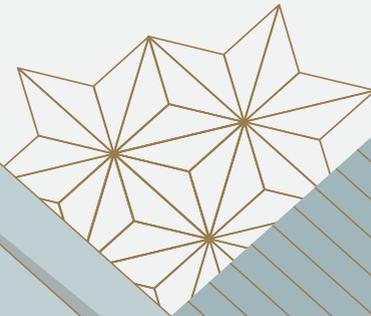


ISBN:978-602-0739-87-8



Buku Ajar:
Mata Kuliah Psikologi Industri & Organisasi

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog



UNIVERSITAS AISYIYAH YOGYAKARTA

Buku Ajar

**MATA KULIAH
PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI**



Disusun oleh:

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.

Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

Jalan. Siliwangi (Ring Road Barat) No. 63, Nogotirto, Gamping,

Sleman, Yogyakarta 55592

Buku Ajar : Mata Kuliah Psikologi Industri & Organisasi

Penyusun:

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.

ISBN: 978-602-0739-87-8

Cetakan Juli 2021

Penerbit:



Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

Jl. Siliwangi (Ringroad Barat) No. 63, Nogotirto, Gamping,
Sleman, Yogyakarta

Tlp: (0274) 4469199, Fax: (0274) 4469204

Email: info@unisayoga.ac.id

Website : www.unisayogya.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

Buku Ajar
Mata Kuliah Psikologi Industri dan Organisasi

Oleh:
Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.
NIP. 8804141505300

Modul ini disusun sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan kuliah Psikologi Industri dan Organisasi TA 2019 / 2020 Program Studi S1 Psikologi Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta

Dinyatakan dan Dapat Digunakan

Disahkan pada 1 September 2019

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1 Psikologi



Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.
NIP.8804141505300

DAFTAR ISI

Cover Sampul	i
Halaman	ii
Kepengarangan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Daftar Isi	vii
Visi Misi Prodi	vii
Psikologi	vii
Kata Pengantar	ix
Bab I Wawasan		
Psikologi Industri dan		
Organisasi		
A. Sejarah dan Latar		
Belakang Tingkah	1
Laku Organisasi		
B. Persoalan Pokok		
Psikologi Industri	2
dan Organisasi		
C. Sasaran Psikologi		
Industri	3
Bab II Rekrutmen		
A. Proses Seleksi	4
B. <i>Selection</i>	9
C. <i>Placement</i>	12
Bab III <i>Training &</i>		
<i>Development</i>		
A. <i>Training &</i>		
<i>Development</i>	13

B. <i>Need for Assessment</i>	16
-------------------------------------	----

BAB IV Ergonomi

A. Pengertian Ergonomi	24
B. Ruang Lingkup Ergonomi	25

BAB V Komunikasi

Organisasi

A. Paradigma Dan Definisi Komunikasi Organisasi	27
B. Proses Komunikasi	28
C. <i>Leadership</i>	28
D. Gaya Kepemimpinan	29
E. Perilaku Kepemimpinan	32
F. Kepemimpinan dalam Islam	34
G. Prinsip Kepemimpinan	35

BAB VI Budaya

Organisasi

A. Tiga Tingkat Budaya Organisasi	37
B. Faktor Penentu Budaya Organisasi	38

BAB VII <i>Performance Appraisal</i>	
A. Manajemen Kinerja	39
B. \Penilaian Kinerja	40
C. Tujuan Proses Penilaian Kinerja	41
D. Syarat Penilaian Kinerja	41
BAB VIII Remunerasi	42
Daftar Pustaka	44

Visi, Misi dan Tujuan PRODI S1 PSIKOLOGI

VISI

Menjadi Program Studi Berwawasan Kesehatan Pilihan dan Unggul di Bidang Psikologi Berdasarkan Nilai-Nilai Islam Berkemajuan Pada Level Nasional Tahun 2035.

MISI

- 1) Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di bidang psikologi yang berwawasan kesehatan dan berdasarkan nilai-nilai Islam Berkemajuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa
- 2) Mengembangkan pemikiran Islam berkemajuan di bidang psikologi berwawasan kesehatan.

TUJUAN

- 1) Menghasilkan lulusan bidang psikologi yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang psikologi berwawasan kesehatan, profesional, berjiwa *entrepreneur* dan menjadi kekuatan penggerak (*driving force*) dalam memajukan kehidupan bangsa.
- 2) Menghasilkan karya-karya ilmiah berwawasan kesehatan fisik dan kesehatan mental yang menjadi rujukan dalam pemecahan masalah-masalah di bidang psikologi.

- 3) Menghasilkan karya inovatif dan aplikatif di bidang psikologi yang berwawasan kesehatan yang berkontribusi pada pemberdayaan dan pencerahan.
- 4) Menghasilkan model berbasis praksis pemberdayaan di bidang psikologi berwawasan kesehatan.
- 5) Menghasilkan pemikiran keislaman di bidang psikologi yang berwawasan kesehatan sebagai penguat moral spiritual dalam implementasi Caturdharma Perguruan Tinggi

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan belajar mengajar mahasiswa sesuai dengan stuktur kurikulum yang telah disusun oleh Prodi S1 Psikologi Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta, maka setiap mata kuliah diwajibkan untuk membuat buku ajar sebagai pedoman dalam pelaksanaan perkuliahan.

