



PSIKOLOGI PERSONEL



BUKU AJAR

Evi Sri Nurhastuti, S.Psi., M.M., Psikolog



**UNIBI
PRESS**



BUKU AJAR PSIKOLOGI PERSONEL

Evi Sri Nurhastuti, S.Psi., M.M., Psikolog



BUKU AJAR PSIKOLOGI PERSONEL

Copyright © 2024 pada penulis.

ISBN:

Penulis:

Evi Sri Nurhastuti, S.Psi., M.M., Psikolog

Editor:

1. Karima Astari, M.Psi.
2. Ilham Medal Junjuran, S.Psi., M.Si.

Desain Sampul:

Balqis Nurul Fazrin

Diterbitkan pertama kali oleh:

Unibi Press

Anggota IKAPI, Jawa Barat, 2021

Jl. Soekarno Hatta no. 643, Bandung, Jawa Barat 40285

Tlp./SMS/Whatsapp : 0812-222-881-89

unibipress@unibi.ac.id

Hak cipta dilindungi undang–undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elekonis maupun mekanis, termasuk fotocopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit. Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia yang diberikan, buku ajar ini dapat terselesaikan. Buku Ajar Psikologi Personel ini disusun sebagai materi yang dapat digunakan dalam pembelajaran mata kuliah Psikologi Personel.

Buku ajar ini berisi konsep, teori dan proses yang berkaitan yang dilakukan dalam pengelolaan individu sebagai karyawan dalam setting industry dan organisasi. Dengan keterbatasan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki, Tim Penulis menyadari banyak keterbatasan dan jauh dari sempurna sehingga membutuhkan berbagai perbaikan, namun demikian tim penyusun berhadap buku ajar ini dapat membantu mahasiswa untuk memahami konsep yang tercakup dalam bidang Psikologi Personel

Bandung, 19 Desember 2023

Tim Penyusun

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II PENGANTAR PSIKOLOGI PERSONEL	6
2.1. Sejarah Psikologi Personel	6
2.2. Ranah Psikologi Personel	7
2.3. Kesimpulan	8
2.4. Latihan Soal Mandiri (quiz)	8
BAB III ANALISIS JABATAN	9
3.1. Pentingnya Analisis Jabatan	9
3.2. Definisi Analisis Jabatan	9
3.3. Kendala Analisis Jabatan	10
3.4. Prinsip Analisis Jabatan	11
3.5. Ruang Lingkup Analisis Jabatan	12
3.6. Kegunaan Analisis Jabatan	12
3.7. Teknik Pengumpulan Data Analisis Jabatan	13
3.8. Kesimpulan	13
3.9. Tugas	14
BAB IV REKRUTMEN	15
4.1. Definisi Rekrutmen	15
4.2. Langkah-langkah Dalam Rekrutmen	15
4.3. Metode Rekrutmen	16
4.4. Tujuan Rekrutmen	18

4.5.	Hal Yang Harus Diperhatikan dalam Proses Rekrutmen (Werther & Davis)	19
4.6.	Pilihan-pilihan Rekrutmen (Werther & Davis)	20
4.7.	Kesimpulan	21
4.8.	Tugas	21
BAB V SELEKSI		22
5.1.	Definisi Seleksi	22
5.2.	Proses Seleksi Karyawan	23
5.3.	Formulir Lamaran Kerja	24
5.4.	Hal-hal Yang Mendasari Proses Seleksi	25
5.5.	Macam-macam Tes Dalam Seleksi	25
5.6.	Kesimpulan	26
5.7.	Tugas	27
BAB VI PENEMPATAN DAN ORIENTASI KARYAWAN		28
6.1.	Penempatan	28
6.2.	Definisi Orientasi Karyawan	28
6.3.	Tujuan Program Orientasi	30
6.4.	Kesimpulan	31
6.5.	Tugas	31
BAB VII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN		32
7.1.	Definisi Pelatihan	32
7.2.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan	32
7.3.	Proses Pelatihan	34
7.4.	Metode-metode Pelatihan	36

7.5.	Definisi Pengembangan	37
7.6.	Bentuk-bentuk Pengembangan	37
7.7.	Tujuan Pengembangan	38
7.8.	Kesimpulan	38
7.9.	Tugas	39
BAB VIII KINERJA.....		40
8.1.	Definisi Kinerja.....	40
8.2.	Kriteria Pengukuran Kinerja.....	41
8.3.	Penilaian Kinerja	42
8.4.	Manfaat Penilaian Kinerja	43
8.5.	Tujuan Penilaian Kinerja	44
8.6.	Kesimpulan	45
8.7.	Tugas.....	46
BAB IX <i>PSYCHOLOGICAL WELL BEING</i>		47
9.1.	Definisi Kesejahteraan psikologi (<i>Psychological Well Being</i>)	47
9.2.	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kesejahteraan.....	49
	(Ryff & Keyes, 1995).	49
9.3.	Kesimpulan	49
9.4.	Tugas.....	50
BAB X <i>WORKFORCE AGILITY</i>		51
10.1.	Workforce Agility (WA)	51
10.2.	Definisi Workforce Agility	52
10.3.	Faktor-faktor yang mendukung <i>Workforce Agility</i>	53
10.4.	Dimensi Workforce Agility	55

10.5.	Kesimpulan.....	56
10.6.	Tugas	57
BAB XI <i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>		59
11.1.	Pengertian Keterlibatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>)	59
11.2.	Aspek-aspek <i>Employee Engagement</i> :	59
11.3.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	61
11.4.	Kesimpulan.....	62
11.5.	Tugas	62
BAB XII <i>PSYCHOLOGICAL CAPITAL</i>		63
12.1.	Definisi Psychological Capital	63
12.2.	Definisi Psychological Capital	64
12.3.	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Psychological Capital</i>	65
12.4.	Kesimpulan.....	65
12.5.	Tugas	65
DAFTAR PUSTAKA		66

BAB I

PENDAHULUAN

1. Manfaat Mata Kuliah ini diberikan pada mahasiswa, untuk dapat memperoleh pengetahuan dan pemahaman konsep-konsep, teori-teori psikologi personel dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkup industri dan organisasi.
2. Deskripsi Perkuliahan Mata kuliah ini membahas tentang pengertian dan ruang lingkup kajian psikologi personil, perkembangan psikologi personil, analisis jabatan, proses rekrutmen, seleksi, penempatan dan pengadaan tenaga kerja, pelatihan, penilaian kerja dan kesejahteraan psikologi, *workforce agility* dan *employee engagement* untuk mendukung *psychological capital*
3. Tujuan Instruksional, setelah menyelesaikan mata kuliah ini (pada akhir semester), mahasiswa akan dapat menjelaskan dan menunjukkan konsep psikologi personel dalam pengelolaan sumber manusia dalam lingkup industri dan organisasi.
4. Organisasi Materi
Organisasi materi dapat dilihat pada jadwal perkuliahan
5. Strategi Perkuliahan Strategi instruksional yang digunakan pada mata kuliah ini terdiri dari:
 - a. Urutan kegiatan pengajaran berupa: pendahuluan (tujuan mata kuliah, ruang lingkup dan relevansi), penyajian (uraian, contoh, diskusi, evaluasi), dan penutup (umpan balik, ringkasan materi, petunjuk tindak lanjut, pemberian tugas dan gambaran singkat tentang materi berikutnya
 - b. Metode : metode ceramah, demonstrasi, tanya-jawab, diskusi kasus, dan penugasan.
 - Ceramah berupa penyampaian bahan ajar oleh dosen pengajar dan penekanan-penekanan pada hal-hal yang penting dan bermanfaat untuk diterapkan dalam konteks psikologi personel

- Tanya jawab dilakukan sepanjang tatap muka, dengan memberikan kesempatan mahasiswa untuk memberi pendapat atau pertanyaan tentang hal-hal yang tidak mereka mengerti atau bertentangan dengan apa yang mereka pahami sebelumnya.
 - Diskusi dilakukan dengan memberikan *learning task* berkaitan dengan pokok bahasan tersebut, kemudian mengajak mahasiswa untuk terlibat memberikan pendapat atau menganalisis secara kritis kasus/kondisi tersebut sesuai dengan pengetahuan yang baru mereka dapatkan.
 - Penugasan diberikan untuk membantu mahasiswa memahami bahan ajar, membuka wawasan, dan memberikan pendalaman materi. Penugasan bisa dalam bentuk menulis tulisan ilmiah, membuat review setiap chapter dalam materi. Pada penugasan ini, terdapat komponen ketrampilan menulis ilmiah, berpikir kritis, penelusuran referensi ilmiah, dan ketrampilan berkomunikasi.
- c. Media pembelajarn: LCD projector, whiteboard, film, buku diktat bahan ajar, *handout*, dan kontrak perkuliahan.
 - d. Waktu: 5 menit pada tahap pendahuluan, 40 menit pada tahap penyajian, dan 5 menit pada tahap penutup.
 - e. Evaluasi: evaluasi dilakukan selama proses pembelajaran berlangsung, baik dalam bentuk tanya jawab langsung, kuis, UTS dan UAS.
6. Sumber bacaan yang digunakan
 - a. Cascio, Wayne, F. 1991. *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey; Prentice Hall
 - b. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R Valentine and Patricia A Meglich (2017) *Human Resource Management*. Boston. MA 02210. USA
 - c. Prien, E, et all. (2009). *A Pratical Guide to Job Analysis*. San Fransisco: John Willey & Sons

- d. Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473
 - e. Brad Shuck, Devon Twyford, Thomas G. Reio Jr., Angie Shuck. 2014. Human Resource Development Quarterly. Vol. 25, no. 2. Wiley Periodicals, Inc.
7. Tugas Dalam perkuliahan, diberikan beberapa tugas sebagai berikut:
- a. Materi perkuliahan harus sudah dibaca sebelum mengikuti tatap muka. Apabila ada, *handout* sudah akan diserahkan pada mahasiswa sebelum hari kuliah.
 - b. Quiz diberikan pada tiap kali tatap muka untuk menilai pemahaman mahasiswa.
 - c. Kehadiran pada tatap muka minimal 80%.
 - d. Jika tak diadakan quiz, akan diberikan penugasan.
 - e. Evaluasi mahasiswa dilakukan dengan mengadakan kuis, setiap beberapa kali pertemuan, dengan format soal pilihan ganda atau essay.
 - f. Penugasan sesuai pokok bahasan, yang harus sudah diselesaikan sesuai tanggal yang ditentukan.
8. Kriteria Penilaian akan dilakukan oleh pengajar dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

Nilai dalam huruf Rentang skor :

- a. A : $80 < NA$; Nilai Akhir
- b. AB : $70 < NA \leq 80$
- c. B : $65 < NA \leq 70$
- d. BC : $60 < NA \leq 65$
- e. C : $50 < NA \leq 60$
- f. D : $40 < NA \leq 50$
- g. E : $NA \leq 40$

Pembobotan nilai adalah sebagai berikut:

- a. Tugas dan Kuis : 20 %
- b. UTS : 40 %
- c. UAS : 40 %

- ✓ Apabila ditemukan kecurangan dalam ujian, baik kuis, UTS dan UAS sebagai instrumen untuk menguji kemampuan mahasiswa dalam memahami mata kuliah, maka mahasiswa tersebut akan diperingati, jika hingga dua kali peringatan mahasiswa tersebut tetap mengulang perilaku yang sama maka berkas ujian akan diambil oleh pengawas dan tidak diperkenankan melanjutkan proses ujian.
- ✓ Ketentuan Kehadiran:
 - Setiap mahasiswa wajib hadir tepat waktu saat perkuliahan dimulai. Bagi yang terlambat melebihi 20 menit maka diperkenankan masuk tetapi tidak diperkenankan melakukan presensi.
 - Bagi mahasiswa yang jumlah presensinya kurang dari 80% dari jumlah kehadiran kuliah sebelum UTS (atau tidak hadir sebanyak 3 kali) maka orang bersangkutan tidak boleh mengikuti UTS dan UAS.

