

Manajemen Psikologi Industri

Edisi Revisi

Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.



Manajemen Psikologi Industri

Edisi Revisi

Penulis :

Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.

ISBN:

978-623-7125-77-8

Copyright © Agustus 2019

Ukuran: 15.5 cm X 23 cm ; Hal: iv + 273

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Pertama kali diterbitkan di Indonesia dalam Bahasa Indonesia oleh **Literasi Nusantara**. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Lay Out & Cover: M. Rosyiful Aqli

Cetakan I, Agustus 2019

Diterbitkan pertama kali oleh

Literasi Nusantara

Perum Paradiso Kav A1 Junrejo - Batu

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web : www.penerbitlitnus.com

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

Didistribusikan oleh

CV. Literasi Nusantara Abadi

Jl. Sumedang No. 319, Cepokomulyo, Kepanjen, Malang. 65163

Telp : +6285234830895

Email: redaksiliterasinusantara@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas rahmat dan hidayahnya kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya buku referensi yang merupakan tugas salah satu Tridharma Perguruan Tinggi dengan judul **Manajemen Psikologi Industri Edisi Revisi**. Buku ini merupakan kumpulan dari berbagai bidang ilmu dalam rangka mahasiswa mempersiapkan diri menghadapi aktualisasi psikologi pelaku industry. Buku ini merupakan hasil revisi manajemen psikologi industry semata untuk mengikuti perkembangan pembelajaran psikologi industry, secara mendalam perlu diinformasikan materi yang akan dibahas berpola pikir teknik industri sehingga proses pembelajarannya terstruktur dan komperehensip yang dimulai dari input, proses, output dan outcome, ini digambarkan dalam bentuk bulat-bulat, kotak-kotak dan anak panah (bulkonah).

Materi dalam pembahasan buku ini yang terdiri Pengantar Manajemen Psikologi Industri, Kepentingan Industri, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, Pemberdayaan dan Pembinaan Kerja, Pola Pikir, Sikap Moralitas dan Mentalitas, Management Kepemimpinan, Manajemen Komunikasi & Perubahan, Manajemen Konflik, Resiko, Stres & Keseamatan Kerja, Motivasi, Daya Saing, Juang, Kesungguhan Dan Semangat, Perkembangan Industri 4.0 Dan Pemantap Psikologi SDM, Globalisasi, Manajemen Psikologi Industri & Organisasi, Manajemen Perubahan, Kepuasan Kerja & Pelanggan, Optimasi Kinerja Karyawan Dan Organisasi / Perusahaan Dan Outcome nya dibahas masing-masing bab.

Buku referensi ini bisa digunakan untuk prodi Teknik Industry dan bahkan sebagai acuan pada matakuliah MKDU. Penyusun buku ini tidak lepas dari bantuan semua pihak sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang ikut membantu.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini untuk kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi maanfaat. Penyusun berharap buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 5 Agustus 2019

Penyusun

DAFTAR ISI

BAB 1	Pengantar Manajemen Psikologi Industri	1
BAB 2	Kepentingan Industri, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, Pemberdayaan dan Pembinaan Kerja	19
BAB 3	Pola Pikir, Sikap Moralitas dan Mentalitas	37
BAB 4	Management Kepemimpinan	53
BAB 5	Manajemen Komunikasi & Perubahan	73
BAB 6	Manajemen Konflik, Resiko, Stres & Keselamatan Kerja	87
BAB 7	Motivasi, Daya Saing, Juang, Kesungguhan Dan Semangat	109
BAB 8	Perkembangan Industri 4.0 Dan Pemanap Psikologi SDM	139
BAB 9	Globalisasi	159
BAB 10	Manajemen Psikologi Industri & Organisasi	169
BAB 11	Manajemen Perubahan	177
BAB 12	Kepuasan Kerja & Pelanggan	217
BAB 13	Optimasi Kinerja Karyawan Dan Organisasi / Perusahaan	243
BAB 14	Outcome	253

1 PENGANTAR MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI

PENGANTAR

Buku ini merupakan hasil revisi manajemen psikologi industri semata untuk mengikuti perkembangan pembelajaran psikologi industri, secara mendalam perlu diinformasikan materi yang akan dibahas berpola pikir teknik industri sehingga proses pembelajarannya terstruktur dan komprehensif yang dimulai dari input, proses, output dan outcome, ini digambarkan dalam bentuk bulat-bulat, kotak-kotak dan anak panah (bulkonah). Gambar bulkonah dapat dilihat pada gambar.1.2 yang merupakan pola pikir mata kuliah manajemen psikologi industri, harapan penulis dari gambar.1.2 akan dapat dimengerti isi materi manajemen psikologi industri. Proses pembelajaran diharapkan akan membentuk/menempah seseorang menjadi ilmuwan yang membidangi jiwanya dunia industri dan apabila dipahami dan dihayati sekaligus diamalkan dapat berungsi sebagai dokternya industri.

Teknik Industri rananya adalah mengkaji dan mempelajari bagaimana mendesign, menginstall, mengoperasikan, dan memperbaiki sistem integral (terpadu) yang mencakup manusia, mesin, material, energi dan informasi. Sistem integral tidak hanya berupa sistem industri, tetapi semua sistem yang memiliki komponen-komponen manusia, mesin, material, energi dan informasi. Tujuan utama dari perancangan dan perbaikan sistem integral adalah pencapaian performansi sistem integral yang memiliki produktifitas dan kualitas tinggi. Definisi tersebut terlihat bahwa kelebihan disiplin bidang ilmu Teknik Industri adalah mempunyai cakupan materi yang luas, cara pandang yang luas demikian dapat meng atasi masalah secara sistemik. Kelebihan ini membuat sarjana Teknik Industri mempunyai kompetensi yang kuat untuk bekerja di semua bidang, baik industri manufaktur maupun industri jasa dan juga di birokrasi/pemerintahan termasuk bidang psikologi pelaku industrinya.

Psikologi industri dalam pengertian umum adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah-laku manusia. Bagi orang awam seringkali Psikologi disebut dengan ilmu jiwa karena berhubungan

dengan hal - hal psikologis / kejiwaan, sama seperti ilmu - ilmu yang lain, maka psikologi memiliki beberapa sub bidang seperti psikologi pendidikan, psikologi klinis, psikologi sosial, psikologi perkembangan, psikologi lintas budaya, psikologi industri & organisasi, psikologi lingkungan, psikologi olahraga, dan psikologi anak & remaja. Psikologi Industri merupakan bidang khusus yang memfokuskan perhatian pada penerapan - penerapan ilmu psikologi secara terintegrasi pada perusahaan yang secara khusus menyangkut penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan manajemen psikologi industri adalah ilmu yang mempelajari tentang memanage tingkah-laku manusia yang khusus fokus bidang materi tenaga kerja yang mengawaki bidang industri (manufaktur dan jasa) dengan pendekatan psikologi.

PERAN PSIKOLOGI

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

Hasil riset tersebut di atas mungkin hanya menggambarkan sebagian besar area dimana Psikologi dapat berperan, satu hal yang belum disebutkan di atas misalnya peran para psikolog dalam menangani individu - individu yang mengalami masalah - masalah psikologis melalui *employees assistant program* (EAP) atau pun klinik - klinik yang dimiliki oleh perusahaan. Penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sangatlah wajar mengingat bahwa perusahaan digerakan oleh individu - individu yang saling berinteraksi di dalamnya.

Dalam kenyataan sehari-hari banyak faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Faktor-faktor tersebut seringkali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan-pendekatan lain di luar psikologi. Contoh: dalam suatu team yang terdiri dari para pakar yang sangat genius seringkali justru tidak menghasilkan *performance* yang baik, dibandingkan dengan sebuah team yang terdiri dari orang-orang yang berkategori biasa-biasa saja. Bagaimana Psikologi berperan dalam perusahaan, menurut John Miner dalam bukunya *Industrial-Organizational Psychology* (1992), dibagi 4 bagian:

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

Dengan melihat peran tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa Psikologi industri berperan dalam semua aspek-aspek individual yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. Peran tersebut di atas juga sekaligus menepis anggapan yang mengatakan bahwa para psikolog yang direkrut oleh perusahaan tidak lebih dari "Tukang Test dan Interviewer". Meskipun dalam kenyataannya masih sering ditemui bahwa para psikolog yang ditempatkan di HRD atau Personalia hanya dapat menjalankan fungsinya sebagai *recruiter* atau petugas yang membayar gaji pegawai semata. Bagaimana para Psikolog memaksimalkan perannya dalam perusahaan merupakan tantangan bagi para profesional di bidang psikologi.

Perkembangan era industri 4.0 membuat tantangan bagi para profesional di bidang psikologi untuk memantapan psikologi SDM karena adanya kenyataan dan rumor yang mengatakan lapangan kerja akan hilang akibat internet dan robotic. Lapangan kerja akan hilang jangan menjadi keresahan karena rezeki berada dimanamana karena Tuhan menciptakan manusia, juga sudah menyiapkan pekerjaannya asalkan manusia mau berusaha, untuk itu tata dan posisikan polapikir kita sebagai tantangan dan pemantapan psikologi, sehingga kita tetap eksis dan janganlah jadi penonton dinegeri kita sendiri jadilah pemain syukur-syukur jadi pemain terhandal dan terbaik, SDM muda harus siap menghadapi globalisasi ini masa depan dan kemajuan bangsa di pundak anda, sebagai generasi muda kamu harus menjawab tantangan ini dengan nilai mendekati seratus karena Indonesia bercita-cita menuju 10 ekonomi terbesar di dunia bisa tercapai untuk itu pelaku industry harus Pancasialis sehingga idologi pelaku industry dapat memberi kekuatan hidup kepada bangsa Indonesia.

Pancasila dan Budaya Masyarakat Indonesia

Sejarah telah mengungkapkan bahwa Pancasila adalah jiwa seluruh rakyat Indonesia, yang memberi kekuatan hidup kepada bangsa Indonesia serta membimbingnya dalam mengejar kehidupan lahir batin masyarakat industry yang makin baik menuju masyarakat Indonesia yang adil dan makmur. Pancasila yang telah diterima dan ditetapkan sebagai dasar negara seperti tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 merupakan kepribadian dan pandangan hidup bangsa, yang telah diuji kebenaran, kemampuan dan kesaktiannya, sehingga tak ada satu kekuatan manapun juga yang mampu memisahkan Pancasila dari kehidupan bangsa Indonesia termasuk masyarakat industrinya. Untuk menjaga kelestarian dan kesaktian Pancasila perlu diusahakan secara nyata dan terus menerus dilakukan penghayatan dan pengamamalan nilai-nilai luhur yang terkandung di dalamnya oleh setiap warga negara Indonesia, setiap penyelenggara negara serta setiap lembaga kenegaraan, industri dan lembaga kemasyarakatan baik di pusat maupun di daerah. Uraian diatas seharusnya kita sudah **final tanpa lagi punya keinginan** untuk merubah Pancasila, di era sekarang ini kita focus untuk mendalami, menghayati dan mengamalkan yang diaplikasikan sebagai laku kehidupan masyarakat termasuk masyarakat industry dan bangsa Indonesia sebagai pandangan

hidup yang mempunyai *sense of belonging* dan *sense of pride* atas Pancasila.

1. Pancasila di Era Globalisasi

Realitas kontemporer memperlihatkan bahwa tantangan terhadap ideologi Pancasila, baik kini maupun nanti, beberapa di antaranya telah tampak di permukaan. Tantangan dari dalam di antaranya berupa berbagai gerakan separatis para buruh yang membuat ketidak kondusif di dunia industry. Penanganan yang tidak tepat, tegas dan tidak terukur dalam menghadapi gerakan-gerakan tersebut akan menjadi ancaman serius bagi investor dan yang lebih jauhnya lagi, investor pindah keluar negeri membuat pengganggu semakin banyak lambat laun akan mengganggu idiologi Pancasila di bumi Indonesia. Tantangan dari dalam harus tidak ada lagi karena idiologi Pancasila yang terbaik bagi bangsa kita, karena Pancasila sebagai pandangan hidup yang diaplikasikan sebagai budaya kehidupan berperilaku dimasyarakat termasuk masyarakat industri. Pancasila juga kini tengah dihadapkan dengan tantangan eskternal berskala besar (globalisasi).

Globalisasi yang berbasis pada perkembangan teknologi informasi, komunikasi, kapitalis dan transportasi, secara drastis telah mentransendensi batas-batas etnis bahkan bangsa. Semua negara termasuk Indonesia , tanpa bisa dihindari dan menghindari, menjadi bagian dari arus besar berbagai perubahan yang terjadi di dunia. Sekecil apa pun perubahan yang terjadi di belahan dunia lain akan langsung diketahui atau bahkan dirasakan akibatnya oleh Indonesia. Sebaliknya, sekecil apa pun peristiwa yang terjadi di Indonesia secara cepat akan menjadi bagian dari konsumsi informasi masyarakat dunia untuk itu penanganan harus cepat, tepat dan terukur.

Pengaruh dari globalisasi ini dengan demikian begitu cepat dan mendalam, menjadi sebuah pertanyaan besar bagi bangsa Indonesia, sanggupkah Pancasila menjawab berbagai tantangan tersebut? Akankah Pancasila tetap eksis sebagai ideologi bangsa? Jawabannya tentu akan terpulang kepada bangsa Indonesia sendiri sebagai pemilik Pancasila, perlu diingat Pancasila adalah terbaik untuk masyarakat Indonesia yang sudah teruji. Namun demikian, kalaulah kemudian mencoba untuk mencari jawaban atas berbagai tantangan tersebut maka jawabannya adalah bahwa Pancasila akan

sanggup menghadapi berbagai tantangan tersebut asalkan Pancasila benar-benar mampu diaplikasikan oleh masyarakat dan bangsa Indonesia. Implikasi dijadikannya Pancasila sebagai pandangan hidup yang diaplikasikan sebagai budaya kehidupan berperilaku dimasyarakat, untuk itu bangsa yang besar haruslah mempunyai sense of belonging dan sense of pride atas Pancasila.

Untuk menumbuh kembangkan kedua rasa tersebut maka melihat realitas yang tengah berkembang saat ini setidaknya dua hal mendasar perlu dilakukan. Penanaman kembali kesadaran bangsa tentang eksistensi Pancasila sebagai ideologi bangsa. Penanaman kesadaran tentang keberadaan Pancasila sebagai ideologi bangsa mengandung pemahaman tentang adanya suatu proses pembangunan kembali kesadaran akan Pancasila sebagai identitas nasional. Upaya ini memiliki makna strategi manakala realitas menunjukkan bahwa dalam batas-batas tertentu telah terjadi proses pemudaran kesadaran tentang keberadaan Pancasila sebagai ideologi bangsa. Salah satu langkah terbaik untuk mendekatkan kembali atau membumikan kembali Pancasila ke tengah rakyat Indonesia tidak lain melalui pembangunan kesadaran sejarah. Tegasnya Pancasila didekatkan kembali dengan cara menguraikannya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari perjuangan rakyat Indonesia, termasuk menjelaskannya bahwa secara substansial Pancasila adalah merupakan jawaban yang tepat dan strategik atas keberagaman Indonesia, baik pada masa lalu, masa kini maupun masa yang akan datang.