Adapun pembuatan buku ajar ini akan memberikan manfaat antara lain :

1. Sebagai dasar konsep teori pelaksanaan perkuliahan sesuai dengan stuktur mata kuliah yang telah disusun;
2. Sebagai salah satu pedoman dosen dan mahasiswa dalam pelaksanaan perkuliahan sesuai dengan kurikulum yang berlaku;

Berdasarkan ketentuan diatas, diharapkan modul ini dapat memberikan informasi mendalam mengenai pedoman pelaksanaan perkuliahan Psikologi Industri dan Organisasi.

Wassalamualikum warahmatullah wabarakatuh.

Yogyakarta. 1 September 2019

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.

BAB I

WAWASAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Organisasi adalah alat yang digunakan orang-orang secara individu maupun kelompok untuk mencapai beberapa tujuan. Organisasi menggabungkan pengetahuan kolektif, nilai dan visi orang-orang yang secara sadar (dan kadang tidak sadar) berusaha untuk memperoleh sesuatu yang mereka inginkan. Organisasi juga dapat dikatakan sebagai respon dan alat menciptakan keuntungan yang memenuhi beberapa kebutuhan manusia. Beberapa organisasi baru bermuculan ketika beberapa teknologi baru tersedia, sebagai contoh organisasi perusahaan. Adapun ruang lingkup psikologi dalam industri dan organisasi meliputi, studi mengenai tingkah laku tenaga kerja (sebagai komponen) dalam interaksinya dengan organisasi perusahaan (sistemnya) di mana ia menjadi anggotanya.

A. Sejarah dan Latar Belakang Tingkah Laku Organisasi

Tingkah laku manusia pada dasarnya adalah cermin yang paling sederhana dari motivasi sederhana mereka. Setiap manusia memiliki cita-cita tentang dirinya sendiri, mau jadi apa dan di mana tempat dia hidup dan bekerja. Secara keseluruhan tingkah lakunya dituntun oleh keinginan untuk mewujudkan diri sendiri sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam suatu organisasi (industri), misalnya perusahaan dapat menjadi tekanan bagi seseorang bila keadaan menuntut darinya

untuk bertindak berlawanan dengan apa yang dianggapnya sebagai kepentingan sendiri.

Tingkah laku manusia dalam perannya sebagai tenaga kerja dan sebagai konsumen di pelajari di dalam lingkungan kerjanya. Dalam pengertian ini manusia dipelajari di dalam interaksinya dengan pekerjaannya, dengan lingkungan kerja fisiknya dengan lingkungan sosialnya di pekerjaan. Apabila sebagai tenaga kerja manusia menjadi anggota organisasi industrinya, maka sebagai konsumen manusia menjadi pengguna (user) dari produk atau jasa dari organisasi perusahaan. Sedangkan tingkah laku manusia dipelajari secara perorangan maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa dalam suatu organisasi industri terdapat berbagai unit kerja. Unit kerja yang besar (divisi) terdiri dari unit kerja yang lebih kecil yang masing-masing terdiri dari unit-unit kerja yang lebih kecil lagi dan seterusnya.

B. Persoalan Pokok Psikologi Industri dan Organisasi

Pada mulanya, tujuan utama dari penerapan psikologi adalah untuk mempromosikan kegunaan ilmu psikologi dasar dalam menyelesaikan problem-problem kerja. Dewasa ini, tema psikologi I/O yang dideskripsikan oleh Muensterberg (dalam Berry, 1998) diartikan sebagai studi perilaku dalam dunia kerja.

Dengan kata lain psikologi I/O hampir sebesar keseluruhan ruang lingkup psikologi itu sendiri, karena situasi kerja juga hampir sebesar kehidupan itu sendiri. Orang-orang cenderung menghabiskan sedikitnya sepertiga waktunya dalam sehari untuk bekerja. Hampir

seluruh aktivitas hidup bergerak di dunia kerja, sama seperti apa yang dilakukan oleh orang-orang di rumah atau sekolah. Persoalan pokok dalam psikologi I/O menyertakan variasi tingkah laku yang terjadi dalam setting kerja. Kita semua belajar tentang bagaimana komposisi kerja itu sendiri, dan garis produksi sampai manajemen eksekutif

C. Sasaran psikologi industri

1. Meminimalisasi permasalahan yang mungkin timbul dalam suatu industry atau organisasi, dalam upayanya untuk mencapai tujuannya.
2. Memproduksi barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan memperhatikan kesejahteraan fisik maupun nilai-nilai pribadi manusia.
3. Meningkatkan efektivitas dari keterlibatan manusia dalam proses produksi/distribusi barang atau jasa tersebut

BAB II

REKRUTMEN

A. Proses Seleksi

Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat. Artinya, organisasi tersebut tidak memperoleh karyawan yang tepat, dalam arti baik kualitas maupun kuantitasnya.