9. Jadwal Perkuliahan

No	Pokok Bahasan
1	Ruang Lingkup Psikologi Personel
2	Analisis Jabatan
3	Rekrutmen
4	Seleksi
5	Orientasi
6	Penempatan
7	Pelatihan dan Pengembangan

No	Pokok Bahasan
8	Kinerja
9	Penilaian Kinerja
10	Kesejahteraan psikologi, <i>workforce agility</i> dan <i>employee engagement</i> untuk mendukung psychological capital
11	<p>Project Kelompok :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Buatlah project dengan memilih salah satu konsep/topik Psikologi Peronel ✚ Pilihlah metode/media presentasi yang kreatif dan bersifat informatif sehingga memudahkan orang lain untuk memahami konsep Psikologi personel yang dikenalkan. ✚ Bentuk Laporan: Info-foto collage/banner/madding/brosur/leaflet dll ✚ Setiap Kelompok wajib membuat laporan evaluasi/umpan balik yang diperoleh dari pembaca/orang yang telah menyaksikan tayangan /project kelompok. ✚ Evaluasi dpt dipilah dalam beberapa aspek, baik secara knowledge (content pesan dlm media) maupun teknik/layout dalam menayangkan

BAB II

PENGANTAR PSIKOLOGI PERSONEL

2.1. Sejarah Psikologi Personel

Perkembangan psikologi personel tidak bisa terpisah dari psikologi industri dan organisasi, karena psikologi industri dan organisasi lah yang menjadi cikal bakal lahirnya psikologi personel. Seiring berjalannya waktu, psikologi personel menjadi semakin terkait erat dengan dunia bisnis dan organisasi, dengan penggunaan pengetahuan dan metode psikologis yang lebih luas dalam pengambilan keputusan strategis di berbagai sektor. Hal ini telah mengukuhkan statusnya sebagai ilmu yang mandiri dan relevan dalam konteks lingkungan kerja yang berubah dengan cepat.

Perkembangan psikologi personel di dunia memiliki akar yang kuat dalam ilmu psikologi secara umum, di mulai dengan lahirnya psikologi fokus6ry dan organisasi sebagai cabang ilmu psikologi dalam konteks bisnis dan organisasi. Pada tahun 1913, Hugo Munsterberg, seorang psikolog Jerman Amerika, menerbitkan buku "*Psychology and Industrial Efficiency*," yang dianggap sebagai orang yang pertama kali menghasilkan karya di bidang psikologi fokus6ry dan organisasi.

Peran Dunia I dan II, menjadi kejadian yang penting dalam fokus6r perkembangan psikologi personel, karena pada saat itu pemerintah dan militer mulai menggunakan tes psikologi untuk mengidentifikasi dan menilai potensi tentara dan personel militer. Pasca perang dunia II dimana teknologi sudah mulai berkembang sehingga muncul kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang semakin meningkat. Tahun 1948, *American Psychological Association* (APA) membentuk divisi khusus untuk psikologi industri dan organisasi (*Industrial and Organizational Psychology Division* 14). Divisi ini membantu mempromosikan prinsip-prinsip psikologi dalam lingkup industri, organisasi dan sumber daya manusia. Hal ini lah yang menjadi tonggak pengakuan psikologi industri dan

organisasi sebagai ilmu mandiri yang memiliki peran penting dalam berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi.

Eksperimen Hawthorne merupakan penelitian eksperimen yang dilakukan di pabrik elektronik Western Electric yang dipelopori oleh Elton Mayo. Awal penelitian dilakukan untuk memahami factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan kinerja karyawan di lingkungan industri. Namun pada perkembangannya, penelitian tersebut menyoroti pentingnya kepuasan dan kesejahteraan karyawan, artinya perspektif karyawan dari mekanik, perhatiannya mulai bergeser menjadi manusiawi dan hal itulah yang menjadi kajian dan focus psikologi personel, yang melihat pentingnya untuk mempertimbangkan factor-faktor psikologis dan pentingnya interaksi sosial dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Selain itu, eksperimen Hawthorne akhirnya memunculkan minat untuk pengembangan ilmu, terutama yang berkaitan dengan dinamika kelompok kerja, komunikasi dan interaksi antar individu di lingkungan kerja yang merupakan kajian dalam psikologi personel. Artinya, walaupun eksperimen Hawthorne bukan eksperimen psikologi personel, namun dampak pengembangan pada disiplin ilmu ini sangat signifikan, karena dapat mengubah paradigma dalam mengelola sumber daya manusia, mendorong perhatian pada aspek psikologi dan sosial di lingkungan kerja dan berkontribusi pada pengembangan konsep-konsep psikologi personel

2.2. Ranah Psikologi Personel

Psikologi personel membahas konsep-konsep yang berkaitan dengan analisis jabatan, rekrutmen karyawan, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan individu dalam perusahaan, mengevaluasi kinerja, factor yang berhubungan dengan kesejahteraan psikologis karyawan yang, ketangkasan (*workforce agility*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dll.

2.3. Kesimpulan

Psikologi personel merupakan disiplin ilmu yang sangat penting dan dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya manusia, dengan psikologi personel manajemen dapat memahami pentingnya peran individu dan kelompok dalam lingkungan kerja sehingga membantu organisasi mencapai tujuan dengan efisien dan efektif.

2.4. Latihan Soal Mandiri (quiz)

1. Apa peran utama yang dimainkan oleh eksperimen Hawthorne dalam perkembangan psikologi personel?
2. Apa yang menjadi dampak penting Perang Dunia I dan II pada perkembangan psikologi personel?

BAB III

ANALISIS JABATAN

3.1. Pentingnya Analisis Jabatan

Organisasi merupakan wadah, dimana individu atau kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, dengan struktur hierarkis, peran dan tanggung jawab yang terdefinisi, serta prosedur dan tujuan yang digunakan untuk mengarahkan aktivitas anggotanya menghasilkan produk atau jasa. Produk atau jasa tersebut hasil dari tugas-tugas yang dilakukan anggota organisasi. Tugas itu sendiri merupakan sebuah pekerjaan atau kewajiban yang diberikan kepada seseorang untuk dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Tugas bisa berupa aktivitas atau pekerjaan yang harus diselesaikan, baik dalam konteks pekerjaan, pendidikan, maupun kehidupan sehari-hari. Tugas biasanya memiliki batas waktu atau tenggat waktu untuk penyelesaiannya, serta tujuan atau hasil yang diharapkan. Beberapa tugas yang dilakukan dalam organisasi berhubungan langsung dengan suatu proses produksi, dari produk atau penyampaian jasa dan tugas yang dilakukan oleh setiap karyawan.

Beberapa tugas yang harus diselesaikan tersebut tertuang dalam deskripsi tugas, dan penting pengelola sumber daya manusia untuk menjabarkan tugas-tugas tersebut sehingga dapat membantu karyawan menjalankan tanggung jawabnya. Uraian-uraian tugas tersebut terkait dengan setiap posisi atau jabatan di suatu organisasi dan biasanya akan tertuang dalam analisis jabatan.

3.2. Definisi Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu konsep yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi dan merupakan proses yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang membantu dalam menentukan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap posisi atau jabatan di suatu organisasi. Dengan melakukan analisis jabatan, organisasi dapat mengidentifikasi tugas-tugas kunci yang harus

dilaksanakan oleh individu dalam jabatan tersebut, serta menentukan kualifikasi yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan tersebut.

Analisis jabatan yang lengkap adalah dasar untuk hampir semua kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Analisis Jabatan yang lengkap menyediakan informasi sebagai berikut :

1. Uraian Pekerjaan (*job description*)

Uraian pekerjaan merupakan salah satu informasi dari analisis pekerjaan yang menyangkut tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dituntut dalam suatu pekerjaan. Uraian pekerjaan sering disebut isi pekerjaan (*job content*).

Secara umum, uraian dari deskripsi pekerjaan memuat bagian-bagian yang mencakup :

1. Identifikasi pekerjaan
2. Uraian singkat tentang pekerjaan
3. Tugas-tugas yang dilaksanakan
4. Tanggung jawab pekerjaan
5. Wewenang atas pekerjaan
6. Hubungan dengan pekerjaan lain
7. Bahan dan peralatan yang dibutuhkan
8. Konteks pekerjaan

2. Spesifikasi Pekerjaan

Berupa persyaratan-persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Persyaratan pekerjaan menyangkut kualifikasi pekerjaan atau spesifikasi pekerjaan dari suatu jenis pekerjaan tertentu.

3.3. Kendala Analisis Jabatan

Tantangan dan kendala yang mungkin dihadapi dalam proses analisis jabatan antara lain :

- a. Subjektivitas dari penilai (evaluator), yang mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan jabatan tertentu sehingga hasil analisis jabatan menjadi tidak konsisten
- b. Lingkungan bisnis yang berubah cepat sehingga analisis jabatan menjadi tidak relevan dalam waktu singkat jika tidak diperbaharui secara berkala
- c. Ketersediaan data, dengan kata lain, sulit mendapatkan data atau data tidak lengkap sehingga menghambat proses analisis yang efektif
- d. Resistensi organisasi : beberapa anggota organisasi merasa tidak nyaman dengan analisis jabatan karena takut perubahan atau penilaian kinerja menjadi ketat sehingga mengakibatkan resisten dan konflik.
- e. Kesalahan mendeskripsikan tugas mengakibatkan kesalahan penempatan karyawan dan penilaian kinerja
- f. Waktu dan sumber daya, yang dibutuhkan, mulai proses pelatihan, penilai (evaluator), pengumpulan data dan pemeliharaan dokumen.
- g. Kompleksitas organisasi menjadikan analisis jabatan sulit karena ada banyak jabatan yang berbeda dan interaksi antar pemegang jabatan juga bukan hal sederhana
- h. Keterbatasan teknologi, seperti kurang memadainya perangkat lunak sehingga kurang mendukung pelaksanaan analisis jabatan

3.4. Prinsip Analisis Jabatan

- a. Memberikan semua fakta penting yang ada hubungannya dengan jabatan
- b. Memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan

- c. Harus dilakukan peninjauan dan apabila perlu diperbaiki
- d. Dapat menunjukkan tugas-tugas mana yang paling penting diantara beberapa tugas dalam tiap jabatan
- e. Memberikan informasi yang tepat, lengkap dan dapat dipercaya
Dengan demikian bahwa analisis jabatan pada dasarnya akan menjawab :
 - Apa yang harus dikerjakan (*what*)
 - Bagaimana mengerjakannya (*how*)
 - Mengapa harus dikerjakan seperti itu (*why*)

3.5. Ruang Lingkup Analisis Jabatan

- a. Jabatan :
 - Nama Jabatan
 - Kedudukan dalam organisasi
 - Tujuan Jabatan
- b. Tugas dan Pelaksanaan
 - Pokok
 - Berkala
 - Tambahan
 - Lain
- c. Tanggung Jawab Jabatan
- d. Kondisi Kerja : Fisik maupun Sosial

3.6. Kegunaan Analisis Jabatan

- a. Administrasi kepegawaian : rekrutmen, seleksi dan penempatan, Latihan, pengembangan, penilaian kinerja, menentukan upah dan gaji, tranfer dan promosi

- b. Perencanaan/perancangan kerja dan peralatan : perencanaan teknik, metode kerja
- c. Pengendalian administrasi : perencanaan organisasi dan perencanaan serta pengendalian tenaga kerja
- d. Kegunaan lain : perencanaan Pendidikan, pengelompokan jabatan, konsultasi keahlian

3.7. Teknik Pengumpulan Data Analisis Jabatan

- a. Wawancara
- b. Observasi
- c. Kuesioner
- d. Tinjauan Dokumen
- e. Focus Group Discussion

3.8. Kesimpulan

Analisis jabatan memegang peran sangat penting untuk organisasi, tidak hanya sebagai proses administrasi tetapi dapat menjawab kebutuhan strategis sehingga organisasi tersebut tetap berjalan dengan efektif dan efisien. Di dalam analisis jabatan terdiri dari beragam jabatan, mulai dari level manajerial hingga operasional dan setiap jabatan tentunya memiliki peran dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga organisasi perlu memberikan perhatian serius pada proses analisis jabatan tersebut.