2. **Pemahaman Tentang Pancasila dalam Era Globalisasi**

Globalisasi adalah sebuah istilah yang memiliki hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antarbangsa dan antarmanusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, industry, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi yang lain sehingga batas-batas suatu negara menjadi bias. Globalisasi secara tidak langsung juga mempengaruhi idologi negara tapi yakinlah idologi Pancasila yang diaplikasikan sebagai budaya kehidupan berperilaku dimasyarakat termasuk masyarakat industry, sehingga setiappilaku masyarakat industry ber **KETUHANAN YANG MAHA ESA** dengan segala konsekwensinya dalam bertindak dan harus dipertanggung jawabkan kepada **NYA. KEMANUSIAAN YANG ADIL DAN BERADAB** yang

memberikan hak dan kewajiban kepada masyarakatnya bebas mengutarakan pendapatnya, kemerdekaan adalah hak semua warga Negara oleh karena itu seluruh warga Negara berhak mendapatkan keamanan dalam kehidupan tidak menyebabkan like dislike diorganisasi sehingga mempengaruhi psikologi masyarakat industri. **PERSATUAN INDONESIA** setiap warga Negara wajib mempunyai rasa nasionalisme, harus menjunjung tinggi persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia, setiap warga Negara harus memiliki rasa tolong menolong, sesama warga Negara, tidak adanya perbedaan atau deskriminasi budaya dan suku. **KERAKYATAN YANG DIPIMPIN OLEH HIMAT KEBIJAKSANAAN DALAM PERMUSYAWARATAN PERWAKILAN**, masyarakat industri menggunakan sistim demokrasi, permusyawaratan selalu dipakai dalam setiap pengambilan keputusan dan disetujui bersama termasuk masyarakat industri dan yang terakhir **KEADILAN SOSIAL BAGI SELURUH RAKYAT INDONESIA**, setiap masyarakat industri berhak mendapatkan kemakmuran dan kesejahteraan, saling memberikan perlindungan kepada yang lemah, untuk kebahagiaan dan kepentingan bersama berdasarkan **GOTONG ROYONG**.

3. **Proses Perjalanan Pancasila menuju Era Globalisasi**

Pancasila terlahir dalam nuansa perjuangan dengan melihat pengalaman dan gagasan-gagasan bangsa lain, tetapi tetap berakar pada kepribadian dan gagasan-gagasan bangsa Indonesia sendiri. Oleh sebab itu, Pancasila bisa diterima sebagai dasar negara Indonesia merdeka. Sejarah telah mencatat, kendati bangsa Indonesia pernah memiliki tiga kali pergantian UUD, tetapi rumusan Pancasila tetap berlaku di dalamnya. Kini, yang terpenting adalah bagaimana rakyat, terutama kalangan elite nasional termasuk elite pimpinan industri, melaksanakan Pancasila dalam segala sendi kehidupan berbangsa dan bernegara. Jangan lagi menjadikan Pancasila sekadar rangkaian kata-kata indah tanpa makna. Jika begitu, maka Pancasila tak lebih dari rumusan beku yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945. Pancasila akan kehilangan makna bila para elite tidak mau bersikap atau bertindak sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.

Bila Pancasila tidak tersentuh dengan kehidupan nyata, Pancasila tidak akan bergema. Maka, lambat-laun pengertian dan kesetiaan rakyat terhadap Pancasila akan kabur dan secara

perlahan-lahan menghilang. Maka, guna meredam pengaruh dari luar perlu dilakukan akulturasi kebudayaan. Artinya, budaya dari luar disaring oleh budaya nasional sehingga output yang dikeluarkan sesuai dengan nilai dan norma bangsa dan rakyat Indonesia. Memang masuknya pengaruh negatif budaya asing tidak dapat lagi dihindari, karena dalam era globalisasi tidak ada negara yang bisa menutup diri dari dunia luar. Oleh sebab itu, bangsa Indonesia harus mempunyai akar-budaya dan mengikat diri dengan nilai-nilai agama, adat istiadat, serta tradisi yang tumbuh dalam masyarakat, tidak ada paham radikalisme, ekstrim dan terorisme. Di depan Sidang Umum PBB, 30 September 1960, Presiden Soekarno menegaskan bahwa ideologi Pancasila tidak berdasarkan paham liberalisme ala dunia Barat dan paham sosialis ala dunia Timur. Juga bukan merupakan hasil kawinan keduanya. Tetapi, ideologi Pancasila lahir dan digali dari dalam bumi Indonesia sendiri. Secara singkat Pancasila berintikan Ketuhanan Yang Maha Esa (sila pertama), nasionalisme (sila kedua), internasionalisme (sila ketiga), demokrasi (sila keempat), dan keadilan sosial (sila kelima). Dalam kehidupan kebersamaan antar bangsa di dunia, dalam era globalisasi yang harus diperhatikan, pertama, pemantapan jatidiri bangsa. Kedua, pengembangan prinsip-prinsip yang berbasis pada filosofi kemanusiaan dalam nilai-nilai Pancasila, antara lain:

1. Perdamaian bukan perang.
2. Demokrasi bukan penindasan.
3. Dialog bukan konfrontasi.
4. Kerjasama bukan eksploitasi.
5. Keadilan bukan standar ganda.

Masyarakat industri harus mengayomi masyarakatnya dengan memperhatikan lima poin diatas.

4. Pancasila Bersifat Universal

Tata nilai universal yang dibawa arus globalisasi saat ini sebenarnya tak lebih nilai-nilai Pancasila dalam artian yang luas. Cakupan dan muatan globalisasi telah ada dalam Pancasila, karena itu, mempertentangkan ideologi Pancasila dengan ideologi atau paham lain tak lebih dari sekadar kesia-siaan belaka. Selain itu, selama masih terjadi pergulatan pada paham dan pandangan hidup, bangsa dan rakyat Indonesia akan terus berada dalam kekacauan berpikir dan sikap hidup.

Menggantikan Pancasila sebagai dasar negara tidak mungkin karena faham lain tidak akan mendapat dukungan bangsa dan rakyat Indonesia.

Pancasila dapat ditetapkan sebagai dasar negara karena sistem nilainya mengakomodasi semua pandangan hidup dunia internasional tanpa mengorbankan kepribadian Indonesia. Sesungguhnya, Pancasila bukan hanya sekadar fondasi nasional negara Indonesia, tetapi berlaku universal bagi semua komunitas dunia internasional. Kelima sila dalam Pancasila telah memberikan arah bagi setiap perjalanan bangsa-bangsa di dunia dengan nilai-nilai yang berlaku universal. Tanpa membedakan ras, warna kulit, atau agama, setiap negara selaku warga dunia dapat menjalankan Pancasila dengan teramat mudah. Jika demikian, maka cita-cita dunia mencapai keadaan aman, damai, dan sejahtera, bukan lagi sebagai sebuah keniscayaan, tetapi sebuah kenyataan. Mengapa? Karena cita-cita Pancasila sangat sesuai dengan dambaan dan cita-cita masyarakat dunia. Bukankah kondisi dunia yang serba carut-marut seperti sekarang ini diakibatkan oleh faham-faham di luar Pancasila? Bukankah secara *de facto* faham komunisme telah gagal dalam memberikan kedamaian dan kesejahteraan bagi rakyat Uni Soviet? Bukankah faham liberalisme banyak mendapat tentangan dari negara-negara berkembang? Sebetulnya Indonesia bisa melepaskan diri dari perangkap hegemonik negara-negara maju. Cina, Korea Selatan, Brazil, India, dan masih banyak negara lain yang notabene sebelumnya termasuk negara berkembang, berhasil menunjukkan jalan keluar untuk lepas dari perangkap neoliberalisme. Upaya melepaskan diri dari jerat neoliberalisme tersebut mampu mereka lakukan dengan mengandalkan kekuatan lokal yang terus dibangun dan digunakan sebagai senjata dalam menghadapi pasar bebas. Dominasi negara-negara berkembang dapat mencapai kekuatannya bila meningkatkan kekuatan lokal karena kita kaya akan sumber daya alam.

Dalam hal ini tentu saja peran negara menjadi sangat strategi dalam mengembangkan kekuatan lokal tersebut. Negeri ini jelas membutuhkan sistem penyeimbang untuk masuk dalam pasar bebas, baik struktural maupun kultural. Indonesia perlu menata kekuatan struktural guna melakukan proses penguatan potensi lokal. Negara-negara maju dengan segala kekurangannya telah terlebih dulu melakukan penguatan struktural. Mereka

memang memiliki sumberdaya alam yang sangat terbatas, namun keterbatasan itu disiasati dengan manajerial yang sangat kuat dan ketat. Negara maju memiliki kemampuan lebih dalam merasionalkan sumber-sumber lokalnya dan membuat mekanisme hukum yang cukup rinci dengan batas-batas yang jelas sebagai langkah proteksi terhadap aset nasional mereka hal mana yang belum mampu dilakukan di Indonesia.

Harus jujur dan lapang dada kita akui bahwa saat ini bangsa Indonesia memiliki kebiasaan kultural “mentalitas orang kalah”. Kerap kali kita terlalu terbuka menerima pengaruh dari luar. Ironisnya, pengaruh luar yang masuk ditelan begitu saja. Harusnya ada transformasi kebudayaan yang cukup besar untuk bisa membendung pengaruh tersebut.

Indonesia perlu menggali betul segala potensi yang tersimpan dalam bumi pertiwi ini. Ambil contoh, Cina. Sejarah kebudayaan panjang yang mereka lalui telah mampu membangun Cina seperti sekarang yang mampu menegakkan kepala saat berhadapan dengan kepentingan asing. Identitas kolektif kebangsaan mereka pun malah semakin menguat. Indonesia seharusnya mampu melakukan perubahan sebagaimana yang telah ditunjukkan negara berpenduduk terpadat tersebut. Akan tetapi, langkah yang ditempuh Indonesia tentu saja harus berbeda dengan Cina. Bukan semata ingin tampil beda, akan tetapi perbedaan realitas objektif dari masing-masing negara harus disikapi dengan cara berbeda pula. Dalam menyikapi konstelasi global, Indonesia dituntut untuk bermain dengan caranya sendiri.

Pembangunan karakter nasional tidak lain adalah upaya membangun identitas kolektif kebangsaan dalam wadah Republik, akan tetapi, dalam proses itu, pendekatan top-down yang dilakukan orde baru tidak perlu diulang lagi. Pendekatan tersebut justru menimbulkan sinisme masyarakat terhadap potensi lokal, termasuk Pancasila.

Menyikapi hal tersebut, Indonesia sesungguhnya memiliki satu pamungkas yang sesungguhnya menyatukan sekian potensi lokal dalam sebuah perahu untuk mengarungi arus globalisasi, yakni Pancasila. Pancasila merupakan sebuah kekuatan ide yang berakar dari bumi Indonesia untuk menghadapi nilai-nilai dari luar, sebagai sistem syaraf atau filter terhadap berbagai pengaruh luar, nilai-nilai dalam Pancasila dapat membangun sistem imun dalam masyarakat kita terhadap

kekuatan-kekuatan dari luar sekaligus menyeleksi hal-hal baik untuk diserap dan sebagai sistem dan pandangan hidup yang merupakan konsensus dasar dari berbagai komponen bangsa yang plural ini dalam mengelolah industry manufaktur dan jasa. Lewat Pancasila, moral sosial, toleransi, dan kemanusiaan, bahkan juga demokrasi bangsa ini dibentuk untuk menjawab cita-cita menuju 10 ekonomi terbesar di dunia.

Manajemen budaya

Manajemen budaya adalah memfokuskan diri pada pengembangan nilai bersama dan menempatkan komitmen untuk nilai bersama tersebut. Nilai ini berkaitan dengan jenis perilaku yang dipercaya manajemen sesuai kepentingan organisasi. Nilai inti dari bisnis mengekspresikan keyakinan tentang apa yang dianggap penting oleh manajemen mengenai bagaimana fungsi organisasi dan bagaimana orang-orang seharusnya berperilaku. Contohnya : Dalam suatu restoran memiliki manajemen budaya yaitu melayani pelanggan dengan cepat dan tepat, jika restoran tersebut tidak mempertahankan budaya itu kualitas dari restoran tersebut tentunya akan berkurang.



DEFINISI MANUFAKTUR

Industri secara umum dibagi menjadi dua yakni industri manufaktur dan industri jasa yang keduanya mempunyai spesifikasi berbeda.

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

DEFINISI JASA

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

Perbedaan jasa dengan manufaktur dari sudut pandang serentakannya produksi dan konsumsi akan membedakan perilaku jasa dalam operasinya. Jasa bisa di bawa ke konsumen ataupun sebaliknya sehingga konsumen merupakan faktor penting dari ketidak pastian yang akan di kendalikan. Selain itu jasa juga tidak dapat di produksi di suatu tempat dan kemudian di kirim ke tempat lain maupun di simpan (kecuali jasa informasi).

Norman (1984), menyatakan jasa terdiri dari aksi dan reaksi yang merupakan kontak sosial antara produsen dan konsumen. Misalnya jasa profesional seperti kedokteran, hukum, pendidikan, pengecer, grosir, *fast food* dan lain - lain. Untuk jasa pelayanan pribadi seperti pembantu, sopir, dan petugas kebersihan.

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

Tabel 1.1 Perbedaan Antara Industri Jasa Dan Manufaktur

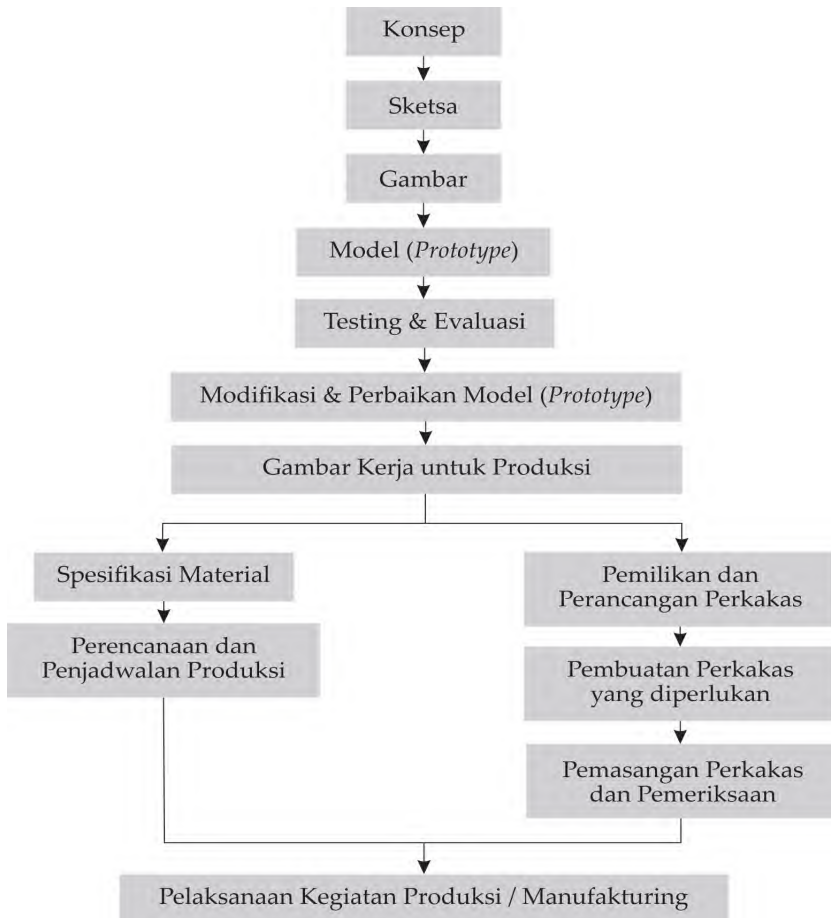
MANUFAKTUR	JASA
Produk dapat disentuh (<i>Tangible</i>)	Produk tidak dapat disentuh (<i>Intangible</i>)
Kepemilikan dialihkan pada saat pembelian	Kepemilikan pada umumnya tidak dialihkan
Produk dapat dijual kembali	Tidak mungkin dijual kembali
Produk dapat didemokan sebelum dibeli	Produk tidak ada sebelum dibeli
Produk dapat disimpan sebagai persediaan	Produk tidak dapat disimpan
Produk mendahului konsumsi	Produk dan konsumsi terjadi secara serentak
Kegiatan produksi dan konsumsi dapat dipisahkan dalam lokasi kegiatan	Kegiatan produksi dan konsumsi harus terjadi pada lokasi yang sama
Produk dapat dipindahkan	Produk tidak dapat dipindahkan (Meskipun produsen dapat berpindah)
Penjual memproduksi	Pembeli mengambil bagian langsung dalam proses produksi dan benar - benar dapat melakukan sebagian dari produksi itu
Memungkinkan kontak tak langsung antara perusahaan dan pelanggan	Sebagian besar membutuhkan kontak langsung

