristik pribadi karyawan.
- b. Karyawan yang mudah mengalami kecelakaan (*accident prone*).
- c. Daya penglihatan karyawan.
- d. Usia karyawan.
- e. Persepsi dan keterampilan gerak karyawan.
- f. Minat karyawan.

## **Pengendalian atas Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Untuk mengendalikan suatu proses diperlukan alat penunjuk, alat pengendali, dan supaya bahaya dapat diperkecil dibutuhkan juga alat pengaman. Dalam rangka mengendalikan suatu proses, variabel penting yang mudah dikendalikan meliputi suhu, tekanan, dan konsentrasi. Untuk penunjuk faktor bahaya yang lain, seperti adanya kebocoran gas yang mudah terbakar, gas beracun, atau cairan yang mudah merusak, umumnya masih digunakan pancaindra manusia. Kebocoran gas yang mudah terbakar atau berbahaya diketahui dari bau yang khas, atau dapat dipantau dengan menempatkan binatang percobaan seperti tikus, kelinci, dan lain-lainnya.

Alat pengendali proses dalam industri terkait langsung dengan keselamatan kerja. Dengan adanya alat pengendali proses, bahaya kebakaran, peledakan, dan keracunan dapat ditekan sampai batas yang sekecil-kecilnya. Meskipun demikian peran manusia sebagai pengendali masih tetap diperlukan terutama untuk mengawasi faktor-faktor

bahaya yang belum diketemukan cara pengendaliannya seperti gas beracun atau gas mudah terbakar lainnya yang bocor dari reaktor.

Alat pengaman diperlukan agar kemungkinan timbulnya bahaya dapat diperkecil. Alat pengaman dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu pengaman alat berbahaya dan pengaman manusia yang melayani alat itu. Proses produksi barang dan jasa dapat mengakibatkan kondisi kritis yang membahayakan sehingga timbul malapetaka *major accident* dengan dampak yang luas dan sulit ditanggulangi.

Dikenal istilah 5 K akibat kecelakaan, yaitu:

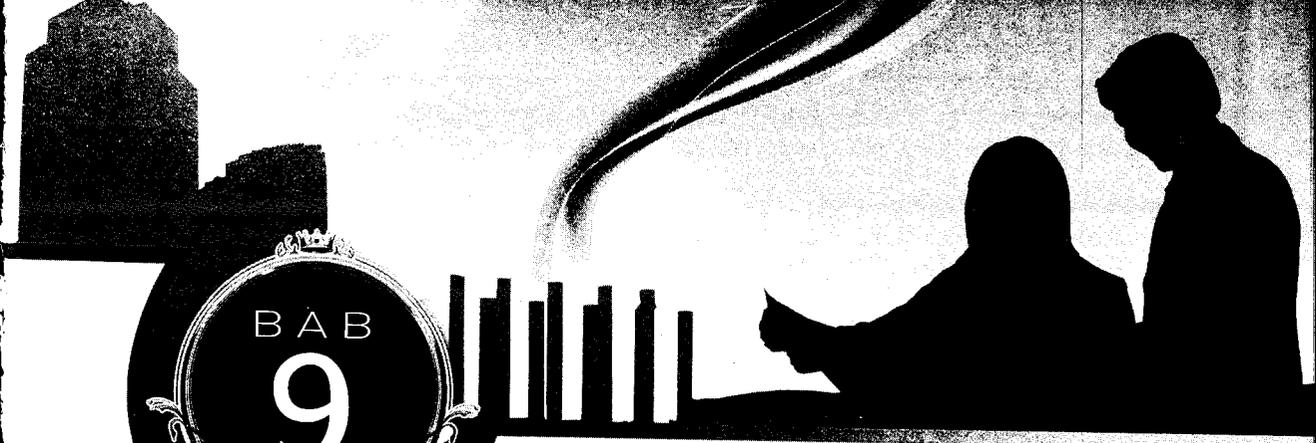
1. Kerusakan dan Kerugian Materi.
2. Kekacauan dan Disorganisasi.
3. Keluhan dan Kesedihan.
4. Kelainan dan Cacat.
5. Kematian.

Lihat Gambar 1.2, bila pelaku bisnis bisa *manage input*, proses/transformasi dengan bagus maka pelaku industri mempunyai kemampuan untuk menganalisis persoalan dengan bagus beserta solusinya, *skill* bagus dan menguasai banyak metode dan yang tidak kalah penting *mindset*-nya bagus sehingga bisa *manage input*, proses/transformasi akan berjalan dengan baik sesuai dengan rencana/harapan.

## KESIMPULAN

Stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau *stressor* kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan di atas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai *stressor* kerja. *Stressor* kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stres kerja.

Keselamatan dan kesehatan kerja secara filosofi adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani. Dengan keselamatan dan kesehatan kerja maka para pengguna diharapkan dapat melakukan pekerjaan dengan aman dan nyaman.



# BAB 9

## Nilai Tambah

Sebelum membahas nilai tambah, pembaca/pelaku industri harus mempunyai jiwa benah diri menuju ke nilai yang lebih baik secara terus-menerus sehingga insan industri punya ketajaman analisis dan keterampilan/*skill* yang bagus sebagai bekal dalam melakukan kreativitas dan inovasi supaya mempunyai nilai tambah.

### PENGETIAN NILAI TAMBAH

Kadang untuk mencapai kesuksesan terasa sangat berat. Itu dikarenakan pikiran kita yang berkuat tentang takut akan kegagalan, tidak selalu berpola pikir positif. Terus bagaimana kita harus berpikir yang positif? Mungkin sebagian dari Anda sudah mengetahui apa yang dibahas di depan. Penulis hanya menanyakan, nilai tambah apa yang Anda punyai untuk mencapai kesuksesan yang Anda inginkan? Apakah hanya dengan motivasi saja? Tidak.

Pembaca harus memikirkan nilai tambah apa yang pembaca punya. Misalnya pembaca seorang karyawan sebuah pabrik. Nah, apa yang membedakan Anda dengan karyawan pabrik yang lain? Kalau kita masih sama dengan rata-rata teman sesama karyawan, berarti Anda belum mempunyai nilai tambah. Sudah paham kan apa yang disebut nilai tambah? Sekarang bagaimana dengan Anda sekarang?

Nah, dengan nilai tambah tersebut Anda bisa mengembangkan sebagai peluang usaha yang menjanjikan di kemudian hari. Cobalah, pikirkan sekarang juga, nanti Anda akan bertemu dengan nilai tambah yang Anda inginkan. Untuk itu dibutuhkan tambahan nilai kreatif, inovatif.

## KREATIVITAS (*CREATIVITY*)

Pengertian teori kreativitas adalah teori yang digambarkan suatu kegiatan untuk memberikan nilai dan fungsi baru dari sesuatu yang sudah ada. Sangat berbeda dengan yang disebut sebagai inovasi, yang menciptakan sesuatu dari sesuatu yang belum ada dan terimplementasi sebelumnya.

**Kreativitas** adalah cara mengapresiasi diri kita terhadap suatu masalah, dengan menggunakan berbagai cara yang datang secara spontanitas yang merupakan hasil dari pemikiran. Kreativitas bisa disalurkan dengan berbagai cara, di antaranya dengan membuat karya-karya seni yang mengandung nilai-nilai estetika atau keindahan untuk mendapatkan nilai tambah. Kreativitas bisa muncul karena adanya dorongan di dalam diri kita untuk berkarya.

Menjadi kreatif adalah sebuah keputusan diri. Yaitu, sebuah pilihan seseorang akan bertindak kreatif atau tidak. Pilihan untuk kreatif diumpamakan layaknya seorang investor yang baik, mereka membeli dengan harga rendah dan menjual setinggi-tingginya, juga bisa pemanfaatan metode sehingga jadi efektif dan efisien. Tulisan ini mencoba menggambarkan asumsi di atas, yang kita sebut sebagai teori kreativitas. Menarik untuk dicermati, bahwa Sternberg mendeskripsikan 12 teknik yang dapat digunakan oleh guru dan konselor terhadap para siswa dan klien sekaligus.

### Penanaman Teori Kreativitas

Sikap kreatif juga berlaku di dunia ide. Orang kreatif memunculkan banyak ide yang bernilai. Tidak semua ide kreatif terlihat cerdas, berisi keajaiban, bermuatan guna, tetapi tidak jarang ide-ide kreatif terlihat jelek, karenanya dianggap hina, dicurigai dan diolok-olok. Pada umumnya, ide kreatif sering ditolak karena bertentangan dengan keadaan yang sedang berlaku. Penolakan oleh masyarakat tersebut, barangkali, untuk memberi kerangka berpikir yang benar-benar menurut takaran mereka. Masyarakat pada umumnya merasa, bahwa ide kreatif melawan *status-quo*, dan masyarakat sering kali mengabaikan ide inovatif. Semua ini adalah beberapa hambatan munculnya sikap kreatif dan inovatif, karena itu dalam upaya mengembangkan sikap kreatif kita perlu mengenali beberapa aral kreativitas. Ada berbagai jenis aral kreativitas (*creativity blocks*), yaitu hambatan bersifat internal, seperti aral pola pikir, paradigma, keyakinan, ketakutan,

motivasi, dan kebiasaan, dan aral eksternal seperti hambatan sosial, organisasi dan kepemimpinan. Pendek kata, ide kreatif sering ditolak masyarakat. Ada beberapa contoh menarik yang bisa kita simak, salah satunya, hasil kerja kreatif karya literatur dan sastra besar, "*Tar Baby*" oleh Toni Morrison, dan "*The Bell Jar*" oleh Sylvia Plath, yang pada awalnya ditanggapi negatif. Contoh lain, beberapa hasil penelitian keilmuan ditolak sebelum dipublikasikan di jurnal, seperti, John Garcia tentang perbedaan biopsikologis, yang sekarang dikenal dengan *classical conditioning*, yang masyhur dengan *a single trial of learning*-nya (Garcia and Koelling 1966).

Ibarat seorang investor, seorang kreatif membeli dengan harga rendah, menghadirkan ide unik, lalu dijual dengan harga mahal, dan mencoba meyakinkan dan meningkatkan nilai harga tersebut dengan menanamkannya pada orang lain. Artinya, orang kreatif menjual tinggi sebuah ide pada orang yang dipengaruhinya. Selain itu, tipikal sifat kreatif adalah mendorong orang lain mencintai ide mereka. Tetapi pada umumnya, tanggapan terhadap ide biasanya bukanlah indikasi partikel kreatif tersebut.

Sikap kreatif juga dapat dibaca pada sikap dan kemampuan seseorang menghadapi hidup. Tendensi kreatif sering ditemukan pada anak-anak di bawah umur 7-8 tahun, tetapi sukar ditemui pada anak-anak di atas umur tersebut dan pada remaja. Pada umumnya, tendensi kreativitas menjadi berkurang karena tekanan sosial dan kompromi terhadap aturan intelektual.

## **Keseimbangan Kemampuan Sintetis, Analisis, dan Praktikal**

Kerja kreatif akan berhasil jika menggunakan dan menyeimbangkan tiga kemampuan: sintetis, analisis dan praktikal. Ketiga hal ini bisa ditumbuhkembangkan secara sadar dan terlatih. Kemampuan sintetis adalah kemampuan membangkitkan ide baru dan menarik. Sering kali seorang yang kreatif memiliki unsur berpikir sintetis yang bagus, mampu menghubungkan antara sesuatu hal dengan lainnya secara spontan. Sementara itu, kemampuan analisis adalah cara berpikir kritis, memiliki keterampilan analisis dan evaluasi ide. Orang kreatif memiliki kemampuan menganalisis pada peristiwa baik atau peristiwa buruk. Perkembangkan kemampuan analisis ini memungkinkan mereka mengubah ide jelek menjadi baik, sedangkan kemampuan praktikal ialah kemampuan menerjemahkan teori ke dalam praktik, dan mengubah ide-ide abstrak ke arah kecakapan praktikal. Adapun implikasi penanaman teori kreatif dengan disertai tiga kemampuan di atas yaitu kemampuan meyakinkan orang lain bahwa ide-idenya bisa diterapkan. Namun kendalanya, sering kali kita temukan, seseorang memiliki ide sangat bagus, tetapi tidak bisa menjualnya.