Ada sejumlah cara atau teknik yang dapat kita gunakan untuk mencari calon-calon tersebut. Cara-cara tersebut, dengan kelebihan dan kekurangannya, akan diuraikan selanjutnya:

1. Mencari dari dalam

Mencari dari dalam maksudnya adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia di dalam organisasi sebelum mencarinya di luar atau keluar perusahaan. Sumber dan cara yang umum digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Meminta bantuan karyawan lama

Salah satu cara yang paling umum digunakan oleh perusahaan untuk mencari calon pegawai adalah dengan meminta bantuan dari karyawan lama, yaitu mereka yang sudah ada di dalam perusahaan. Pimpinan perusahaan atau

bagian sumber daya manusia secara informal menanyakan para karyawan yang sudah ada bila mereka mengenal orang yang berminat untuk pindah kerja atau mencari peluang di tempat yang baru. Beberapa keuntungan dari cara ini adalah biaya untuk mencari calon dapat ditekan, waktu pencarian bisa dipercepat dan karyawan yang merekomendasikan calon diharapkan dapat memberikan “garansi” tentang karakter dan mungkin kompetensi dari calon.

b. Mencari dari arsip (bank data) pelamar

Hampir setiap saat perusahaan selalu menerima lamaran dari orang muda yang mencari pekerjaan. Biasanya hampir 99% dari orang muda yang belum pernah bekerja karena baru lulus sekolah atau universitas. Setiap direktur dan manajer SDM biasanya memiliki kebiasaan untuk menyimpan lamaran yang diterima tersebut untuk paling lama dua belas bulan. Tujuannya adalah apabila selama masa itu harus dilaksanakan rekrutmen, maka sebelum mencari calon ke sana kemari tidak ada salahnya untuk mencari dalam bank data pelamar. Tentu saja bank data ini hanya bermanfaat bila kita akan merekrut tenaga muda yang belum berpengalaman, walaupun kadang-kadang ada sedikit pelamar berpengalaman mengajukan lamaran sekedar untuk mencoba-coba.

c. Mengumumkan secara terbuka di dalam perusahaan

Bila perusahaan telah mempunyai kebijakan dan aturan bahwa setiap ada lowongan akan diberikan kesempatan lebih

dulu kepada karyawan yang sudah ada untuk melamarnya, hal ini harus dilakukan.

Secara politis dan psikologis, tentunya kebijakan ini bagus sekali. Walaupun demikian, semua persyaratan harus diumumkan secara terbuka demikian juga tes-tes dan proses seleksi yang lain yang harus diikuti karyawan. Kekurang transparanan akan mengakibatkan kecurigaan dan sangkaan bahwa telah terjadi permainan dan bahwa pengumuman atau iklan internal tersebut hanyalah untuk konsumsi politik. Apa pun alasannya, perusahaan harus tetap punya hak untuk menerapkan prosedur dan metode seleksi yang sama untuk semua kandidat, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Demikian pula dalam hal ini tidak ditemukan kandidat dari dalam yang memenuhi syarat maka perusahaan mempunyai hak untuk merekrut dari luar.

2. Mencari dari luar

Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar. Cara-cara tersebut mulai dari memasang iklan, menggunakan jasa kantor Dinas Tenaga Kerja sampai menggunakan jasa penyalur tenaga kerja dan konsultan. Cara-cara tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

a. Memasang iklan lowongan

Iklan lowongan kerja mempunyai peran dan tujuan yang penting dalam usaha menarik dan memperoleh pelamar

untuk pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari iklan lowongan kerja adalah memberitahukan bahwa di suatu perusahaan ada lowongan kerja dan mengundang mereka yang merasa berminat dan memenuhi syarat yang ditetapkan untuk melamar atau menawarkan diri untuk mengisinya. Karena itu, iklan lowongan kerja mengandung unsur undangan, bukan hanya sekedar pemberitahuan

b. Memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat

Cara ini dapat ditempuh perusahaan yang memerlukan terutama tenaga-tenaga kerja pelaksana dari mulai yang tidak terampil sampai yang terampil. Kantor ini biasanya sudah memikirkan daftar orang-orang yang mencari kerja terutama kelompok yang disebut itu. Instansi pemerintah ini belum memiliki kredibilitas di mata kelompok pencari kerja professional karena cara kerjanya mungkin di anggap belum mencapai standar professional. Juga masih banyak perusahaan yang meragukan kredibilitas kantor tersebut karena dikhawatirkan terjadinya praktik-praktik yang negatif dalam memilih calon.

c. Memanfaatkan jasa pencari/penyalur tenaga kerja

Cara ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang beroperasi di wilayah-wilayah industri baru terutama yang berada di luar Pulau Jawa, misalnya di Pulau Batam. Agen atau biro ini membantu perusahaan mencarikan tenaga kerja terutama yang berasal dari Jawa (Barat, Tengah dan

Timur). Mereka biasanya memfokuskan pada tenaga-tenaga atau calon-calon kerja terampil untuk industri manufaktur pada sektor elektronik, industri berat dan sebagainya. Tentu ada biaya untuk jasa yang mereka berikan yang biasanya ditetapkan per tenaga kerja. Untuk rekrutmen tenaga kerja pada kelompok ini, pengguna jasa penyalur tenaga kerja dinilai sangat membantu menghemat waktu dan juga biaya. Selain itu, sebagian besar dari perusahaan ini dikelola oleh mereka yang pernah bekerja di perusahaan sejenis di wilayah tersebut. Mereka menguasai semua ketentuan peraturan dan Undang-Undang Ketenagakerjaan RI, maupun peraturan yang berlaku di daerahnya

d. Menggunakan jasa konsultan dan head hunter

Penggunaan jasa perusahaan konsultan dan head hunter dalam rekrutmen banyak dilakukan oleh perusahaan yang mencari tenaga-tenaga manajerial. Alasan utama mengapa perusahaan melakukan hal tersebut adalah karena proses rekrutmen tersebut mungkin harus dirahasiakan, baik kepada orang dalam maupun orang luar. Sudah banyak biro konsultan dan head hunter yang beroperasi di Indonesia, baik yang mempunyai jaringan internasional maupun yang beruang lingkup nasional saja.

e. Rekrutmen langsung di kampus

Hampir semua perusahaan besar yang sedang berkembang, baik asing, nasional atau BUMN, sudah menggunakan cara ini,

khususnya pada waktu mereka mencari tenaga-tenaga muda untuk dilatih dalam program Management Trainers atau Technical Personal Trainers.