Produk dapat diekspor	Jasa umumnya tidak dapat diekspor, tetapi sistem pelayanan jasa dapat
Bisnis diorganisasikan berdasarkan fungsi, dengan penjualan dan produksi terpisah	Penjualan dan produksi tidak dapat di pisahkan secara fungsional

Sumber : Arman, Manajemen Industri

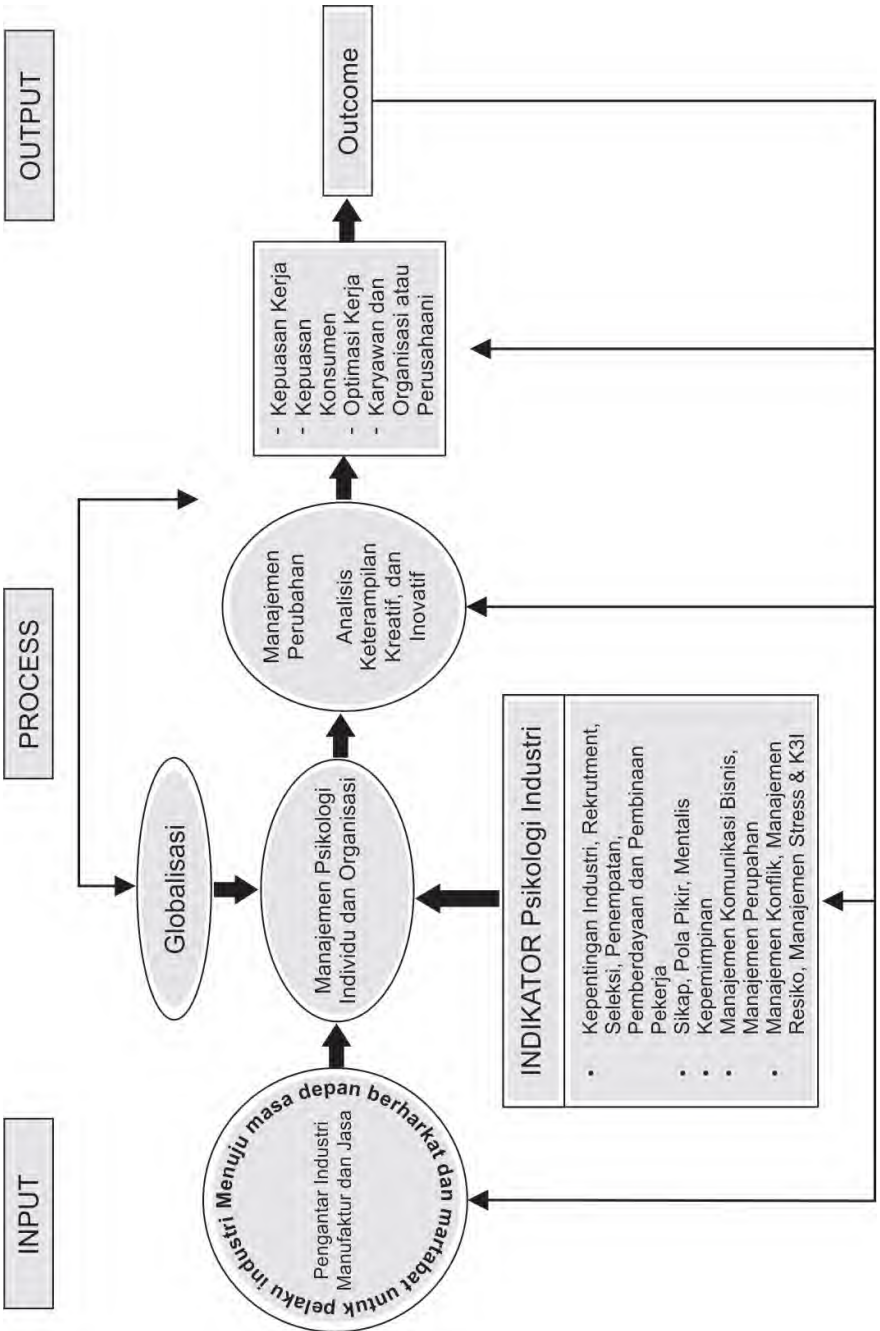
Albrecht dan Zemke (1985) dalam buku *Service America*, ada empat elemen yang harus di pertimbangkan dalam memproduksi jasa yaitu pelanggan, manusia (pekerja), strategi, dan sistem. Pelanggan terdapat di tengah segitiga tersebut karena jasa harus selalu berpusat pada pelanggan.

Dari uraian diatas industri secara global dibagi menjadi dua yakni industri jasa dan manufaktur. Untuk memproduksi jasa ada empat elemen yakni pelanggan, manusia, strategi dan sistem, untuk memproduksi industri manufaktur sama seperti industri jasa yakni :



Melibatkan manusia (pekerja) yang mempunyai hirarki kebutuhan seperti yang diungkapkan Maslow kalau diurut dari bawah ada sebagai berikut, kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman dan tentram, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk harga diri dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Masyarakat industri dalam kehidupannya kesehariannya harus berharkat dan bermartabat sehingga materi duniawi dan materi jasmani seimbang menyebabkan rohani dan jasmani tidak pincang yakni berjalan selaras dan serasi.

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



KESIMPULAN

- Psikologi teknik Industri merupakan bidang khusus yang memfokuskan perhatian pada penerapan - penerapan ilmu Psikologi bagi masalah - masalah individu dalam perusahaan yang secara khusus menyangkut penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
- Visi dan misi pelaku industri berpola pikir pancasilais, pengembangan prinsip-prinsip yang berbasis pada filosofi kemanusiaan dalam nilai-nilai Pancasila, antara lain: Perdamaian bukan perang, Demokrasi bukan penindasan, Dialog bukan konfrontasi, Kerjasama bukan eksploitasi dan Keadilan bukan standar ganda.
- Industri secara global dibagi menjadi dua yakni industri jasa dan manufaktur. Untuk memproduksi jasa ada empat elemen yakni manusia, strategi ,sistem dan pelanggan untuk industri manufaktur sama seperti industri jasa.

2 **KEPENTINGAN INDUSTRI, REKRUTMEN, SELEKSI, PENEMPATAN, PEMBERDAYAAN DAN PEMBINAAN KERJA**

PENGANTAR

Psikologi industri dan organisasi punya hubungan dan berpengaruh terhadap kepentingan industri, rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberdayaan dan pembinaan kerja, sikap pekerja, kepemimpinan, manajemen komunikasi dan perupahan, manajemen konflik, motivasi, daya juang, saing, kesungguhan dan semangat, perkembangan industri 4.0 dan globalisasi (lihat Gambar.1.2)

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

Setiap manager harus mampu bekerja secara efektif dengan kolega SDM nya dan harus mampu memecahkan bermacam persoalan, baik persoalan yang berkaitan dengan tenaga kerjanya maupun dalam pengelolaannya. Pimpinan perusahaan yang berhasil adalah apabila mampu melihat SDM sebagai asset dan kolega yang harus dikelola dengan hati sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal demikian akan membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif.

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Stoner, dkk (1995) mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu. *The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*" (Stoner, at all, 1995).

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian karyawan / pegawai disebut dengan proses seleksi. Definisi tersebut dikemukakan oleh Koontz & Weihrich (1990) sebagai berikut:

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

Sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, *recruiter* harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas - tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan, oleh sebab itu analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi, dengan kurun waktu serta sesuai SOP suatu jabatan dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan / organisasi akan tertuang dengan jelas. Uraian atau pernyataan tertulis tersebut dinamakan uraian jabatan (*Job Description*). Jika uraian jabatan telah tersusun dengan baik, maka spesifikasi jabatan atau disebut juga "*hiring specification*" akan mulai dikembangkan. "*Hiring specification* didefinisikan sebagai suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan

tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif". *Job Description* dan *Hiring Specification* inilah yang seharusnya dijadikan informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen dan seleksi, penempatan, pemberdayaan dan pembinaan pekerja.

1. REKRUTMEN

Rekrutmen - Kunci Keberhasilan Organisasi

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

Contoh Kasus

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

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

"Kami pening mengurus orang seperti itu," ujar si manajer itu seperti menyesali kesalahan rekrutmen tadi. Tetapi, kasus perusahaan A itu, masih lebih mudah diatasi dibandingkan dengan kasus perusahaan B, yang juga menyadari telah salah rekrut. Karakter kepribadian si OR yang direkrut tidak masalah. Ia tidak tergolong rajin, juga tidak pemalas. Skill dasarnya

juga oke. Setelah 5 tahun, OR yang diproyeksikan kelak menjadi manajer, ternyata tidak berkembang. Kemampuannya mentok. Perusahaan serba salah. Membiarkan OR terus bekerja menimbulkan biaya selain biaya besar yang selama ini telah diberikan dan risiko. Bagaimanapun, perusahaan tidak ingin mempertahankan *deadwood*.

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

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

Dalam bukunya *Topgrading*, Bradford Smart mencoba menghitung biaya akibat salah rekrut. Ia menyimpulkan adanya dua kategori biaya yang muncul, yakni biaya yang nyata dan biaya kurang nyata. Termasuk biaya nyata, antara lain, *fee* merekrut eksekutif, bonus yang dijanjikan, kompensasi bagi seseorang yang tidak menunjukkan kontribusi berarti, dan paket pesangon. Sedangkan yang tergolong biaya kurang nyata adalah biaya gangguan terhadap perusahaan dan kehilangan waktu. Hasilnya, sebuah kesalahan dalam level gaji US0.000-250.000 per tahun menimbulkan biaya rata-rata US,7 juta atau puluhan kali lipat dibandingkan gajinya.

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

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

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

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

Alasan kedua, pasokan talenta yang cocok itu tidak banyak di pasar. Sebagai hasilnya, rekrutmen seringkali tidak bisa menunjukkan hasil yang signifikan dalam kinerja final organisasi namun berdampak besar terhadap internal organisasi. Perusahaan yang mendapatkan orang yang tepat tidak bisa memastikan berapa tinggi laba usaha yang akan diraih. Akan tetapi, bila mereka salah dalam memaknai modal SDM (*human capital*), konsekuensinya perusahaan bisa tinggal nama.

Berpikir tentang upaya mendapatkan talenta, para pakar sering mengingatkan agar manajemen memandang proses rekrutmen ibarat sebuah jalan raya dua arah. Di satu sisi jalan, ada begitu banyak perusahaan yang mencari “orang yang tepat” untuk bergabung dengan organisasi mereka. Perusahaan

- perusahaan itu ingin memastikan bahwa mereka merekrut orang yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan nilai - nilai yang memungkinkan ia menjalankan pekerjaan.

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

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

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

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

Riset Human Capital Index oleh konsultan Watson Wyatt menunjukkan perusahaan yang hebat dalam rekrutmen memiliki tingkat keluar-masuk karyawan yang rendah, memungkinkan karyawan yang ada memberikan masukan dalam proses rekrutmen dan dikenal sebagai tempat bekerja yang bagus. Selain itu, perusahaan tersebut juga menempatkan upaya rekrutmen untuk mendukung rencana bisnis dan strategi perusahaan. Sering terjadi, rencana pengembangan perusahaan tidak diartikulasikan secara tepat atau kurang diinformasikan kepada bagian rekrutmen. Bila hal ini dilakukan secara benar dan sistematis, maka perusahaan juga akan memperoleh talenta terbaik untuk mendukung atau menjalankan strategi itu. Alhasil, rekrutmen benar - benar memiliki posisi strategis dalam siklus perjalanan setiap organisasi untuk meraih keberhasilan.

2. SELEKSI

Lolos Seleksi dengan berpredikat baik serta prosesnya sesuai SOP merupakan kunci keberhasilan organisasi.

Tujuan Seleksi tersebut diantaranya:

- a. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- b. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- c. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- d. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- e. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Metode Pengadaan Seleksi

- a. *Metode non ilmiah*, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi;

- 1) surat lamaran,
- 2) ijazah terakhir dan transkrip nilai,
- 3) surat keterangan pekerjaan dan pengalaman,
- 4) referensi/ rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya,

- 5) *walk interview*,
 - 6) *penampilan dan keadaan fisik*,
 - 7) *keturunan dari pelamar dan*
 - 8) *tulisan pelamar*.
- b. *Metode ilimah*, yaitu pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat. Seleksi ilimah dilaksanakan dengan cara-cara berikut;
- 1) *metode kerja yang jelas dan sistematis*,
 - 2) *berorientasi kepada prestasi kerja*,
 - 3) *berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan*,
 - 4) *berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya dan*
 - 5) *berpedoman kepada undang-undang perburuhan*.

Proses Seleksi

Terdapat empat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut:

1. Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan,
2. Standard kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan,
3. Kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja, kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi:
 - 1) keahlian,
 - 2) pengalaman,
 - 3) umur,
 - 4) jenis kelamin,
 - 5) pendidikan,
 - 6) keadaan fisik,
 - 7) tampang,
 - 8) bakat,
 - 9) temperamen,
 - 10) karakter,
 - 11) Kerja sama,
 - 12) Kejujuran,
 - 13) kedisiplinan dan
 - 14) inisiatif dan kreatif
4. Serangkaian alat-alat seleksi.

Pendekatan Seleksi

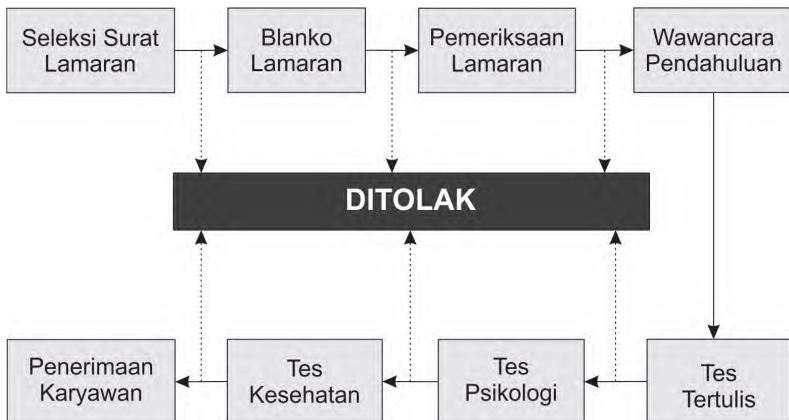
Jenis Seleksi:

- (1) *Seleksi administratif,*
- (2) *Seleksi Tertulis,*
- (3) *Seleksi Tidak Tertulis.*

Sistem seleksi harus berasaskan efisiensi (uang, waktu dan tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat.

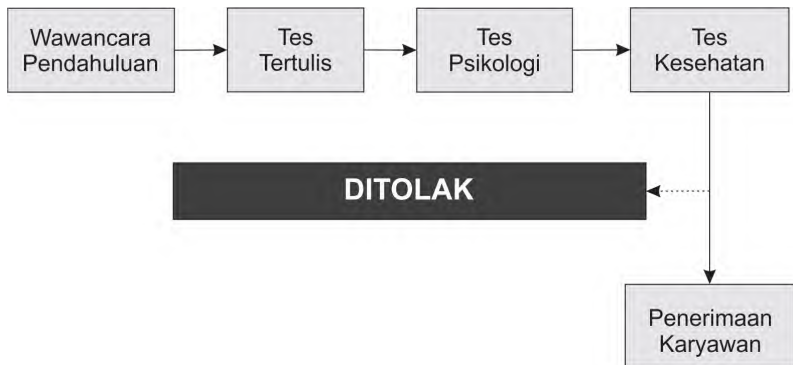
Menurut Andrew F. Sikula;

- 1) *Successive-Hurdles,* sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing, ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.