3.9. Tugas

1. Apa tujuan analisis jabatan
 - a. Menilai kinerja karyawan
 - b. Menentukan gaji karyawan
 - c. Mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab pekerjaan
 - d. Menilai kepuasan pelanggan
2. Metode apa yang biasa digunakan dalam analisis jabatan
 - a. Wawancara
 - b. Observasi hanya dari laporan karyawan
 - c. Observasi dan wawancara
 - d. Survey online
3. Apa yang dimaksud deskripsi jabatan
 - a. Penilaian kinerja karyawan
 - b. Menentukan gaji karyawan
 - c. Dokumen yang merinci tugas dan tanggung jawab pekerjaan
 - d. Menentukan target penjualan
4. Mengapa analisis jabatan penting dalam manajemen sumber daya manusia
 - a. Untuk menentukan siapa yang akan dipromosikan
 - b. Untuk menentukan berapa banyak karyawan yang harus direkrut
 - c. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan
 - d. Untuk menentukan jadwal liburan karyawan
5. Dampak positif dari analisis jabatan terhadap organisasi
 - a. Peningkatan produktivitas dan efisiensi
 - b. Penurunan moral karyawan
 - c. Penurunan kepuasan pelanggan
 - d. Peningkatan biaya operasional

BAB IV REKRUTMEN

4.1. Definisi Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu kunci dalam pengelolaan sumber daya manusia, dengan proses yang tidak hanya melibatkan pencarian individu yang berkualitas tetapi untuk mengisi posisi kerja bagi terbentuknya budaya dan kinerja organisasi. Selain itu, rekrutmen berkaitan dengan kegiatan mencocokkan kemampuan dan keterampilan pegawai sesuai dengan persyaratan kerja dan saat ini rekrutmen lebih menekankan pada kesesuaian dengan apa yang ditawarkan organisasi serta pekerjaan.

Rekrutmen menurut William B. Wether (1996) merupakan suatu process mencari dan menarik pelamar yang cakap untuk suatu pekerjaan. Proses rekrutmen dimulai ketika pelamar baru dicari dan berakhir ketika lamaran disetujui, dan hasilnya adalah Kumpulan pelamar yang nantinya akan di pilih untuk proses seleksi.

4.2. Langkah-langkah Dalam Rekrutmen

1. Periapan rekrutmen :
 - Uraian jabatan
 - Spesifikasi jabatan
2. Alasan rekrutmen
 - Karena perluasan perusahaan
 - Penggantian tenaga kerja
3. Tentukan sumber tenaga kerja, apakah dari dalam Perusahaan sendiri (internal) atau di luar Perusahaan (eksternal)

4.3. Metode Rekrutmen

Terdapat cara atau Teknik untuk mencari calon pelamar

1. Rekrutmen internal, yaitu mencari calon karyawan dari dalam Perusahaan dengan memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah ada dalam Perusahaan. Sumber dan caranya bisa dari ;
 - a) *Job posting* program, menginformasikan pada karyawan tentang pembukaan lowongan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan
 - b) Departemen *employee*, karyawan yang meninggalkan pekerjaannya atau berhenti merupakan sumber untuk melakukan rekrutmen internak
 - c) *Buy back*, merupakan salah satu sumber rekrutmen internal yang sering terlupakan, prosesnya karyawan berhenti bekerja, Kembali bekerja atas permintaan Perusahaan. Buck buy terjadi ketika seorang karyawan yang mengundurkan diri untuk mengambil pekerjaan lain, kemudian perusahaan lama memberikan tawaran yang lebih baik mengalahkan tawaran Perusahaan baru.
 - d) Meminta bantuan karyawan lama

Metode yang digunakan :

- *Job posting*
- Selebaran
- Majalah intern, majalah dinding
- *Gravepine*

Kelebihan Rekrutmen Internal

Memberikan keuntungan ekonomi : murah, cepat, sudah dikenal, dapat bekerjasama dan memotvasi.

Kekurangan Rekrutmen Internal

timbulnya sistem klik

2. Rekrutmen, eksternal, memberdayakan tenaga dari luar ke dalam organisasi dan sumbernya sebagai berikut :
 - a) Hubungan dengan universitas
 - b) Agen tenaga kerja
 - c) Advertensi : teman/family pekerja, kantor penempatan tenaga kerja, balai Latihan keterampilan dan organisasi profesiona

Kelebihan Rekrutmen Eksternal

Mendapatkan gagasan baru dab epunyai potensi yang lebih

Kekurangan Rekrutmen Eksternal

Mahal dan perlu waktu

Metode Rekrutmen Eksternal

- Kunjungan
- Beasiswa
- Iklan, radio, koran dan majalah
- *Labour scout* atau serikat buruh
- *Situation wanted ads* atau iklan yang disesuaikan dengan kebutuhan

Untuk melakukan rekrutmen perlu mengenal pasar tenaga kerja, yang diantara ditentukan oleh :

- a. Jenis pekerjaan dan banyaknya tenaga kerja yang dibutuhkan
- b. Keterampilan dari tenaga kerja yang dibutuhkan
- c. Kondisi ekonomi setempat
- d. Citra perusahaan

Kapan menggunakan sumber eksternal rekrutmen :

- a. Organisasi perlu gagasan baru
- b. Organisasi perlu pelaksanaan-pelaksanaan baru
- c. Organisasi kekurangan sumber internal

Pelaksanaan rekrutmen itu sendiri seringkali menggunakan kombinasi metode rekrutmen internal dan eksternal sesuai dengan kebutuhan dan strategi perusahaan dan pemilihan metode rekrutmen yang tetap tergantung pada situasi, persyaratan posisi yang tersedia dan tujuan jangka Panjang organisasi.

4.4. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah untuk menemukan kandidat yang paling sesuai untuk posisi dan pekerjaan tertentu dalam organisasi, Sedangkan tujuan utama dari proses rekrutmen adalah :

1. Menemukan bakat, mencari individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan organisasi
2. Meningkatkan kualitas karyawan dengan memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kemampuan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan
3. Menemukan individu yang sesuai dengan nilai, budaya dan tujuan organisasi sehingga mereka dapat berkontribusi secara positif dan berintegrasi dengan baik dalam lingkungan kerja
4. Menemukan individu yang memiliki potensi untuk menjadi karyawan yang produktif dan berkinerja tinggi dalam pekerjaannya
5. Melakukan rekrutmen dengan efisien untuk menghindari biaya dan waktu

6. Memastikan bahwa proses rekrutmen sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku termasuk ketentuan non diskriminasi dan perlindungan hak asasi manusia
7. Memilih karyawan yang berpotensi untuk bertahan dalam jangka panjang dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

4.5. Hal Yang Harus Diperhatikan dalam Proses Rekrutmen (Werther & Davis)

- a) *Human Resource Plan*, yaitu tentang rencana pemberdayaan sumber daya manusia di perusahaan. Rancangan tersebut akan berguna, karena memberikan informasi dan pengetahuan tentang tujuan perusahaan yang telah diturunkan, menjadi informasi arah pengembangan sumber daya manusia.
Seperti posisi yang dianggap rentan bagi perusahaan dan membutuhkan SDM potensial begitu pula sebaliknya, prioritas kebutuhan perusahaan akan SDM yang dibutuhkan untuk mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut
- b) *Job description*, yaitu uraian yang berisi rincian tugas-tugas dari individu yang menempati posisi tertentu. Berdasarkan *job description* akan diturunkan karakteristik dan kapabilitas individu yang dibutuhkan untuk menempati posisi tersebut. Seperti : kepribadian, pengalaman kerja, keahlian atau pengetahuan kerja yang disebut *job specification* atau *job requirement*.
- c) *Affirmation action plan*, sangat berguna jika ingin merekrut hanya dari satu sumber lowongan, seperti universitas tertentu dan tidak dari universitas yang lain. Kontradiktif dengan aturan perekrutan yang menyebutkan bahwa pada dasarnya setiap pekerjaan memiliki hak yang sama.

- d) *Recruiter habits*, yang berdampak pada dua hal : kebiasaan waktu dan biaya rekrut dan dampak negative yaitu bisa saja terjadi kemungkinan mengulangi kesalahan-kesalahan yang sama
- e) Kondisi di luar lingkungan perusahaan, berkaitan dengan perkembangan perusahaan dan perkembangan ekonomi, baik nasional maupun internasional sehingga setiap kemajuan atau kemunduran kondisi negara dapat menyebabkan perubahan dari rencana sumber daya manusia. Misalnya : krisis moneter, kesenjangan yang tinggi antara prediksi Perusahaan dengan kondisi nyata atau model baru di dunia internasional.
- f) Kebijakan-kebijakan perusahaan. Setiap perusahaan memiliki aturan sendiri, sehingga diharuskan untuk mengikuti peraturan yang dapat mempengaruhi proses rekrutmen, seperti aturan gaji, aturan bila terjadi promosi dari dalam dan aturan bila mempekerjakan pegawai internasional.
- g) Biaya yang disediakan perusahaan untuk proses rekrutmen dan seleksi, karena kedua proses tersebut memerlukan sejumlah biaya yang harus dihitung dan dikeluarkan oleh perusahaan.

4.6. Pilihan-pilihan Rekrutmen (Werther & Davis)

- a) Pengayaan mutu pekerjaan, peningkatan tanggung jawab restrukturisasi pekerja
- b) Pelaksanaan lembur
- c) Pengaturan *shift*
- d) Tenaga-tenaga temporer
- e) *Job order*
- f) Pengembangan pegawai
- g) Pengembangan metode, prosedur kerja, teknologi dan sebagainya

4.7. Kesimpulan

Analisis jabatan merupakan proses yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan tugas, tanggung jawab, persyaratan, dan spesifikasi pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan memahami pekerjaan secara mendalam, analisis jabatan membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih baik terkait rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir karyawan. Selain itu, analisis jabatan memungkinkan perbaikan produktivitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap hukum, sehingga membantu organisasi mencapai tujuan .

4.8. Tugas

1. Mengapa analisis jabatan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia
2. Apa perbedaan antara deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan
3. Bagaimana proses analisis jabatan dilakukan dalam sebuah organisasi

BAB V

SELEKSI

Seleksi karyawan adalah proses kritis dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM) yang melibatkan pemilihan individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam organisasi. Dalam seleksi karyawan, perusahaan berusaha memastikan bahwa calon karyawan memiliki kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan sifat yang sesuai dengan persyaratan dan ekspektasi pekerjaan yang ada. Proses ini melibatkan serangkaian tahapan yang termasuk pengumpulan aplikasi, wawancara, pengujian, referensi, dan penilaian terstruktur untuk menentukan apakah calon karyawan memiliki kemampuan dan karakteristik yang diperlukan untuk sukses dalam peran yang ditawarkan. Seleksi karyawan merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang kompeten dan sesuai dengan tujuan bisnisnya.