## 12 langkah menuju kreativitas

1. Mendefinisikan kembali problem yang dihadapi. Secara esensi cara ini bisa dimaknai sebagai pelepasan seseorang dari belenggu pikirannya. Proses ini adalah bagian dari sintetis berpikir kreatif.
2. Bertanya dan menganalisis asumsi. Orang kreatif mempertanyakan asumsi dan cepat menggerakkan orang lain melakukan hal yang sama. Mempertanyakan asumsi adalah bagian dari kreativitas berpikir analisis.
3. Menjual ide. Murid-murid dilatih bagaimana memengaruhi orang lain melalui gagasan-gagasan mereka. Menjual gagasan adalah bagian dari aspek praktikal berpikir kreatif.
4. Mendorong menghasilkan ide. Orang kreatif mampu mendemonstrasikan gaya berpikir seorang legislatif. Seorang legislatif suka menghasilkan ide. Siswa butuh banyak pengetahuan agar ide yang muncul lebih baik. Guru dan murid harus bersama-sama mengidentifikasi dan mengenali aspek kreatif dari ide yang dihadirkan.
5. Mengenali dua arah perolehan pengetahuan. Murid-murid dikenalkan pada proses belajar dua arah, berpusat pada guru dan belajar dari diri mereka sendiri.
6. Mendorong siswa mengidentifikasi rintangan dan mengatasinya. Siswa perlu tahu bahwa proses kreativitas berlangsung lama, agar nilai atau ide kreatif bisa dikenal dan dihargai.
7. Mendorong berpikir sehat dan berani mengambil risiko. Apakah kesulitan, rintangan, dan risiko harus dihindari? Tidak. Pertanyaan dan jawaban ini harus ditanamkan secara kuat pada jiwa murid, agar sadar tentang semua risiko yang akan dihadapi dari setiap pengambilan keputusan. Inilah bentuk berpikir sehat. Dan, itulah harga kerja kreatif.
8. Mendorong toleransi ambigu. Menyadari adanya kodrat hitam dan putih. Demikian pula, pemikiran dan perbuatan mempunyai dua dimensi, baik-buruk.
9. Membantu siswa membangun keyakinan meraih sukses (*self-efficacy*). Semua siswa pada dasarnya mempunyai kemampuan berkreasi atas pengalaman-pengalamannya. Berada di kelompok yang menyenangkan, misalnya, mendorong siswa mampu memunculkan sesuatu yang baru. Oleh sebab itu, cara pertama adalah memberi suasana kondusif pada siswa untuk bisa kreatif.
10. Membantu siswa menemukan cinta pada perbuatannya. Siswa disadarkan pentingnya mencintai apa yang sedang dikerjakan. Hal ini mendorong siswa menampilkan kerja yang bagus, fokus dan penuh dedikasi.
11. Mengajarkan siswa pentingnya menunda kepuasan. Siswa harus ditanam kesadaran pentingnya kita mengerjakan suatu proyek dalam jangka waktu lama, tanpa berharap cepat-cepat mendapatkan hasil.

12. Memelihara lingkungan agar tetap kreatif. Suasana kelas hendaknya dikondisikan untuk tetap terjaga kreativitasnya, dengan demikian siswa akan terdorong untuk selalu kreatif.

Pertumbuhan dan perkembangan manusia tidak akan lepas dari 3 potensi primer (fisik, kreatif, dan rasio) dan 3 potensi sekunder (gerak, imajinasi, dan perasaan). Menurut Tabrani (1994), dalam diri manusia terdapat proses yang sifatnya sadar, ambang sadar, dan tidak sadar. Perkembangan rasio/daya nalar merupakan gabungan antara gerak dan imajinasi. Perkembangan kreatif merupakan gabungan antara imajinasi dan perasaan. Unsur fisik, kreatif, dan rasio tersebut selalu bekerja secara bersamaan dalam diri manusia, hanya kadarnya saja berbeda-beda tergantung pada usia sejak bayi hingga dewasa.

Kreativitas merupakan salah satu istilah yang sering digunakan dalam penelitian psikologi masa kini dan sering digunakan dengan bebas di kalangan orang awam. Kreativitas merupakan ranah psikologis yang kompleks dan multidimensional (Dedi Supriadi, 1998). Banyak definisi tentang kreativitas, namun tidak ada satu definisi pun yang dapat diterima secara universal. Untuk lebih menjelaskan pengertian tentang kreativitas, akan dipaparkan beberapa perumusan yang merupakan simpulan para ahli mengenai kreativitas. Kreativitas merupakan proses mental yang unik, suatu proses yang semata-mata dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang baru, berbeda, dan orisinal. Sebaliknya, kreativitas mencakup jenis pemikiran spesifik, yang disebut Guilford, "pemikiran berbeda" (*divergent thinking*), pemikiran menyimpang dari jalan yang telah dirintis sebelumnya dan mencari variasi. Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan komposisi, produk atau gagasan apa saja yang pada dasarnya baru dan sebelumnya tidak dikenal pembuatnya. Banyaknya definisi tentang kreativitas merupakan salah satu masalah kritis dalam meneliti, mengidentifikasi, dan mengembangkan kreativitas. Dalam dunia pendidikan yang terpenting kreativitas perlu dikembangkan. Sehubungan dengan pengembangan kreativitas, terdapat empat aspek konsep kreativitas (Rhodes, 1987, dalam Utami Munandar, 1999) diistilahkan sebagai "*Four P's of Creativity: Person, Process, Press, Product*".

## Teori tentang Pembentukan Pribadi Kreatif

### Teori Psikoanalitis

**Kreativitas** adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau konsep baru, atau hubungan baru antara gagasan dan konsep yang sudah ada. Dari sudut pandang

keilmuan, hasil dari pemikiran kreatif (kadang disebut pemikiran divergen) biasanya dianggap memiliki keaslian dan kepantasan. Sebagai alternatif, konsepsi sehari-hari dari kreativitas adalah tindakan membuat sesuatu yang baru.

### *Faktor yang Memengaruhi Kreativitas*

Kreativitas peserta didik agar dapat terwujud membutuhkan adanya dorongan dalam diri individu (motivasi intrinsik) dan dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik).

### *Motivasi untuk Kreativitas*

Pada setiap orang ada kecenderungan atau dorongan untuk mewujudkan potensinya, untuk mewujudkan dirinya; dorongan untuk berkembang dan menjadi matang, dorongan untuk mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas seseorang. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya (Rogers, 1982, dalam Munandar, 1999). Motivasi intrinsik ini yang hendaknya dibangun dalam diri individu sejak dini. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkenalkan individu dengan kegiatan-kegiatan kreatif, dengan tujuan untuk memunculkan rasa ingin tahu, dan untuk melakukan hal-hal baru.

### *Kondisi Eksternal yang Mendorong Perilaku Kreatif*

Kondisi eksternal (dari lingkungan) secara konstruktif ikut mendorong munculnya kreativitas. Kreativitas memang tidak dapat dipaksakan, tetapi harus dimungkinkan untuk tumbuh. Individu memerlukan kondisi yang kondusif agar memungkinkan individu tersebut mengembangkan sendiri potensinya. Maka penting mengupayakan lingkungan (kondisi eksternal) yang dapat memupuk dorongan dalam diri individu untuk mengembangkan kreativitasnya. Menurut pengalaman Rogers dalam psikoterapi, penciptaan kondisi keamanan dan kebebasan psikologis memungkinkan timbulnya kreativitas yang konstruktif.

### *Menjadi Kreatif dan Produktif*

Ketika kita mendengar kata kreativitas, sering kali yang muncul di benak kita adalah para penulis, pelukis, penyair, musisi—para seniman yang bergerak di dunia seni. Padahal kreativitas mencakup hal-hal yang lebih luas, misalnya: mengelola bisnis yang

berkembang pesat, meningkatkan nilai penjualan produk kita, melakukan negosiasi bisnis, menyusun program komputer, menjadi orang tua yang inovatif, memiliki hidup yang menyenangkan dan membahagiakan, semuanya memerlukan tingkatan tertentu kreativitas. Kreativitas dan saat-saat penuh inspirasi merupakan hal yang sangat penting bagi segala aspek yang kita lakukan dalam hidup ini—hubungan, keluarga, bisnis, pekerjaan, dan komunitas sosial.

Kita semua dilahirkan dengan potensi kreativitas. Salah satu ciri yang membedakan manusia dengan ciptaan Tuhan yang lain adalah kreativitas kita atau kemampuan kita mencipta. Hal ini merupakan sifat hakiki kita sebagai manusia dan merupakan bagian dari siapa kita. Kreativitas merupakan insting kita yang terbawa sejak lahir bahwa sesungguhnya alam telah mengajarkan kita untuk menjadi kreatif.

Segala sesuatu di dunia ini dibuat atau dibentuk dari sejumlah kecil unsur. Misalnya dalam ilmu fisika dikenal bahwa semua zat dibentuk dari partikel proton dan elektron. Dalam kimia kita ketahui bahwa berbagai jenis bahan kimia terbentuk dari senyawa karbon dan hidrogen. Lebih jauh lagi kita ketahui pula bahwa semua perhitungan yang rumit dalam matematika, statistika maupun akuntansi keuangan, pada dasarnya terdiri hanya sepuluh lambang angka. Berbagai karya tulisan, sastra dan ilmu pengetahuan tersusun dari hanya 26 alfabet. Demikian halnya musik baik itu berupa musik klasik, *rock n roll*, *new wave*, *pop* tercipta dengan sebuah harmonisasi yang indah dari 7 nada dasar.

Pelajaran apa yang dapat kita petik dari semua ini? Jawabannya adalah kreativitas. Kita dapat menciptakan banyak hal dari sumber daya yang terbatas dengan melakukan proses kreativitas. Kreativitas berasal dari kata dasar kreatif yang memiliki akar kata *to create* yang artinya mencipta. Inilah sesungguhnya *kuasa* yang diberikan oleh Tuhan (ingat bahwa *we are given the authority to use the Power of God*—kita diberikan wewenang untuk menggunakan Kuasa Tuhan). Inilah yang membedakan manusia dengan ciptaan Tuhan yang lainnya. Kita diberi kemampuan untuk mencipta, termasuk menciptakan realitas baru dalam kehidupan kita. Sehingga apa pun situasi atau keterbatasan kita, kita memiliki potensi untuk menciptakan berbagai hal, termasuk keberhasilan dan kebahagiaan dalam hidup ini. Kita tidak memerlukan banyak sumber daya untuk dapat menciptakan banyak hal yang memberi arti bagi kehidupan.

Penting sekali bagi kita untuk mulai belajar mengembangkan kreativitas dalam diri kita. Seorang anak kecil dapat membuat berbagai macam bentuk dari misalnya 50 potongan lego. Demikian halnya telah jutaan bahkan miliaran penemuan manusia yang berasal dari unsur-unsur yang terbatas atau sederhana. Penemuan roda yang berbentuk lingkaran misalnya telah menyebabkan terciptanya ribuan bahkan jutaan produk seperti mobil, kereta api, sepeda, ban berjalan, dan sebagainya.

Sebelum kita lebih jauh membahas tentang kreativitas, ada baiknya kita mengetahui bagaimana proses atau cara berpikir kita, sehingga kita bisa mengoptimalkan cara otak kita memproses informasi dan kemudian menemukan jalan untuk memecahkan masalah maupun memunculkan gagasan-gagasan tertentu.

Pada umumnya teori-teori psikoanalisis melihat kreativitas sebagai hasil mengatasi satu masalah, yang biasanya mulai di masa anak. Pribadi kreatif dipandang sebagai seorang yang pernah mempunyai pengalaman traumatis, yang dihadapi dengan memungkinkan gagasan-gagasan yang disadari dan yang tidak disadari bercampur menjadi pemecahan inovatif dari trauma. Tindakan kreatif mentransformasi keadaan psikis yang tidak sehat menjadi sehat.

## Teori Freud, Kris, dan Jung

### *Teori Freud*

Menurut beberapa pakar psikologi, kemampuan kreatif merupakan ciri kepribadian yang menetap pada lima tahun pertama dari kehidupan. Sigmund Freud adalah tokoh utama yang membahasnya.

### *Teori Kris*

Erns Kris (1900-1957) menekankan bahwa mekanisme pertahanan yang bersifat memengaruhi, seiring memunculkan tindakan kreatif. Orang yang kreatif menurut teori ini adalah mereka yang paling mampu "memanggil" bahan dari alam pikiran tidak sadar.

Seseorang yang kreatif tidak mengalami hambatan untuk bisa "seperti anak" dalam pemikirannya. Mereka dapat mempertahankan "sikap bermain" mengenai masalah-masalah serius dalam kehidupannya. Dengan demikian mereka mampu melihat masalah-masalah dengan cara yang segar dan inovatif, mereka melakukan regresi demi bertahannya ego (*Regression in The Survive of The Ego*).

### *Teori Jung*

Carl Jung (1875-1967) percaya bahwa alam ketidaksadaran (ketidaksadaran kolektif) memainkan peranan yang amat penting dalam pemunculan kreativitas tingkat tinggi. Dari ketidaksadaran kolektif ini timbul penemuan, teori, seni, dan karya-karya baru lainnya.

## Teori Humanistik

Berbeda dengan teori psikoanalisis, teori humanistik melihat kreativitas sebagai hasil dari kesehatan psikologis tingkat tinggi. Kreativitas dapat berkembang selama hidup, dan tidak terbatas pada lima tahun pertama.

### *Ciri-ciri Kepribadian Kreatif*

Biasanya anak yang kreatif selalu ingin tahu, memiliki minat yang luas dan menyukai kegemaran dan aktivitas yang kreatif. Anak dan remaja kreatif biasanya cukup mandiri dan memiliki rasa percaya diri. Mereka lebih berani mengambil risiko (tetapi dengan perhitungan) daripada anak-anak pada umumnya. Artinya dalam melakukan sesuatu bagi mereka amat berarti, penting dan disukai, mereka tidak perlu menghiraukan kritik ataupun ejekan dari orang lain. Mereka pun tidak takut untuk membuat kesalahan dan mengemukakan pendapat mereka walaupun mungkin tidak disetujui oleh orang lain.

Orang yang inovatif berani berbeda, menonjol, membuat kejutan atau menyimpang dari tradisi. Rasa percaya diri, keuletan dan ketekunan membuat mereka tidak cepat putus asa dalam mencapai tujuan mereka. Thomas Alfa Edison dikatakan bahwa dalam melakukan percobaan dia mengalami kegagalan lebih dari 200 kali, sebelum dia berhasil dengan penemuan bola lampu yang bermakna bagi seluruh umat manusia. Ia mengungkapkan bahwa, "*Genius is 1% inspiration and 99% perspiration*". Treffinger mengatakan bahwa pribadi yang kreatif biasanya lebih terorganisir dalam tindakan. Rencana inovatif serta produk orisinal mereka, telah dipikirkan dengan matang terlebih dahulu dengan mempertimbangkan masalah yang mungkin timbul dan implikasinya.