Gambar.2.1 sistem seleksi *Successive-Hurdles*

- 2) *Compensatory-Approach,* sistem seleksi yang dilakukan dengan cara pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sebaliknya dinyatakan gugur atau tidak lulus.



Gambar.2.2 sistem seleksi *Compensatory-Approach*

Kendala

- *Tolak ukur*, yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.
- *Penyeleksi*, yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilainnya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisis pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.
- *Pelamar*, yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan.
- Untuk mengurangi kendala-kendala ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Proses Seleksi

1) Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sebaliknya. Pada saat rekrutmen bisa terjadi jumlah calon yang terjaring lebih kecil dari yang diharapkan. Kondisi tersebut dimungkinkan oleh :

1. Imbalan/upah yang ditawarkan rendah.
 2. Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi.
 3. Persyaratan yang harus dipenuhi berat.
 4. Mutu pelamar rendah.
- 2) Faktor Eksternal Organisasi
- a. Faktor Etika

Dalam proses seleksi, masalah etika sering kali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/profesional, maka kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih jauh dari harapan organisasi.
 - b. Ketersediaan Dana dan Fasilitas

Organisasi seringkali memiliki keterbatasan seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Sebagai contoh, besar kecilnya anggaran belanja pegawai menentukan berapa jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.
 - c. Faktor Kesamaan Kesempatan

Budaya suatu daerah dalam memperlakukan masyarakatnya juga merupakan tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi masih sering ditemukan dalam merekrut/menseleksi pegawai yang disebabkan oleh warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Sebagai contoh kebijaksanaan organisasi (walau tidak tertulis) yang lebih menyukai pegawai pria atau wanita. Kenyataan ini menghambat proses seleksi secara wajar.
- 3) Perangkat Organisasi
- Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti :
- a. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut, dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan. Seleksi tanpa acuan analisis jabatan (tentu yang benar) niscaya sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi.

Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi.

b. Perencanaan SDM

Dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, pada jenjang apa dan di bagian mana dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.

c. Pengadaan Tenaga Kerja (*Rekrutmen*)

Rekrutmen yang dilakukan akan berpengaruh pada proses seleksi. *Qualified* tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada tenaga kerja (*rekrutmen*). Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang *qualified* dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil tergantung pada hasil rekrutmen.

Faktor-Faktor Yang Dipengaruhi Seleksi :

1. Orientasi
2. Diklat
3. Pengembangan
4. Perencanaan Karier
5. Penilaian Prestasi Kerja
6. Kompensasi
7. Perjanjian Kerja
8. Pengawasan Personalia

PENEMPATAN TENAGA KERJA

Penempatan Tenaga Kerja adalah proses pelayanan kepada pencari **kerja** untuk memperoleh **pekerjaan** dan pemberi kerja dalam pengisian lowongan **kerja** sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan setelah proses seleksi lolos.

PEMBERDAYAAN DAN PEMBINAAN PEKERJA

Pengertian Karier, Perencanaan Karier, dan Pengembangan Karier

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

Perencanaan karier adalah proses melalui masa seseorang

memilih sasaran karier (posisi diwaktu yang akan datang) dan jalur kariernya (pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier).

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

Perencanaan karier penting bagi seorang karyawan karena :

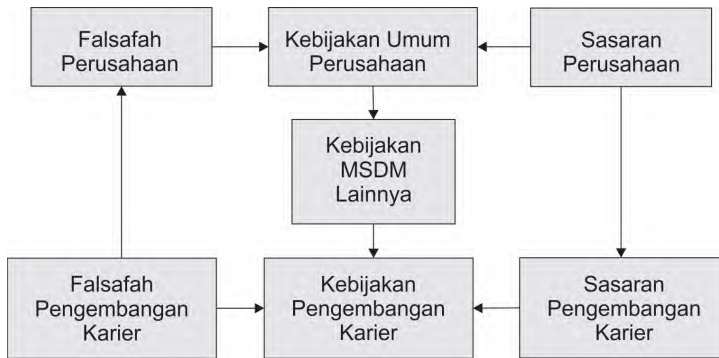
- a. Karier bukan sekedar nasib, tapi merupakan bagian suatu rencana yang cermat.
- b. Karier membutuhkan persiapan seperti pengalaman, pendidikan, sikap atasan dll.
- c. Karyawan harus selalu siap terhadap berbagai kesempatan karier.

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

Pembinaan karier ini dapat memberi manfaat :

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

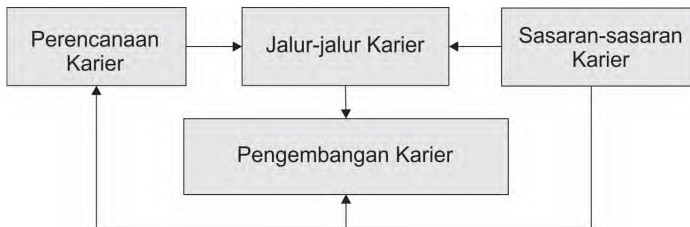
Kebijakan pengembangan karier dengan menggunakan gabungan dari pendekatan system dan pendekatan diagnostik, maksudnya bahwa analisis dilakukan secara diagnostik terhadap perusahaan secara keseluruhan sebagai suatu system terbuka.



Gambar .2.3. Sasaran Pengembangan Karier

Cara Mencapai Sasaran Karier

Cara untuk mencapai sasaran karier seseorang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4. Cara Mencapai Sasaran Karier

Yang harus diperhatikan dalam perumusan kebijakan pengembangan karier :

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

Penempatan Pegawai Sebagai Suatu Karir

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

a. Promosi

Yang dimaksud dengan promosi adalah perpindahan jabatan seseorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi dari jabatan kemarin. Karyawan memperoleh promosi umumnya karena selama menjalankan pekerjaannya mempunyai

prestasi yang baik sehingga perlu dukungan psikologi, sarana dan prasarana dengan diberi penghargaan yaitu kenaikan jabatan.

- ⊙ Tingkatannya lebih tinggi
- ⊙ Gaji lebih besar
- ⊙ Tanggung jawab lebih besar
- ⊙ Sama tingkatannya
- ⊙ Gaji lebih tinggi, minimal sama dengan jabatan sebelumnya.
- ⊙ Tanggung jawab lebih tinggi, minimal sama dengan jabatan sebelumnya

Dasar untuk promosi adalah :

- ⊙ Prestasi
- ⊙ Senioritas
- ⊙ Kombinasi

Contoh : dari Direktur menjadi Direktur Jenderal atau President Direktur.

b. Mutasi

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

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

Contoh : Dari Kepala Bagian Kredit ke Kepala Bagian Penagihan.

c. Demosi

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

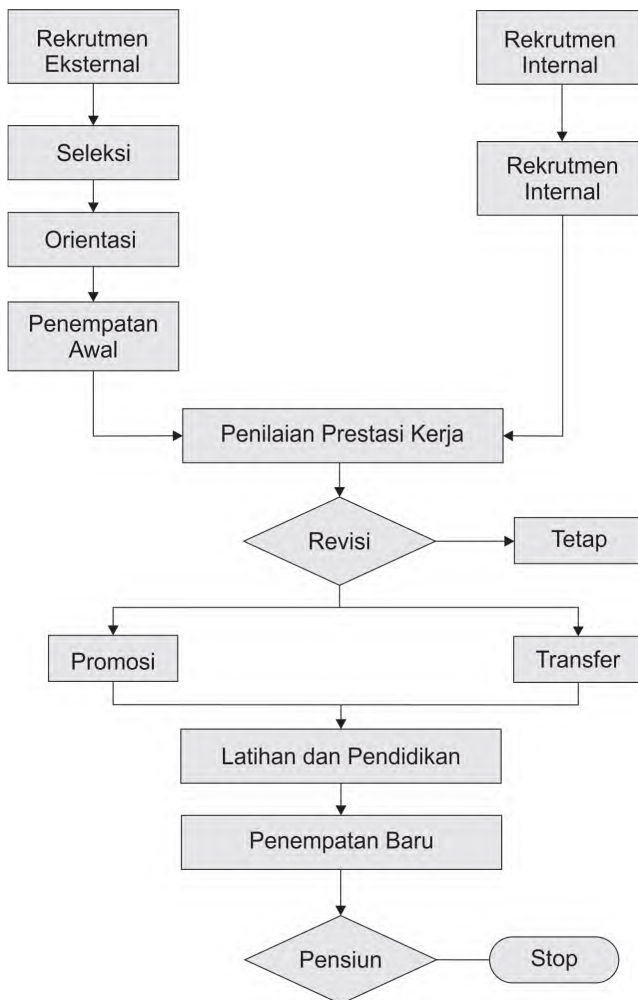
Contoh : Dari Kepala Divisi menjadi Kepala Subdivisi.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

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

- ~ Ekonomi;
- ~ Indisiplin;
- ~ Ketidak sesuaian lagi;
- ~ Pensiun, tewas, sakit berat, kemauan sendiri.

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



Gambar 2.5. Proses Pemutusan Hubungan Kerja

KESIMPULAN:

- Rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu.
- Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang berhasil dikumpulkan maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapatkan calon terbaik akan semakin besar. Proses pemilihan atau penyeleksian karyawan / pegawai disebut dengan proses seleksi.
- Penempatan Tenaga Kerja adalah proses pelayanan kepada pencari kerja untuk memperoleh pekerjaan dan pemberi kerja dalam pengisian lowongan kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan setelah proses seleksi lolos.
- Karier adalah rangkaian dari pengalaman – pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya selama masa kerjanya.
- Empat jenis penempatan SDM, yaitu promosi, mutasi (*transfer*), demosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

3 POLA PIKIR, SIKAP MORALITAS DAN MENTALITAS

KONSEP DASAR POLA PIKIR

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

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

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

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

JENIS POLA PIKIR DALAM DUNIA PROFESI

Pada masing - masing profesi atau jenis pekerjaan memiliki karakteristik tersendiri yang berdampak pula pada pola pikir orang - orang yang berkecimpung didalam profesi itu, misalnya : dalam profesi sebagai PNS maka akan berpengaruh atau menuntut PNS harus berpola pikir sebagai seorang PNS yaitu fokus pelayan masyarakat, profesi dokter menuntut dokter untuk berperilaku sesuai profesinya, begitu seterusnya dengan yang lain seperti : tentara, polisi, pengusaha, pedagang, nelayan dan petani. Profesi seseorang turut juga mempengaruhi pola pikirnya.

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

Teknik -Teknik Merubah Pola Pikir

Mengapa manusia sulit berubah pola pikirnya ? Merubah pola pikir / *mindset* seseorang hendaknya dengan cara lebih dahulu merubah kepercayaan atau keyakinannya (*believe*). Mengapa *believe* yang lebih dulu dirubah Menurut Bill Gould Pakar *Transformational Thinking* bahwa Manusia terdiri atas 3 sistem :

1. Sistem Perilaku (*Behavior System*),
2. Sistem Berpikir (*Thinking System*),
3. Sistem Kepercayaan (*Believe System*).

Sistem Perilaku / *Behavior System* adalah cara kita berinteraksi dengan dunia luar, juga interaksi kita dengan realitas sebagaimana kita mengerti realitas itu. Perilaku mempengaruhi pengalaman dan sebaliknya, kemudian pengalaman mempengaruhi sistem berpikir kita. Itulah sebabnya apabila ada usaha seseorang untuk merubah sistem perilaku kita, biasanya kita akan menolak dan marah biasanya mereka sudah diposisi zona nyaman.

Kemudian Sistem Berpikir (*Thinking System*) berlaku sebagai filter dua arah yang menerjemahkan berbagai kejadian atau pengalaman yang kita alami menjadi suatu kepercayaan. Selanjutnya kepercayaan ini akan mempengaruhi tindakan kita, sehingga menciptakan realitas bagi diri kita. Dengan mempelajari ketrampilan berpikir yang baru, kita dapat merubah sistem kepercayaan dan sistem perilaku kita. Sedangkan Sistem Kepercayaan / *Believe System* adalah inti dari segala sesuatu yang kita yakini sebagai realitas, kebenaran, nilai hidup dan segala sesuatu yang kita tahu mengenai dunia ini. Merubah kepercayaan (*believe*) merupakan hal yang sangat sulit. *Believe* (kepercayaan) adalah sesuatu yang kita

yakini benar, sehingga begitu kita meyakini sesuatu sebagai hal yang benar, maka kita akan sulit mengubah keyakinan kita itu. Mengapa demikian ? ya memang begitulah sifat kita manusia.

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

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

Aplikasi Perubahan Pola Pikir

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

PERMASALAHAN DALAM MERUBAH POLA PIKIR

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

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

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

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

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

Bagaimana dengan bagian kedua? Adi lebih menekankan tentang bagaimana cara mengubah *believe*, lebih teknikal. Semisal dengan mengubah *believe* dengan memberikan pertanyaan - pertanyaan kritis pada diri sendiri, dengan afirmasi dan visualisasi, dengan menggunakan *EFT (Emotional Freedom Technique)*, Hipnoterapi dan *NLP*. Pada bagian akhir Adi mengutip ucapan

Eleanor Roselvet - the future belongs to those who believe in the beauty of their dreams, untuk menyakinkan pembaca bahwa dengan keberhasilan seseorang memahami *believe* setelah membaca buku ini, ia yakin seseorang akan sukses dalam hidupnya dalam segala bidang.

Saat itu kita memang mencari pengertian tentang *mindset*. Sebagai orang yang senantiasa ingin hidup lebih baik, saya membuka diri terhadap perubahan dan berusaha memahami *mindset - mindset* pribadi yang kira - kira bisa menghambat kemajuan kita. Walaupun cara pembahasan dibuku ini kurang menarik menurut kita, tapi tidak sedikit ganjaran atas ketekunan membaca yang kita peroleh. Cukuplah untuk dipraktekkan sendiri, walau begitu, ini kita kutipkan tantangan sederhana untuk yang tertarik mengetahui *mindset* masing - masing tentang beberapa hal yang sifatnya pribadi.

POLA SIKAP DAN POLA TUNDUK

Pola Sikap

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

Sikap (*Attitude*)

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

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

Definisi:

1. Berorientasi kepada respon
sikap adalah suatu bentuk dari perasaan, yaitu perasaan mendukung atau memihak (*favourable*) maupun perasaan tidak mendukung (*Unfavourable*) pada suatu objek
2. Berorientasi kepada kesiapan respon
sikap merupakan kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara tertentu, apabila dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya respon. suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif untuk menyesuaikan diri dari situasi sosial yang telah terkondisikan.
3. Berorientasi kepada skema triadik
sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu objek di lingkungan sekitarnya.

Secara sederhana sikap didefinisikan :

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

Contoh: sikap dalam kehidupan sehari-hari pada iklan parpol

Komponen atau Struktur Sifat

Menurut Mar'at (1984):

1. Komponen *kognisi* yang berhubungan dengan *belief* (kepercayaan atau keyakinan), ide, konsep persepsi, stereotipe, opini yang dimiliki individu mengenai sesuatu
2. Komponen Afeksi yang berhubungan dengan kehidupan emosional seseorang menyangkut perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi
3. Komponen Kognisi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku, kecenderungan” : belum berperilaku interaksi antara komponen sikap: seharusnya membentuk pola sikap yang seragam ketika dihadapkan pada objek sikap. Apabila salah satu komponen sikap tidak konsisten satu sama lain, maka akan terjadi ketidakselarasan akibat: terjadi perubahan sikap

Pembentukan Sikap

Sikap dipengaruhi oleh moralitas dan mentalitas.