5.1. Definisi Seleksi

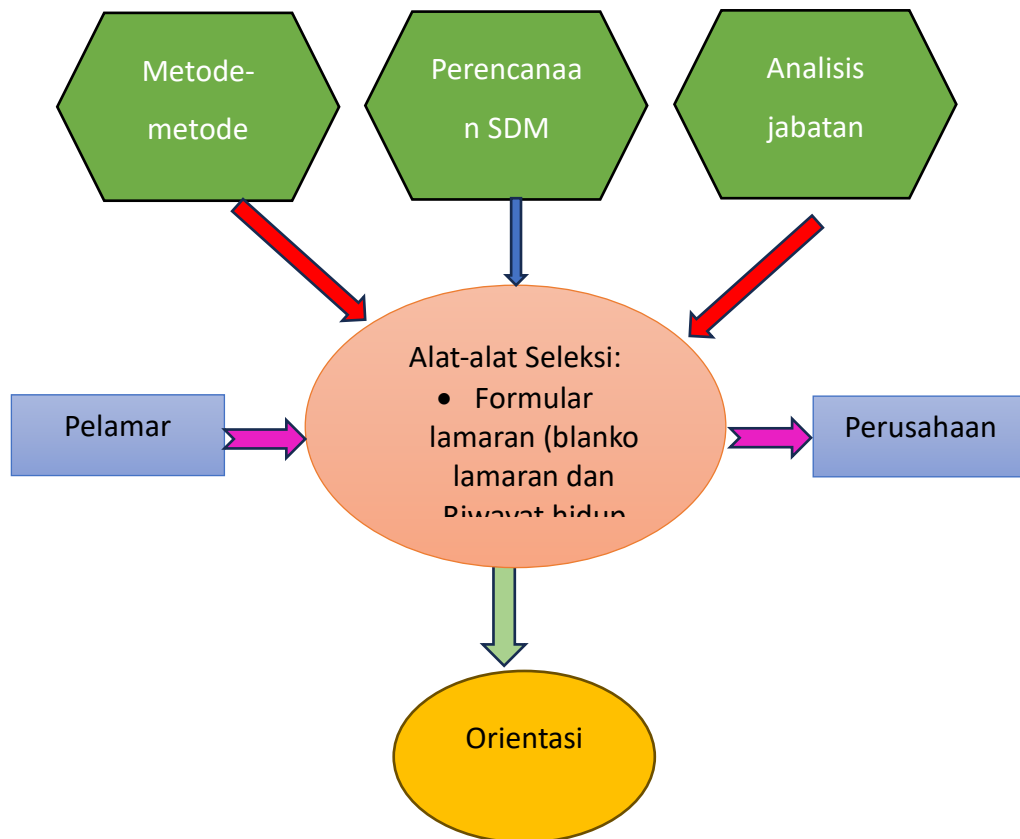
Berikut beberapa definisi seleksi menurut para ahli

- a. **Decenzo dan Robbins:** Seleksi adalah proses pemilihan dari sejumlah pelamar yang paling sesuai atau yang paling mungkin untuk sukses dalam pekerjaan yang ada
- b. **Garry Dessler:** Seleksi adalah proses pemilihan individu yang paling cocok untuk pekerjaan yang ada dalam organisasi dari sejumlah calon
- c. **Edwin B. Flippo:** Seleksi adalah proses pemilihan dari sumber daya manusia yang paling sesuai untuk pekerjaan yang ada

Dari beberapa definisi di atas, seleksi merujuk pada proses pemilihan individu yang paling sesuai untuk pekerjaan tertentu dalam organisasi, dengan tujuan untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kualifikasi dan karakteristik yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan tujuan organisasi.

5.2. Proses Seleksi Karyawan

Proses seleksi karyawan merupakan serangkaian informasi tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan.



Gambar 1. Proses Seleksi Karyawan

Sumber : Wilson Bangun (2002)

Untuk mendapatkan karyawan yang terbaik maka setiap perusahaan mempunyai aturan yang berbeda yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing Perusahaan. Walaupun tidak ada standar baku dalam menentukan Langkah-langkah seleksi, tetapi secara umum dapat ditentukan sebagai berikut :

- a. Menerima lamaran kerja
- b. Wawancara pendahuluan
- c. Tes psikologi
- d. Pemeriksaan referensi
- e. Wawancara seleksi
- f. Persetujuan atasan langsung
- g. Pemeriksaan Kesehatan
- h. Orientasi

Pada setiap tahap dalam Langkah-langkah seleksi akan diperoleh informasi mengenai kesesuaian pengetahuan, keterampilan dan kemampuan calon karyawan dengan syarat pekerjaan. Karyawan yang dinilai sudah sesuai dapat melanjutkan pada proses seleksi berikutnya, sedangkan yang tidak sesuai atau tidak lolos tidak akan mengikuti tahap berikutnya.

5.3. Formulir Lamaran Kerja

Semua organisasi yang akan melakukan seleksi, informasi pertama untuk penyaringan (screening) berasal dari formulir lamaran kerja. Lamaran diterima melalui surat/faks atau diantar langsung pelamar, tetapi dengan perkembangan teknologi pelamar dapat mengirim lamaran melalui internet secara online atau cara lain dengan menggunakan elektronik.

Surat lamaran yang diterima menggambarkan minat dari pelamar untuk memenuhi permintaan perusahaan dalam pekerjaan. Namun, terdapat Batasan yang diberikan untuk mencegah penggunaan formulir lamaran kerja yaitu diskriminasi : kebangsaan atau kewarganegaraan, status keluarga, rekam criminal, agama, keanggotaan organisasi.

Tujuan menggunakan formulir lamaran kerja :

- a. Membantu dalam wawancara
- b. Menjaring informasi yang belum lengkap

- c. Memudahkan informasi
- d. Alat memeriksa informasi sebelumnya

Evaluasi Formulir Lamaran Kerja

- a. Kecocokan dengan syarat-syarat pekerjaan
- b. Petunjuk-petunjuk mengenai kepribadian
- c. Pengetahuan, kemampuan dan sikap

5.4. Hal-hal Yang Mendasari Proses Seleksi

- a. Analisis jabatan : uraian pekerjaan, spesifikasi individu dan standar kinerja pada setiap posisi
- b. Perencanaan SDM meliputi identifikasi lowongan, identifikasi pegawai yang dapat dipromosikan/ditransfer, dan metode rekrutmen untuk sumber daya eksternal
- c. Rekrutmen akan memungkinkan terkumpulnya berkas lamaran yang diseleksi

5.5. Macam-macam Tes Dalam Seleksi

- a. *Knowledge test*
- b. *Performance test*
- c. *Psychological test*

Alat ukur peramalan psikologi dapat digolongkn ke dalam tes

1. Tes Kecakapan. Merupakan tes yang dirancang untuk menentukan sejauh mana baiknya seseorang dapat melakukan sesuatu.

Tes kecakapan dibagi

- Tes kecakapan intelektual
- Keruangan dan mekanikal
- Pengamatan/*perceptual accuracy*, gerak/motor ability

2. Kepribadi objektif, merupakan ukuran-ukuran dari ciri-ciri kepribadian yang mempunyai bentuk yang terstruktur, tidak ada jawaban yang salah dan benar, individu sendiri menetapkan jawaban mana yang paling sesuai dengan dirinya atau individu menguraikan kepribadiannya sendiri sesuai dengan dimensi-dimensi yang diukur oleh tes. Contoh : tes minat kejuruan (*vocational interest*)
3. Kepribadian projektif, merupakan ukuran-ukuran dari ciri-ciri kepribadian yang bentuknya tidak berstruktur. Individu memberikan jawaban terhadap rangsang yang ambigu. Jawaban akan memperlihatkan secara lebih lengkap mengenai dinamika kepribadian.
4. Tes Situasional, mengukur perilaku yang khas yang sangat jarang dipengaruhi oleh variable-variabel lingkungan
Terdapat dua tes :
 - a. *Work sample test* (tugas yang dikerjakan bersifat manual, seperti montir mobil)
 - b. *Simulation test* : games, memecahkan masalah
5. Informasi melalui otobiografi, pertanyaan dari daftar pertanyaan biografi
6. Wawancara, merupakan salah satu Teknik seleksi, data tentang diri calon tenaga kerja dikumpulkan melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara lisan.

5.6. Kesimpulan

Seleksi karyawan menjadi hal yang penting dalam membangun fondasi yang kuat untuk kesuksesan organisasi. Proses seleksi mencakup evaluasi yang teliti terhadap individu yang berpotensi untuk berkontribusi terhadap peran yang ditawarkan, Tujuannya untuk memastikan bahwa setiap pekerja memiliki kualifikasi, keterampilan dan karakteristik yang tepat dan menghindari ketidakcocokan yang mempengaruhi produktivitas.

5.7. Tugas

1. Apa peran analisis jabatan dalam proses seleksi karyawan dan bagaimana analisis jabatan bisa membantu dalam menentukan karakteristik dan persyaratan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu
2. Apa tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan dalam proses seleksi karyawan, terutama dalam menghindari bias atau diskriminasi. Langkah-langkah yang dapat diambil untuk memastikan seleksi yang adil dan objektif

BAB VI

PENEMPATAN DAN ORIENTASI KARYAWAN

6.1. Penempatan

Merupakan penugasan pegawai baru atau penugasan Kembali pegawai lama untuk memegang jabatan baru. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam organisasi. Penempatan karyawan melibatkan pemilihan individu yang paling cocok untuk tugas dan tanggung jawab yang ada, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan minat mereka. Ini juga mencakup alokasi sumber daya manusia dengan cara yang mendukung tujuan dan strategi organisasi. Setelah pegawai diterima maka proses selanjutnya adalah penempatan pegawai. Proses penempatan akan optimal jika didukung oleh:

- a. Jumlah posisi yang tersedia
- b. Jumlah pelamar yang tersedia untuk mengisi posisi tertentu

6.2. Definisi Orientasi Karyawan

Orientasi merupakan usaha membantu karyawan agar mengenali pekerjaannya secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau dengan lingkungan/iklim bisnis suatu organisasi/Perusahaan.

Selain itu, orientasi merupakan suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-perannya, organisasi, kebijaksanaan, nilai-nilai, keyakinan dan rekan kerja. Kegiatan ini dilakukan oleh departemen SDM dan atasan untuk mensosialisasikan nilai-nilai organisasi pada pegawai baru.

Topik yang biasanya diperkenalkan dalam program orientasi adalah sebagai berikut :

- a. *Organizational issues* : sejarah perusahaan, struktur organisasi, nama dan jabatan para pimpinan, departemen-departemen yang terdapat

- dalam Perusahaan, kondisi fisik perusahaan, produk atau jasa yang dihasilkan Perusahaan, kebijakan dan peraturan Perusahaan, dll
- b. *Employee benefits* : gaji, hari libur, jam istirahat, pelatihan dan pendidikan yang dapat diperoleh, konseling, asuransi, pension, pelayanan yang disediakan Perusahaan untuk pegawai.
 - c. *Introduction*, perkenalan dengan supervisor, trainer, rekan kerja, konselor untuk pegawai, dll
 - d. *Job duties* : tempat kerja, tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, tujuan tugas, hubungan dengan jabatan lain dan lain-lain;

Jaenis-jenis Penempatan

- a. Promosi, terjadi ketika pegawai dipindahkan dari suatu jabatan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal gaji, tanggung jawab dan tingkat jabatan di Perusahaan.

Dasar Promosi :

- *Seniority promotion*, terjadi ketika pegawai yang senior yang mempunyai masa kerja paling lama dipromosikan
 - *Merit based promotions*, terjadi ketika pegawai dipromosikan karena kinerja yang baik di jabatan tersebut.
- b. Transfer, terjadi ketika pegawai dipindahkan dari suatu jabatan ke posisi yang relative sama dalam hal gaji, tanggung jawab atau tingkat jabatan di Perusahaan.
 - c. Demosi, terjadi ketika pegawai dipindahkan dari suatu jabatan ke posisi yang lebih rendah dalam hal gaji, tanggung jawab atau tingkat jabatan di perusahaan
 - d. *Separation*, keputusan memisahkan antara individu/karyawan dan Perusahaan. Keputusan ini dapat berasal dari pegawai maupun Perusahaan

Ada beberapa macam separation:

- *Temporary leaves of absence* (cuti), pegawai dapat meninggalkan pekerjaan untuk sementara waktu, karena alasan kesehatan, keluarga, Pendidikan, rekreasi atau alasan lainnya
- *Attrition*, pemisahan yang normal, inisiatifnya datang dari pegawai sendiri bukan Perusahaan : mengundurkan diri, pension dan kematian
- *Layoffs*, pemisahan antara pegawai dan Perusahaan karena alasan ekonomi atau bisnis. Pemisahan ini berlangsung beberapa minggu/bulan apabila dimaksudkan untuk beradaptasi dengan peralatan atau memberi kesempatan pada perusahaan untuk memperbaiki peralatan dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi produk baru, tetapi jika ada restrukturisasi maka layoff akan berubah menjadi permanen.
- *Termination*, pemisahan karyawan dengan Perusahaan secara permanen karena berbagai alasan : pemecatan.

6.3. Tujuan Program Orientasi

Program orientasi diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan sebagai berikut :

1. Program orientasi harus mampu membantu karyawan baru mengetahui dan memahami struktur pekerjaan, harapan organisasi, norma-norma dan tradisi serta kebijakan yang berlaku di perusahaan
2. Program orientasi harus mampu membantu karyawan untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan Perusahaan
3. Membantu karyawan untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek Teknik pekerjaan/jabatan, agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif, efisien dan produktif.