Tingkat energi, spontanitas, dan petualangan yang luar biasa sering tampak pada orang kreatif, demikian pula keinginan yang besar untuk mencoba aktivitas baru dan mengasyikkan, misalnya untuk menghipnotis, terjun payung atau menjejaki kota atau tempat baru.

Siswa berbakat kreatif biasanya mempunyai rasa humor yang tinggi, dapat melihat masalah dari berbagai sudut tinjau, dan memiliki kemampuan untuk bermain dengan ide, konsep atau kemungkinan-kemungkinan yang dikhayalkan.

Ciri yang lebih serius pada orang kreatif adalah ciri-ciri seperti idealisme, kecenderungan untuk melakukan refleksi, merenungkan peran dan tujuan hidup, serta makna atau arti dari keberadaan mereka. Anak berbakat lebih cepat menunjukkan

perhatian pada masalah orang dewasa, seperti politik, ekonomi, polusi, kriminalitas, dan masalah lain yang dapat mereka amati di dalam masyarakat.

Ciri kreatif lainnya adalah kecenderungan untuk lebih tertarik pada hal-hal yang rumit dan misterius. Misalnya untuk percaya pada paranormal. Mereka lebih sering memiliki pengalaman indra keenam atau kejadian mistik. Minat seni dan keindahan juga lebih kuat dari rata-rata. Walaupun tidak semua orang berbakat kreatif menjadi seniman, tetapi mereka mempunyai minat yang cukup besar terhadap seni, sastra, musik, dan teater.

Tampak seolah-olah pribadi yang kreatif itu ideal. Namun ada juga karakteristik dari siswa kreatif yang mandiri, percaya diri, ingin tahu, penuh semangat, cerdas, tetapi tidak penurut. Hal ini dapat memusingkan kepala guru. Anak yang kreatif bisa juga bersifat tidak kooperatif, egosentris, terlalu asertif, kurang sopan, acuh tak acuh terhadap aturan, keras kepala, emosional, menarik diri, dan menolak dominasi atau otoritas guru. Ciri-ciri tersebut membutuhkan pengertian dan kesadaran. Dalam beberapa kasus membutuhkan koreksi dan pengarahan.

## Teori-teori tentang *Press*

Agar dapat terwujud kreativitas diperlukan dorongan dari individu (motivasi intrinsik) maupun dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik).

### *Motivasi Intrinsik dari Kreativitas*

Setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan mewujudkan potensinya, mewujudkan dirinya, dorongan berkembang menjadi matang. Dorongan mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitasnya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya (Rogers, 1982).

### *Kondisi Eksternal yang Mendorong Perilaku Kreatif*

Kreativitas memang tidak dapat dipaksakan, tetapi harus dimungkinkan untuk tumbuh. Bibit unggul memerlukan kondisi yang memupuk dan memungkinkan bibit itu mengembangkan sendiri potensinya. Bagaimana cara menciptakan lingkungan eksternal yang dapat memupuk dorongan dalam diri anak (internal) untuk mengembangkan kreativitasnya? Menurut pengalaman Carl Rogers dalam psikoterapi adalah dengan menciptakan kondisi keamanan dan kebebasan psikologis.

## Keamanan Psikologis

Ini dapat terbentuk dengan 3 proses yang saling berhubungan:

- a. Menerima individu sebagaimana adanya dengan segala kelebihan dan keterbatasannya.
- b. Mengusahakan suasana yang di dalamnya evaluasi eksternal tidak ada/tidak mengandung efek mengancam. Evaluasi selalu mengandung efek mengancam yang menimbulkan kebutuhan akan pertahanan ego.
- c. Memberikan pengertian secara empiris. Dapat menghayati perasaan-perasaan anak, dapat melihat dari sudut pandang anak dan dapat menerimanya, dapat memberikan rasa aman.

## Kebebasan Psikologis

Apabila guru mengizinkan atau memberi kebebasan kepada anak untuk mengekspresikan secara simbolis (melalui sajak atau gambar) pikiran atau perasaannya, ini berarti memberi kebebasan dalam berpikir atau merasa apa yang ada dalam dirinya.

## Teori tentang Proses Kreatif

Wallas dalam bukunya *"The Art of Thought"* menyatakan bahwa proses kreatif meliputi 4 tahap:

- a. Tahap Persiapan: mempersiapkan diri untuk memecahkan masalah dengan mengumpulkan data/informasi, mempelajari pola berpikir dari orang lain, bertanya kepada orang lain.
- b. Tahap Inkubasi: pada tahap ini pengumpulan informasi dihentikan, individu melepaskan diri untuk sementara dari masalah tersebut. Ia tidak memikirkan masalah tersebut secara sadar, tetapi "mengeramkannya" dalam alam prasadar.
- c. Tahap Iluminasi: tahap ini merupakan tahap timbulnya "insight" atau "Aha Erlebnis", saat timbulnya inspirasi atau gagasan baru.
- d. Tahap Verifikasi: tahap ini merupakan tahap pengujian ide atau kreasi baru tersebut terhadap realitas. Di sini diperlukan pemikiran kritis dan konvergen. Proses divergensi (pemikiran kreatif) harus diikuti proses konvergensi (pemikiran kritis).

## Teori tentang Produk Kreatif

Pada pribadi yang kreatif, bila memiliki kondisi pribadi dan lingkungan yang memberi peluang bersibuk diri dengan kreatif (proses), maka dapat diprediksikan bahwa produk kreatifnya akan muncul.

Cropley menunjukkan hubungan antara tahap-tahap proses kreatif dari Wallas (persiapan, inkubasi, iluminasi, verifikasi) dan produk psikologis yang berinteraksi: hasil berpikir konvergen à memperoleh pengetahuan dan keterampilan, jika dihadapkan pada situasi yang menuntut tindakan yaitu pemecahan masalah individu menggabungkan unsur-unsur mental sampai timbul "konfigurasi". Konfigurasi dapat berupa gagasan, model, tindakan cara menyusun kata, melodi atau bentuk.

Pemikir divergen (kreatif) mampu menggabungkan unsur-unsur mental dengan cara-cara yang tidak lazim atau tidak diduga. Konstruksi konfigurasi tersebut tidak hanya memerlukan berpikir konvergen dan divergen saja, tetapi juga motivasi, karakteristik pribadi yang sesuai (misalnya keterbukaan terhadap pembaruan unsur-unsur sosial, keterampilan komunikasi). Proses ini disertai perasaan atau emosi yang dapat menunjang atau menghambat.

### *Model dari Besemer dan Treffirger*

Besemer dan Treffirger menyarankan produk kreatif digolongkan menjadi 3 kategori (model ini disebut "*Creative Product Analysis Matrix*" [CPAM]):

a. Kebaruan (*novelty*)

Sejauh mana produk itu baru, dalam hal jumlah dan luas proses yang baru, teknik baru, bahan baru, konsep baru, produk kreatif di masa depan.

b. Produk itu orisinal: sangat langka di antara produk yang dibuat orang dengan pengalaman dan pelatihan yang sama, juga menimbulkan kejutan (*surprising*) dan juga germinal (dapat menimbulkan gagasan produk orisinal lainnya).

c. Pemecahan (*resolution*)

Menyangkut derajat sejauh mana produk itu memenuhi kebutuhan untuk mengatasi masalah. Ada 3 kriteria dalam dimensi ini:

1. Produk harus bermakna
2. Produk harus logis
3. Produk harus berguna (dapat diterapkan secara praktis)

## Elaborasi dan Sintesis

Dimensi ini merujuk pada derajat sejauh mana produk itu menggabungkan unsur-unsur yang tidak sama/serupa menjadi keseluruhan:

- a. Produk itu harus organis (mempunyai arti inti dalam penyusunan produk).
- b. Elegan, yaitu cangguh (mempunyai nilai lebih dari yang tampak).
- c. Kompleks, yaitu berbagai unsur digabung pada satu tingkat atau lebih.
- d. Dapat dipahami (tampil secara jelas).
- e. Menunjukkan keterampilan atau keahlian.

## Strategi Pengembangan Kreativitas

Pengembangan kreativitas dengan pendekatan 4P:

### a. Pribadi

Kreativitas adalah ungkapan keunikan individu dalam interaksi dengan lingkungan. Dari pribadi yang unik inilah diharapkan timbul ide-ide baru dan produk-produk yang inovatif.

### b. Pendorong

Untuk mewujudkan bakat kreatif siswa diperlukan dorongan dan dukungan dari lingkungan (motivasi eksternal) yang berupa apresiasi, dukungan, pemberian penghargaan, pujian, insentif, dan dorongan dari dalam diri siswa sendiri (motivasi internal) untuk menghasilkan sesuatu. Bakat kreatif dapat berkembang dalam lingkungan yang mendukung, tetapi dapat pula dihambat dalam lingkungan yang tidak mendukung. Banyak orang tua yang kurang menghargai kegiatan kreatif anak mereka dan lebih memprioritaskan pencapaian prestasi akademis yang tinggi dan memperoleh *ranking* tinggi dalam kelasnya. Demikian pula guru, meskipun menyadari pentingnya perkembangan kreativitas, tetapi dengan kurikulum yang ketat dan kelas dengan jumlah murid yang banyak maka tidak ada waktu bagi pengembangan kreativitas.

### c. Proses

Untuk mengembangkan kreativitas siswa, ia perlu diberi kesempatan untuk bersibuk secara aktif. Pendidik hendaknya dapat merangsang siswa untuk melibatkan dirinya dalam berbagai kegiatan kreatif. Untuk itu yang penting adalah memberi kebebasan kepada siswa untuk mengekspresikan dirinya secara kreatif. Pertama-tama yang

perlu adalah proses bersibuk diri secara kreatif tanpa perlu selalu atau terlalu cepat menuntut dihasilkannya produk kreatif yang bermakna.

d. Produk

Kondisi yang memungkinkan seseorang menciptakan produk kreatif yang bermakna adalah kondisi pribadi dan lingkungan yaitu sejauh mana keduanya mendorong seseorang untuk melibatkan dirinya dalam proses (kesibukan, kegiatan) kreatif. Yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa pendidik menghargai produk kreativitas anak dan mengomunikasikannya kepada orang lain, misalnya dengan mempertunjukkan atau memamerkan hasil karya anak. Ini akan lebih menggugah minat anak untuk berkreasi.

## PENGERTIAN INOVASI

Dalam bukunya *"Only The Paranoid Survive"* (Currency New York: 1996), Andy Grove menceritakan banyak hal tentang lingkungan bisnis, keputusan dan eksekusi yang dijalankan sehubungan dengan posisinya sebagai CEO dari Intel Co. Langkah Grove mengubah *core business* dari *chip memory* ke *microprocessor* dinilai banyak pihak sebagai kesuksesan bertindak. Sebelumnya, Intel dihadapkan pada banyak dilema menghadapi serangan produk Jepang yang telah lebih dulu menguasai pasar *chip memory* di samping juga dilihat dari *resource* usaha, manufaktur Jepang itu lebih kuat.

Saat itu Grove menghadapi tiga pilihan yang sama-sama tidak mudah. Pilihan pertama berupa *"low cost strategy"*. Kalau ingin mengalahkan perusahaan Jepang, Intel harus banting harga. Pilihan kedua, kalau tidak sanggup banting harga, Intel harus bermain dalam ceruk pasar yang kecil, *'Niche Market strategy'*. Ini pun tidak gampang karena konsekuensinya berupa tuntutan pada stabilitas dan margin profit. Ketiga, inovasi produk. Kalau ingin menang, tuntutannya berupa memperbaiki produk supaya lebih terjangkau oleh pasar dengan kualitas lebih dan, yang paling penting, tidak gampang ditiru oleh manufaktur Jepang.

Intel akhirnya memilih pilihan ketiga. Pilihan tersebut ternyata tepat sehingga kemudian mengantarkan Grove dinobatkan *"Man of the year"* versi majalah *Time*, 1997. Inovasi Intel menurut pendapat Grove diawali dari keberanian eksperimentasi dan fleksibilitas dalam menjalankan perubahan produk. Saat itu dinilai tidak cukup bagi Intel hanya mengandalkan strategi *"clear vision"* dan *"stable"* tetapi perlu mengubah konsep berpikir. Seperti diakui Grove: *"If company is experiencing rigidity in thinking and resistance to change, that company will not survive in high speed global market place"*.

Belajar dari langkah Grove yang memulai kesuksesannya dengan menggunakan kata kunci inovasi, rasanya tidak salah kalau kata kunci itu kita gunakan untuk mengawali kesuksesan dalam konteks pengembangan diri. Kenyataannya, sekadar inovasi semata sudah tak terhitung yang memahami dan mempraktikkannya baik di tingkat organisasi atau pribadi, tetapi kebanyakan mandul atau gagal. Lalu agar tidak gagal, format pemahaman inovasi seperti apakah yang mestinya digunakan?

## Menyeluruh

Kasarnya, bicara ide cemerlang tentu dapat ditemukan di kepala banyak orang atau organisasi, tetapi inovasi tidak berhenti pada ide cemerlang. Tidak pula berupa tindakan yang semata-mata berbeda dengan orang lain sebab inovasi bukan sebuah konsep tunggal dalam arti berubah hanya untuk sekadar berubah (*change for the sake of change*). Inovasi yang sesungguhnya adalah inovasi yang dipahami sebagai pelaksanaan konsep secara menyeluruh mencakup komponen dan segmennya. Mengacu pada pendapat Beth Webster dalam "*Innovation: we know we need it but how do we do it*" (Harbridge Consulting Group: 1990), inovasi adalah menemukan atau mengubah materi pekerjaan atau cara menyelesaikan pekerjaan secara lebih baik. Dengan definisi ini inovasi mengandung dua komponen: yaitu penemuan (*invention*), dan pelaksanaan (*implementation*), di mana pada tiap komponen terdiri atas empat segmen:

1. Kreativitas – *Generating new ideas*
2. Visi – *Knowing where you want to get with it*
3. Komitmen – *Mobilizing to get there*
4. Manajemen – *Planning and working to get there*

Menjalankan inovasi diawali dari eksplorasi untuk menemukan sesuatu yang baru dalam bentuk yang lebih tanpa meninggalkan perangkat lama yang masih baik. Tidak berhenti pada menemukan ide lebih baik, inovasi menuntut langkah berikutnya berupa pelaksanaan uji-realitas. Dalam kasus Intel, Grove menamakannya dengan istilah keberanian eksperimen. Pantas diberi embel-embel keberanian karena eksperimentasi punya risiko paling tinggi terhadap kegagalan sehingga dalam praktiknya banyak orang mengatakan "TIDAK" terhadap inovasi karena rasa takut menerima risiko itu.