Pemilihan kampus dalam konteks ini tidak dibatasi pada kampus perguruan tinggi seperti universitas atau institute teknologi. Perusahaan juga harus mempertimbangkan pendidikan-pendidikan kejuruan khusus yang berorientasi praktik.

f. Rekrutmen melalui organisasi profesi

Rekrutmen melalui organisasi ini dapat dilakukan bila kita mencari tenaga-tenaga professional dan spesialis tertentu melalui pendekatan langsung.

B. Selection

Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu:

1. Kinerja seorang manajer tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.

2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

Dalam proses seleksi ada dua pendekatan yang menonjol pada abad ke 20 ini, yakni:

Pendekatan “*Succesive Hurdles*”. Pada sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai saat ini didasarkan pada konsep “*Succesive Hurdles*”. Ini berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, pengecekan seluruh latar belakang pribadi pelamar dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevan lainnya da sebagainya. Segala macam tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut dengan “*hurdles*” dan harus lulus dengan baik satu persatu atau secara berurutan “*successive*”.

Pendekatan “*Compensatory*”. Pendekatan yang lain yang rupanya kurang biasa digunakan didasarkan pada pra anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor di satu pihak sebenarnya dapat “ditutup” oleh adanya faktor seleksi lainnya yang cukup diterima dilain pihak. Sehingga seorang pelamar untuk dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi, didasarkan pada kumpulan hasil secara menyeluruh dari seluruh tes yang dilakukan. Dari semua tes tersebut, mungkin ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan

nilainya di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima

1. Screening lamaran

Tentu saja, pada tahap awal, seleksi kandidat dapat dan harus dilakukan dengan membaca surat-surat lamaran mereka. Dari informasi yang diberikan dalam surat lamaran dapat dicek secara kasar apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan dan yang tidak kemudian dipisahkan dan disimpan dalam fail yang berbeda.

2. Tes mengisi formulir lamaran

Pada tahap kedua dari proses seleksi yang kita lakukan adalah meminta pelamar mengisi sendiri formulir lamaran yang telah disiapkan oleh perusahaan.

3. Tes kemampuan dan pengetahuan

Tes-tes yang akan diberikan tergantung pada persyaratan yang ditetapkan untuk tiap jabatan dan tingkatan dalam organisasi.

4. Wawancara

Tujuan dari wawancara seleksi adalah mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang calon yang bersama dengan hasil tes akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih

5. Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan calon pegawai sudah menjadi standar prosedur normal yang ditetapkan baik oleh instansi pemerintah maupun perusahaan. Tujuan utama dari pemeriksaan kesehatan

calon pegawai adalah untuk meyakinkan bahwa calon tersebut dalam kondisi fisik dan mental yang sehat dan prima.

C. Placement

Kebutuhan penempatan staf dipenuhi melalui dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Sering terjadi penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi.

BAB III

TRAINING & DEVELOPMENT

A. Training and Development

Wexley dan Yulk mengemukakan bahwa :“*Training and development are term is referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge and attitudes by organizations members. Development focuses more on improving the decision making and human relations skills and the presentation of a more factual and narrow subject matter*”.

Menurut Rivai (2005:225), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaanya.

Dalam pelatihan tersebut ada beberapa sasaran utama yang ingin dicapai:

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*).

Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.

2. Memperbaharui keterampilan karyawan (*update employee's skill*).

Manajer diharuskan tanggap pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.

3. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*).

Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi 'usang'.

4. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*)

Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.

5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*).

Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.

6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*).

Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Menurut Sofiyandi mengemukakan lima prinsip pelatihan sebagai berikut:

1. *Participation* artinya dalam pelaksanaan pelatihan para peserta harus ikut aktif karena dengan partisipasi peserta akan lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.
2. *Repetition* artinya senantiasa dilakukan secara berulang karena dengan ulangan-ulangan ini peserta akan lebih cepat untuk memenuhi dan mengingat apa yang telah diberikan.
3. *Relevance* artinya harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta pelatihan terlebih dahulu diberikan penjelasan

secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.

4. *Transference* artinya program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.
5. *Feedback* artinya setiap program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik yaitu untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dari program pelatihan tersebut.

B. Need For Assessment

Menurut Rivai (2005:233), pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu.
2. Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis.

3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan. Perubahan-perubahan baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern (perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

Berikut ada tiga sumber analisis dalam kebutuhan pelatihan dan pengembangan :

1. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan di butuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja dimana pekerja baru diambil, harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

2. Analisis Pekerjaan

Berfokus pada tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Deskripsi-deskripsi pekerjaan merupakan sumber data yang penting pada kegiatan ini (Mondy, 2008: 215). Terkait pula dengan apa saja yang harus diajarkan atau diberikan dalam pelatihan agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 33) tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang :

- A. Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan.
- B. Tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat ini.
- C. Tugas-tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan karyawan.
- D. Sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sebagainya.

Analisis pekerjaan atau tugas dilakukan dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi (Mathis dan Jackson, 2006: 311).

3. Analisis Individual

Kegiatan ini merupakan langkah untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan individual. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, “siapa yang perlu dilatih?” dan “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan

jenis apa yang dibutuhkan para karyawan?" (Mondy, 2008: 215).