Moral, akhlak, etika, atau susila (Latin: *Moralitas*; Arab: أخلاق *akhlā*) adalah istilah manusia menyebut ke manusia atau orang lainnya dalam tindakan yang memiliki nilai positif. Manusia yang tidak memiliki moral disebut amoral artinya dia tidak bermoral dan tidak memiliki nilai positif di mata manusia lainnya. Sehingga moral adalah hal mutlak yang harus dimiliki oleh manusia. Moral secara eksplisit adalah hal-hal yang berhubungan dengan proses sosialisasi individu tanpa moral manusia tidak bisa melakukan proses sosialisasi. Moral dalam zaman sekarang memiliki nilai implisit karena banyak orang yang memiliki moral atau sikap amoral itu dari sudut pandang yang sempit. Moral itu sifat dasar yang diajarkan di sekolah-sekolah dan manusia harus memiliki moral jika ia ingin dihormati oleh sesamanya. Moral adalah nilai ke-absolutan dalam kehidupan bermasyarakat secara utuh. Penilaian terhadap moral diukur dari kebudayaan masyarakat setempat. Moral adalah perbuatan/tingkah laku/ucapan seseorang dalam berinteraksi dengan manusia, apabila yang dilakukan seseorang itu sesuai dengan nilai rasa yang berlaku di masyarakat tersebut dan dapat diterima serta menyenangkan lingkungan masyarakatnya, maka orang itu dinilai memiliki moral yang baik, begitu juga sebaliknya. Moral adalah produk dari budaya dan Agama. Setiap budaya memiliki standar moral yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dan telah terbangun sejak lama. Sunan Ampel pernah diutus Raja Mojopahit untuk memperbaiki moral masyarakat Mojopahit, singkat cerita Sunan Ampel dapat memperbaiki akhlaq masyarakat dengan prinsip Moh Limo yaitu: moh main, moh ngombe, moh maling, moh madat, moh madon yakni seruan untuk “tidak berjudi, tidak minum minuman keras, tidak mencuri, tidak menggunakan narkotik, dan tidak berzina” dengan ajaran akhlaq ini dalam waktu relatif singkat Sunan Ampel dapat memperbaiki moral rakyat Majapahit saat itu.

Mentalitas adalah sikap atau keberanian seseorang dalam melakukan suatu tindakan atau perilaku dengan penuh keseriusan dalam melakukan berbagai hal, penuh optimis, dan penuh kepercayaan yang sangat tinggi dalam mencapai suatu cita-cita yang sebelumnya telah direncanakan dengan matang.

Contoh: anak itu mentalnya bagus walaupun pidato dihadapan pejabat anak itu tidak minder, tetap lancar dan percaya diri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap:

1. Pengalaman pribadi

Dasar pembentukan sikap: pengalaman pribadi harus meninggalkan kesan yang kuat sikap mudah terbentuk jika melibatkan faktor emosional (guru yang terbaik adalah pengalaman pribadi)

2. Kebudayaan

Pembentukan sikap tergantung pada kebudayaan tempat individu tersebut dibesarkan Contoh pada sikap orang kota dan orang desa terhadap kebebasan dalam pergaulan

3. Orang lain yang dianggap penting (*Significant Others*)

yaitu: orang-orang yang kita harapkan persetujuannya bagi setiap gerak tingkah laku dan opini kita, orang yang tidak ingin dikecewakan dan yang berarti khusus. Misalnya: orangtua, pacar, suami/isteri, teman dekat, guru, pemimpin Umumnya individu tersebut akan memiliki sikap yang searah (*konformis*) dengan orang yang dianggap penting.

4. Media massa

Media massa berupa media cetak dan elektronik

Dalam penyampaian pesan, media massa membawa pesan-pesan sugestif yang dapat mempengaruhi opini kita. Jika pesan sugestif yang disampaikan cukup kuat, maka akan memberi dasar afektif dalam menilai sesuatu hal hingga membentuk sikap tertentu

5. Institusi / Lembaga Pendidikan dan Agama

Institusi yang berfungsi meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu. Pemahaman baik dan buruk, salah atau benar, yang menentukan sistem kepercayaan seseorang hingga ikut berperan dalam menentukan sikap seseorang

6. Faktor Emosional

Suatu sikap yang dilandasi oleh emosi yang fungsinya sebagai semacam penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Dapat bersifat sementara ataupun menetap (persisten / tahan lama)

Contoh: Prasangka sikap tidak toleran, tidak fair)

Teori Tentang Sikap

1. Teori Keseimbangan

- Fokus: upaya individu untuk tetap konsisten dalam bersikap dalam hidup.
- Teori keseimbangan dalam bentuk sederhana.
- Melibatkan hubungan-hubungan antara seseorang dengan

- dua objek sikap. Ketiga elemen tersebut dihubungkan dengan:
- Sikap *favorable* (baik, suka, positif)
 - Sikap *unfavorable* (buruk, tidak suka, negatif)
2. Teori Konsistensi Kognitif-Afektif
 - Fokus: bagaimana seseorang berusaha membuat kognisi mereka konsisten dengan afeksinya
 3. Teori ketidak sesuaian (*Dissonance Theory*)
 - Fokus: individu; menyelaraskan elemen-elemen kognisi, pemikiran atau struktur (Konsonansi : selaras).
 4. Teori Atribusi
 - Fokus: individu mengetahui akan sikapnya dengan mengambil kesimpulan dari perilakunya sendiri dan persepsinya tentang situasi.
 - Implikasinya adalah perubahan perilaku yang dilakukan seseorang menimbulkan kesimpulan pada orang tersebut bahwa sikapnya telah berubah.

POLA TINDAK

Setelah menghayati, mendalami, atas pola pikir dan pola sikap langkah selanjutnya adalah melakukan tindakan (Pola tindak), pola pikir, pola sikap, sebagai relnya menjalankan tindakan. Apabila masyarakat moralnya kurang baik akibat pengaruh main, ngombe, maling, madat dan madon akan mempengaruhi mentalnya untuk melukukan tindakan korupsi dan kriminaliatas. Sebaliknya jika hidupnya menjalani molimo maka hidup menjadi sehat, keluarga harmonis, fisik akan menjadi sehat jauh dari serangan berbagai jenis penyakit dan insya Allah hidupnya bahagia dan syurga Allah akan bisa diraih karena pola tindak baik akibat pengaruh moralitas dan mentalitas nya baik.

POLA TUNDUK

Keluarga sebagai Wahana Pertama dan Utama Pendidikan

Para sosiolog meyakini bahwa keluarga memiliki peran penting dalam menentukan kemajuan suatu bangsa, sehingga mereka berteori bahwa keluarga adalah unit yang penting sekali dalam masyarakat, sehingga jika keluarga-keluarga yang merupakan fondasi masyarakat lemah, maka masyarakat pun akan lemah. Oleh karena itu, para sosiolog meyakini bahwa berbagai masalah masyarakat - seperti kejahatan seksual dan kekerasan yang

merajalela, serta segala macam kebobrokan di masyarakat merupakan akibat dari lemahnya institusi keluarga.

Bagi seorang anak, keluarga merupakan tempat pertama dan utama bagi pertumbuhan dan perkembangannya. Menurut resolusi Majelis Umum PBB (dalam Megawangi, 2003), fungsi utama keluarga adalah "sebagai wahana untuk mendidik, mengasuh, dan mensosialisasikan anak, mengembangkan kemampuan seluruh anggotanya agar dapat menjalankan fungsinya di masyarakat dengan baik, serta memberikan kepuasan dan lingkungan yang sehat guna tercapainya keluarga yang hebat penuh dengan kesejahteraan.

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

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

Aspek-aspek Penting dalam Pendidikan Karakter

Untuk membentuk karakter anak diperlukan syarat-syarat mendasar bagi terbentuknya kepribadian yang baik. Menurut Megawangi (2003), ada tiga kebutuhan dasar anak yang harus dipenuhi, yaitu *maternal bonding*, rasa aman, dan stimulasi fisik dan mental. *Maternal bonding* (kelekatan psikologis dengan ibunya) merupakan dasar penting dalam pembentukan karakter anak karena aspek ini berperan dalam pembentukan dasar kepercayaan kepada orang lain (*trust*) pada anak. Kedekatan ini membuat anak merasa diperhatikan dan menumbuhkan rasa aman sehingga menumbuhkan rasa percaya. Menurut Erikson, dasar kepercayaan yang ditumbuhkan melalui hubungan ibu-anak pada tahun-tahun

pertama kehidupan anak akan memberi bekal bagi kesuksesan anak dalam kehidupan sosialnya ketika ia dewasa. Dengan kata lain, ikatan emosional yang erat antara ibu-anak di usia awal dapat membentuk kepribadian yang baik pada anak.

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

Kebutuhan akan stimulasi fisik dan mental juga merupakan aspek penting dalam pembentukan karakter anak. Tentu saja hal ini membutuhkan perhatian yang besar dari orang tua dan reaksi timbal balik antara ibu dan anaknya. Menurut pakar pendidikan anak, seorang ibu yang sangat perhatian (yang diukur dari seringnya ibu melihat anaknya, mengelus, menggendong, dan berbicara kepada anaknya) terhadap anaknya yang berusia di bawah enam bulan akan mempengaruhi sikap bayinya sehingga menjadi anak yang gembira, antusias mengeksplorasi lingkungannya dan menjadikannya anak yang kreatif. Apabila pengaruh luar yang sifatnya negatif dapat diantisipasi maka orang tersebut mempunyai sikap pola tunduk yang baik. Kebiasaan dalam kehidupan biasanya punya prosentasi sekitar 80 %, apabila kebiasaan pola tunduk cukup bagus ini akan terbawah dalam dunia kerja.

Pola Asuh Menentukan Keberhasilan Pendidikan Karakter

Keberhasilan keluarga dalam menanamkan nilai-nilai kebajikan (karakter) pada anak sangat tergantung pada jenis pola asuh yang diterapkan orang tua pada anaknya. Pola asuh dapat didefinisikan sebagai pola interaksi antara anak dengan orangtua yang meliputi pemenuhan kebutuhan fisik (seperti makan, minum dan lain-lain) dan kebutuhan psikologis (seperti rasa aman, kasih sayang dan lain-lain), serta sosialisasi norma-norma yang berlaku di masyarakat agar anak dapat hidup selaras dengan lingkungannya.

Sehingga pertumbuhan sikap tunduknya cukup baik dan ini akan membuat keseimbangan pada psikologinya. Dengan kata lain, pola asuh juga meliputi pola interaksi orang tua dengan anak dalam rangka pendidikan karakter anak, oleh karena itu dalam test psikologi selalu ditanyakan latar belakang keluarga dalam memutuskan diterima tidaknya pada proses seleksi.

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

- (1) Pola asuh *Authoritarian*,
- (2) Pola asuh *Authoritative*,
- (3) Pola asuh *permissive*.

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

- (1) Pola asuh otoriter,
- (2) Pola asuh demokratis, dan
- (3) Pola asuh permisif.

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

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

Kompetensi Sosial

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

Ross-Krasnor (Denham dkk, 2003) mendefinisikan kompetensi sosial sebagai keefektifan dalam berinteraksi, hasil dari perilaku - perilaku teratur yang memenuhi kebutuhan - kebutuhan

pada masa perkembangan dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Bagi anak pra sekolah, perilaku yang menunjukkan kompetensi sosial berkisar pada tugas - tugas utama perkembangan yaitu menjalin ikatan positif dan *self regulations* selama berinteraksi dengan teman sebaya. Dalam pandangan teoritis kompetensi sosial, terdapat dua fokus pengukuran yaitu pada diri atau orang lain, dalam hal ini adalah mengukur kesuksesan anak dalam memenuhi tujuan pribadi atau hubungan *interpersonal* anak.

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

Kompetensi sosial adalah kemampuan anak untuk mengajak maupun merespon teman-temannya dengan perasaan positif, tertarik untuk berteman dengan teman - temannya serta diperhatikan dengan baik oleh mereka, dapat memimpin dan juga mengikuti, mempertahankan sikap memberi dan menerima dalam berinteraksi dengan temannya (Vaughn dan Waters dalam Sroufe dkk, 1996), dikarenakan anak - anak prasekolah lebih memilih teman bermain yang berperilaku proporsional (Hart dkk. dalam Papalia dkk, 2002).

Singkatnya individu yang berkompotensi mampu menggunakan ketrampilan dan pengetahuan untuk melakukan relasi positif dengan orang lain (Asher dkk dalam Pertiwi, 1999). Ford (Latifah, 2000) memberi definisi lain namun tidak jauh berbeda mengenai kompetensi sosial yaitu tindakan yang sesuai dengan tujuan dalam konteks sosial tertentu, dengan menggunakan cara - cara yang tepat dan memberikan efek yang positif bagi perkembangan. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa orang yang memiliki kompetensi sosial yang tinggi mampu mengekspresikan perhatian sosial lebih banyak, lebih simpatik, lebih suka menolong dan lebih dapat mencintai.

Pengertian Penyesuaian Sosial

Penyesuaian adalah proses yang dilakukan individu pada saat menghadapi situasi dari dalam maupun dari luar dirinya. Pada saat individu mengatasi kebutuhan, dorongan - dorongan, tegangan dan konflik yang dialami agar dapat menghadapi kondisi tersebut dengan baik. Ada beberapa jenis penyesuaian antara lain penyesuaian sosial.

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

Dikatakan oleh Schneirders (dalam Hurlock, 1990) penyesuaian sosial merupakan proses mental dan tingkah laku yang mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri dengan keinginan yang berasal dari dalam diri sendiri yang dapat diterima oleh lingkungannya.

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

Kecerdasan Emosi dalam Pekerjaan

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

Para selesman lebih bisa menyeimbangkan rasio dan emosi. Tidak terlalu sensitif dan emosional, namun juga tidak dingin dan terlalu rasional. Pendapatnya mereka dianggap selalu obyektif dan penuh pertimbangan menanggung stress yang lebih kecil karena bisa dengan leluasa mengungkapkan perasaan, bukan memendamnya. Mampu memisahkan fakta dengan opini, sehingga tidak mudah terpengaruh oleh gosip, namun berani untuk marah jika merasa benar; Berbekal kemampuan komunikasi dan hubungan interpersonal yang tinggi selalu lebih mudah menyesuaikan diri

karena fleksibel dan mudah beradaptasi. Saat orang lain menyerah, mereka tidak putus asa dan frustrasi, justru menjaga motivasi untuk mencapai tujuan yang dicita - citakan.

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

- a. Kesadaran diri (*self awareness*),
- b. Mengelola emosi (*managing emotions*),
- c. Memotivasi diri sendiri (*motivating oneself*),
- d. Empati (*emphaty*) dan
- e. Menjaga relasi (*handling relationship*).

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

- a. Penyadaran Diri,
- b. Mengelola Emosi,
- c. Motivasi Diri,
- d. Empati dan
- e. Ketrampilan Sosial.

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

KESIMPULAN:

- "Sukses organisasi bukan hanya tergantung kepada manusia yang mengawaki, tetapi juga tergantung kepada moralitas dan mentalitas orang-orang yang mengawaki tersebut juga mempunyai pola pikir, pola sikap yang positif inilah yang menjadi jatidiri manusia sukses dalam mengolah organisasi, sebagai pola tindaknya. Setiap orang atau manusia secara individu pada dasarnya memiliki ide, pendapat, rencana, cita-cita. Unsur - unsur tersebut diolah oleh otak / akal / pikiran dan selalu dipengaruhi atau ditentukan oleh *attitude* atau sikap perilakunya. Jadi Pola Pikir adalah cara berpikir seseorang dalam mewujudkan ide / pendapat / rencana / cita - citanya yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi pula oleh perasaan / pandangannya ataupun sikap perilakunya (*attitude*) tentang sesuatu itu secara umum. Dengan kata lain pada suatu saat sikap seseorang itu dipengaruhi oleh perasaan atau emosinya.
- Sikap atau attitude adalah suatu konsep paling penting dalam psikologi sosial. Pembahasan yang berkaitan dengan psikologi (sosial) hampir selalu menyertakan unsur sikap baik sikap individu maupun sikap kelompok sebagai salah satu bagian pembahasannya. Banyak kajian dilakukan untuk merumuskan pengertian sikap, proses terbentuknya sikap, maupun proses perubahannya.
- Para sosiolog meyakini bahwa keluarga memiliki peran penting dalam menentukan kemajuan suatu bangsa, sehingga mereka berteori bahwa keluarga adalah unit yang penting sekali dalam masyarakat, sehingga jika keluarga-keluarga yang merupakan fondasi masyarakat lemah, maka masyarakat pun akan lemah. Oleh karena itu, para sosiolog meyakini bahwa berbagai masalah masyarakat - seperti kejahatan seksual dan kekerasan yang merajalela, serta segala macam kebobrokan di masyarakat - merupakan akibat dari lemahnya institusi keluarga.