Selain risiko kegagalan, hambatan di tingkat konsep, praktik, strategi, teknis, diri sendiri dan orang lain juga kerap muncul. Untuk menciptakan solusi yang dibutuhkan, maka kreativitas para inovator berperan. Kreativitas solusi ini diwujudkan dalam bentuk jumlah alternatif solusi terhadap situasi dengan cara mengubah, menggabungkan, mengidentifikasi celah destruktif dari sesuatu yang sudah mapan (*established*). Menurut riset ilmiah, kuantitas solusi alternatif punya korelasi dengan kualitas solusi. Jadi

keaktivitas bertumpu pada kemampuan memiliki pola baru dalam melihat hubungan antarobjek yang dilahirkan dari sudut pandang adanya "*possibility*", dan mempertanyakan sesuatu untuk memperoleh jawaban lebih baik. Seorang pakar kreativitas, Arthur Koestler, mengatakan: "*Every creative act involve a new innocent of perception, liberated from cataract of accepted belief*".

Dalam menjalankan kreativitas menciptakan solusi, inovator perlu memiliki kemampuan menyalakan lampu petunjuk yaitu visi—*having clear sense of direction*. Artinya, bentuk inovasi seperti apakah yang dilihat secara jelas oleh imajinasi inovator? Semakin jelas padanan fisik dari tujuan inovasi bisa disaksikan oleh penglihatan mental, maka akan semakin menjadi objek yang satu atau utuh. Kembali pada pengetahuan tentang pikiran yang baru akan bekerja kalau difokuskan pada objek utuh, kalau objeknya masih terpecah tidak karuan, dengan sendirinya pikiran memilih untuk diam atau kacau. Bagaimana mengutuhkan objek sasaran dalam kaitan dengan kemampuan visualisasi ini?

Merujuk pada pendapat Shakti Gawain dalam "*Creative Visualization*" (Creating Strategies Inc.: 2002), para inovator perlu melewati empat tahapan proses untuk menajamkan visinya, yaitu:

1. Memiliki tujuan yang jelas
2. Memiliki potret mental yang jelas dari sebuah objek yang diinginkan
3. Memiliki ketahanan konsentrasi terhadap objek atau tujuan
4. Memiliki energi, pikiran, keyakinan positif

Di atas dari semua komponen dan segmen tersebut, roh dari inovasi adalah komitmen yang membedakan antara "*make*" dengan "*let things happen*".

Inovasi menuntut komitmen pada "*make*", bukan membiarkan ide cemerlang menemukan jalannya sendiri di lapangan. Komitmen adalah menolak berbagai macam "*excuses*" yang tidak diperlukan oleh inovasi. *The show must go on*. Mengutip pendapat Ralp Marlstone tentang komitmen dikatakan: "Anda tidak bisa menciptakan '*living*' hanya dengan ide, kreativitas, visi, melainkan '*you must live WITH them*'. Senada dengan Ralp, Joel Barker mengatakan "*Vision WITH action can change the world*".

Menjalankan ide inovatif sebagai pemahaman komprehensif menuntut aplikasi prinsip manajemen yang berarti menggunakan sumber daya di luar kita sebagai kekuatan berdasarkan keseimbangan riil antara *size of planning* dan *ability of working*. Tanpa aplikasi manajemen, sumber daya yang berlimpah di luar sana bisa tidak berguna atau malah menjadi penghambat atau sia-sia. Salah satu keahlian manajemen adalah komunikasi. Tak terbayangkan kalau kerja sama apa pun tidak diimbangi dengan kemampuan komunikasi yang dibutuhkan. Contoh lain yang menggambarkan pentingnya keseimbangan dalam

menjalankan inovasi adalah fenomena kekecewaan atau kegagalan proposal kerja sama. Dari sudut gagasan, kreativitas, visi, semuanya cemerlang. Tetapi begitu disepakati untuk dijalankan, ternyata masih banyak celah lubang yang belum atau masih di luar kapasitas masing-masing pihak menciptakan solusi. Atau dengan kata lain lebih gede *planning for success* ketimbang *ability of working for success*.

## Alasan

Menemukan alasan mengapa kita merasa perlu untuk menjalankan ide inovatif untuk memperbaiki kehidupan pribadi atau organisasi merupakan bagian penting dari inovasi itu sebelum dijalankan. Sebagian dari alasan itu antara lain dapat dijabarkan sebagai berikut:

## Perubahan

Dunia ini tidak akan berbeda dengan perubahan yang secara *take for granted* akan terjadi. Setiap perubahan eksternal menuntut ketepatan memilih respons di tingkat internal. Inilah pilihan dari pemahaman hidup yang harus dipegang. Sayangnya sering ditemukan bahwa orang lebih tertarik untuk membicarakan kemajuan yang diciptakan perubahan dunia luar tanpa dibarengi dengan keinginan kuat untuk mengubah diri. Sikap *resistance to change* yang membabi buta ini pada giliran tertentu akan mengantarkan pada posisi sebagai korban perubahan zaman atau tidak mendapat *benefit* dari kemajuan.

Contoh sepele adalah penguasaan bahasa asing, katakanlah bahasa Inggris. Dahulu menjadi rukun profesi dalam arti bagian atau rungan tersendiri dari sebuah profesi. Tetapi sekarang tidak bisa dipungkiri telah menjadi syarat masuk pintu gerbang yang berarti harus dimiliki oleh semua calon profesi. Mengantisipasi tuntutan perubahan dunia luar, langkah penyelamat yang menjamin adalah mendirikan lembaga *learning* di dalam diri kita. Materinya bisa diadopsi dari mana saja tergantung kebutuhan dan kemampuan berdasarkan tuntutan lingkungan di mana kita berada.

## Keterbatasan

Melakukan inovasi diri harus diberangkatkan dari pemahaman bahwa manusia memiliki kemampuan tak terbatas kecuali batasan yang diciptakan sendiri (*self-fulfilling prophecy*). Kaitannya dengan inovasi adalah, kemampuan kita merupakan garis pembatas pigura hidup, dan inovasi dibutuhkan dalam rangka memperluas garis pembatas pigura itu. Selain dibutuhkan pemahaman dari dalam juga tidak kalah penting peranan "pil" pemahaman yang disuntikkan oleh pihak luar, meskipun dalam bentuk tawaran memilih.

Praktiknya tidak sedikit orang yang meyakini wilayah “pigura hidup”-nya bertambah setelah minum “pil” pemahaman dari sosok yang diyakini lebih terpercaya, misalnya saja paranormal, dukun, penasihat, konsultan, sahabat karib, dll.

Pil pemahaman dari luar inilah yang oleh Dale Carnegie disebut Kelompok Ahli Pikir. Selama pil yang diberikan berupa pil *miracle*, tentu saja akan sangat dibutuhkan sebab secara alami orang sangat sensitif terhadap pemahaman orang lain tentang dirinya. Justru yang patut disayangkan adalah kalau pil itu berupa *stigma killer* lalu diterima mentah-mentah, misalnya saja: pasti gagal, rasanya sulit, kayaknya tidak mungkin dll. Oleh karena itu Mark Twain berpesan: “Jauhkan diri Anda dari kelompok orang atau komunitas yang membuat ambisi Anda menurun yang biasanya dilakukan oleh pribadi yang kerdil”.

## Kesenjangan

Alasan lain mengapa inovasi dibutuhkan adalah kenyataan alamiah berupa terjadinya kesenjangan antara alam idealisme dan realitas. Wujud pengakuan fakta alamiah itu harus dibuktikan dengan perbaikan di tingkat realitas dan perubahan format alam idealisme. Seperti kata pepatah, “Gantungkan cita-citamu di langit tetapi jangan lupa kakimu menginjakkan bumi”. Maksudnya, terus ciptakan standar yang lebih tinggi dari yang optimal bisa diraih. Bisa dibayangkan, seandainya semua manusia cukup “berpuas-diri” dengan apa yang ada dalam pengertian “*low quality*”, maka pasti kemajuan sulit diciptakan. Selain itu akan memudahkan orang terkena virus putus asa, berpikir *only one answer*, bersikap *perfectionist* yang berarti bertentangan dengan prinsip dasar inovasi.

Sulit dielakkan, kenyataannya terdapat kecenderungan budaya konformitas berupa ketakutan psikologis untuk bercita-cita tinggi yang dijustifikasi oleh pola berpikir realistik yang keliru dalam arti tidak mencerminkan semangat pengembangan diri ke arah lebih baik. Mestinya, berpikir realistik diartikan menginjak di atas realitas, tidak sebaliknya hidup di dalam realitas. Didasarkan pada pemahaman yang berbeda ini maka terjadi kenyataan yang berbeda. Kendaraan yang berjalan di atas jalan raya dapat diarahkan ke mana pun tetapi ketika terperosok di dalam lumpur, pilihannya hanya dientaskan ke atas.

Perlu dicatat bahwa semua alasan yang sudah disebutkan di atas didasarkan pada:

- a. Perspektif bahwa hidup adalah proses.
- b. Menjalankan *Learning Principle* yang merupakan upaya untuk mengembangkan kemampuan dari aset potensial menjadi aset aktual.

Oleh karena itu alasan personal lain, apa pun yang kita miliki, tuntutan paling penting tetap pada menemukan alasan yang punya korelasi kuat terhadap tindakan yang memiliki akses pada perubahan situasi. Begitu situasi sudah dapat diubah menjadi lebih baik berarti kita sudah melangkah kaki pada tujuan akhir dari inovasi yang berarti awal untuk memulai perubahan lain ke arah yang bertambah baik. *That is the process.*

## KESIMPULAN

Bila dapat me-*manage* secara baik motivasi, kreativitas, inovasi, daya saing, daya juang, kesungguhan, semangat, kepentingan industri, psikologi untuk industri, manajemen stres, dan manajemen K3I akan berdampak pada nilai tambah baik karyawan maupun organisasi/perusahaan.

Kreativitas adalah cara mengapresiasi diri kita terhadap suatu masalah, dengan menggunakan berbagai cara yang datang secara spontanitas yang merupakan hasil dari pemikiran kita. Kreativitas bisa disalurkan dengan berbagai cara, di antaranya dengan membuat karya-karya seni yang mengandung nilai-nilai estetika atau keindahan. Kreativitas bisa muncul karena adanya dorongan di dalam diri kita untuk berkarya.

Menjalankan ide inovatif sebagai pemahaman komprehensif menuntut aplikasi prinsip manajemen yang berarti menggunakan sumber daya di luar kita sebagai kekuatan berdasarkan keseimbangan riil antara *size of planning* dan *ability of working*. Tanpa aplikasi manajemen, sumber daya yang berlimpah di luar sana bisa tidak berguna atau malah menjadi penghambat atau sia-sia. Salah satu keahlian manajemen adalah komunikasi.





# BAB 10

## Kepuasan Kerja

### PENGANTAR

Locke menyimpulkan ada dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Howell dan Dipboye (1986) dalam Ashar Munandar (2001) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaan.

Selanjutnya dibahas tiga model yang mencerminkan hubungan-hubungan yang berbeda antara sikap dan motivasi untuk *performance* secara efektif.

- Pada **model A**, kondisi kerja memengaruhi sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan dan organisasi, dan sikap ini secara langsung memengaruhi besarnya upaya untuk melakukan pekerjaan.
- Pada **model B**, sikap kerja merupakan akibat dari, dan bukan yang menentukan motivasi kerja dan unjuk kerja.
- Pada **model C**, mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan kausal langsung antara sikap kerja dan unjuk kerja. Sikap tidak menyebabkan timbulnya unjuk kerja tertentu.

Sikap kerja yang dibicarakan dalam model A, B, dan C mengungkapkan kepuasan kerja. Makin positif sikap kerjanya, makin besar kepuasan kerjanya.

Motivasi (*effort*), kemampuan, dan persepsi peran, menghasilkan unjuk kerja (*performance*) dan memperoleh imbalan (*reward*). Imbalan dinilai apakah adil (*perceived equitable reward*), hasilnya menentukan besar kecilnya kepuasan kerja. Motivasi menentukan tinggi rendahnya unjuk kerja. Unjuk kerja menghasilkan imbalan (dinilai adil atau tidak) yang menentukan tinggi rendahnya kepuasan kerja.