Soekidjo Notoatmodjo (2003:34) mengungkapkan bahwa dalam melakukan analisis individual diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka.

Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui achievement test, observasi, dan wawancara.

Lebih lanjut disebutkan bahwa pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah dengan menggunakan data penilaian kerja (Mathis dan Jackson, 2006: 311).

2. Model-Model Pelatihan

Model pelatihan pada awalnya berkembang pada dunia usaha terutama melalui magang tradisional, dalam sebuah magang tradisional kegiatan belajar membelajarkan dilakukan oleh seorang warga belajar (sasaran didik) dan seorang sumber belajar (tutor), maka dalam perkembangan selanjutnya interaksi edukatif yang terjadi tidak hanya melalui perorangan akan tetapi terjadi melalui kelompok warga belajar (sasaran didik, sasaran pelatihan) yang memiliki kebutuhan dan tujuan belajar yang sama dengan seorang, dua orang, atau lebih pelatih (sumber belajar, trainers). Salah satu konsep mengapa model pelatihan dibangun adalah sangat bergantung pada kondisi itu (warga belajar, sasaran didik dan pelatih/tutor).

Model-model training yang berdasar kepada kebutuhan pelatihan (training need assessment):

a. Model Induktif

Pendekatan yang digunakan dalam model Induktif menekankan pada usaha yang dilakukan dari pihak yang terdekat, langsung, dan bagian-bagian ke arah pihak yang luas, dan menyeluruh. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini diusahakan secara langsung pada kemampuan yang telah dimiliki setiap Sasaran didik (pelatihan), kemudian membandingkannya dengan kemampuan yang diharapkan atau harus dimiliki sesuai dengan tuntutan yang datang kepada dirinya. Model ini digunakan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan belajar yang bersifat kebutuhan terasa (felt needs) atau kebutuhan belajar dalam pelatihan yang dirasakan langsung oleh peserta pelatihan. Pelaksanaan identifikasinya pun harus dilakukan secara langsung kepada peserta pelatihan itu sendiri. Untuk itu, model pendekatan ini digunakan bagi peserta pelatihan yang sudah ada (hadir menjadi peserta pelatihan).

Keuntungan Model induktif ini adalah dapat diperoleh informasi yang langsung, dan tepat mengenai jenis kebutuhan Peserta pelatihan, sehingga memudahkan kepada tutor (pelatih) untuk memilih materi pelatihan (belajar) yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Namun kerugiannya, dalam menetapkan materi pendidikan yang bersifat menyeluruh, dan umum untuk peserta pelatihan yang banyak dan luas akan membutuhkan waktu, dana, dan tenaga yang banyak. Karena setiap peserta pelatihan yang mempunyai kecenderungan ingin atau harus belajar dimintai informasinya mengenai kebutuhan pelatihan (belajar) yang diinginkan.

b. Model Deduktif

Pendekatan pada model ini dilakukan secara deduktif, dalam, pengertian bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan secara umum, dengan sasaran yang luas. Apabila akan menetapkan kebutuhan pelatihan (belajar) untuk peserta pelatihan yang memiliki karakteristik yang sama, maka pelaksanaan identifikasinya dilakukan pengajuan pertimbangan kepada semua peserta pelatihan (sasaran). Hasil identifikasi diduga dibutuhkan untuk keseluruhan peserta pelatihan (sasaran) yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Hasil identifikasi macam ini digunakan dalam menyusun materi pelatihan (belajar) yang bersifat massal dan menyeluruh. Hal ini sebagaimana telah dilakukan dalam menetapkan kebutuhan pelatihan minimal untuk peserta pelatihan dengan sasaran tertentu seperti melihat latar belakang pendidikan, usia, atau jabatan dll. Kemudian dikembangkan ke proses pembelajaran dalam pelatihan yang lebih khusus. Kebutuhan belajar hasil identifikasi model

deduktif termasuk jenis kebutuhan terduga (expected needs), dalam pengertian bahwa peserta pelatihan (sasaran) pada umumnya diduga membutuhkan jenis kebutuhan belajar tersebut. Hal menarik bahwa, pernyataan jenis kebutuhan bisa tidak diungkapkan oleh diri peserta pelatihan (sasaran) secara langsung, akan tetapi oleh pihak lain yang diduga memahami tentang kondisi peserta pelatihan (sasaran). Oleh karena itu, mengapa banyak terjadi "Drop out dalam pelatihan", atau kebosanan belajar, tidak adanya motivasi, malas, karena ada kecenderungan bahan belajar yang dipelajarinya dalam pelatihan kurang sesuai dengan kebutuhan belajar yang dirasakannya.

c. Model Klasik

Model klasik ini ditujukan untuk menyesuaikan bahan belajar yang telah ditetapkan dalam kurikulum atau program belajar dengan kebutuhan belajar yang dirasakan peserta pelatihan (sasaran). Berbeda dengan model yang pertama, pada model ini pelatih (tutor) telah memiliki pedoman yang berupa kurikulum, umpamanya Kurikulum pelatihan prajabatan, kurikulum pelatihan kepemimpinan, satuan pelajaran dalam pelatihan, modul, hand-out dll.

Identifikasi kebutuhan belajar pelatihan dilakukan secara terbuka dan langsung kepada peserta pelatihan (sasaran) yang sudah ada di kelas. Pelatih (tutor) mengidentifikasi kesenjangan di antara kemampuan yang

telah dimiliki peserta pelatihan (sasaran) dengan bahan belajar yang akan dipelajari.