Catatan :

4 MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

PENGANTAR

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Sementara Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan :

- Aktivitas mempengaruhi orang lain dan seni untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Pemimpin :

- Pemimpin : orang yang mempunyai kemampuan/kekuasaan membantu perusahaan tumbuh dan berkembang dengan cara memotivasi para karyawannya, tugasnya memiliki tanggung jawab yang lebih dari itu.

Manajer :

- Manajer : orang yang memikirkan dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, tugasnya hanya bertugas memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan lancar.

Manajemen :

- Manajemen : upaya manage untuk mencapai tujuan menggunakan tenaga orang lain

Tipe Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain. Ada tiga pendekatan utama dalam memahami gaya kepemimpinan yaitu, pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.

1. Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat mencoba menerangkan sifat-sifat yang membuat seseorang berhasil, pendekatan ini bertolak dari asumsi bahwa individu merupakan pusat kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang mengandung lebih banyak unsur individu, terutama pada sifat-sifat individu. Pendekatan ini menyarankan beberapa syarat yang harus dimiliki pemimpin yaitu, kekuatan fisik dan susunan syaraf, penghayatan terhadap arah dan tujuan, antusiasme, keramah-tamahan, integritas, keahlian teknis, kemampuan mengambil keputusan, intelegensi, keterampilan memimpin dan kepercayaan

2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini memfokuskan dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya mempengaruhi orang lain. Pendekatan perilaku kepemimpinan banyak membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini.

a. Studi Kepemimpinan Universitas OHIO

Ide penelitian mengenai kepemimpinan dimulai 1945 oleh Biro Urusan dan Penelitian Ohio State University. Penelitian ini memperoleh gambaran mengenai dua dimensi utama dari perilaku pemimpin yang dikenal sebagai pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*). Pembuatan inisiatif menggambarkan bagaimana seseorang pemimpin memberi batasan dan struktur terhadap perannya dan peran bawahannya untuk mencapai tujuan. Adapun konsiderasi menggambarkan derajat dan corak hubungan pemimpin dengan bawahannya yang ditandai saling percaya, menghargai, dan menghormati dengan bawahannya.

b. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Studi ini mengidentifikasi dua konsep yang disebut orientasi bawahan dan produksi. Pemimpin yang menekankan pada orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, mereka merasa bahwa setiap karyawan itu penting dan menerima karyawan sebagai pribadi. Sementara pemimpin yang menekankan pada orientasi produksi, sangat memperhatikan produksi dan aspek-aspek teknik kerja, bawahan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Jaringan Manajemen

Dalam pendekatan ini, manajer berhubungan dengan dua hal. Yakni perhatian pada produksi di satu pihak dan perhatian pada orang-orang di pihak lain. Perhatian pada produksi atau tugas adalah sikap pemimpin yang menekankan mutu keputusan, prosedur, mutu pelayanan staf, efisiensi kerja dan jumlah pengeluaran. Perhatian pada orang adalah sikap pemimpin yang memperhatikan keterlibatan anak buah dalam rangka pencapaian tujuan.

d. Sistem Kepemimpinan Likert

Likert mengembangkan teori kepemimpinan menjadi dua dimensi, yaitu orientasi tugas dan individu. Likert berhasil merancang empat sistem kepemimpinan yaitu:

Sistem 1; dalam sistem ini pemimpin sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, kadang-kadang memberikan penghargaan secara kebetulan. Pemimpin dalam sistem ini, hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

Sistem 2; dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*Benevolent authoritative*). Pemimpin mempunyai kepercayaan terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat, ide-ide dari bawahan, serta memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Dalam sistem ini bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan dengan atasan.

Sistem 3; dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan Manajer Konsultatif. Pemimpin mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan. Pemimpin menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini, dia membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas, tetapi keputusan yang mengkhususkan pada tingkat bawah. Dalam sistem ini, bawahan merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan pekerjaan bersama atasannya.

Sistem 4; dinamakan pemimpin yang begaya kelompok partisipatif (*participative group*). Dalam hal ini, manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, selalu mengandalkan bawahan untuk mendapatkan ide dan pendapat, serta menggunakannya secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan. Bawahan secara mutlak mendapatkan kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan pekerjaan bersama atasannya.

3. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai tipe kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Ada beberapa studi kepemimpinan yang menggunakan pendekatan ini.

a. Teori Kepemimpinan Kontingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers tahun 1950. Menurutnya seseorang menjadi pemimpin bukan saja karena faktor kepribadian yang dimiliki, tetapi juga karena berbagai faktor situasi yang saling berhubungan antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan pemimpin bergantung baik pada diri pemimpin maupun pada keadaan organisasi. Menurut Fiedler ada tiga dimensi (faktor) dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan

Hubungan ini sangat penting bagi pemimpin, karena hal ini menentukan bagaimana pemimpin diterima oleh anak buah.

2) Struktur tugas

Dimensi ini berhubungan dengan seberapa jauh tugas merupakan pekerjaan rutin atau tidak.

3) **Kekuasaan yang berasal dari organisasi**

Dimensi ini menunjukkan sampai sejauh mana pemimpin mendapat kepatuhan anak buahnya dengan menggunakan kekuasaan yang bersumber dari organisasi.

Berdasarkan tiga dimensi tersebut, Fiedler menentukan dua jenis gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menyenangkan.

Pertama, tipe kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin merasa puas jika tugas bisa dilaksanakan.

Kedua, tipe kepemimpinan yang mengutamakan pada hubungan kemanusiaan.

b. Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi

Teori ini dikemukakan oleh Reddin, seorang guru besar Universitas New Brunswick, Canada. Menurutnya ada tiga dimensi yang dapat dipakai untuk menentukan gaya kepemimpinan, yaitu perhatian pada produksi atau tugas, perhatian pada orang, dan dimensi efektivitas. Gaya kepemimpinan Reddin sama dengan jaringan manajemen, memiliki empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu *integrated*, *related*, *separated*, dan *dedicated*. Gaya kepemimpinan tersebut selanjutnya dikelompokkan ke dalam gaya efektif dan tidak efektif sebagai berikut.

1) Tipe Efektif

a) *Executif*; tipe ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pemimpin berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia.

b) *Developer*; tipe ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pemimpin sangat memperhatikan pengembangan individu.

c) *Benevolent Authocrat*; tipe ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.

d) Birokrat; tipe ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Pemimpin menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharanya dan melaksanakannya.

2) Tipe yang tidak Efektif

a) *Compromiser*; tipe ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas maupun pada hubungan kerja. Pemimpin hanya membuat keputusan yang tidak efektif dan sering menemui habatan dan masalah.

b) *Missionary*; tipe ini memberi perhatian yang tinggi pada hubungan kerja dan rendah pada tugas. Pemimpin hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak bersedia mengontrol hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

c) *Autocrat*; tipe ini memberi perhatian yang tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan. Pemimpin menetapkan kebijakan dan keputusan sendiri.

d) *Deserter*; tipe ini memberi perhatian yang rendah pada tugas dan hubungan kerja. Pemimpin hanya mau memberikan dukungan, struktur yang jelas, dan tanggung jawab hanya pada waktu yang dibutuhkan.

b. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*Relationship behavior*), dan kematangan (*Maturity*). Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang dominann, karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan anak buah. Menurut teori ini gaya kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Makin matang anak buah, pemimpin harus mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungan.

Sutisna (1993) merumuskan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan

menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Tipe kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dalam keempat tingkat kematangan anak buah dan kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan adalah sebagai berikut.

- **Tipe Mendikte (*telling*)**

Tipe ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan (pendidikan) rendah dan memerlukan petunjuk serta pengawasan yang jelas. Pemimpin dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan, dan dimana tugas dilakukan.

- **Tipe Menjual (*selling*)**

Tipe ini diterapkan apabila kondisi anak buah dalam taraf rendah sampai moderat. Mereka telah memiliki kemauan untuk melakukan tugas, tetapi belum didukung oleh kemampuan yang memadai, sehingga pemimpin selalu memberikan petunjuk yang banyak.

- **Tipe Melibatkan Diri (*participating*)**

Diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang mempunyai kemauan kerja dan kepercayaan diri. Dalam gaya ini pemimpin dan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan.

- **Tipe Mendelegasikan (*delegating*)**

Tipe ini diterapkan jika kemampuan dan kemauan anak buah telah tinggi. Gaya ini disebut mendelegasikan karena anak buah dibiarkan melaksanakan kegiatan sendiri, melalui pengawasan umum.

Menjadi pemimpin bukan hal mudah, terkadang memimpin secara keras dan ketat adalah cara paling efektif. Tapi ada kalanya karyawan justru akan lebih unggul bila dipimpin dengan santai dan fleksibel.

Secara umum, gaya memimpin dapat dikelompokkan menjadi empat macam:

- a. Otoriter: Gaya memimpin yang keras dan ketat. Bawahan wajib patuh sepenuhnya pada pemimpin.

- b. *Laissez-faire*: Kepemimpinan longgar, bahkan cenderung lepas tangan. Cocok untuk memimpin tim ahli yang memiliki motivasi tinggi.
- c. Karismatik: Pemimpin menginspirasi para bawahannya untuk melakukan pekerjaan terbaik. Menumbuhkan antusiasme dan suasana positif.
- d. Demokratis: Setiap keputusan merupakan hasil dari masukan dan kesepakatan bersama.

Tidak ada gaya memimpin yang lebih baik dari gaya lainnya. Di bidang yang butuh ketelitian, misalnya bidang medis, kepemimpinan otoriter bisa efektif sebab kesalahan sekecil apa pun tak dapat ditoleransi. Tapi ketika kamu memimpin tim marketing, mungkin lebih baik bila kamu memberi ruang bagi tim untuk berpikir kreatif.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan harus menyadari berpedoman dua hal. Pertama yaitu gaya apa yang muncul secara naluriah dari dalam dirimu sendiri. Kedua, pahami situasi di sekitar dan cari tahu apa yang dibutuhkan oleh perusahaanmu.

Karakteristik pemimpin yang baik

Gaya mana pun yang kamu pilih, pemimpin yang baik biasanya memiliki beberapa karakteristik umum. Misalnya: Menghormati. Seorang pemimpin harus mengakui, serta mengapresiasi waktu dan usaha yang dilakukan bawahan. Tidak cukup tahu saja, tapi pemimpin harus menunjukkan apresiasi itu lewat ucapan dan tindakan. Ini prinsip paling dasar.

Transparan dan bertanggung jawab.

Infokan kepada para karyawan apa yang diharapkan dari mereka, bila kamu mengambil keputusan besar, jelaskan alasan di balik keputusan tersebut karena pemimpin juga harus menjadi teladan di antara para karyawan.

Hati-hati dan terencana.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dimengerti oleh para bawahannya, karyawan harus paham bagaimana pola pikir dan pola kerjamu. Pastikan juga karyawan punya cukup waktu untuk mengerjakan tugas darimu.

Hargai para karyawanmu bukan hanya sebagai alat atau aset, tapi juga sebagai manusia. Setiap manusia memiliki kebutuhan dan sifat yang berbeda-beda, akan sangat baik bila kamu mengenal

seluruh karyawan secara personal. Kamu bisa menyesuaikan gaya kepemimpinanmu sesuai kepribadian masing-masing karyawan.

Jangan lupakan fleksibilitas

Jadilah pemimpin yang mau mendengarkan para bawahan, punya pendirian serta visi yang kuat itu penting, tapi harus terbuka terhadap kemungkinan-kemungkinan lain. Para karyawan adalah “prajurit garis depan” di perusahaan. Mereka pasti punya wawasan atau pengalaman berharga yang bermanfaat.

Karyawan yang merasa didengarkan akan lebih setia kepada perusahaan. Mereka tahu bahwa mereka bisa berkontribusi dan ini akan menumbuhkan motivasi yang tinggi.

Pemimpin enstingnya tajam tahu kapan waktunya memberi arahan dan kapan bisa mendelegasikan pekerjaan. Terkadang pemimpin tergoda untuk mengerjakan semua sendirian. Padahal pekerjaan itu bisa didelegasikan ke orang lain, sementara kamu fokus pada pertumbuhan perusahaan di sisi yang lebih penting.

Meski demikian ada kalanya pemimpin memang harus turun langsung mengerjakan sesuatu yang bersifat teknis. Ini tidak apa-apa, asal tidak berlebihan. Jaga keseimbangan antara pengarahan, delegasi, dan mengerjakan sendiri. Bila pemimpin memang harus turun tangan langsung, jadikan pekerjaan itu kesempatan untuk “*lead by example*”.

Aset terbesar seorang pemimpin adalah kemampuan komunikasi. Jangan ragu-ragu melatih ilmu komunikasimu, baik dengan cara menonton video, mengikuti pelatihan, atau sekadar meminta feedback dari para kolega. Sering berbicara di depan umum juga dapat membantu. Apapun sarjananya pemimpin harus master berkomunikasi.

Jadilah pemimpin yang terarah namun fleksibel, dengan memberi kebebasan pada karyawan, mereka akan merasa lebih termotivasi dan bangga akan pekerjaannya. Kenali karyawanmu, kemudian sesuaikan gaya memimpinmu agar bisa mengeluarkan potensi terbaik mereka.

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

Pengertian manajemen kepemimpinan adalah seni untuk mengelola kemampuan seseorang dalam memimpin, mengarahkan dan mengajak orang lain menuju tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Jadi, manajemen ini tergantung pada konteks obyek

yang akan di atur. Misalkan, ada banyak sekali macam-macam manajemen yaitu manajemen emosi, manajemen kewirausahaan, manajemen pemasaran dan masih banyak lagi.

Mengapa sebut itu seni? Karena seni itu menampilkan keindahan, jika pemimpin telah memahami manajemen maka pemimpin akan menemukan letak keindahan tersebut. Apapun obyek manajemen tersebut, jika terbiasa untuk membuat manajemen yang baik maka akan merasa ada yang kurang, tidak teratur, jika hal tersebut tidak di manage dengan baik. Seperti yang telah dijelaskan diatas, tujuan utama manajemen adalah menempatkan sesuatu di tempat yang seharusnya. Kalau manajemen keuangan, berarti mengatur keuangan supaya teratur, baik alur uang masuk dan keluar itu jelas. Sehingga pembukuan tidak semrawut.

Pada dasarnya ada 5 buah fungsi utama manajemen, yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Mengorganisasi), *Staffing* (Penempatan), *Coordinating* (Mengkoordinasi), *Controlling* (Mengontrol).

Kelima fungsi dasar manajemen tersebut itu harus ada dalam struktur perusahaan, entah berskala UKM ataupun skala corporate besar. Mengapa hal itu menjadi sangat penting? Karena, tanpa adanya fungsi manajemen yang berjalan maka perusahaan tidak bisa berjalan dengan semestinya. Lebih jelasnya mari kita bahas satu persatu:

1. Fungsi *Planning* (Fungsi Perencanaan Manajemen)

Dalam bahasan manajemen yang pertama dan utama adalah fungsi *planning*. Mengapa ini menjadi sangat penting? Karena fungsi *planning* adalah aktivitas untuk menyusun, merencanakan apa yang menjadi tujuan perusahaan serta bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan atau *planning* dilakukan pada awal pembentukan perusahaan. *Planning* penting dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan. Mengapa menetapkan tujuan itu menjadi penting? Karena tanpa adanya tujuan yang jelas, maka aktivitas perusahaan juga tidak akan meningkat.