- Chiselli dan Brown (As'ad, 2004) mengemukakan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja:
  - a. Kedudukan
  - b. Pangkat kerja
  - c. Masalah umur
  - d. Jaminan finansial dan jaminan sosial
  - e. Mutu pengawasan
  
- Harold E. Burt (dalam Moh. As'ad, 2004) mengemukakan pendapat tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja, sebagai berikut:
  - a. Faktor hubungan antarkaryawan
  - b. Faktor-faktor individual
  - c. Faktor-faktor luar
  
- Pendapat Gilmer, 1966 (dalam Moh. As'ad, 2004) tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, sebagai berikut:
  - a. Kesempatan untuk maju
  - b. Keamanan kerja
  - c. Gaji
  - d. Perusahaan dan manajemen
  - e. Pengawasan (supervisi)
  - f. Faktor intrinsik dari pekerjaan
  - g. Kondisi kerja
  - h. Aspek sosial dalam pekerjaan
  - i. Komunikasi
  - j. Fasilitas

## Definisi

Ada beberapa definisi kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Robert Hopper New Hope Pennsylvania).
2. Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerja sama antarpemimpin dan sesama karyawan (Tiffin dan McCormick, 1979).
3. Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.
4. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah "*security feeling*" (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:
  - a. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
  - b. Segi sosial psikologi:
    - Kesempatan untuk maju
    - Kesempatan mendapatkan penghargaan
    - Berhubungan dengan masalah pengawasan
    - Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya

Dapat disimpulkan dari pendapat beberapa ahli di atas bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

## TEORI-TEORI KEPUASAN KERJA

### Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai:

1. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima;
2. Pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.



Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dan hasil keluarnya.

## **Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (*Facet Satisfaction*)**

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka jika jumlah dari bidang yang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaan, dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain yang dijadikan pembanding.

## **Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)**

Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*) berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja yang bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, sehingga pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

## **FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEPUASAN KERJA**

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja.

### **Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan**

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja bentuknya seperti keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas, di situ terdapat satu unsur tantangan mental yang merupakan ciri-ciri intrinsik.

Berdasarkan survei diagnostik diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah:

1. Keragaman keterampilan
2. Jati diri tugas (*task identity*)

3. Tugas yang penting (*task significance*)
4. Otonomi
5. Pemberian balikan pada pekerjaan, membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja

Model karakteristik pekerjaan dari motivasi kerja menunjukkan hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bersamaan dengan motivasi internal yang tinggi. Konsep yang diajukan oleh Herzberg, mengelompokkan ciri-ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok motivator.

## **Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)**

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* atau ketidakpuasan.

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

## **Penyeliaan**

Locke memberikan kerangka kerja teoretis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Penyeliaan merupakan salah satu faktor juga dari kelompok faktor *hygiene* dari Herzberg.

## **Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang**

Hubungan yang ada antarpekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja yang lain. Di dalam kelompok kerja

di mana pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

## **DAMPAK DARI KEPUASAN DAN KETIDAKPUASAN KERJA**

### **Dampak terhadap Produktivitas**

Produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk kerja yang unggul.

### **Dampak terhadap Ketidakhadiran Kerja dan Keluar Tenaga Kerja (*Turnover*)**

Porter dan Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Dari penelitian ditemukan tidak adanya hubungan antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja.

Steers dan Rhodes mengembangkan model dari pengaruh terhadap ketidakhadiran, mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.

Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth, mereka menemukan bukti yang menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan kerja berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual. Ketidakpuasan diungkapkan ke dalam berbagai macam cara, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, menghindari dari tanggung jawab, dan lain-lain.

### **Dampak terhadap Kesehatan**

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja. Meskipun jelas bahwa kepuasan berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausal masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan saling berkesinambungan

peningkatan dari yang satu dapat memengaruhi yang lain, begitu pun sebaliknya jika terjadi penurunan.

## **KESIMPULAN**

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.



BAB

# 11

## Kepuasan Konsumen

### PENGANTAR

Gregorius Chandra (2002) menyatakan bahwa konsep pemasaran dan pemasaran sosial menekankan pentingnya kepuasan pelanggan dalam menunjang keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Secara sederhana, tingkat kepuasan seorang pelanggan terhadap produk tertentu merupakan hasil dari perbandingan yang dilakukan oleh pelanggan bersangkutan atas tingkat manfaat yang dipersepsikan (*perceived*) yang telah diterimanya setelah mengonsumsi atau menggunakan produk dan tingkat manfaat yang diharapkan (*expected*) sebelum pembelian jasa. Jika persepsi sama atau lebih besar dibandingkan harapan, maka pelanggan akan puas. Secara garis besar, kepuasan pelanggan memberikan dua manfaat utama bagi perusahaan, yaitu berupa loyalitas pelanggan dan getok tular (*Word of Mouth*) positif.

### Konsumen

Pengertian konsumen menurut Philip Kotler (2000) dalam bukunya *Principles of Marketing* adalah semua individu dan rumah tangga yang membeli atau memperoleh barang atau jasa untuk dikonsumsi pribadi.

## Perilaku Konsumen

Menurut **Basu Swastha Dharmmesta (1997)** dalam *Manajemen Pemasaran: Analisis Perilaku Konsumen* menyebutkan bahwa konsumen membeli barang dan jasa adalah untuk memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhan. Barang dan jasa itu sendiri tidaklah sepenting kebutuhan dan keinginan manusia yang dipenuhinya, melainkan karena barang-barang tersebut dianggap dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Jadi, yang dibeli konsumen bukanlah barangnya sendiri, tetapi kegunaan yang dapat diberikan barang tersebut, atau dengan kata lain, kemampuan barang tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan.

Ada beberapa macam definisi spesifik mengenai perilaku konsumen, di antaranya sebagai berikut:

- Perilaku konsumen adalah *aktivitas-aktivitas individu dalam pencarian, pengevaluasian, pemerolehan, pengonsumsi, dan penghentian pemakaian barang dan jasa.* (**Craig-Lee, Joy & Browne, 1995**, dalam Fandy Tjiptono, 2004.)
- Perilaku konsumen adalah *studi mengenai proses-proses yang terjadi saat individu atau kelompok menyeleksi, membeli, menggunakan, atau menghentikan pemakaian produk, jasa, ide, atau pengalaman dalam rangka memuaskan keinginan dan hasrat tertentu.* (**Solomon, 1999.**)
- Perilaku konsumen adalah *perilaku yang ditunjukkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan menghentikan konsumsi produk, jasa, dan gagasan.* (**Schiffman & Kanuk, 2000.**)
- Perilaku konsumen adalah *studi mengenai individu, kelompok atau organisasi, dan proses-proses yang dilakukan dalam memilih, menentukan, mendapatkan, menggunakan, dan menghentikan pemakaian produk, jasa, pengalaman, atau ide untuk memuaskan kebutuhan, serta dampak proses-proses tersebut terhadap konsumen dan masyarakat.* (**Hawkins, Best & Coney, 2001.**)
- Perilaku konsumen adalah *aktivitas mental dan fisik yang dilakukan oleh pelanggan rumah tangga (konsumen akhir) dan pelanggan bisnis yang menghasilkan keputusan untuk membayar, membeli, dan menggunakan produk dan jasa tertentu.* (**Sheth & Mittal, 2004.**)

Dalam kutipannya, Fandy Tjiptono menegaskan 3 (tiga) aspek utama dimensi perilaku konsumen, yaitu:

1. Tipe pelanggan, meliputi:
  - a. Konsumen akhir atau konsumen rumah tangga, yaitu konsumen yang melakukan pembelian untuk kepentingan diri sendiri, keluarga, atau keperluan hadiah bagi teman maupun saudara, tanpa bermaksud untuk menjualbelikannya.

Dengan kata lain, pembelian dilakukan semata-mata untuk keperluan konsumsi sendiri.

- b. Konsumen bisnis (disebut pula konsumen organisasional, konsumen industrial, atau konsumen antara) adalah jenis konsumen yang melakukan pembelian untuk keperluan pemrosesan lebih lanjut, kemudian dijual (produsen); disewakan kepada pihak lain; dijual kepada pihak lain (pedagang); digunakan untuk keperluan sosial dan kepentingan publik (pasar pemerintah dan organisasi). Dengan demikian, tipe konsumen ini meliputi organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba (seperti rumah sakit, sekolah, instansi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat, dan sebagainya).
2. Peranan konsumen, terdiri atas hal-hal sebagai berikut:
- a. *User* adalah orang yang benar-benar (secara aktual) mengonsumsi atau menggunakan produk atau mendapatkan manfaat dari produk atau jasa yang dibeli.
  - b. *Payer* adalah orang yang mendanai atau membiayai pembelian.
  - c. *Buyer* adalah orang yang berpartisipasi dalam pengadaan produk dari pasar.

Masing-masing peranan di atas bisa dilakukan oleh satu orang, bisa pula oleh individu yang berbeda. Jadi seseorang bisa menjadi *user* sekaligus *payer* dan *buyer*. Selain itu, bisa juga individu A menjadi *payer*, B menjadi *user*, dan C menjadi *buyer*. Itu semua tergantung pada konteks atau situasi pembelian.

3. Perilaku pelanggan, terdiri atas:
- a. Aktivitas mental, seperti menilai kesesuaian merek produk, menilai kualitas produk berdasarkan informasi yang diperoleh dari iklan, dan mengevaluasi pengalaman aktual dari konsumsi produk/jasa.
  - b. Aktivitas fisik, meliputi mengunjungi toko, membaca panduan konsumen atau katalog, berinteraksi dengan wiraniaga, dan memesan produk.

Pemahaman akan aktivitas mental dan fisik pelanggan ini mengarah pada pengidentifikasian pihak mana saja yang terlibat dalam proses tersebut, siapa saja yang memainkan masing-masing peran yang ada (*user*, *payer*, dan *buyer*), mengapa proses-proses tertentu bisa terjadi, karakteristik konsumen seperti apa yang menentukan perilaku mereka, dan faktor lingkungan apa yang memengaruhi proses perilaku pelanggan.

Cara mempertahankan pelanggan yaitu bahwa dalam berbisnis ada dua faktor yang perlu diperhatikan baik-baik, yaitu pelanggan dan kompetitor. Kita harus selalu waspada pada dua faktor ini karena nanti mungkin akan kecolongan pelanggan disebabkan kelalaian mewaspadai langkah kompetitor.

Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah mengetahui dengan pasti apa keinginan pelanggan. Cobalah selalu dapat memuaskan pelanggan. Untuk mengetahuinya, tentu saja harus diadakan survei. Ada banyak cara melakukan survei pasar dan tidak harus kaku atau terpatok pada aturan-aturan resmi. Anda bisa juga mewawancarai beberapa orang dengan cara mengobrol biasa. Gali dan temukan informasi dari berbagai sumber. Pelanggan terbaik adalah prospek terbaik bagi para pesaing. Jika satu pelanggan lolos dari pegangan, maka Anda harus bertanya, apakah pesaing menawarkan produk atau jasa lebih baik, atau mungkin mereka lebih bagus dalam bisnis.

Untuk mengetahui perilaku pasar, yang mana bahwa perilaku konsumen selalu berubah setiap waktu dan tidak bisa dipastikan kapan waktunya, maka sebuah perusahaan perlu mengadakan riset pasar. Sehingga, produk yang ditawarkan akan diterima dan bisa memuaskan mereka. Cita rasa dan kebutuhan produk dan pelayanan makin meningkat dan bervariasi diiringi dengan daya kritis yang tinggi.

Menghadapi tuntutan yang semakin canggih tersebut, ada beberapa hal yang perlu diingat:

- a. Sebuah perusahaan dituntut untuk menawarkan derajat kepuasan yang memenuhi harapan atau bahkan melampauinya.
- b. Sebuah perusahaan juga harus mengantisipasi ancaman dari pesaing yang mungkin melakukan hal yang sama, atau bahkan melampaui apa yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.
- c. Sebuah perusahaan juga harus memperhatikan kemampuan intern dalam menghadapi perubahan-perubahan.

Dalam bisnis, kita harus jeli melihat perkembangan bisnis terutama yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Hal paling penting, jangan kecewakan pelanggan. Jika kebetulan bisnis Anda mengalami penurunan, hal pertama yang perlu diselidiki adalah konsumen. Apakah konsumen sudah tidak puas dengan produk yang Anda tawarkan? Apakah kompetitor berhasil menemukan cara lebih baik?

Saatnya mengadakan riset kecil dengan pelanggan, caranya bisa dengan:

- a. Berusaha lebih dekat ke pelanggannya sambil berbincang-bincang dengan mereka. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pendapat pelanggan terhadap pelayanan atau produk yang diberikan perusahaan Anda. Tanyakan juga apa yang diberikan kompetitor dan apa saja yang mereka ketahui tentang mereka.

- b. Melakukan penyelidikan langsung ke kompetitor (*Marketing Intelligence*). Setelah riset dilakukan, mulailah merumuskan permasalahan kemudian mencari solusi paling tepat untuk mengatasinya.

## KEPUASAN KONSUMEN

Swan, et al. 1980 (dalam Fandy Tjiptono, 2004) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi secara sadar atau penilaian kognitif menyangkut apakah kinerja produk relatif bagus atau jelek atau apakah produk bersangkutan cocok atau tidak cocok dengan tujuan/pemakaiannya. Menurut Philip Kotler (2000) dalam *Principle of Marketing 7e* bahwa kepuasan konsumen adalah hasil yang dirasakan oleh pembeli yang mengalami kinerja sebuah perusahaan yang sesuai dengan harapannya. Pelanggan merasa puas kalau harapan mereka terpenuhi, dan merasa amat gembira kalau harapan mereka terlampaui. Pelanggan yang puas cenderung tetap loyal lebih lama, membeli lebih banyak, kurang peka terhadap perubahan harga dan pembicaraannya menguntungkan perusahaan.

Dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan, produk yang ditawarkan organisasi/perusahaan harus berkualitas. Kualitas mencerminkan semua dimensi penawaran produk yang menghasilkan manfaat (*benefits*) bagi pelanggan.