Tujuan dari model klasik ini adalah untuk mendekatkan kemampuan yang telah dimiliki dengan kemampuan yang akan dipelajari, sehingga peserta pelatihan (sasaran) tidak akan memperoleh kesenjangan dan kesulitan dalam mempelajari bahan belajar yang baru.

Keuntungan dari model ini adalah untuk memudahkan peserta pelatihan (sasaran) dalam mempelajari bahan belajar, di samping kemampuan yang telah dimiliki akan menjadi modal untuk memahami bahan belajar yang baru.

Kelemahannya adalah bagi peserta pelatihan (sasaran) yang terlalu jauh kemampuan dasarnya dengan bahan belajar yang akan dipelajari menuntut untuk mempelajari terlebih dahulu kesenjangan kemampuan tersebut, sehingga dalam mempelajari kebutuhan belajar yang diharapkan membutuhkan waktu yang lama

BAB IV

ERGONOMI

A. Pengertian Ergonomi

Menurut pusat kesehatan kerja departemen kesehatan kerja RI, ergonomi yaitu ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. Sasaran penelitian ergonomi ialah manusia pada saat bekerja dalam lingkungan.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa ergonomi ialah penyesuaian tugas pekerjaan dengan kondisi tubuh manusia untuk menurunkan stress yang akan dihadapi. Menurut pusat kesehatan kerja departemen kesehatan RI, upaya ergonomi antara lain berupa menyesuaikan ukuran tempat kerja dengan dimensi tubuh agar tidak melelahkan, pengaturan suhu, cahaya dan kelembaban bertujuan agar sesuai dengan kebutuhan tubuh manusia.

Tujuan dalam penerapan ergonomi ini adalah:

1. Angka cedera dan kesakitan dalam melakukan pekerjaan tidak ada atau berkurang
2. Biaya terhadap penanganan kecelakaan atau kesakitan menjadi berkurang
3. Kunjungan untuk berobat bisa berkurang
4. Tingkat absentisme atau ketidakhadiran bisa berkurang
5. Produktivitas atau kualitas dan keselamatan kerja meningkat
6. Pekerja merasa nyaman dalam bekerja
7. Meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental.

8. Meningkatkan kesejahteraan sosial.
9. Menciptakan keseimbangan rasional antara aspek teknis, ekonomis, antropologis dan budaya dari setiap sistem kerja

B. Ruang Lingkup Ergonomi

Ergonomi bisa dibagi menjadi beberapa bagian untuk lebih memudahkan pemahamannya. Ruang lingkup ergonomi adalah:

1. Ergonomi fisik, berkaitan dengan anatomi tubuh manusia, karakteristik fisiologi dan biomekanika yang berhubungan dengan aktifitas fisik.
2. Ergonomi kognitif, berkaitan dengan proses mental manusia, termasuk di dalamnya ; persepsi, ingatan, dan reaksi, sebagai akibat dari interaksi manusia terhadap pemakaian elemen sistem.
3. Ergonomi organisasi, berkaitan dengan optimasi sistem sosioleknik, termasuk sturktur organisasi, kebijakan dan proses.
4. Ergonomi lingkungan, berkaitan dengan pencahayaan, temperatur, kebisingan, dan getaran.

BAB V

KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pikiran dan perasaan melalui bahasa, baik verbal maupun non verbal, mendengar, berbicara, gerak tubuh dan ungkapan emosi. Komunikasi adalah pertukaran informasi antara pengirim dan penerima, dan kesimpulan (persepsi) makna antara individu-individu yang terlibat.

Tujuan:

1. Berhubungan dengan orang lain
2. Mempelajari atau mengajarkan sesuatu
3. Mempengaruhi motivasi dan perilaku seseorang
4. Mengungkapkan perasaan, menjelaskan perilaku sendiri atau orang lain
5. Menyelesaikan sebuah masalah, ketegangan atau konflik
6. Mencapai sebuah tujuan

Komponen penting dalam Komunikasi:

1. Pengirim pesan (*sender / Communicator*)
2. Pesan yang dikirim (*message*)
3. Bagaimana pesan tersebut dikirimkan (*channel / media*)
4. Penerima pesan (*reciever*)
5. Umpan balik (*feedback*)

Ketrampilan dasar komunikasi : mendengar, membaca, menulis, dan berbicara

Masalah Komunikasi Perusahaan

1. Pegawai menerima informasi tidak lengkap mengenai pekerjaan dan organisasi
2. Manajemen tidak menuruti (*follow up*) pesan pegawai.
3. Pesan dikirimkan terlambat atau terlalu cepat
4. Muncul kelompok kecil yang menggantikan keterbukaan, keterusterangan manajemen puncak
5. Tidak ada masukan dari pegawai terhadap kebijakan perusahaan.

A. Paradigma Dan Definisi Komunikasi Organisasi

Proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam jaringan hubungan saling ketergantungan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.

Ada tujuh konsep kunci komunikasi yaitu:

1. Proses,
2. Pesan,
3. Jaringan,
4. Saling ketergantungan,
5. Hubungan,
6. Lingkungan dan
7. Ketidakpastian.

B. Proses Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi merupakan sebuah proses dimana sifat komunikasi tersebut adalah terbuka dan dinamis yang menciptakan dan mempertukarkan pesan di antara anggota dan lingkungan.