6.4. Kesimpulan

Penempatan dan orientasi merupakan dua hal yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena dua kegiatan tersebut bisa saling melengkapi siklus pengelolaan tenaga kerja. Penempatan karyawan melibatkan penugasan individu pada peran atau pekerjaan tertentu dalam organisasi berdasarkan kualifikasi dan karakteristik mereka. Tujuannya adalah memastikan bahwa karyawan ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

Seangkan orientasi karyawan merupakan proses untuk membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan peran mereka. Selain itu, membantu karyawan merasa nyaman, diterima, dan siap bekerja secara produktif dengan pekerjaan barunya. Adanya proses penempatan dan orientasi yang sesuai dengan kebijakan maka akan membantu organisasi untuk memanfaatkan potensi karyawan secara optimal dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

6.5. Tugas

1. Bagaimana organisasi dapat memastikan bahwa penempatan karyawan dilakukan dengan bijak, dengan mempertimbangkan kualifikasi, kemampuan, dan minat karyawan? Diskusikan langkah-langkah praktis yang dapat diambil untuk mencapai penempatan yang berhasil
2. Apa dampak dari penempatan yang tidak sesuai terhadap karyawan dan organisasi? Jelaskan dengan menggunakan contoh konkret bagaimana kesalahan penempatan dapat mengganggu produktivitas dan kepuasan karyawan

BAB VII

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pelatihan dan pengembangan penting bagi karyawan agar lebih menguasai tugas-tugas pada pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan, karena mungkin saja secara deskripsi tertentu potensi para karyawan dari sisi pendidikan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi untuk pekerjaannya, tapi secara aktual masih perlu mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal inilah kemudian yang mendorong organisasi untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir karyawan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik.

7.1. Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan pengalaman belajar terstruktur untuk mengembangkan kemampuan menjadi keterampilan khusus, pengetahuan atau sikap. Pelatihan (training) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Definisi lainnya adalah kegiatan dalam hubungannya dengan peningkatan pengetahuan, keahlian, sikap maupun perilaku. Pelatihan diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan jabatan dan tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi. Dengan pelatihan diharapkan karyawan dapat mempertahankan atau memperbaiki keterampilan untuk menghasilkan kinerja yang efektif.

7.2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan dan manfaat pelatihan menurut Wexley :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu

2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara secara memuaskan.

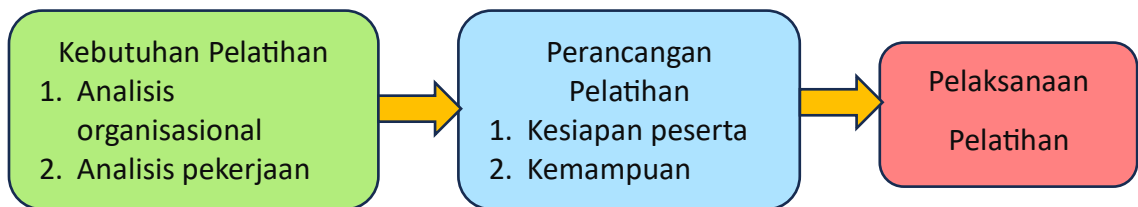
Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2014) :

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
2. Manfaat bagi organisasi
 - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
 - c. Memperbaiki moral SDM
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
 - a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual

- b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
- d. Meningkatkan keterampilan interpersonal
- e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi

7.3. Proses Pelatihan

Penerapan pelatihan yang efektif dapat dilakukan melalui proses pelatihan secara sistematis sehingga dapat mengarah pada pencapaian tujuan, berikut merupakan Langkah proses pelatihan



a. Kebutuhan pelatihan

Aktivitas pertama yang perlu dilakukan saat pelatihan adalah melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dengan melakukan perincian-perincian tentang tujuan yang ingin dicapai. Ketika menentukan analisis kebutuhan terdapat tiga sumber yang menjadi pertimbangan yaitu :

- Analisis organisasional, proses yang digunakan untuk memahami struktur, kinerja, budaya, dan elemen-elemen lain dari suatu organisasi. Tujuan dari analisis organisasi adalah untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan, serta bagaimana organisasi beroperasi dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Berikut ini adalah beberapa aspek penting dalam analisis organisasi

- Analisis pekerjaan,
Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk memahami dan mendokumentasikan elemen-elemen kunci yang terkait dengan suatu posisi pekerjaan dalam sebuah organisasi. Analisis pekerjaan dilakukan dengan cara membandingkan pengetahuan, keterampilan. Dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, persyaratan kualifikasi, dan karakteristik pekerjaan dengan cermat.
- Analisis individual, dilakukan agar dapat mengidentifikasi individu-individu dalam organisasi dengan menggunakan data hasil penilaian kinerja.
Tujuan dari analisis individu adalah untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, keterampilan, dan karakteristik khusus yang dimiliki individu. Analisis individu dapat berguna dalam berbagai konteks, termasuk manajemen sumber daya manusia, pengembangan karier, pelatihan, dan penilaian kinerja. Berikut beberapa elemen penting dalam analisis individu.

b. Rancangan Pelatihan

Setelah analisis kebutuhan dilakukan, selanjutnya perlu dilakukan perancangan pelatihan (*training desain*). Terdapat tiga factor yang perlu diperhatikan dalam merancang pelatihan, diantaranya :

- Kesiapan peserta pelatihan
- Kemampuan pelatih
- Materi pelatihan

c. Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, proses berikutnya adalah melaksanakan pelatihan, namun terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang akan digunakan agar sesuai dengan kebutuhan pelatihan,

selain itu, ukuran organisasi perlu menjadi pertimbangan karena akan berhubungan dengan biaya dan waktu,

7.4. Metode-metode Pelatihan

Jenis pelatihan dibagi menjadi 3 bagian :

1. *On the job training*

- Rotasi pekerjaan, pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga menambah pengetahuan dan pengalaman kerja
- Penugasan yang direncanakan
- Pembimbingan, pelatihan kerja langsung oleh atasan
- Pelatihan posisi, karyawan yang dilatih untuk menduduki jabatan suatu posisi tertentu

2. *Off the job training*

Dilakukan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan, *off the job training* terdiri dari :

- *Business games*, dilatih memecahkan masalah dan cara mengelola operasional perusahaan
- *Vestibule school*, dilatih menggunakan peralatan sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan kondisi sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar Perusahaan. Tujuannya menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan
- *Case study*, dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, pemecahan masalah bisa dilakukan secara individual maupun kelompok.

3. Pelatihan *online*

Sering disebut *e-learning*, merupakan metode pendidikan atau pelatihan yang dilakukan melalui internet. Menjadi sangat populer

dalam beberapa tahun terakhir karena fleksibilitasnya, aksesibilitasnya, dan kemampuannya untuk mencapai peserta dari berbagai lokasi.

7.5. Definisi Pengembangan

Pengembangan (*development*) bagi karyawan bar / lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, program pengembangan karyawan disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah, serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan itu sendiri merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengembangan (*development*) juga dapat diartikan sebagai upaya menyiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Dari definisi diatas, maka pengembangan karir menitikberatkan pada perkembangan aspek mental dan intelektual karyawan, untuk level manajemen tingkat atas dan menengah, fokusnya pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan strategis serta memperluas keterampilan yang berhubungan dengan rekan kerja dan tim.

7.6. Bentuk-bentuk Pengembangan

- a. Pengembangan secara informal, dilakukan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari

buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

- b. Pengembangan secara formal, dilakukan ketika karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik diselenggarakan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga–lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

7.7. Tujuan Pengembangan

Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, dengan kata lain. Umumnya pengembangan bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

7.8. Kesimpulan

Pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan manfaat bagi individu dan organisasi, karena melalui program tersebut maka pengetahuan, keterampilan dan kompetensi akan meningkat sehingga akan meningkatkan kinerja. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu tujuan dan kebutuhan yang jelas, analisis kebutuhan, menyesuaikan pelatihan dengan strategi

bisnis, menyusun rencana pelatihan, melakukan pengukuran dan evaluasi hasil, memperhatikan kebutuhan anggaran dan waktu pelaksanaan, partisipasi aktif peserta dan rencana tindak lanjut.

7.9. Tugas

1. Subordinates Evaluate adalah Umpan balik yang diberikan oleh bawahan (juga disebut umpan balik ke atas). **(B/S)**
2. Langkah pertama dari penilaian kinerja adalah dengan melakukan identifikasi terhadap faktor lingkungan dan kebudayaan yang mungkin mempengaruhi sistem penilaian. **(B/S)**
3. Salah satu kesalahan dalam penilaian kinerja adalah contrast error yaitu penilaian satu orang dapat disebabkan oleh kinerja orang sebelumnya yang dievaluasi. **(B/S)**
4. Pada pendekatan *"tell and sell"*, supervisor memberitahu dan menjual keberhasilan yang dilakukan karyawan **(B/S)**
5. Pada kuantitas kerja (*quantity of work*), kuantitas ditentukan dengan menghitung secara sederhana jumlah dari perilaku kerja yang relevan **(B/S)**

BAB VIII

KINERJA

8.1. Definisi Kinerja

Di sebagian besar organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Istilah kinerja menurut Mangkunegara (2009) : “Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang)”. Sementara pengertian kinerja (prestasi kerja) menurut Mangkunegara (2009) “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya” Kinerja diartikan sebagai ukuran tingkat kemampuan pekerja secara individual dalam menghargai hasil kerjanya dan keikutsertaannya dalam menghasilkan barang atau jasa, sebagai produk yang dihasilkan oleh organisasinya”. Penghargaan tersebut dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapainya yang dapat memberikan keuntungan karena mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Pengertian kinerja menurut Mathis & Jackson (2009) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Sedangkan menurut Nawawi (2002) “Bahwa hasil pekerja secara individual, berpengaruh besar terhadap organisasi”. Untuk pegawai negeri sipil sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan mengartikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya. Bertolak dari pengertian tersebut prestasi kerja merupakan hasil kerja, baik segi kuantitas dan kualitas serta hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan apa yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan.

8.2. Kriteria Pengukuran Kinerja

Mathis dan Jackson (2009) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- 1) Kuantitas dari hasil
- 2) Kualitas dari hasil
- 3) Jangka waktu dari hasil
- 4) Kehadiran ditempat kerja
- 5) Kemampuan bekerja sama

Bernadin Russel (Veithzal Rivai, 2005) mengatakan kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu, yang terdiri dari :

1. *Quantity of work*, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
2. *Quality of work*, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
3. *Job knowledge*, pemahaman karyawan pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Creativeness*, kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
5. *Cooperation*, kerjasama dengan rekan dan atasan
6. *Dependability*, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
7. *Initiative*, kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
8. *Personal Qualitie*, kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

8.3. Penilaian Kinerja

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Penilaian kerja menurut Veithzal Rivai (2005) “Merupakan hasil kerja dalam lingkup pekerjaannya”. Sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Handoko “Suatu proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerjanya”

Pendapat di atas menjelaskan bahwa penilaian pelaksanaan kinerja atau penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan, artinya pelaksanaan pekerjaan bukan hanya dilihat dari hasil fisiknya saja tetapi meliputi berbagai hal antara lain disiplin, kemampuan kerja, hubungan kerja, prakarsa dan kepemimpinan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya .

Penilaian kinerja merupakan suatu penjelasan yang sistematis dari hubungan kekuatan suatu pekerjaan dan kelemahannya secara individu maupun kelompok. Faktor yang paling umum dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi.

Selanjutnya dari aspek-aspek yang dinilai tersebut menurut Lazer dan Winstrom (Rivai, 2005) dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit

masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh yang pada intinya individu tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggungjawab sebagai seorang pegawai.

- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi, dan lainnya.

Ronald T.C. Boyd (2002) mengemukakan bahwa evaluasi kinerja pegawai didesain untuk melayani dua tujuan, yaitu :

- (1) Untuk mengukur kompetensi pegawai, dan
- (2) Mendukung pengembangan profesional.

Sistem evaluasi kinerja pegawai hendaknya memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelayanan kepada masyarakat, secara keseluruhan maka perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai.