Dalam kaitannya dengan kepuasan konsumen/pelanggan, kualitas memiliki beberapa dimensi pokok, tergantung pada konteksnya. Dalam kasus pemasaran barang, ada delapan dimensi utama yang biasanya digunakan (menurut Gregorius Chandra 2002), yaitu:

1. **Kinerja (*Performance*)**: karakteristik operasi dasar dari suatu produk, misalnya kecepatan pengiriman barang, serta jaminan keselamatan barang.
2. **Fitur (*Features*)**: karakteristik pelengkap khusus yang dapat menambah pengalaman pemakaian produk, contohnya minuman gratis pada saat penerbangan.
3. **Reliabilitas**, yaitu probabilitas terjadinya kegagalan atau kerusakan produk dalam periode waktu tertentu. Semakin kecil kemungkinan terjadinya kerusakan, semakin andal produk bersangkutan.
4. **Konformasi (*Conformance*)**, yaitu tingkat kesesuaian produk dengan standar yang telah ditetapkan, misalnya ketepatan waktu keberangkatan dan kedatangan kereta api.
5. **Daya Tahan (*Durability*)**, yaitu jumlah pemakaian produk sebelum produk bersangkutan harus diganti. Semakin besar frekuensi pemakaian normal yang dimungkinkan, semakin besar pula daya tahan produk.
6. **Serviceability**, yaitu kecepatan dan kemudahan untuk direparasi, serta kompetensi dan keramahan staf layanan.

7. **Estetika (*Aesthetics*)**, menyangkut penampilan produk yang bisa dinilai dengan pancaindra (rasa, bau, suara dst.).
8. **Persepsi terhadap Kualitas (*Perceived Quality*)**, yaitu kualitas yang dinilai berdasarkan reputasi penjual. Misalnya BMW, SONY dll.

Kualitas produk yang dirasakan pelanggan akan menentukan persepsi pelanggan terhadap kinerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan berkaitan erat dengan mutu, mutu mempunyai dampak langsung pada prestasi produk dan dengan demikian kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pelanggan. Bila produk jauh lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, pelanggan tidak puas. Bila prestasi sesuai dengan harapan, pembeli jasa merasa puas. Bila prestasi melebihi harapan, pembeli jasa merasa amat gembira. Pelanggan yang merasa puas akan membeli ulang dan mereka memberi tahu orang lain mengenai pengalaman baik dengan produk itu. Kuncinya adalah memenuhi harapan pelanggan dengan prestasi perusahaan. Perusahaan yang cerdik mempunyai tujuan membuat gembira pelanggan dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka serahkan, kemudian menyerahkan lebih banyak dari yang mereka janjikan.

Pelanggan sering tidak menentukan nilai produk dan biaya secara akurat atau objektif. Mereka bertindak berdasarkan pada anggapan nilai, misalnya apakah pengiriman barang lebih cepat dan lebih dapat diandalkan? Bila demikian, apakah pelayanan yang lebih baik ini memang sesuai dengan tarif lebih tinggi yang dikenakan oleh suatu perusahaan.

## STRATEGI DEMI KEPUASAN KONSUMEN

Berbicara mengenai strategi, artinya juga berada dalam kondisi persaingan dengan kompetitor. Masing-masing berusaha menarik lebih banyak pelanggan demi kelangsungan usahanya. Dalam era persaingan bebas tidak ada satu pun yang aman tanpa persaingan.

Mengambil kutipan/artikel dari suatu *website* tentang kepuasan konsumen dan juga hal ini berkaitan dengan konsepnya **Fandy Tjiptono (2004)** dalam *Pemasaran Jasa* menyatakan bahwa ada dua strategi yang menjadi dasar dalam menghadapi perilaku konsumen/pelanggan yaitu:

## Strategi Menyerang

Bersikap agresif dalam menjerat pelanggan, agresif dalam arti memiliki persiapan menyerang yang matang dan cukup kuat untuk menyerang. Cara menerapkan strategi ini:

1. Melakukan promosi atau *advertisement* yang menerangkan bahwa perusahaan Anda memiliki fasilitas pelayanan lebih baik dibanding sebelumnya. Banyak jalan untuk mempromosikan usaha, misalnya dengan iklan di media massa maupun spanduk, leaflet, atau *billboard* yang dipasang di lokasi strategis.
2. Memberikan hadiah (dapat berupa servis gratis atau suvenir kecil) kepada pelanggan lama yang dapat membawa beberapa pelanggan baru (jumlah pelanggan baru ditetapkan berdasarkan atas biaya untuk hadiah yang diberikan).

## Strategi Defensif atau Bertahan

Strategi mempertahankan yang sudah ada, dilakukan untuk meningkatkan fasilitas pelayanan yang dimiliki, seperti:

1. Menyediakan beberapa fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan pelanggan.
2. Memberikan suvenir kecil pada pelanggan setelah beberapa kali menggunakan layanan Anda.
3. Mengirimkan kartu ucapan selamat pada hari-hari besar keagamaan bagi pelanggan setia, yang telah menjadi pelanggan cukup lama.
4. Membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hal ini dilakukan untuk menjadikan transaksi antara Anda dan pelanggan berkelanjutan. Misalnya dengan memberikan potongan harga pada hari-hari tertentu.
5. Memberikan jaminan atas layanan atau produk yang Anda jual.
6. Menciptakan hubungan personal karyawan /pemilik perusahaan dengan pelanggan (*customer relationship*). Keuntungan yang didapat dari hubungan personal ini di antaranya adalah bila pelanggan mempunyai keluhan atas produk atau servis, mereka akan melaporkannya kepada karyawan/pemilik. Mereka juga bisa memberikan informasi apa yang mereka ketahui tentang pesaing. Tekankan kepada setiap karyawan untuk mengingat nama pelanggan yang datang dan mengetahui riwayatnya. Data riwayat setiap pelanggan itu penting sekali, dan Anda bisa menggunakan pemrograman komputer.
7. Mampu mengantisipasi perubahan atau penambahan harapan pelanggan dengan meningkatkan kemampuan internal karyawan untuk pelayanan, dan sebagainya.

Penilaian konsumen mengenai kapasitas produk secara keseluruhan untuk memuaskan kebutuhannya.

## MENGUKUR KEPUASAN KONSUMEN

Dalam bukunya *Principle of Marketing 7e*, Philip Kotler (2000) berpendapat bahwa pada perusahaan yang berpusat pada pelanggan, kepuasan konsumen/pelanggan merupakan sasaran dan faktor utama dalam sukses perusahaan. Perusahaan ini dan perusahaan yang lain menyadari bahwa pelanggan yang merasa amat puas menghasilkan beberapa manfaat bagi perusahaan. Mereka membeli produk tambahan ketika perusahaan memperkenalkan produk yang berkaitan atau versi perbaikan. Dan pembicaraan mereka kepada rekan-rekannya menguntungkan perusahaan dan produknya.

Walaupun berusaha menyerahkan kepuasan pelanggan yang relatif tinggi ketimbang pesaing, perusahaan juga yang tidak selamanya berusaha memaksimalkan kepuasan pelanggan. Sebuah perusahaan mungkin selalu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan pelayanan, tetapi keadaan itu mungkin menyebabkan turunnya laba. Selain pelanggan, perusahaan mempunyai banyak kepentingan, termasuk karyawan, agen pemasok, dan pemegang saham.

Menambah pengeluaran untuk meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan mungkin menggunakan dana yang dapat dipakai untuk memuaskan "mitra" yang lain ini. Jadi tujuan dari pemasaran adalah menghasilkan nilai bagi pelanggan tetapi tetap membuahkan laba. Akhirnya perusahaan harus menyerahkan kepuasan yang dapat diterima kepada pihak berkepentingan lainnya. Ini membutuhkan keseimbangan yang halus berdasarkan jiwa pemasar sehingga terus menghasilkan nilai dan kepuasan bagi pelanggan lebih tinggi tetapi tetap tidak memberikan segala-galanya.

Menurut **Philip Kotler (2000)**, alat untuk menelusuri/mengukur kepuasan pelanggan/konsumen berkisar dari yang primitif sampai yang canggih, dengan menggunakan metode:

1. Sistem Keluhan dan Saran

Media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang diletakkan di tempat strategis, kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa, *website*.

2. Survei Kepuasan Pelanggan

Wawancara langsung dengan melakukan survei, di mana akan terlihat dan mendengar sendiri bagaimana tanggapan dan umpan balik langsung dari pelanggan dan juga memberikan sinyal positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap mereka.

3. Pembelanja Siluman (*Ghost Shopper*)  
Seseorang yang diberi tugas atau manajer sendiri turun berperan sebagai pelanggan potensial dan melaporkan berbagai temuan penting baik terhadap karyawan sendiri maupun para pelanggan.
4. Analisis Pelanggan yang Hilang (*Lost Customer Analysis*)  
Dengan menghubungi kembali *customer* yang beralih ke produk pada perusahaan yang lain.

## **PENETAPAN HARGA/TARIF JASA**

### **Pengertian Harga/Tarif Jasa**

Menurut Chandra, 2002, dalam bukunya Fandy Tjiptono, 2004: Harga merupakan pernyataan nilai dari suatu produk. Harga merupakan aspek yang tampak jelas (*visible*) bagi para pembeli. Bagi konsumen yang tidak terlalu paham hal-hal teknis pada pembelian jasa, sering kali harga menjadi satu-satunya faktor yang bisa mereka pahami, tidak jarang pula harga dijadikan semacam indikator kualitas jasa.

Besar kecilnya harga memengaruhi kuantitas produk yang dibeli konsumen. Semakin mahal harga, semakin sedikit jumlah permintaan atas produk bersangkutan dan sebaliknya (Hukum Permintaan). Harga berkaitan langsung dengan pendapatan dan laba. Harga adalah satu-satunya unsur bauran pemasaran yang mendatangkan pemasukan bagi perusahaan, yang pada gilirannya berpengaruh pada besar kecilnya laba dan pangsa pasar yang diperoleh. Unsur bauran pemasaran yang lainnya seperti produk, distribusi, dan promosi justru mengeluarkan dana dalam jumlah yang tidak sedikit.

- a. Harga bagi Perekonomian  
Harga sebagai regulator dasar dalam sistem perekonomian, karena harga berpengaruh terhadap alokasi faktor-faktor produksi seperti: tenaga kerja, tanah, modal, waktu, dan kewirausahaan (*entrepreneurship*).
- b. Harga bagi Konsumen  
Konsumen sangat sensitif terhadap faktor harga (menjadikan harga sebagai satu-satunya pertimbangan membeli produk) dan ada pula yang tidak.
- c. Harga bagi Perusahaan  
Harga adalah satu-satunya bauran pemasaran yang mendatangkan pendapatan sedangkan yang lainnya mengeluarkan biaya.

## Tujuan Penetapan Harga/Tarif

Setiap keputusan mengenai strategi penetapan harga harus didasarkan pada pemahaman secara mendalam atas tujuan spesifik yang ingin dicapai. Ada tiga kategori spesifik penetapan harga/tarif, yaitu:

1. Tujuan Berorientasi Pendapatan

Organisasi jasa sektor publik dan nirlaba cenderung lebih berfokus pada titik impas (*break even point*) atau berusaha mempertahankan tingkat defisit operasi dalam batas-batas kewajaran.

2. Tujuan Berorientasi Kapasitas

Sejumlah organisasi berupaya menyelaraskan permintaan dan penawarannya guna mencapai tingkat pemanfaatan kapasitas produksi secara optimal pada waktu tertentu: meningkatkan fasilitas produk dengan produk penunjang lainnya.

3. Tujuan Berorientasi Pelanggan

Perusahaan-perusahaan yang berusaha memaksimalkan daya tariknya bagi tipe pelanggan spesifik harus menerapkan strategi harga yang bisa mengakomodasi perbedaan daya beli dan perbedaan preferensi pelanggan atas berbagai alternatif tingkat layanan.

## KESIMPULAN

Kualitas produk yang dirasakan pelanggan akan menentukan persepsi pelanggan terhadap kinerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan berkaitan erat dengan mutu, mutu mempunyai dampak langsung pada prestasi produk dan dengan demikian kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pelanggan. Bila produk jauh lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, pelanggan tidak puas. Bila prestasi sesuai dengan harapan maka konsumen puas.



## BAB 12

# Optimasi Kinerja Karyawan dan Organisasi/Perusahaan

## FAKTOR-FAKTOR PENENTU OPTIMASI KINERJA KARYAWAN

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang menentukan optimasi kinerja karyawan.

### Ciri-ciri Intrinsik Pekerjaan

Menurut Locke, ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri-ciri intrinsik yaitu tantangan mental. Apabila faktor intrinsik di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan.

Berdasarkan survei diagnostik diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja. Apabila lima ciri di bawah ini di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan.

Ciri-ciri tersebut ialah:

1. Keragaman keterampilan

2. Jati diri tugas (*task identity*)
3. Tugas yang penting (*task significance*)
4. Otonomi
5. Pemberian balikan pada pekerjaan, membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja

Model karakteristik pekerjaan dari motivasi kerja menunjukkan hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bersamaan dengan motivasi internal yang tinggi akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan. Konsep yang diajukan oleh Herzberg, mengelompokkan ciri-ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok motivator.

## **Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (Equitable Reward)**

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* atau ketidakpuasan.

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya dan semuanya penuh dengan keterbukaan, yang apabila di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan.

## **Penyeliaan**

Locke memberikan kerangka kerja teoretis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antarpribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Penyeliaan merupakan salah satu faktor juga dari kelompok faktor *hygiene* dari Herzberg. Ini semuanya harus berjalan dengan keterbukaan. Apabila penyelia di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan.

## Rekan-rekan Sejawat yang Menunjang

Hubungan yang ada antarpekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja yang lain. Di dalam kelompok kerja di mana pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka. Apabila rekan sejawat menunjang dan di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan.