Ibarat, jika tidak ada yang dikejar maka orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut hanya melakukan kewajiban saja, yang penting dibayar. Tidak ada upaya untuk meningkatkan performa perusahaan. Dan alhasil, pencapaian perusahaan akan stagnan, bahkan menurun.

Nah, dalam proses planning inilah ditentukan tujuan perusahaan/organisasi secara menyeluruh, serta upaya-upaya terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Disinilah peran pemimpin/manager diperlukan. Manager harus bisa mengevaluasi langkah-langkah strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut.

Hal ini sangat penting, karena jika perusahaan memilih langkah yang salah maka akan sangat sulit bahkan bisa gagal dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Jadi intinya perencanaan manajemen itu sangat penting dilakukan diawal pembentukan organisasi atau perusahaan, karena fungsi yang lain tidak akan berfungsi tanpa ada perencanaan yang matang.

a. **Aktifitas Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Dalam pelaksanaan ada 4 macam aktifitas yang dilakukan dalam fungsi perencanaan :

Menetapkan visi misi perusahaan/organisasi. Visi misi ini berisi gagasan, atau tujuan yang ingin perusahaan capai dalam kurun waktu tertentu.

Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya menentukan cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

Setelah cara-caranya direncanakan, kemudian menyusun dan menentukan sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan rancangan tersebut.

Terakhir menetapkan standard kesuksesan. Ini penting, karena jika tidak ditetapkan standard yang jelas maka kita tidak bisa menilai apakah ini sudah tercapai apa belum.

Aktifitas perencanaan juga bisa dikatakan sebagai proses fungsi perencanaan. karena 4 hal itu harus dilalui untuk membuat sebuah perencanaan yang matang.

b. **Pembagian Perencanaan Manajemen**

Dalam tahap ini, planning bisa dibagi menjadi tiga dari beberapa sudut pandang tingkatan manajemen. Yaitu :

1) *Top Level Planning* (Perencanaan Tingkat Atas). Dalam tahap teratas ini, perencanaan yang dilakukan bersifat strategi, seperti memberikan arahan/petunjuk umum, merumuskan tujuan, pengambilan keputusan dan memberikan arahan untuk melakukan kerja yang efisien. Pada tahap ini bersifat menyeluruh, serta dilakukan untuk menentukan target jangka panjang.

2) *Middle Level Planning* (Perencanaan Tingkat Menengah), pada tahap ini perencanaan lebih bersifat administratif.

Atau lebih detail, seperti menentukan cara untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 3) *Low Level Planning* (Perencanaan Tingkat Bawah), dalam tahap ini lebih bersifat ke operasional (pelaksanaan). Yang meliputi tanggung jawab oleh manajer lapangan.

c. **Syarat-syarat Perencanaan yang Baik**

Untuk menghasilkan perencanaan yang baik dan efisien tentunya harus ada beberapa syarat yang wajib dipenuhi, antara lain :

1. Tujuannya harus spesifik dan jelas, tidak bertele-tele. Singkat, padat, jelas dan sederhana. Hal ini diperlukan supaya tidak terlalu sulit dalam menjalankannya. (Berkaitan dengan syarat awal, yaitu spesifik dan jelas)
2. Berisi analisa terhadap pekerjaan yang harus dilaksanakan Tanggung jawab dengan tujuan harus seimbang dan selaras pada setiap bagiannya
3. Mempunyai kesan bahwa sumber daya yang diperlukan itu ada dan siap untuk digunakan. Jika belum, maka persiapkan terlebih dahulu.

d. **Manfaat Membuat Perencanaan**

Manfaat dari planning tentu banyak sekali. Manfaat yang paling terasa adalah keteraturan saat mengeksekusinya, jadi lebih jelas dan terarah. Lebih jelasnya berikut ini beberapa manfaat yang diperoleh setelah membuat perencanaan untuk kemajuan perusahaan atau organisasi :

- 1) Mensinkronkan antar unit devisi pada saat pelaksanaan, serta mengorganisasikan ke arah tujuan yang sama.
- 2) Dapat meminimalisir kesalahan yang mungkin akan dilakukan.
- 3) Pengawasan lebih mudah dilakukan. Mempunyai dasar penilaian, apakah yang dilakukan itu sudah mencapai target apa belum.

2. Fungsi *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian Manajemen)

Fungsi manajemen yang kedua adalah fungsi mengorganisasi. Ingat, di awal manajemen itu ada obyeknya. Nah, organisasi atau perusahaan itu salah satu obyek yang dimanage biar teratur dan mudah untuk mencapai tujuan.

Fungsi *Organizing* adalah fungsi yang mengatur segala sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Supaya sumber daya tersebut dapat berfungsi ditempat yang tepat serta mampu melaksanakan peran dan fungsinya secara maksimal, guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Bahasa mudahnya, *organizing* adalah proses membentuk kelompok terutama karyawan yang ada guna memudahkan untuk mengoptimalkan segala potensi yang ada. Proses *organizing* ini sangat membantu bagi manager perusahaan untuk mengelola perusahaan, karena lebih mudah dalam melakukan fungsi pengawasan.

a. **Aktivitas Proses Organizing**

Dalam proses pengorganisasian tentunya ada beberapa hal yang harus dilakukan, antara lain :

Mengalokasikan sumber daya yang ada serta menyusunnya menurut tugasnya masing-masing.

Serta menetapkan prosedur yang harus dilakukan serta dibutuhkan.

Menetapkan dengan jelas garis struktur organisasi/perusahaan, serta mendefinisikan hak dan kewajibannya dengan jelas.

Merekrut karyawan baru, dengan standard yang telah ditetapkan.

Penempatan tenaga kerja dalam posisi yang tepat dan pas, untuk memaksimalkan potensi yang telah ada.

Nah intinya adalah menempatkan orang di posisi dan tempat yang tepat. Ini penting, mengapa?

Karena jika menempatkan orang di posisi yang salah maka roda perusahaan tidak akan bisa berputar dengan lancar.

b. **Unsur-unsur di dalam Organizing Perusahaan**

Ada beberapa unsur yang ada saat pengorganisasian yaitu :

- 1) Sekelompok orang yang akan diarahkan untuk saling bekerja sama
- 2) Melakukan aktivitas/kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya
- 3) Segala kegiatan dilakukan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

Ketiga hal diatas sangat berkaitan dengan fungsi yang pertama yaitu *planning*. Jadi, menetapkan tujuan diawal itu sangat penting. Supaya aktivitas didalamnya lebih terarah.

c. **Manfaat Organizing**

Adapun manfaat dilakukan organizing di perusahaan ataupun organisasi adalah :

- 1) Pembagian tugas antar orang/devisi lebih efektif.
- 2) Menciptakan spesialisasi saat mengerjakan tugas/pekerjaan.
- 3) Setiap orang/anggota dalam perusahaan tidak bingung, karena jobdesc sudah jelas.

d. **Fungsi Organizing**

- 1) Pendelegasian wewenang dari atas ke bawah lebih mudah.
- 2) Pembagian tugas yang jelas, sehingga tidak terjadi *miss communication* saat pekerjaan dimulai.
- 3) Memiliki manager yang mumpuni di setiap unit, sehingga setiap unit dapat bekerja maksimal
- 4) Pencapaian tujuan perusahaan semakin mudah dan teratur.

3. **Fungsi Staffing**

Staffing ini sebenarnya tidaklah jauh berbeda dengan *organizing*. Karena pada intinya adalah menempatkan orang di tempat yang tepat. Tetapi, *staffing* ini tidak melulu soal tenaga kerja saja. Tetapi lebih ke semua sumber daya yang ada, seperti peralatan, inventaris, dll. Mengapa hal ini menjadi penting? Karena, terkadang 1 divisi tidak terlalu membutuhkan barang A misal, tetapi divisi lain sangat membutuhkannya. Jadi, sangat penting bisa mengetahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi di setiap unit.

Adapun fungsi staffing mencakup hal berikut :

- a. Perencanaan SDM yang ada
- b. Jika kurang adakan rekrutmen tenaga kerja
- c. Melakukan seleksi bagi mereka yang mendaftar
- d. Pengenalan tentang perusahaan dan melakukan orientasi
- e. Pelaksanaan kerja
- f. Evaluasi terhadap kinerja
- g. Pemberian reward and punishment berdasarkan hasil evaluasi
- h. Pemberian pengembangan karir

4. **Fungsi Coordinating (Pengarahan / Mengkoordinasi)**

Fungsi *Coordinating* juga biasa disebut dengan fungsi *Directing*, yang artinya sama yaitu mengarahkan. Jadi, *Coordinating*

atau *directing* adalah fungsi yang bertujuan untuk meningkatkan keefektifitasan serta efisiensi kerja yang optimal *Directing* alias fungsi pengarahan merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis, sehat dan yang lainnya. Ada beberapa aktivitas yang dilakukan pada fungsi pengarahan:

- Menerapkan dan mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan serta motivasi kepada para pekerja supaya dapat bekerja dengan nyaman, baik dan tentunya maksimal. Sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- Memberikan tugas beserta penjelasannya secara rutin yang berhubungan dengan pekerjaan
- Menjelaskan tentang semua kebijakan yang telah berlaku dan ditetapkan.

Diluar itu, fungsi *directing* juga memerlukan seorang pemimpin/manager yang mumpuni. Karena, pasti ditengah jalan ada aja masalah yang dihadapi oleh pegawai. Untuk itulah, diperlukan sosok pemimpin yang mampu mengayomi dan memberikan solusi jikalau problem-problem terjadi saat dijalan.

5. Fungsi *Controlling* (Fungsi Pengendalian / Pengawasan)

Terakhir adalah fungsi *controlling*, fungsi ini adalah fungsi yang bertugas menilai apakah pekerjaan yang dilakukan oleh SDM yang ada sudah mencapai target atau belum. *Controlling* ini sangat penting dilakukan, karena akan menentukan apakah kualitas dari layanan atau produk tersebut terjaga atau tidak.

Sudah dijelaskan diawal, bahwa saat perencanaan harus ada standard khusus bagaimana suatu pekerjaan itu diselesaikan dengan baik apa tidak. Dengan *controlling* kita tahu, hal-hal apa saja yang perlu dibenahi, sehingga akan meningkatkan mutu pelayanan kita.

a. kktivitas dalam Fungsi Pengendalian

Adapun aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam fungsi pengendalian antara lain :

Melakukan evaluasi secara mendalam, apakah pekerjaan yang dilakukan itu sudah mencapai target apa belum. Caranya dengan menentukan indikator/standard khusus yang telah disepakati.

Jika ada penyimpangan, penurunan mutu maka segera lakukan koreksi, perbaikan atau klarifikasi guna menjaga kepercayaan konsumen.

Jika ada masalah maka berikan alternative solusi yang dapat diambil, guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. **Aspek-aspek yang mempengaruhi Fungsi Pengawasan**

Tentu saja ada aspek-aspek atau hal-hal yang harus dilakukan supaya fungsi pengawasan dapat berjalan dengan baik dan efektif, antara lain :

- **Routing (Jalur)**, dalam hal ini pimpinan harus bisa menetapkan jalur atau cara yang aman dan efektif sehingga meminimalisir kesalahan
- **Scheduling (Penjadwalan)**, pimpinan harus bisa menetapkan deadline waktu yang masuk akal. Tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat, sehingga waktu yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan itu bisa seefektif mungkin. Dan pegawai juga tidak merasa terbebani karena deadline yang tidak masuk akal.
- **Dispatching (Perintah untuk Pelaksanaan)**, adalah pengawasan berupa perintah dari atasan untuk pelaksanaan suatu pekerjaan dengan tujuan agar bisa diselesaikan tepat waktu. Dengan adanya perintah ini, maka bisa terhindar dari pekerjaan yang “menggantung” sehingga dapat diketahui pihak mana yang bertanggung jawab.
- **Follow Up (Tindak Lanjut)**, terakhir apabila pemimpin menemukan kesalahan yang terjadi harusnya dia mencari solusi atas masalah tersebut. Jadi, pemimpin tidak hanya menyalahkan saja, tetapi harus bisa memberikan solusi kongkrit kepada bawahan.

Selain itu pemimpin harus bisa memberikan petunjuk dan tindak lanjut atas problem yang ditemui.

Nah itu tadi sekilas tentang 5 fungsi manajemen, 5 hal tadi sangat penting diterapkan baik dalam organisasi apalagi di korporasi. Karena, jika manajemen suatu perusahaan itu buruk maka sudah dapat dipastikan perusahaan tersebut tidak akan berumur panjang.

Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen – Kepemimpinan (*Leadership*) dan Manajemen (*Management*) pada dasarnya merupakan dua konsep yang berbeda, namun kedua istilah tersebut

sering digunakan seolah-olah mereka memiliki arti yang sama. Untuk membahas lebih lanjut mengenai perbedaan keduanya, mari kita cermati definisi mengenai Kepemimpinan dan Manajemen.

Menurut Gareth Jones and Jennifer George (2003), yang dimaksud dengan Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapai tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan Definisi Manajemen menurut R.W. Griffin (1997) adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pembuatan keputusan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (tenaga kerja, keuangan, fisik dan informasi) yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Dari kedua definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa inti perbedaan antara Kepemimpinan dan Manajemen adalah bagaimana mereka memotivasi orang lain ataupun tim dalam mencapai sasarannya.

Seorang Pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinan ini menetapkan Tujuan dan arah baru, kemudian memotivasi dan mempengaruhi anggota timnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Seorang Pemimpin juga harus meninjau perkembangan timnya dan memastikan bahwa semua anggota Tim berada di jalur yang diinginkan hingga mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sedangkan seorang Manajer yang menjalankan fungsi Manajemen ini bertugas untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengatur bagaimana timnya mencapai tujuan yang ditetapkan. Mereka akan bertugas untuk mengatasi setiap permasalahan yang timbul dalam tim dan memutuskan solusi terbaik untuknya. Contohnya seperti seorang Manajer Sepakbola yang mengatur bagaimana timnya dapat mencapai tujuan yaitu meraih kemenangan pada setiap permainan sepakbola. Seorang Manajer Sepakbola bukanlah pemimpin karena mereka tidak menetapkan tujuan. Yang menetapkan Tujuan adalah Pemilik atau Direksi Klub sepakbola yang bersangkutan.

Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen berdasarkan Karakteristiknya. Berikut ini adalah kunci perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen berdasarkan Karakteristiknya.

Karakteristik Kepemimpinan	Karakteristik Manajemen
Strategik dan berorientasi pada Orang	Taktikal dan berorientasi pada Organisasi
Menetapkan arah dan tujuan	Merencanakan dan Mengkoordinasikan Kegiatan
Memotivasi dan Menginspirasi Orang	Administratif dan Menjaga kelangsungan sistem
Membentuk Prinsip	Merumuskan Prinsip
Membangun Tim dan Mengembangkan Talenta mereka	Mengalokasikan dan Mendukung Sumber daya Manusia
Mengembangkan Peluang Baru	Pemecahan Masalah
Mempromosikan Inovasi dan penemuan baru	Memastikan Kesesuaian Standar dan prosedur
Memberdayakan dan Membina Orang	Memerintah dan mengarahkan orang
Perspektif Jangka Panjang	Merinci Jangka Pendek

Pemahaman tentang perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen ini sangat penting dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Kepemimpinan dan Manajemen seharusnya berjalan secara beriringan. Untuk menjadi Manajer yang baik diperlukan keterampilan dalam kepemimpinan. Sedangkan untuk menjadi Pemimpin yang efektif, dibutuhkan keterampilan Manajemen untuk mencapai Visinya.

Memotivasi – Mempengaruhi dan memberi semangat kepada timnya untuk dapat bekerjasama dan mendorong mereka untuk mengatasi segala permasalahan yang muncul sehingga Visi yang ditetapkannya dapat tercapai.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang di tetapkan, disini juga dijelaskan bahwa sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara formal (Robbins dan Judge, 2011).