Sedangkan tantangan lingkungannya meliputi:

1. Perubahan populasi (faktor sosial)
2. Resesi (faktor ekonomi)
3. Teknologi wirausaha (faktor teknologi)
4. Peraturan pemerintah (faktor legal)

Selain itu, dilakukan pertukaran pesan antar anggota kelompok seperti:

1. Tujuan organisasi
2. Peran dan fungsi
3. Tanggung jawab
4. Alokasi sumber daya
5. Perencanaan tertulis akan tujuan dan metode operasi.

C. Leadership

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu. Pengarahan dalam hal ini berarti menyebabkan orang lain bertindak dengan cara tertentu atau mengikuti arah tertentu. Wirausahawan yang berhasil merupakan pemimpin yang berhasil, baik yang memimpin beberapa atau beratus-ratus karyawan.

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinanannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok

D. Gaya kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan *Otokratik*

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap

produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para

pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- b. Mengiyakan semua saran.
- c. Lambat dalam membuat keputusan.

- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain

E. Perilaku kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan menyangkut dua bidang utama:

1. Berorientasi pada tugas yang menetapkan sasaran, merencanakan dan mencapai sasaran. Seorang pemimpin dengan orientasi demikian cenderung menunjukkan pola-pola perilaku berikut:
 - a. Merumuskan secara jelas peranannya sendiri maupun peranan stafnya
 - b. Menetapkan tujuan-tujuan yang sukar tetapi dapat dicapai dan memberitahukan orang-orang apa yang diharapkan mereka
 - c. Menentukan prosedur-prosedur untuk mengukur kemajuan menuju tujuan dan untuk mengukur pencapaian tujuan itu, yakni tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan khas
 - d. Melaksanakan peranan kepemimpinan secara aktif dalam merencanakan, mengarahkan, membimbing dan

mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada tujuan.

- e. Berminat mencari peningkatan produktivitas.

Pemimpin yang kadar orientasi tugasnya rendah cenderung menjadi tidak aktif dalam mengarahkan perilaku yang berorientasi pada tujuan, seperti perencanaan dan penjadwalan. Mereka cenderung bekerja seperti para karyawan lain dan tidak membedakan peranan mereka sebagai pemimpin organisasi secara jelas.

- 2. Berorientasi pada orang, yang memotivasi dan membina hubungan manusiawi. Pemimpin yang kuat dalam orientasi orang cenderung menunjukkan pola-pola berikut:
 - a. Menunjukkan perhatian atas terpeliharanya keharmonisan dalam organisasi dan menghilangkan ketegangan, jika timbul
 - b. Menunjukkan perhatian pada orang sebagai manusia dan bukan sebagai alat produksi saja.
 - c. Menunjukkan pengertian dan rasa hormat pada kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, keinginan-keinginan, perasaan dan ide-ide karyawan.
 - d. Mendiirkan komunikasi timbal balik yang baik dengan staf.
 - e. Menerapkan prinsip penekanan-ulan untuk meningkatkan prestasi karyawan. Prinsip ini menyatakan bahwa

perilaku yang diberi imbalan akan berkurang dalam frekuensinya.

- f. Mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab, serta mendorong inisiatif.
- g. Menciptakan suatu suasana kerja sama dan gugus kerja dalam organisasi.

Pemimpin yang orientasi orangnya rendah cenderung bersikap dingin dalam hubungan dengan karyawan mereka, memusatkan perhatian pada prestasi individu dan persaingan ketimbang kerja sama, serta tidak mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab.

F. Kepemimpinan dalam Islam

Di dalam Islam kepemimpinan identik dengan sebutan Kholifah yang berarti wakil atau pengganti. Istilah ini dipergunakan setelah wafatnya

Rosulullah SAW namun jika merujuk pada firman Allah SWT pada Surat Al-Baqarah ayat 30.

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Islam adalah agama fitrah, ia sama sekali tidak bertentangan dengan hati nurani manusia. Islam memberikan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan sebagaimana yang diisyaratkan dalam al Qur'an dan as Sunnah

G. Prinsip Kepemimpinan

1. Prinsip Tanggung Jawab

Didalam Islam sudah digariskan bahwa setiap manusia adalah pemimpin (minimal memimpin diri sendiri) dan akan dimintai pertanggung jawaban sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Bukhori diatas. Makna tanggung jawab adalah substansi utama yang harus difahami terlebih dahulu oleh seorang calon pemimpin agar amanah yang diserahkan kepadanya tidak disia-siakan

2. Prinsip Tauhid

Islam mengajak kearah satu kesatuan akidah diatas dasar yang dapat diterima oleh berbagai umat, yakni tauhid.

3. Prinsip Musyawarah

Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seseorang yang menyebut dirinya pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik. Firman Allah SWT surat Asy Syura' ayat 38:

Artinya: "dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan

mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.” (QS. Asy Syuraa: 38)

4. Prinsip Adil

Keadilan menjadi suatu keniscayaan dalam organisasi maupun masyarakat, dan pemimpin sudah sepatutnya mampu memperlakukan semua orang secara adil, tidak berat sebelah dan tidak memihak.

BAB VI

BUDAYA ORGANISASI

Budaya Organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi/perusahaan. Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai-nilai pokok, asumsi, pemahaman dan cara berfikir yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru. Budaya Organisasi merupakan Nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi merupakan “apa yang dirasakan, apa yang diyakini, dan apa yang dijalani” oleh sebuah organisasi.