8.4. Manfaat Penilaian Kinerja

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari penilaian kinerja pegawai, di antaranya :

1. Bagi pegawai/karyawan yang dinilai
Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan di antaranya dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
2. Bagi unsur pimpinan
Manfaat penilaian kinerja bagi unsur pimpinan di antaranya untuk mengetahui kecenderungan kinerja pegawai/karyawan, mengembangkan sistem pengawasan yang baik, sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship*.
3. Bagi Organisasi

Manfaat penilaian kinerja bagi organisasi diantaranya untuk meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai/karyawan dan guna perbaikan seluruh unit-unit yang ada dalam organisasi.

8.5. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai sebagai salah satu kegiatan yang berkaitan erat dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia, memiliki tujuan luas. Ditinjau dari ruang lingkup perumusannya, tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan berdasarkan tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan penilaian kinerja secara umum menurut Nawawi (2003) adalah :

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pegawai, dengan memberi bantuan agar setiap pegawai mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi atau perusahaan di tempat bekerja.
3. Menyusun inventarisasi sumber daya manusia di lingkungan organisasi atau perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dengan bawahan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi atau perusahaan.
4. Meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada pekerja dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan secara khusus tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Namawi (2003) adalah :

- a. Merupakan kegiatan yang dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan atau balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerjaan melalui perencanaan sumber daya manusia
- b. Menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes (*test*) yang validitasnya tinggi.
- c. Menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feed back*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan atau keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- e. memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi atau perusahaan.

Penilaian kerja harus dilaksanakan oleh atasan atau supervisor, dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen sumber daya manusia terhadap bawahannya, dan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara bawahan dan atasan.

8.6. Kesimpulan

Kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan dedikasi dan kemampuan individu, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan

perusahaan. Karyawan yang bekerja secara efektif tidak hanya memenuhi tugas-tugas mereka dengan baik, tetapi juga membawa dampak positif pada produktivitas karena dapat mempercepat pencapaian tujuan strategis, meningkatkan motivasi dan kepuasan di antara tim, serta menciptakan budaya kerja yang inovatif yang berorientasi pada hasil.

8.7. Tugas

1. Bagaimana Anda menangani situasi di mana kinerja pegawai tidak memenuhi harapan dan bagaimana langkah-langkah perbaikan diambil
2. Bagaimana Perusahaan mengelola keseimbangan anatar meningkatkan kinerja individu dan memastikan keadilan dalam penilaian kinerja

BAB IX

PSYCHOLOGICAL WELL BEING

9.1. Definisi Kesejahteraan psikologi (*Psychological Well Being*)

Ryff (1995) *psychological well being* merupakan suatu keadaan dimana individu mampu menerima dirinya apa adanya, mampu membentuk hubungan yang hangat dengan orang lain, memiliki kemandirian terhadap tekanan sosial, mampu mengontrol lingkungan eksternal, memiliki arti dalam hidup serta mampu merealisasikan potensi dirinya secara kontinyu. Sejalan dengan hal tersebut Bradburn (Ryff, 1995) mendefinisikan *psychological well being* sebagai kebahagiaan (*happines*) dimana bahwa kebahagiaan (*happiness*) merupakan hasil kesejahteraan psikologis yang merupakan tujuan tertinggi yang ingin dicapai oleh setiap manusia, dan dapat diketahui melalui beberapa dimensi.

Robertson & Cooper (2010) menjelaskan kesejahteraan psikologis sebagai kondisi di mana individu merasa baik secara fisik, emosional, kognitif, dan sosial dalam kehidupan dan pekerjaan mereka. Kesejahteraan psikologis juga terkait erat dengan kualitas lingkungan kerja dan dukungan sosial dari orang-orang di sekitar individu tersebut.

Dari beberapa definisi diatas maka, kesejahteraan psikologis mencakup kebahagiaan, keseimbangan emosional, resiliensi dan kemampuan individu untuk mengatasi stress dan tantangan akan menciptakan kepuasan, kebahagiaan serta arti dan tujuan hidup individu. Kesejahteraan psikologis mencerminkan keseimbangan dan ketahanan mental yang memungkinkan seseorang untuk mengatasi kesulitan, menjalin hubungan yang sehat, dan mengembangkan potensi diri dengan maksimal, serta merasa bermakna dalam hidupnya.

Menurut Ryff dan Keyes (1995), kesejahteraan psikologis mencakup enam dimensi yaitu:

1. *Self-acceptance* (penerimaan diri): Kemampuan untuk menerima diri

sendiri dan memahami kelebihan dan kekurangan diri.

2. *Positive relations with others* (hubungan positif dengan orang lain): Kemampuan untuk memiliki hubungan sosial yang sehat dan mendukung dengan orang lain.
3. *Autonomy* (otonomi): Kemampuan untuk mengendalikan dan memutuskan kehidupan sendiri dengan independen dan mandiri.
4. *Environmental mastery* (penguasaan lingkungan): Kemampuan untuk mengatasi tantangan hidup dan mengejar tujuan yang diinginkan.
5. *Purpose in life* (tujuan hidup): Kemampuan untuk memiliki tujuan yang jelas dan terarah dalam hidup.
6. *Personal growth* (pertumbuhan pribadi): Kemampuan untuk belajar dan tumbuh sebagai individu, serta menerima perubahan dalam hidup.

Sementara itu, Fisher (2010) mengemukakan bahwa kesejahteraan psikologis terdiri dari tiga dimensi yaitu:

1. *Emotional well-being* (kesejahteraan emosional): Kemampuan untuk mengalami emosi positif, seperti kebahagiaan dan kepuasan hidup, dan mengelola emosi negatif, seperti kecemasan dan depresi.
2. *Psychological well-being* (kesejahteraan psikologis): Kemampuan untuk merasa memiliki arti dalam hidup, memenuhi potensi pribadi, dan mengalami pertumbuhan pribadi.
3. *Social well-being* (kesejahteraan sosial): Kemampuan untuk membangun hubungan sosial yang sehat dan mendukung, serta merasa terhubung dengan orang lain dan masyarakat

Ketiga dimensi ini menekankan pada pentingnya aspek fisik, emosional, kognitif, dan sosial dalam kesejahteraan psikologis, serta hubungannya dengan lingkungan kerja dan dukungan sosial.

9.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kesejahteraan

Berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologis antara lain;

1. Demografis yaitu usia, jenis kelamin, status sosial, dan budaya;
2. Dukungan sosial dapat diartikan dengan rasa nyaman, perhatian, penghargaan dan persepsi individu;
3. Pengalaman hidup yaitu mencakup berbagai bidang kehidupan dalam berbagai periode; dan
4. Locus of control yaitu pengendalian diri terhadap penguatan (*reinforcement*) yang mengikuti perilaku tertentu (Ryff & Keyes, 1995).

9.3. Kesimpulan

Kesejahteraan psikologis merupakan kondisi individu dalam menghadapi hal yang dapat memicu permasalahan dan kemampuan untuk menghadapi suatu periode yang sulit dalam kehidupan dengan mengandalkan kemampuan yang ada dalam diri individu tersebut dan dengan menjalankan fungsi psikologis yang positif yang ada dalam diri, sehingga merasakan kesejahteraan lahir maupun batin dalam hidupnya.

Kesejahteraan psikologi memiliki peran penting dalam kehidupan individu dan Masyarakat, tidak hanya memengaruhi kualitas hidup individu dengan memberikan kebahagiaan, resiliensi, dan kemampuan untuk mengatasi stres, tetapi juga berdampak pada kesehatan mental, produktivitas, dan hubungan sosial yang sehat. Kesejahteraan psikologi juga membantu individu mencapai potensi diri yang lebih besar, berkontribusi pada perkembangan masyarakat yang lebih baik, dan mengurangi risiko gangguan mental. Dengan menjaga kesejahteraan psikologi, individu dapat membangun fondasi yang kuat untuk kehidupan yang memuaskan, bahagia, dan bermakna, sambil memberikan dampak positif pada lingkungannya.

Hasil penelitian yang dilakukan penulis tahun 2023, diperoleh hasil bahwa otonomi kerja yang di mediasi kesejahteraan psikologi berpengaruh terhadap kinerja. Otonomi yang dimediasi kesejahteraan psikologi memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Otonomi mengacu pada tingkat kebebasan dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugas, ketika karyawan memiliki kontrol penuh pada pekerjaannya maka dapat mempengaruhi kesejahteraan psikologi, akan merasa lebih bahagia, bersemangat, dan lebih puas dengan pekerjaan, merasa lebih percaya diri, berdaya dan mampu mengatasi permasalahan yang terjadi dan akhirnya dapat berkontribusi melalui kinerja yang optimal.

9.4. Tugas

1. Apa tindakan konkret yang diambil oleh manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologi ?
2. Bagaimana mengintegrasikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi untuk mendukung kesejahteraan psikologi ?

BAB X

WORKFORCE AGILITY

10.1. *Workforce Agility (WA)*

Agilitas (*agility*) dalam konteks organisasi merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis atau pasar. Konsep agilitas ini terutama menjadi perhatian pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21 sebagai respons terhadap meningkatnya tingkat ketidakpastian dan kompleksitas di lingkungan bisnis. Sejarah *agility* dalam organisasi dapat ditelusuri melalui beberapa fase penting diantaranya.

Awal 1990-an: *Lean Thinking dan Agile Manufacturing* Pada awal 1990-an, konsep *Lean Thinking* dan *Agile Manufacturing* mulai populer di kalangan organisasi. Konsep ini berasal dari industri manufaktur dan bertujuan untuk mengurangi pemborosan dan meningkatkan fleksibilitas dalam proses produksi. Prinsip-prinsip ini kemudian menjadi dasar untuk pengembangan metodologi seperti Lean Six Sigma dan Kanban.

Pada tahun 2001, sekelompok praktisi pemrograman perangkat lunak bertemu dan menghasilkan "*Manifesto Agile*." Kelompok ini terdiri dari tokoh-tokoh terkemuka dalam industri perangkat lunak, termasuk Kent Beck, Martin Fowler, dan Jeff Sutherland. Manifesto Agile menyatakan nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip pengembangan perangkat lunak yang lebih adaptif dan kolaboratif. Ini menandai titik awal dari gerakan *Agile* yang lebih luas dalam dunia perangkat lunak dan, akhirnya, di dunia organisasi secara keseluruhan.

Meskipun istilah *agility* tidak khas pada dekade-dekade sebelumnya, esensinya dibahas dalam konteks yang sama dalam istilah yang berbeda. Beberapa literatur berpendapat bahwa *agility* telah dimulai di industri manufaktur agar organisasi memanfaatkan *agility* untuk memberdayakan kekuatan dalam menanggapi tuntutan dan kebutuhan pasar yang berubah dan berkembang tidak pasti (Zainal et al., 2020). Tampaknya, kelincahan sebagai kemampuan yang

dinamis dan prinsip kelincahan sebagai praktik pemandu saat ini diperlukan tidak hanya di ruang rapat tetapi juga diseluruh organisasi (Gunsber et al., 2018).

Organisasi yang gesit tentunya membutuhkan tenaga kerja yang gesit (Breu, Hemingway & Bridger, 2002; Muduli, 2013). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa fleksibilitas manufaktur lebih bergantung pada orang daripada teknologi dan kemampuan pekerja di berbagai tingkatan untuk berkomunikasi secara efektif (Upton, 1995). Dalam survey kelincahan tenaga kerja, Beatty (2005) mengamati bahwa manajemen tenaga kerja yang gesit memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan mereka melalui inovasi, meningkatkan kemampuan strategis, dan dapat mengurangi biaya tenaga kerja struktural baik secara tetap maupun tidak tetap.

10.2. Definisi *Workforce Agility*

Agility membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan menindaklanjutinya, dengan cepat dengan bantuan model produksi dan ini kemudian terbukti menjadi aset strategis bagi perusahaan (Breu et al., 2001). *Workforce agility* merupakan serangkaian kapasitas yang dimiliki oleh individu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dalam menghadapi situasi yang sulit. Individu memilih cara yang paling efektif untuk merespon sebuah perubahan yang ada. Individu dengan agilitas yang tinggi memiliki kapasitas dalam menghadapi turbulensi lingkungan dengan berusaha memandang potensi yang menguntungkan dari kondisi lingkungan yang menantang. Sehingga, individu akan berusaha untuk mengoptimalkan kapasitas yang dimiliki demi menghadapi perubahan lingkungan serta memperoleh keuntungan yang lebih potensial dari kondisi sebelumnya (Alavi, 2020).