## MENGUKUR KEPUASAN KONSUMEN

Dalam buku *Principle of Marketing 7e* (Philip Kotler, 2000), kepuasan konsumen/pelanggan merupakan sasaran dan faktor utama dalam sukses perusahaan. Perusahaan ini dan perusahaan yang lain menyadari bahwa pelanggan yang merasa amat puas menghasilkan beberapa manfaat bagi perusahaan. Mereka membeli produk tambahan ketika perusahaan memperkenalkan produk yang berkaitan atau versi perbaikan, dan pembicaraan mereka kepada rekan-rekannya menguntungkan perusahaan dan produknya. Ini akan menunjang optimalisasi kinerja karyawan bila kepuasan konsumen/pelanggan di-*manage* dengan baik.

Walaupun berusaha memberikan kepuasan pelanggan yang relatif tinggi ketimbang pesaing, perusahaan juga tidak selamanya berusaha memaksimalkan kepuasan pelanggan. Beberapa perusahaan selalu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan pelayanan, tetapi keadaan itu mungkin menyebabkan turunnya laba. Uraian di atas selain pelanggan, perusahaan mempunyai banyak kepentingan, termasuk karyawan, agen pemasok dan pemegang saham.

Menambah pengeluaran untuk meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan mungkin menggunakan dana yang dapat dipakai untuk memuaskan "mitra" yang lain ini. Jadi tujuan dari pemasaran adalah menghasilkan nilai bagi pelanggan tetapi tetap membuahkannya laba. Ini membutuhkan keseimbangan yang halus berdasarkan jiwa pemasar sehingga terus menghasilkan nilai dan kepuasan bagi pelanggan lebih tinggi tetapi tetap tidak memberikan segala-galanya dan apabila di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja organisasi sekaligus peningkatan kinerja karyawan.

Menurut Philip Kotler (2000), alat untuk menelusuri/mengukur kepuasan pelanggan/konsumen berkisar dari yang primitif sampai yang canggih, dengan menggunakan metode:

### 1. Sistem Keluhan dan Saran

Media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang diletakkan di tempat strategis, kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa, *website*.

### 2. Survei Kepuasan Pelanggan

Wawancara langsung dengan melakukan survei, di mana akan terlihat dan mendengar sendiri bagaimana tanggapan dan umpan balik langsung dari pelanggan dan juga memberikan sinyal positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap mereka.

### 3. Pembelanja Siluman (*Ghost Shopper*)

Seseorang yang diberi tugas atau manajer sendiri turun berperan sebagai pelanggan potensial dan melaporkan berbagai temuan penting baik terhadap karyawan sendiri maupun para pelanggan.

### 4. Analisis Pelanggan yang Hilang (*Lost Customer Analysis*)

Dengan menghubungi kembali *customer* yang beralih ke produk pada perusahaan yang lain.

Keempat faktor di atas apabila di-*manage* dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja organisasi sekaligus kinerja karyawan.

Kurt Nagel dalam bukunya "6 Kunci Keberhasilan Perusahaan", (Elexmedia Komputindo, 2007) telah memberikan terobosan-terobosan yang menarik untuk meraih kesuksesan bagi sebuah perusahaan. Kurt Nagel menjelaskan keenam kunci tersebut secara mendalam yang bisa dilihat melalui bagan-bagan dan matriks-matriks yang dibuatnya untuk menggambarkan hal-hal tersebut secara lebih detail. Namun di sisi lain, hal ini justru membuat isi buku tersebut tampak sangat rumit. Tetapi buku tersebut juga memiliki kelebihan lain yaitu Kurt Nagel juga mengutip banyak pendapat ahli seperti Hendri Fayol, Fredrick Taylor, Max Weber dsb., sebagai pembanding dan pendukung teori-teori yang dipaparkan oleh Kurt Nagel sehingga dapat dipastikan bahwa 6 kunci tersebut merupakan faktor-faktor yang benar-benar berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan.

Di dalam buku ini, Kurt Nagel memaparkan 6 kunci keberhasilan perusahaan yaitu strategi, organisasi, sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, sistem informasi, dan orientasi pelanggan. Namun, hal-hal tersebut juga memiliki beberapa dasar yang penting yaitu:

1. Prinsip-prinsip bisnis dasar dan sistem-sistem target/kontrol.
2. Organisasi yang berorientasikan strategi.
3. Pemakaian potensi pegawai dengan lebih baik.
4. Sebuah gaya kepemimpinan yang efisien.
5. Sistem-sistem informasi dan komunikasi yang *market intelligent*.
6. Mempraktikkan orientasi pelanggan.

Benang merah yang menghubungkan kunci-kunci keberhasilan disuplai melalui orientasi pelanggan dan sistem-sistem informasi. Orientasi pelanggan sebenarnya telah dipromosikan secara luas selama paling tidak dua dekade namun dalam praktiknya manajemen bisnis sering sekali tampak asing.

Sekarang ini semakin dianjurkan bahwa adalah jauh lebih *sensible* untuk menempatkan pelanggan di tengah-tengah pemikiran seseorang dan untuk menempatkan biaya-biaya terkait sebagai *operating overheads* (biaya *overhead* pengoperasian) yang diperlukan daripada memperlakukan kepentingan pelanggan sebagai *cost center* (pusat biaya) yang tersendiri.

Dukungan penting untuk semua faktor keberhasilan disediakan oleh sistem informasi yang tersedia yang berasumsikan tempat yang lebih tinggi dalam aktivitas perusahaan. Faktor-faktor ini bukan hanya dilihat sebagai kesempatan untuk rasionalisasi yang efektif namun lebih sebagai sebuah faktor dalam menangkap peluang-peluang pasar secara lebih kompetitif. Lebih jauh lagi, sistem-sistem informasi yang efisien mempunyai efek positif pada faktor-faktor keberhasilan lainnya.

Sebagai contoh, pengaruh teknologi informasi dan komunikasi modern pada faktor-faktor keberhasilan dapat dilihat interaksi dalam hal-hal berikut.

1. Prinsip-prinsip Bisnis Dasar dan Sistem-sistem Target/Kontrol
  - a. Keterbukaan yang lebih luas bagi semua yang terlibat.
  - b. Transmisi lebih cepat ke pasar.
  - c. Reaksi cepat dari pasar.
  - d. Sebuah representasi dari realitas yang selengkap mungkin.
  - e. Pemasukan dan pencatatan data pada waktu yang tepat (secepat terjadinya).
  - f. Penyimpanan informasi yang lebih *up-to-date*.
  - g. Derajat pengontrolan yang lebih efisien.
2. Struktur Organisasi yang Berorientasikan Strategi
  - a. Kesesuaian yang lebih baik antara struktur dengan kebutuhan-kebutuhan pasar dan produk.

- b. Fleksibilitas lebih besar melalui hubungan yang dipikirkan dengan lebih matang antara faktor-faktor organisasi yang standar dengan yang tersendiri.
  - c. Perbaikan kemampuan organisasi untuk bereaksi.
  - d. Tingkat pelayanan yang lebih tinggi.
  - e. Sebuah alur komunikasi yang dirancang dengan lebih baik di seluruh organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan kompetitif.
3. Penggunaan Potensi Pegawai dengan Lebih Baik
- a. Pemisahan antara kerja rutin dan kreatif.
  - b. Dorongan dan dukungan dari tugas-tugas kreatif.
  - c. Kerja tim oleh para spesialis.
  - d. Motivasi yang lebih tinggi untuk mencoba hal-hal baru.
  - e. Tersedianya data untuk analisis sendiri.
4. Gaya Kepemimpinan
- a. Dalam hubungan-hubungan pelanggan internal dan eksternal.
  - b. Komunikasi timbal balik yang bebas.
  - c. Prosedur-prosedur administrasi yang rasional.
5. Orientasi Pelanggan
- a. Informasi yang lebih baik tentang pelanggan.
  - b. Layanan advis yang lebih menyeluruh.
  - c. Dukungan dalam memecahkan masalah-masalah individual.
  - d. Prosedur-prosedur penjualan yang lebih efisien.
6. Pentingnya Pengaruh Teknologi Informasi dan Komunikasi pada Faktor-faktor Keberhasilan Lainnya Tidak Dapat Diabaikan
- Pemrosesan informasi semakin menjadi bagian utama dari perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan berhasil.

## **FAKTOR-FAKTOR PENENTU OPTIMASI KINERJA ORGANISASI/PERUSAHAAN**

Apa sebenarnya faktor-faktor kunci penentu untuk membangun suatu *great company*, atau perusahaan yang unggul? Faktor-faktor yang telah membuat perusahaan unggul semacam Intel, Samsung, Nokia, dan IBM terus-menerus berada dalam ranah kejayaan?

Pertanyaan ini tampaknya menjadi kian penting terutama ketika intensitas kompetisi bisnis berlangsung dengan makin kencang. Tanpa kesadaran akan faktor-faktor kunci penentu keberhasilan (*key success factors*), maka suatu perusahaan boleh jadi akan gagap mengelola dirinya, untuk kemudian terkapar mati ditelan arus perubahan zaman.

Dalam konteks inilah, hasil sebuah riset yang pernah dilakukan oleh Ernst and Young menjadi punya makna. Riset ini pada dasarnya ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penentu kejayaan sebuah perusahaan. Berdasar serangkaian riset dan kuesioner yang dilakukan terhadap ribuan eksekutif bisnis, maka terungkap sejumlah faktor penting penentu keberhasilan bisnis. Dan lima faktor yang dianggap paling penting adalah:

1. eksekusi strategi perusahaan, kemudian diikuti dengan
2. faktor kredibilitas manajemen,
3. faktor mutu strategi korporasi,
4. level inovasi, dan
5. kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan barisan SDM yang unggul.

Mari kita coba diskusikan masing-masing faktor dengan dimulai dari faktor kelima, yang berkaitan dengan *perekrutan karyawan-karyawati yang potensial*. Faktor ini dalam kenyataannya telah menjadi salah satu elemen vital bagi kegemilangan gerak sebuah perusahaan. Kehebatan Microsoft atau Citibank misalnya, amat ditentukan oleh kemampuan mereka untuk merekrut *the best people from top universities*. Faktor ini menjadi makin penting karena proses perekrutan sesungguhnya adalah filter pertama yang kelak akan menentukan bagus tidaknya barisan SDM yang bekerja dalam suatu perusahaan. Begitu Anda salah dalam merekrut orang, maka rentetan dampaknya akan panjang dan semuanya akan berujung pada kegagalan membangun organisasi yang unggul.

Faktor berikutnya berkaitan dengan kemampuan organisasi tersebut untuk melakukan inovasi. Siklus produk pada saat ini makin pendek, maka setiap perusahaan makin dituntut untuk selalu inovatif. Selain itu, pesaing yang kian agresif dan para pelanggan yang makin cerdas hanya bisa dikelola dengan jitu jika perusahaan tersebut selalu mampu memberikan respons yang inovatif. Tanpa kemahiran untuk berinovasi, suatu perusahaan sebesar apa pun niscaya akan mati perlahan-lahan.

Faktor selanjutnya yang juga penting adalah kemampuan perusahaan tersebut untuk merumuskan arah strategi yang ingin dicapai dalam masa depan. Perumusan strategi yang tepat dan adaptif terhadap perubahan zaman menjadi penting jika perusahaan itu tidak ingin ketinggalan kereta. Kini misalnya kita melihat perubahan strategi yang banyak dilakukan oleh bank-bank nasional yang kini beramai-ramai lebih fokus pada

nasabah retail, dan tidak lagi bertumpu pada pelanggan korporasi. Tentu saja, modifikasi strategi ini didorong oleh kenyataan bahwa sektor ritel (serta usaha kecil dan menengah) ternyata lebih kokoh dalam menghadapi krisis ekonomi.

Faktor kritikal selanjutnya adalah kredibilitas jajaran manajemen. Hal ini bermakna bahwa keberhasilan sebuah organisasi bisnis amat ditentukan oleh sejauh mana mutu dan kapabilitas jajaran manajemennya, terutama yang berada pada *top level management*. Sejarah kita menyaksikan begitu banyak kisah keberhasilan perusahaan lantaran dikelola oleh para eksekutif bisnis yang visioner, mumpuni, dan kapabel. Sebaliknya pula, kita amat kerap menyaksikan perusahaan yang terpelanting jatuh dan pingsan lantaran dikelola oleh para petinggi bisnis yang mutunya pas-pasan.

Pada akhirnya, faktor yang dianggap paling penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sejauh mana perusahaan itu mampu mengimplementasikan strategi yang telah dirancangnya. Kekompakan dari segenap jajaran manajemen, dukungan sistem organisasi yang solid, serta kerja keras dari semua karyawan menjadi kata kunci agar strategi bisnis benar-benar dapat diaplikasikan secara nyata. Eksekusi strategi yang jitu, dengan kata lain, akan menentukan nasib sebuah perusahaan: apakah ia layak dicatat dalam sejarah, atau sekadar hadir sebagai penggembira untuk kemudian lenyap ditelan angin?

## PENUTUP

Lihat Gambar 1.2: *input*, proses/transformatasi, dan *output* bila dijiwai dan dirasakan manfaatnya akan terasa nilai tambah psikologi secara utuh baik itu kepuasan kerja, optimasi kinerja karyawan, dan keberhasilan organisasi/perusahaan, inilah yang dimaksud dengan *output* selanjutnya, *output* yang bermanfaat disebut *outcome*.