A. Tiga Tingkat Budaya Organisasi

Budaya Organisasi ada 3 tingkat :

1. Budaya Organisasi yg tampak (*Visible*) cara berpakaian, simbol-simbol fisik, perayaan atau seremonial, dan tata ruang kantor.
2. Budaya Organisasi yg tidak tampak (*Invisible*) disiplin dan makna prestasi.
3. Keyakinan yang paling dalam atau asumsi-asumsi yg tersembunyi adanya keyakinan bahwa atasan tidak pernah salah-anak buah selalu salah atau konsumen adalah raja.

B. Faktor penentu Budaya Organisasi

1. Pengalaman Organisasi (*Organizational Experiences*) merupakan faktor penentu utama terciptanya sebuah Budaya Organisasi tertentu.
2. Pengalaman Organisasi dapat berupa keberhasilan maupun kegagalan yang dialami organisasi dalam menjalani kegiatannya dari waktu ke waktu.
3. Prinsip, Norma, Keyakinan, juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya sebuah Budaya Organisasi.
4. Prinsip, Norma, dan keyakinan tertentu nilai-nilainya diadopsi sehingga menentukan sebuah budaya organisasi.

BAB VII

PERFORMANCE APPRAISAL

Berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya

A. Manajemen Kinerja

1. Konsep manajemen kinerja (*performance management*) perlu sedikit dijelaskan di depan karena penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah salah satu unsur penting dalam manajemen kinerja.
2. Sistem manajemen kinerja adalah proses formal yang terstruktur untuk mengukur, mengevaluasi, dan mempengaruhi sikap, perilaku, dan hasil kinerja para karyawan yang terkait dengan jabatan/pekerjaan mereka. (Schuler & Jackson 2006)
3. Sistem manajemen kinerja membantu mengarahkan dan memotivasi para karyawan untuk memaksimalkan usaha mereka dalam mencapai tujuan organisasi. (Schuler & Jackson 2006)

4. Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi ada pada tempatnya guna memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi itu sendiri. (Mondy 2008)
5. Ada dua komponen manajemen kinerja (Schuler & Jackson 2006), yaitu:
 - a. Pengukuran dan umpan balik kinerja
 - b. Komponen imbalan dari kompensasi total

B. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. (Werther & Davis 1996). Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. (Mondy 2008)

Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. (Schuler & Jackson 2006). Penilaian kinerja adalah proses formal untuk mengevaluasi kinerja dan memberi umpan balik. (Schermerhorn 1996). Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. (Dessler 2006)

C. Tujuan proses penilaian kinerja:

1. Kepentingan Administratif, Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk *punish-reward system*
2. Umpan balik bagi pengembangan karyawan
3. Kriteria untuk penelitian efektivitas organisasi perusahaan, Hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar penelitian prosedur kerja yang tidak efektif

D. Syarat Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan. Untuk itu sistem penilaian kinerja harus:

1. *Job-related*: Mengevaluasi berbagai perilaku kritikal yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
2. Praktis: Dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
3. Terstandarisasi: Memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

BAB VIII

REMUNERASI

Remunerasi merupakan kata serapan dari kata bahasa Inggris *remunerate* yang menurut Oxford American Dictionaries berarti *pay (someone) for services rendered or work done*. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb); imbalan.

Remunerasi mempunyai pengertian berupa "sesuatu" yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin.

Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji selama cuti, santunan musibah, dan sebagainya

Remunerasi pada dasarnya merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan tujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotivasi pegawai untuk bekerja dengan efektif,

memotivasi terbentuknya perilaku yang positif, dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran.

Sistem Remunerasi

Prinsip dasar sistem remunerasi yang efektif mencakup prinsip individual equity atau keadilan individual, dalam arti apa yang diterima oleh pegawai harus setara dengan apa yang diberikan oleh pegawai terhadap organisasi, internal equity atau keadilan internal dalam arti adanya keadilan antara bobot pekerjaan dan imbalan yang diterima, dan external equity atau keadilan eksternal dalam arti keadilan imbalan yang diterima pegawai dalam organisasinya dibandingkan dengan organisasi lain yang memiliki kesetaraan.

DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 dan 2 (terjemahan).
Jakarta : PT Prenhallindo
- Ashar Sunyoto Munandar, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*.
Jakarta : UI-Press
- Berry, M.L. (1998). *Psychology at work : an Industrial and
Organizational Psychology*. McGraw-Hill Book Co.
Boston



Biodata Penulis.

Penulis lahir di Bogor, 14 April 1988. Ketertarikannya dengan permasalahan kecerdasan emosi sudah dimulai sejak kuliah. Lulusan S1 dan S2 Magister Profesi Psikologi di Universitas Islam Bandung. Permasalahan mengenai kecerdasan emosi, sering ditemui berdasarkan pengalamannya di dunia Industri dan Organisasi.

Sejak tahun 2010, penulis sering terlibat dalam kegiatan recruitment maupun promosi jabatan karyawan yang berasal dari Instansi milik Pemerintah maupun Swasta. Riset yang dilakukan dengan topik kecerdasan emosi, beberapa kali mendapat hibah penelitian dari pemerintah. Sebagai wujud kontribusi penulis dalam dunia pendidikan di Indonesia, saat ini penulis menekuni profesinya sebagai Psikolog Klinis dan mengabdikan diri sebagai dosen tetap di Prodi Psikologi Universitas Aisyiyah Yogyakarta sejak 2015 hingga saat ini.



UNISA
Universitas 'Aisyiyah
Yogyakarta

ISBN 978-602-0739-87-8



9 786020 739878