Menurut Chonko dan Jones (2005) tenaga kerja yang gesit menunjukkan dua perilaku penting yaitu, mampu bereaksi dan beradaptasi dengan perubahan secara tepat waktu dan memiliki kemampuan untuk memanfaatkan perubahan dan mengubahnya menjadi keuntungan bagi perusahaan. *Workforce agility*, menurut

Sherehiy & Karwowski (2014) adalah serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam mengambil *action* secara cepat dan tepat dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti. Hal ini menandakan bahwa individu sebagai elemen dari sebuah organisasi memiliki kemampuan untuk memberikan respon yang proaktif terhadap kondisi lingkungan kerja yang tidak dapat diprediksi. Kondisi lingkungan tersebut mencakup perubahan siklus organisasi yang mengharuskan individu untuk memberikan respon yang tanggap terhadap hal tersebut. Sehingga, melalui respon yang tanggap individu dapat menghadapi perubahan yang ada secara seksama.

Workforce agility bergantung pada kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan dan mengelola tenaga kerja secara cepat dan fleksibel sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan perusahaan (Ong & Mahazan, 2020). Hal ini mencakup kemampuan organisasi merespon perubahan pasar, teknologi, dan persaingan dengan mengoptimalkan keterampilan dan kapabilitas tenaga kerja yang ada serta melakukan adaptasi dalam rekrutmen, pengembangan dan manajemen karyawan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa tenaga kerja yang gesit (*workforce agility*) adalah kemampuan individu karyawan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Ini mencakup kemampuan untuk belajar dengan cepat, berinovasi, berfleksibilitas, dan berkontribusi secara positif dalam menghadapi tantangan yang berbeda-beda.

10.3. Faktor-faktor yang mendukung *Workforce Agility*

Sejalan dengan tinjauan literatur di atas, *workforce agility* dipengaruhi oleh berbagai factor yang dapat membentuk kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa factor yang memengaruhi *workforce agility*:

- a) Kepemimpinan yang mendukung. Kepemimpinan yang mendukung dan mendorong inovasi, adaptasi, dan pembelajaran berperan penting dalam

menciptakan budaya organisasi yang responsif dan agile. Pemimpin yang memberikan dukungan aktif terhadap pengembangan keterampilan dan kapabilitas karyawan, serta memberi kepercayaan dan kebebasan dalam mengambil keputusan, dapat meningkatkan *workforce agility* (Fridayani, 2021).

- b) Keterlibatan dan partisipasi karyawan. Keterlibatan aktif dan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, ide-ide inovatif, dan pengembangan keterampilan, dapat meningkatkan kelincahan kerja karyawan. Karyawan yang merasa diberdayakan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada perubahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Waluyo & Kostrad, 2018).
- c) Fleksibilitas Struktural dan Organisasi. Struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif mendukung *workforce agility*. Organisasi yang memiliki proses pengambilan keputusan yang cepat, struktur yang lebih datar, dan kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya dengan cepat dapat merespons perubahan dengan lebih baik (Hakim, 2018).
- d) Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan. Investasi dalam pengembangan keterampilan dan pelatihan karyawan memainkan peran kunci dalam membangun *workforce agility*. Karyawan yang terus belajar dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru akan lebih siap menghadapi perubahan dan tuntutan yang muncul di lingkungan kerja (Ratih, 2020).
- e) Budaya Inovasi dan Pembelajaran. Budaya organisasi yang mendorong inovasi, pembelajaran, dan eksperimen memfasilitasi *workforce agility*. Karyawan yang merasa nyaman mengambil risiko dan berbagi ide-ide baru cenderung lebih adaptif dan inovatif (Jaelani, 2021).
- f) Dukungan Teknologi dan Infrastruktur. Penggunaan teknologi yang tepat dan infrastruktur yang mendukung dapat memperkuat *workforce agility*. Teknologi yang memungkinkan komunikasi yang efisien dan kolaborasi antar

tim serta akses ke informasi yang real-time dapat membantu karyawan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan (Rahmawaty, 2019).

- g) Manajemen Perubahan yang Efektif. Manajemen perubahan yang efektif dan terencana membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan organisasi dengan lebih baik. Komunikasi yang jelas, dukungan dalam mengatasi hambatan, dan partisipasi karyawan dalam proses perubahan merupakan komponen penting dalam manajemen perubahan yang sukses (Rahmawaty, 2019).

10.4. Dimensi *Workforce Agility*

Pada model yang telah dikembangkan oleh Sherehiy et al. (2007), terdapat tiga komponen *workforce agility* yang terdiri dari proaktif (individu aktif berkontribusi), adaptif (individu mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan), dan resiliensi (individu menerima situasi ketidakpastian). Hal ini berkaitan dengan kapasitas yang diperlukan oleh individu di lingkungan kerja. Berdasarkan konseptualisasi diatas, berikut ketiga komponen tersebut:

1. Proaktif

Dimensi ini merujuk pada perilaku individu yang mencerminkan perilaku inisiasi kegiatan yang mengarah pada solusi terhadap perubahan yang terjadi. Hal ini juga menjadi salah satu bentuk antisipasi terhadap tantangan yang akan dihadapi kedepannya yang bertujuan agar individu dapat memberikan respon secara tanggap terhadap perubahan (Sherehiy et al., 2007). Dimensi ini juga berkaitan dengan tindakan memulai dan berimprovisasi. Hal ini menandakan bahwa individu yang proaktif terhadap perubahan menunjukkan perilaku yang aktif berkontribusi secara inisiatif guna mencapai kesuksesan organisasi serta meraih peluang untuk memperoleh gagasan yang inovatif (Dyer & Shafer, 2003). Oleh karena itu, dimensi proaktif penting untuk dikembangkan oleh masing-masing individu agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan.

2. Adaptif

Dimensi ini merujuk pada kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan mengoptimalkan fleksibilitas yang terikat. Hal ini menandakan bahwa dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan kerja mengarahkan individu untuk memiliki kemampuan dalam menjalankan banyak peran, mudah bergeser dari satu peran ke peran yang lain, serta memiliki kemampuan dan kompetensi untuk bekerja secara bersamaan pada project dan tim yang berbeda (Sherehiy et al., 2007). Dimensi ini juga merujuk pada perasaan siap dan menerima pergantian siklus secara cepat dan tepat. Hal ini akan mengarahkan individu untuk senantiasa memberikan respon yang searah dengan kebutuhan organisasi dalam masa krisis (Dyer & Shafer, 2003).

3. Resiliensi

Hal ini merujuk pada kemampuan individu untuk bertahan dalam merespon tantangan yang dihadapi. Dimensi ini dianggap sebagai sikap positif terhadap perubahan yang terjadi, ide baru, dan teknologi yang membutuhkan penyesuaian terhadap kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya organisasi. Hal ini akan berdampak terhadap perilaku toleransi yang dimiliki individu dalam menghadapi situasi yang tidak pasti dan tidak terduga (Sherehiy et al., 2007). Resiliensi juga merepresentasikan perilaku yang paling efektif yang dimiliki oleh individu untuk menerima kondisi yang dialami dalam masa-masa sulit yang mendorong individu untuk beradaptasi terhadap perubahan yang ada di sekitarnya. sehingga individu dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki (Chonko & Jones, 2005).

10.5. Kesimpulan

Workforce agility dibutuhkan organisasi dalam memberikan respon terhadap perubahan dengan cepat. Organisasi yang memiliki karyawan dengan *workforce agility* tinggi akan responsif dan adaptif, serta mampu bergerak lebih

cepat dalam mengidentifikasi peluang, mengatasi tantangan sesuai kebutuhan. Jadi *workforce agility* bukan sekedar pilhan dan keharusan di era yang dinamis dan kompetitif dan *workforce agility* akan menjadi pondasi yang kuat untuk mempertahankan keberlanjutan suatu organisasi.

Hasil penelitian dengan judul pengaruh *employee enagement* terhadap *workforce agility* menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan atau *employee enagement* memberikan dampak yang signifikan terhadap *workforce agility*. Dengan keterlibatan karyawan yang tinggi maka akan tercipta lingkungan kerja yang responsif dan adaptif yang kemudian lebih memotivasi karyawan untuk terbuka pada perubahan dan lebih tangkas dalam menyelesaikan pekerjaan.

10.6. Tugas

1. Apa yang dimaksud dengan *workforce agility*?
 - a. Jumlah total karyawan dalam organisasi
 - b. Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat**
 - c. Kesejahteraan karyawan di tempat kerja
 - d. Tingkat kepuasan karyawan
2. Mengapa *workforce agility* dianggap penting dalam lingkungan bisnis modern?
 - a. Karena mengurangi jumlah karyawan dalam organisasi
 - b. Karena meningkatkan biaya operasional
 - c. Karena memberikan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar**
 - d. Karena mengurangi produktivitas karyawan
3. Apa peran keterlibatan karyawan dalam menciptakan *workforce agility*?
 - a. Mengurangi fleksibilitas tim
 - b. Menciptakan resistensi terhadap perubahan
 - c. Meningkatkan motivasi dan inovasi

- d. Menurunkan produktivitas individu
4. Bagaimana karyawan yang terlibat secara aktif dapat berkontribusi terhadap workforce agility?
- a. Dengan menolak untuk berpartisipasi dalam proyek baru
 - b. Dengan membentuk kekakuan dalam tim
 - c. *Dengan membawa ide-ide inovatif dan adaptif*
 - d. Dengan mempertahankan cara kerja tradisional
5. Apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *workforce agility*?
- a. Menghentikan program pelatihan dan pengembangan
 - b. Menerapkan struktur organisasi yang kaku
 - c. Mendorong keterlibatan karyawan dan memfasilitasi pelatihan berkelanjutan
 - d. Menyediakan sedikit umpan balik kepada Karyawan

BAB XI

EMPLOYEE ENGAGEMENT

11.1. Pengertian Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Keterlibatan karyawan merupakan suatu proses yang mengacu pada tingkat keterlibatan, ketertarikan dan komitmen terhadap pekerjaannya dan mencerminkan sejauhmana karyawan merasa terhubungn dengan pekerjaan untuk memberikan yang terbaik. *Employee engagement* didefinisikan dalam bidang HRD sebagai *energi kognitif, emosional, dan perilaku yang diarahkan karyawan menuju hasil organisasi yang positif* (Shuck & Wollard, 2010). Selain itu, *employee engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Frank dkk dalam Saks, 2006).

Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan. *Employee engagement* merupakan sikap positif pegawai dan perusahaan (komiten, keterlibatan dan keterikatan) terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Engagement bergerak melampaui kepuasan yang menggabungkan berbagai persepsi

Dari beberapa definisi diatas maka, *employee engagement* adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja.

11.2. Aspek-aspek *Employee Engagement* :

- a. *Engagement* sebagai energi psikis
- b. *Engagement* sebagai energi tingkah laku.

Sedangkan Bakker & Leiter (2010), terdapat 3 aspek dalam *employee engagement* :

a. Keterlibatan kognitif (*engagement cognitive*)

Keterlibatan kognitif, konsepnya dibangun oleh Kahn (1990), keterlibatan kognitif berasal dari penilaian individu tentang apakah pekerjaan mereka bermakna dan aman (secara fisik, emosional, dan psikologis), serta apakah mereka memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan kompetensi yang diharapkan perusahaan.

Keterlibatan kognitif, mencakup keterlibatan yang berkaitan dengan pemikiran karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang memiliki *cognitive engagement* akan fokus pada tugas, memiliki pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan dan merasa terlibat secara intelektual dalam pekerjaannya, bahkan cenderung menciptakan solusi yang kreatif, berpikir strategis dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya.

b. *Emotional engagement*

Keterlibatan emosional berasal dari kesediaan karyawan untuk melibatkan sumber daya pribadi seperti kebanggaan, keyakinan, dan pengetahuan setelah terjadinya penilaian kognitif positif. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan emosional yang tinggi akan merasa terhubung dan menjadi bagian dari organisasi (Macey & Schneider, 2008). Keterlibatan emosional meliputi keyakinan dan persepsi yang dimaknai karyawan yang terlibat secara kognitif, menentukan bagaimana perasaan dan keyakinan terbentuk, dipengaruhi, dan diarahkan ke luar, menuju perilaku fisik dan terbuka.