Kepuasan kerja secara rohani dan jasmani akan memberikan nilai tambah bagi pekerja dan keluarga serta kepuasan konsumen karena yang dihasilkan mempunyai nilai yang berdampak pada produk itu yang mempunyai mutu maupun kualitas pelayanan produk serta nilai tambah keberhasilan organisasi/perusahaan yang akan berdampak pada keeksisian perusahaan dan ketenangan secara psikologi terhadap karyawan. Apabila ini dipertahankan terus, maka perusahaan, karyawan, konsumen akan loyal dan perusahaan berkembang terus.

## KESIMPULAN

Faktor yang dianggap paling penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sejauh mana perusahaan itu mampu mengimplementasikan strategi yang

telah dirancangnya. Kekompakan dari segenap jajaran manajemen, dukungan sistem organisasi yang solid, serta kerja keras dari semua karyawan menjadi kata kunci agar strategi bisnis benar-benar dapat diaplikasikan secara nyata.



# Daftar Pustaka

- Adam, G.R. 1983. *Social Competence During Adolescence: Social Sensitivity, Locus of Control, and Peer Popularity*. Journal of Youth and Adolescence. Vol. 12, No. 03, 203-211.
- Ahlgren, A. 1983. *Sex Differences in Correlates of Cooperative School Attitudes*. Journal of Developmental Psychology, 19, 6, 881-888.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Albrecht, K. & R. Zemke. 1985. *Service America: Doing Business in the Service Economy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Ancok, J., Faturachman, Sutjipto, H.P. 1988. *Persepsi terhadap Kemampuan Kerja Wanita*. Jurnal Psikologi. Pustaka Binaman Pressindo.
- Anoraga, Panji, 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Anoraga, Panji & Widiyanti. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arnold, J., & Davey, K.M. 1992. *Self Ratings and Supervisors Ratings of Graduate Employee's Competences during Early Career*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65, 235-250.
- Arnold, Hugh J., dan Daniel C. Feldman. 1986. *Individual in Organizations*. New York: McGraw Hill, Series in Management.
- Ashar Sunyoto Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: UI-Press.
- Asher, J. 1997. *Language by Command. The total Physical Response Approach to Learning Language*. <http://www.context.org/ICLIB/IC06/Asher.htm>. Akses 13 juli 2012.

- As'ad, M. 1987. "Hubungan Faktor Umur, Pendidikan, Masa Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Petugas Dinas Luar Asuransi". Penelitian (Tidak Diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Edisi Kesembilan. Yogyakarta: Liberty.
- Atkinson, Jacqueline, & Budiyanto F.X. 1997. *Mengatasi Stres di Tempat Kerja*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Basu Swastha Dharmmestha. 1999. *Saluran Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- Baumrind, D. 1978. *Parental Disciplinary Patterns and Social Competence in Children*. *Youth and Society*, 9, 239-276.
- Beehr, T.A. 1978. *Psychological Stress in The Workplace*. London: Rotledge.
- Benge, Eugene & Hickey, John. 1976. *Morale and Motivation: How to Measure Morale & Increased Productivity*. New York: Franklin Watts.
- Bernadine & Russel. 1998. *Human Resource Management*. Second Edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Bernstein, D.A., Roy, E.J., Srull, T.K., Wickens, C.D. 1988. *Psychology*. New York: Houghton Mifflin Comp.
- Binanto, Iwan. 2005. *Konsep Dasar Program*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Blum, M.L., & Nayer. 1968. *Industrial Psychology and It's Social Foundations*. New York: Harper & Brothers.
- Britanica. 1982. *Productivity in Economics is the Ration of What is Produced to What is Require to Produce It*. Vol. 15.
- Canter, L.W. 1996. *Environmental Impact Assessment*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chandra, Gregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*. Yogyakarta: Andi.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., & O'Driscoll, M.P. 1991. *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. California: Sage Publications, Inc.
- Cropley, A.J. (Tanpa Tahun). *Pendidikan Seumur Hidup: Suatu Analisis Psikologis*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Daniel Jay Goleman. 1996. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

- Davis, Keith. 1989. *Human Resource and Personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith. 1989. *Human Relation at Work*. Tokyo: McGraw-Hill Book Company.
- Davis, K. & Newstorm, W. 1989. *Perilaku dalam Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Deaux, K., Dane, F.C., Wrightsman, L.S. 1993. *Social Psychology in the 90's*. 6<sup>th</sup> ed. California.
- Denham, S.A., & Queenan, P. 2003. *Preschool Emotional Competence: Pathway to Social Competence*. Journal Of Child Development. Vol. 74, No 1, 238-256.
- Dharmmesta, Basu Swastha. 1997. *Pergeseran Paradigma dalam Pemasaran: Tinjauan Manajerial dan Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Business Review, VI.
- Drafke, Michael W. & Kossen, Stan. 1998. *The Human Side of Organizations*. United States: Addison Longman, Inc.
- Dreher, F.G. Bretz, D.R. 1991. *Cognitive Ability and Career Attainment: Moderating Effects of Early Career Success*. Journal of Applied Psychology, 75, 392-397.
- E.B., Hurlock. 1990. *Psikologi Perkembangan*. Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Freedman, J.L., Sears, D.G., Carlsmith, J.M. 1981. *Social Psychology*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Garcia, J. & Koelling, R.A. 1966. *Relation of Cue to Consequence in Avoidance Learning*. Psychonomic Science, 4, 123.
- Gellerman, Saul W. 1984. *Motivation and Productivity*. Bombay: BD Taravorevals Sons & CO.
- Gellerman, S.W. 1987. *Motivasi & Produktivitas*. Terjemahan S. Wandoyo. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Ghiselli, E.E. & Brown, C.W. 1955. *Personnel and Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, James H, Ivancevich, John M, & Donnely. 1988. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga.

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. 1997. *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 9th Ed. Boston: McGraw-Hill.
- Gould, Bill. 2006. *Transformational Thinking Champions of Changes*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1993. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. USA: Ally & Bacon.
- Hardy, M. & Hayes, S. 1979. *Beginning Psychology*. London: Weidenfield and Nicholson.
- Harris, O. Jeff, Jr. 1984. *Managing People at Work*. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Hawkins, Del I., Best, Roger J., Coney, Kenneth A. 2001. *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*. Irwin/McGraw-Hill.
- Hendropuspito, D., OC. 1989. *Sosiologi Sistematis*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Indriyo Gitosudarmo, I Nyoman Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- James L. Gibson. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Judith R. Gordon, A. 1991. *Diagnostic Approach to Organisational Behaviour*. Allyn & Bacon.
- Koontz, Harold & Heinz Weihrich. 1990. *Essentials of Management*. McGraw-Hill.
- Kopelman, Richard E. 1986. *Managing Productivity in Organization: a Practical People-Oriented Perspective*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kotler & Armstrong. 2000. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Bagian 1 dan 2. Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip & Garry Armstrong. 2000. *Principles of Marketing*. USA: Prentice Hall.
- Krugman, Paul, R., dan Obstfeld, Maurice, 2004. *Ekonomi Internasional Teori dan Kebijakan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Latifah, L., 2000. "Kompetensi Sosial, Status Sosial, dan Viktimisasi di Sekolah Dasar". Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Leahy, L. 1985. *Manusia, sebuah Misteri*. Jakarta: Gramedia.

- Liebert, R.M., & Neale, J.M. 1977. *Psychology: A Contemporary View*. New York: John Wiley & Sons.
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: McGraw Hill.
- Mann, L. 1969. *Social Psychology*. Sydney: John Wiley & Sons Australia PTY, Ltd.
- Mann, Thomas. "Survey of Library User Studies". <http://www.guild2910.org/google.htm>, akses 5 Maret 2008.
- Martani W. & Adiyanti M.G. 1991. *Kompetensi Sosial dan Kepercayaan Diri Remaja*. Jurnal Psikologi, Tahun ke-XVIII Nomor 1 hlm. 17-20.
- Mar'at. 1984. *Sikap Manusia Perubahan serta Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm.60.
- Mc. Clelland, D.C. 1987. *The Achieving Society*. New York: The Free Press.
- Megawangi, Ratna. 2003. *Pendidikan Karakter Solusi Tepat untuk Membangun Bangsa*. Bogor: IPB Bogor Agricultural University.
- Miner, John B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. 1978. *An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover*. Journal of Applied Psychology, 63.
- Morgan, C.T., R.A., King, J.R Wersz. 1986. *Introduction to Psychology*. 7 th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Munandar, Ashar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Munandar, Utami. 1999. *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Munandar, Utami. 2002. *Kreativitas dan Keberbakatan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Nagel, Kurt. 2007. *6 Kunci Keberhasilan Perusahaan*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Nasution, Arman Hakim. 2006. *Manajemen Industri*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- National Safety Council. 2003. *Manajemen Stres*. Jakarta: EGC.
- Papalia, D.E, Sterns, H.L., Feldman, R.D., & Camp, C.J. 2002. *Adult Development and Aging*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.

- Philip F. Rice. 1999. *The Adolescent, Relationship and Culture*. Ninth Edition. USA: Allyn And Bacon.
- Quick, J.C., & Quick, J.D. 1984. *Organizational Stress and Preventive Management*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Robbins, Stephen, P. 1998. *Organizational Behavior*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Rogers, Everett M. 1982. *The Empirical and the Critical School of Communication Research*. Vol.5, hlm. 725-1.4. London: Transaction Books.
- Sack, M.J. & Krupat, E. 1988. *Social Psychology and Its Application*. New York: Harper and Row.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. 1990. *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, page 185-211.
- Schiffman, Lean, Leslie Lazar Kanuk. 2000. *Consumer Behavior. Seventh Edition*. New Jersey: Patience Hall International, Inc.
- Schneider, A.A. 1964. *Personal Adjustment and Mental Health*. New York.
- Secord, P.F. & Backman, C.W. 1964. *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sheth, Jagdish N. & Mittal, Banwari. 2004. *Customer Behaviour: A Managerial Perspective*. Second Edition. Singapore: Thomson.
- Sidik, Machfud, dan Soewondo. 1992. *Keuangan Daerah*. Jakarta: UT Karunika.
- Solomon, R., Michael. 1999. *Consumer Behaviour*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sroufe, L.A., dkk. 1996. *Child Development*. New York: McGraw-Hill.
- Sternberg, R.J., & Horvath, J.A. 1995. *A Prototype View of Expert Teaching*. Educational Researcher, 24(6), 9-17.
- Stoner, et al. 1995. *Management*. 6<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Stoner, James, A.F. 1998. *Management*. 4th Edition. Jakarta: CV Intermedia.

- Supriadi, Dedi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Tabrani, Rusyan, dkk. 1994. *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Taylor, S.E., Peplau, A.L., & Sears, D.O. 2006. *Social Psychology*. 12th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tiffin J. & McCormick E.J. 1979. *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayu Media.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resource and Personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Wexley, Kenneth & Gary Yukl. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- William, B. & Keith Davis. 1993. *Human Resource and Personnel Management*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

**Internet:**

- [www.catur89psychology.blogspot.com](http://www.catur89psychology.blogspot.com)
- [www.dexsur.blogspot.com](http://www.dexsur.blogspot.com)
- [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com)
- [www.geocities.com](http://www.geocities.com)
- [www.gn.apc.org](http://www.gn.apc.org)
- [www.himpsi.org](http://www.himpsi.org)
- [www.id.shvoong.com](http://www.id.shvoong.com)
- [www.psikologi.net](http://www.psikologi.net)
- [www.wangmuba.com](http://www.wangmuba.com)
- [www.wikiapbn.org](http://www.wikiapbn.org)
- [www.wirausaha.com](http://www.wirausaha.com)

# Biodata Penulis

- a. Nama lengkap dengan gelar : Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.
- b. Tempat/ tanggal lahir : Pandaan/ 30-11-1961
- c. Umur/ jenis kelamin/agama : 51 tahun/ laki-laki/ Islam
- d. Alamat (bagian, fakultas, dll.): Jurusan Teknik Industri – FTI UPN “Veteran”  
Jatim
- e. Pangkat/ golongan : Lektor Kepala/ IV b
- f. Jabatan pokok : Ketua Jurusan Teknik Industri
- g. Kesatuan/ perguruan tinggi : UPN “Veteran” Jatim
- h. Alamat kantor : Jl. Raya Rungkut Madya – Gunung Anyar,  
Surabaya
- i. Alamat rumah : Gunung Anyar Jaya Tengah No. 28 Surabaya
- j. Telp/ HP : 087852383939
- k. Riwayat pendidikan tinggi (dalam dan luar negeri)

No.	Jurusan Pendidikan	Tempat	Tahun	Disiplin Ilmu	Tipe/ Gelar
1	S-1	UPN Surabaya	1981 – 1987	Teknik Kimia	Ir.
2	S-2	ITATS Surabaya	1993 – 1995	Teknik Industri	M.M.I.
3	S-2	UNKRIS Jakarta	1998 – 2000	Magister Manajemen	M.M.
4	S-3	Unair Surabaya	2000-2005	Manajemen	Dr.

I. Pengalaman menulis buku

2007	Judul : <b>Produktivitas untuk Teknik Industri</b>	Penerbit Dian Samudra ISBN: 978-602-8563-21-5 Tahun 2007
2009	Judul : <b>Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modelling (Untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen (Edisi Revisi) Pembahasan Model Two Step</b>	Penerbit PT Indeks ISBN: 979-683-994-6 Tahun 2009
2009	Judul : <b>Psikologi Teknik Industri</b>	Penerbit Graha Ilmu ISBN: 978-979-756-536-7 Tahun 2010
2011	Judul : <b>Manajemen Perusahaan Industri</b> Buku Referensi (Penulis Utama)	Penerbit UPN Press ISBN: 978-602-8915-89-2 Tahun 2011

Surabaya, 31 Oktober 2012

Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.  
NIDN. 07-0902-5701