Dari penjelasan diatas maka keterlibatan emosional merupakan perasaan dan emosi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi,

karyawan yang memiliki emotional engagement merasa antusias, bersemangat, memiliki ikatan emosional positif dengan Perusahaan, merasa bangga menjadi bagian organisasi, merasa puas dengan pekerjaannya sendiri dan sebagainya.

c. *Behavioral engagement*

Merupakan komponen ketiga dan terakhir, keterlibatan perilaku, atau manifestasi fisik dari keterlibatan (misalnya, keterlibatan fisik; Rich et al., 2010) adalah manifestasi nyata dan terbuka dari keterlibatan kognitif dan emosional (Shuck & Reio, 2011). Bagi banyak orang, keterlibatan perilaku atau fisik (Rich et al., 2010) dipahami sebagai maksud dari peningkatan tingkat kinerja aktual (Macey & Schneider, 2008). Meskipun demikian, peningkatan kinerja telah mengambil banyak bentuk. Dalam studi Rich et al. (2010), karyawan yang memiliki *behavioral engagement* tinggi akan berkinerja tinggi dengan kemauan untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi dan berkontribusi pada proses perbaikan dengan tingkat absensi yang rendah, serta secara konsisten menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan dan nilai-nilai Perusahaan.

11.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

McBain (Margareth & Saragih, 2008) menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu :

- a. Faktor organisasi
- b. Faktor manajemen dan kepemimpinan
- c. Faktor kondisi kerja.

Saks (2006) menyebutkan factor-faktor yang memoengaruhi *employee engagement* :

- a. Karakteristik pekerjaan
- b. Persepsi dukungan organisasi

- c. Persepsi dukungan pimpinan
- d. Reward dan pengakuan
- e. Keadilan prosedur
- f. Penyaluran keadilan

11.4. Kesimpulan

Employee engagement merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif. Ketika karyawan merasa terlibat dan terhubung dengan pekerjaan serta organisasi mereka, maka akan bekerja lebih baik, bertahan lebih lama, dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. *Employee engagement* bukan sekedar sebuah tindakan, tetapi juga mengenai perasaan, motivasi, dan komitmen yang mendorong individu untuk memberikan yang terbaik. Dengan memprioritaskan keterlibatan karyawan, organisasi dapat memperkuat kinerja, meningkatkan retensi karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang positif yang mendukung pencapaian tujuan jangka Panjang.

11.5. Tugas

1. Buatlah project dengan memilih salah satu konsep/topik Psikologi Peronel
2. Pilihlah metode/media presentasi yang kreatif dan bersifat informatif sehingga memudahkan orang lain untuk memahami konsep psikologi personel yang dikenalkan. Buatlah
3. Bentuk Laporan: Info-foto collage/banner/madding/brosur/leaflet dll

BAB XII

PSYCHOLOGICAL CAPITAL

12.1. Definisi *Psychological Capital*

Menunjukkan suatu konsep baru yang menarik yang menekankan perspektif psikologis dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Psychological capital*, menganggap manusia sebagai investasi yang dapat dikembangkan agar lebih unggul berkompetisi. (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)

Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) mengatakan bahwa *psychological capital* adalah suatu bagian dari psikologis positif yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna untuk membantu individu tersebut untuk dapat berkembang dengan adanya *hope, self-efficacy, resilience, dan optimism* dalam dirinya. Dimensi psikologis pada *psychological capital* sering disangkut pautkan dengan perilaku dan performa di tempat kerja secara keutuhan seperti kenyamanan dalam bekerja yang lebih tinggi dan kesenangan kerja (Avey et al., 2008; Youssef & Luthans, 2007).

Dengan kata lain *psychological capital* merupakan suatu keadaan psikologis yang positif pada individu yang berkontribusi pada kemajuan dirinya. Individu dengan *psychological capital* :

- a) Memiliki kepercayaan diri untuk menghadapi dan memberikan usaha yang diperlukan untuk menyelesaikan pada tugas yang menantang
- b) Memiliki atribusi positif untuk kesuksesan masa kini dan masa mendatang
- c) Tekun dalam mencapai tujuan guna mencapai kesuksesan
- d) Ketika dilanda masalah dan kesulitan, individu dapat menyeimbangkan dan bangun kembali untuk mencapai kesuksesan (Luthans, Youssef & Avilio, 2007).

12.2. Definisi *Psychological Capital*

Psychological capital dapat diwakilkan dengan empat dimensi yaitu *hope*, *self-efficacy*, *resilience*, dan *optimism* (Luthans, 2007)

a) *Hope*

Hope memungkinkan individu termotivasi untuk mencapai kesuksesan dengan tugas yang ada dengan mencari jalur terbaik. *Hope* merupakan kondisi dimana individu merasa gigih dalam menggapai tujuan, apabila diperlukan individu akan menciptakan jalannya sendiri guna mencapai kesuksesannya (Luthans, 2007)

b) *Self-efficacy*

Self-efficacy adalah kondisi dimana individu yang memiliki kepercayaan dalam menghadapi tugas dan memberikan usaha terbaik untuk mencapai kesuksesan, individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan menganggap tantangan sebagai sesuatu yang dapat diatasi dengan kompetensi dan upaya yang memadai (Luthans, 2007)

c) *Resilience*

Kondisi dimana individu dihadapkan dengan permasalahan dan halangan, individu akan mampu bertahan dan kembali bangkit. Individu dengan *psychological capital* tinggi akan lebih mungkin untuk beradaptasi secara positif dan bangkit kembali dari kegagalan atau permasalahan (Luthans, 2007)

d) *Optimism*

Kondisi dimana individu mampu membuat atribusi positif tentang kesuksesan saat ini dan masa depan. Individu yang memiliki sifat optimis melihat kegagalan sebagai tantangan dan kesempatan yang dapat mengarah pada kesuksesan (Luthans, 2007)

12.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Psychological Capital*

Terdapat faktor-faktor yang memiliki peran dalam memengaruhi *psychological capital* pada seseorang seperti pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), kemampuan teknis serta pengalaman (Luthan, 200).

12.4. Kesimpulan

Psychological capital merupakan kumpulan sikap dan sifat positif seperti harapan, ketahanan, efikasi diri, dan optimisme yang dimiliki individu yang dibutuhkan dalam pengelolaan sumber daya manusia karena, akan meningkatkan ketahanan mental, memperkuat kemampuan karyawan untuk menghadapi tantangan, agar karyawan dapat beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, *psychological capital* memainkan peranan penting karena dapat memperkuat produktivitas kerja dan kesejahteraan karyawan itu sendiri.

12.5. Tugas

Coba diskusikan apa saja yang harus diperhatikan untuk meningkatkan *psychological capital*, berikan alasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. Manajemen sumber daya manusia. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Azmy, A., Hermawan, E., Arifin, A. L., & Pranogyo, A. B. (2022). The Effect Of Talent Management Optimization On Workforce Agility Through Job Satisfaction And Employee Engagement To Develop Excellent Service In Private Hospital. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(5), 1-20.
- Ardian, D., Nurhayati, M., & Madris, M. (2023). Influence of Compensation Procedural Fairness and Employee Engagement on Workforce Agility and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 95-104. <https://doi.org/10.54099/ijamb.v1i2.676>
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Andrew E. Sikula. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Erlangga., Bandung
- Breu, K., Hemingway, C. J., & Bridger, D. M. S. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31.
- Brad Shuck, Devon Twyford, Thomas G. Reio Jr., Angie Shuck. 2014. Human Resource Development Quarterly. Vol. 25, no. 2. Wiley Periodicals, Inc.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48–52
- Cascio, Wayne, F. 1991. Applied Psychology in Personnel Management. New Jersey; Prentice Hall
- Creswell, J. W. (2012). Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, 4th edition. Pearson Education.
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The human resource craze: Human performance improvement and employee engagement. *Organization Development Journal*, 26(1), 69–78.
- Fisher, J. W. (2014). Importance of Relating with God for Spiritual Well-being. Victoria: Federation University Australia
- Garry Dessler. (2008). Human Resource Management Edisi sebelas. New Jersey: Pearson Education, Inc

- Hadari Nawawi.2005.Penelitian Terapan.Yogyakarta:Gajah Mada University Press.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta:
- Karuniawati, A. (2021). *Peran Workforce Agility Dan Perceived Organization Support Terhadap Job Performance Karyawan* (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Luthans, B. C., Luthans, K. W. & Avey, J. B. (2007). Building the leaders of tomorrow: the development of academic psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 191-199
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku Dua*. Salemba Empat: Jakarta.
- Morgan, J. (2017). *Society of Human Resource Management: 3 things to know about employee experience*.
- Mutia, A. C. (2023). 10 Negara dengan Jumlah Startup Terbanyak di Dunia (14 Juni 2023). Databoks. (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/06/14/indonesia-masuk-jajaran-negara-dengan-startup-terbanyak-dunia-berapa-jumlahnya> diakses pada .. 2023)
- Natapoera, M. P., & Mangundjaya, W. L. (2020). The Effect of Employee Involvement and Work Engagement on Workforce Agility. *International Conference on Administrative Science, Policy, and Governance Studies, ICAS-PGS*
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 2(1), 159-168.
- Prien, E, et all. (2009). *A Pratical Guide to Job Analysis*. San Fransisco: John Willey & Sons
- Raharja, I., Purwana, D., & Sariwulan, T. (2021, September). Quality of Work Life Towards Organizational Agility Through Millennial Employee Work Engagements as Mediation. In *Proceedings of the 2nd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Sciences, BIS-HSS 2020, 18 November 2020, Magelang, Central Java, Indonesia*.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (1997). Psychological well-being, meaning, measurement and implication for psychotherapy research. *Psychotherapy Psychosomatic*,

65, 14-23.

- Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R Valentine and Patricia A Meglich (2017) *Human Resource Management*. Boston. MA 02210. USA
- Robertson, I.T., & Cooper, C.L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324-336
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600– 619
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600– 619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2016). The Employee Engagement Scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. Advanced online publication. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21811
- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2016). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Decomposing variance in employee engagement using job attitude measures. *Group & Organization Management*, 42(1), 79-112. doi:10.1177/1059601116642364
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010) Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9, 89-110. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Shafa Nurrohmah Fajriyani Rahmadi. (2023). Pengaruh *Employee Experience* Terhadap *Workforce Agility* Pada Karyawan PT X. Bandung, Universitas Padjajaran
- Sumantri, Suryana. 2001. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Universitas Padjajaran
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Veithzal. (2014). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Utama
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Med

Sinopsis

Psikologi Personel

Psikologi personel merupakan peminatan dari ilmu psikologi yang berupaya memahami bagaimana factor psikologis mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja. Psikologi personel berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dimulai dari proses rekrutmen atau proses menarik, mengidentifikasi, dan memilih individu yang potensial untuk mengisi posisi atau peran tertentu dalam struktur organisasi, kemudian dilanjutkan dengan proses seleksi untuk memilih individu yang dianggap paling sesuai mengisi posisi atau jabatan tertentu.

Setelah diperoleh individu yang sesuai dengan kriteria, maka proses selanjutnya adalah penempatan karyawan yang didahului oleh orientasi lapangan dengan tujuan memberikan landasan kuat untuk memahami peran dalam perusahaan, mengenal budaya dan nilai-nilai perusahaan serta memberikan pemahaman tentang tugas, prosedur dan kebijakan yang berlaku.

Proses lainnya dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu pengembangan karyawan yang mengacu pada hasil evaluasi kinerja. Pengembangan karyawan hendaknya memperhatikan *human capital*, untuk memastikan bahwa program pengembangan tersebut relevan dengan kebutuhan karyawan dan organisasi, serta dapat meningkatkan keikatan kerja atau *employee engagement*, meningkatkan *workforce agility*, dan *psychological well being*.