KESIMPULAN

- Gaya memimpin dapat dikelompokkan menjadi empat macam yaitu: Demokratis, Otoriter, Laissez-faire dan Karismatik.
- Pada dasarnya ada 5 buah fungsi utama manajemen, yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Mengorganisasi), *Staffing* (Penempatan), *Coordinating* (Mengkoordinasi), *Controlling* (Mengontrol).
- Beberapa sudut pandang tingkatan manajemen. Yaitu: *Top Level Planning*, *Low Level Planning* dan *Middle Level Planning*

MANAJEMEN KOMUNIKASI & PERUPAHAN

PENGANTAR MANAJEMEN KOMUNIKASI

Pengertian Manajemen Komunikasi menurut beberapa para ahli :

Menurut Parag Diwan (1999), pengertian manajemen komunikasi adalah proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen Komunikasi adalah proses yang sistematis antara anggota organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk menyelesaikan pekerjaan melalui proses negosiasi pengertian/pemahaman antara satu/lebih individu yang bertujuan mencapai tujuan bersama.

Berikut beberapa fungsi lain manajemen komunikasi dalam bisnis:

1. **Manajemen Komunikasi Sebagai Kendali**
Manajer akan bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota melalui informasi-informasi seperti tata tertib atau peraturan anggota. Dengan ini maka setiap gerak anggota harus didasarkan terhadap peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan untuk menghindari konflik sehingga organisasinya kondusif.
2. **Manajemen Komunikasi Sebagai Motivasi**
Manajer akan melakukan pengarahan terhadap anggota sehingga bisa menjadi motivasi anggota untuk bekerja dengan baik sesuai standar perusahaan.
3. **Manajemen Komunikasi Sebagai Bentuk Pengungkapan Emosional organisasi bisnis atau perusahaan yang memiliki manajemen komunikasi yang baik akan terbentuk koordinasi antar tim yang baik pula. Dengan begitu, komunikasi bisa menjadi alat untuk mengungkapkan emosional anggota,**

sehingga bisa meminimalisir permasalahan yang terjadi akibat konflik pribadi individu

4. Manajemen Komunikasi Sebagai Alat Penyampaian Informasi
Seperti yang sudah dijelaskan pada pengertian manajemen komunikasi di atas, bahwa tujuan komunikasi adalah sebagai alat untuk menyampaikan informasi dan menentukan alternatif sebagai langkah pengambilan keputusan yang bijaksana.

Tujuan manajemen komunikasi secara umum adalah sebagai sarana untuk berinteraksi dengan baik sehingga dapat memahami dan mengerti cara berkomunikasi dengan pihak lain. Manajemen komunikasi juga menjadi sarana informasi yang membentuk cara berinteraksi dengan orang lain. Beberapa tujuan manajemen komunikasi dalam masyarakat pada umumnya, diantaranya adalah:

- Mengembangkan interaksi yang profesional
- Membentuk keinginan yang baik (*goodwill*)
- Rasa toleransi (*tolerance*)
- Saling bekerjasama (*mutual understanding*)
- Saling menghargai (*mutual appreciation*)
- Mendapatkan opini yang menguntungkan, baik dalam hubungan internal maupun eksternal.

Bentuk dan Contoh Manajemen Komunikasi

Menurut George R. Terry, manajemen komunikasi dalam organisasi terdiri dari 5 komponen penting, antara lain:

1. Komunikasi Formal

Komunikasi antara atasan dan bawahan yang membutuhkan pengaturan khusus. Jenis komunikasi ini digunakan pada jalur komunikasi formal, memiliki wewenang dan tanggung jawab yaitu melalui instruksi-instruksi bentuk lisan dan tulisan sesuai dengan prosedur secara fungsional yang berlaku dari arus atasan ke bawahan atau sebaliknya.

Contoh: Peraturan Perusahaan mengenai jam kerja yang disampaikan dalam surat kontrak kerja.

2. Komunikasi Non-Formal

Komunikasi yang tidak membutuhkan pengaturan khusus dan biasanya terjadi secara spontan. Jenis komunikasi ini umumnya terjadi secara spontan. Misalnya memberikan masukan terkait tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan.

Contoh: Anggota organisasi mengutarakan pendapat dan masukan saat menerima tugas.

3. Komunikasi Informal

Komunikasi yang dilakukan untuk membicarakan hal-hal yang di luar pekerjaan. Jenis komunikasi ini lebih menekankan pada hubungan antar manusianya.

Contoh: Dua orang karyawan yang saling menceritakan tentang kehidupan pribadi di luar pekerjaan.

4. Komunikasi Teknis

Komunikasi yang bertujuan untuk menyampaikan strategi tertentu. Contoh: Seorang manajer pemasaran menjelaskan cara teknis dalam melakukan pemasaran melalui media sosial.

5. Komunikasi Prosedural

Komunikasi yang diterapkan untuk membuat suatu pelaporan kinerja perusahaan.

Sedangkan menurut Onong U. Effendy, komunikasi dalam manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, diantaranya:

1. Komunikasi Vertikal

Hampir sama dengan komunikasi formal, komunikasi ini adalah hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan melalui suatu etika komunikasi.

Arus komunikasi vertikal ini timbal balik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, bisa dari atas ke bawah (*downward communication*) atau dari bawah ke atas (*upward communication*).

2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi antar karyawan atau antar pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, komunikasi horizontal adalah arus komunikasi yang berada di satu level dalam organisasi.

3. Komunikasi Eksternal

Komunikasi antara perusahaan dengan perusahaan atau organisasi lain yang terjalin di luar perusahaan.

MANJEMEN KOMUNIKASI

Manajemen Komunikasi secara umum adalah bagaimana cara orang mengelola proses komunikasi dalam hubungannya dengan orang lain dalam konteks komunikasi. Untuk menjelaskan istilah ini lebih jauh, kita perlu mengetahui definisi dari kedua kata tersebut, yaitu kata manajemen dan kata komunikasi. Secara harfiah, manajemen merupakan ilmu untuk menyelesaikan pekerjaan melalui suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan kepemimpinan. Sedangkan komunikasi diartikan sebagai proses

interaksi antar individu atau kelompok untuk menyampaikan dan mendapatkan informasi untuk terhubung dalam lingkungan orang lain. Oleh karena itu pengertian manajemen komunikasi merupakan perpaduan konsep teori manajemen dengan komunikasi untuk diaplikasikan dalam berbagai setting komunikasi.

Pengertian manajemen komunikasi yang lain adalah proses timbal balik untuk memberi, membujuk dan memberikan perintah dari suatu informasi kepada orang lain serta merupakan tuntutan untuk menjembatani teoritis komunikasi dan praktisi komunikasi.

Manajemen komunikasi akan membentuk suatu alur komunikasi agar tercipta koordinasi yang tidak saling tumpang tindih dan untuk memberikan solusi jika terjadi perbedaan pendapat antar individu.

Ada dua fungsi utama manajemen komunikasi dalam bisnis, yaitu sebagai alat untuk menyamakan pengertian semua anggota dalam bisnis dan sebagai alat untuk menggerakkan orang lain dalam anggota sesuai dengan informasi yang diberikan. Sehingga seorang manajer akan berperan memerintahkan anggota tim untuk bekerja sesuai dengan instruksi yang dikehendaki dengan tujuan akhir untuk mendapatkan keuntungan.

Tidak sebatas itu saja, pengertian manajemen komunikasi juga bisa diwujudkan untuk menjaga hubungan antar anggota perusahaan. Tanpa adanya komunikasi yang baik dapat menyebabkan konflik internal yang bisa berujung pada kerja sama yang tidak optimal karena kondisinya tidak kondusif.

MANAJEMEN PERUPAHAN

Definisi Upah

Imbal Jasa / Upah memiliki beragam definisi. Definisi yang umum dijelaskan dan digambarkan dalam buku-buku literatur dan kegiatan sehari-hari di dunia industri adalah :

1. Upah menurut Undang-Undang

“Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha / pemberi kerja kepada pekerja / buruh yang ditetapkan dan di bayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja / buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.” (Undang Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2000, Bab I, pasal 1, Ayat 30)

2. Upah menurut pengertiannya

Upah adalah sebuah kesanggupan dari perusahaan untuk menilai karyawannya dan memposisikan diri dalam benchmarking dengan dunia industri. Perusahaan wajib memiliki kerangka dasar System Pengupahan yang baku & standard untuk dijadikan acuan dalam pembicaraan negosiasi gaji. Tujuan utama dari ini adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi serta memuaskan karyawan agar tetap bertahan & berkarya di perusahaan kita.

Pada umumnya perusahaan sektor swasta (yang belum terbuka) memerlukan suatu filosofi upah yang kompetitif. Sedangkan untuk perusahaan terbuka (Tbk) umumnya memerlukan filosofi yang lengkap dengan berfokus pada benefit & kualitas pekerjaan.

Rangkuman dari Filosofi Upah adalah sebuah Maha Karya Perusahaan / *Corporate Masterpiece* (selain dari produk perusahaan) yaitu sebuah Total Kompensasi. Dimana dalam Total Kompensasi ini terdapat komponen yang saling menunjang satu dengan lainnya agar perusahaan dapat kompetitif di pasar industri. Komponen-komponen tersebut dapat berwujud langsung maupun tidak langsung diterima karyawan seperti gaji, insentif / tunjangan, saham, medical dsb. Kesemua ini merupakan bentuk kombinasi yang harus menarik, mengikat, dan memotivasi serta memuaskan karyawan.

Untuk lebih jelasnya bisa kita simak beberapa contoh Rekrutmen SDM dan mempertahankan SDM kualitas dengan strategi pengupahan di bawah ini :

- Penawaran gaji yang kompetitif di pasar
- Optimalisasi *Turn Over* pada penekanan strategi menarik karyawan baru

Struktur Penggajian yang sempurna (kompetitif, menarik, menahan dan mempertahankan serta mampu mempengaruhi pasar industry). Tantangan yang kini dihadapi oleh perusahaan adalah "*How To Create Effective Total Compensation System*". Hal ini bukanlah tugas yang mudah bagi para *top management* untuk merumuskannya.

Contoh mudah bisa kita gambarkan demikian:

Sebuah perusahaan kecil yang berkembang dengan memiliki cash flow & turn over yang rendah hendak menentukan system pengupahan yang baku. Filosofi yang mungkin bisa dilaksanakan adalah:

- Memberikan pengupahan dasar yang kompetitif dan bukan secara agresif, namun dapat dibandingkan dengan yang didapatkan di tempat lain
- Menawarkan *equity* perusahaan (saham) sehingga mereka akan memperoleh hasil yang memuaskan apabila perusahaan tersebut *profitable*.
- Melakukan program pengupahan yang progresif melalui insentif sehingga *high performance* dapat merasakan perbedaannya.
- Melakukan strategi memimpin di awal tahun dan tertinggal di akhir tahun dan sebaliknya (strategi yang sama dapat juga diimplementasikan namun berbeda dalam interval waktu). Pada umumnya peninjauan gaji biasanya dilakukan 1-2 kali setahun dimana pasar industri terus menerus bergerak secara spontan. Penentuan peninjauan gaji harus dilakukan oleh perusahaan secara berkala tiap tahun untuk merefleksikan kondisi perusahaan di pasar industri apakah akan memimpin atau ditengah-tengah atau paling bawah di pasar industry untuk itu lihat kesehatan keuangan perusahaan.

Skill & Performance Merujuk Harga Pasar

Filosofi upah yang sekarang sudah mulai memberlakukan skill-kompensasi. Semakin tinggi kemampuan & *performance* yang dimiliki, maka kompensasinya akan mendekati standarisasi. Cara ini biasanya dilakukan untuk para spesialis khusus bidang tertentu dan bukan pada *level managerial*.

Berbeda halnya dengan *Skill & Performance*, Masa Kerja merupakan faktor yang kurang disenangi dalam perhitungan Upah. Namun hal ini tidak bisa dihilangkan begitu saja dan akan tetap abadi persoalan ini. Contoh sederhana apabila seseorang yang memiliki gaji Rp.8.500.000 dan dia berada pada *comparatio* 85%, maka ia & perusahaan akan dihadapkan pada masalah loyalitas. Bisa saja si karyawan akan mudah meninggalkan pekerjaannya dan menuju ke kompetitor lainnya.

Sebenarnya perusahaan akan sangat mudah melakukan *increment & adjustment* hingga *comparatio* 90-95% (Rp.9.000.000 – Rp.9.500.000). Namun pada prinsipnya perusahaan harus memutuskan apakah akan menaikkan sesuai dengan pasar 100% atau memang sengaja membiarkan agar karyawan tersebut meninggalkan perusahaan dan menggantinya dengan yang baru. Umumnya perusahaan yang kurang baik, karyawan yang sudah mendapatkan gaji yang tinggi berusaha untuk dikurangi dan diganti

oleh karyawan baru asalkan jabatannya bukan keahlian/spesialis kompetensi, manajemen mempunyai pendapat gaji merupakan poin penting dalam perhitungan input pada produktifitas karena produktifitas berbanding lurus dengan input.

Ada beberapa keuntungan dengan menggunakan *Pay for Proficiency*. Sebab upah dibakukan kepada nilai/harga pasar suatu pekerjaan. Karyawan tidak lagi terbentur pada masalah kenaikan gaji tahunan yang hanya berkisar sekian persen. Sebab nilai/harga pasar suatu pekerjaan merujuk kepada ketrampilan, maka pembicaraan & diskusi mengenai gaji dapat dimulai dari bermacam-macam tingkatan. Mulai dari tingkatan paling dasar (*basic hingga advance*). Penilaian ini didasarkan pada pengukuran sampai dimana tingkat kemampuannya pada pekerjaannya tersebut.

Seseorang yang masih belum menguasai pekerjaannya tetaplah bisa mempelajari dari awal terutama setelah melalui masa promosi dan tidak bisa dinilai sebagai *poor performance*. Namun hasilnya sebaiknya melebihi dari harapan tersebut. Karyawan yang melebihi dari yang diharapkan tersebut sebaiknya dipertahankan dan dipacu untuk bergerak melampaui level selanjutnya. Jika tidak dilakukan akan menyebabkan karyawan menjadi stagnan & tidak termotivasi serta mulai mencari tantangan baru di tempat lainnya. Program ini harus dijalankan secara berkesinambungan.

Secara hukum praktek penggajian harus konsisten, tidak diskriminatif & sewenang-wenang. Namun filosofi penggajian dapat diberlakukan :

1. Sistem penggajian untuk posisi yang “sulit diisi” perlu diberlakukan secara progresif.
2. Konsistensi untuk meniadakan *labour dispute*.
3. Standarisasi perlu dilakukan agar dikemudian hari tidak terjadi permasalahan dengan karyawan yang baru masuk dengan karyawan yang sudah lama.

Beberapa kasus yang bermula hanya berasal dari ketidak-konsistensian ini mengakibatkan terjadinya proses hukum dan hal ini dibiarkan berlarut-larut. Kasus ini dapat dibenahi namun membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Jika perusahaan memiliki biaya, maka sebaiknya dilakukan langkah untuk “*Lay People Off* atau *Freeze Salary*”.

Tupoksi Komunikasi Pada SDM Organik

1. Komunikasi adalah bagian dari mempertahankan karyawan unggulan

Beberapa perusahaan melakukan komunikasi tentang filosofi penggajiannya kepada karyawannya bahkan menjadikannya sebagai *recruitment & retention strategy*. Hal ini akan memudahkan *recruitor* dalam melakukan *propose salary* kepada kandidat dimana penawarannya akan mempunyai dasar. Begitu pula halnya dengan kandidat, mereka akan mengetahui standard di perusahaan tersebut. Contoh yang bagus adalah misalnya sebuah perusahaan yang *turn over*nya tinggi di *engineering department* (sebuah departement yang sangat berperan penting dalam kesuksesan peningkatan profit perusahaan) memutuskan ingin mempekerjakan seorang *technical & maintenance support* yang diatas pasar. jabatan ini memperoleh kemudahan-kemudahan yang luar biasa di perusahaan tersebut. Komunikasi pun dilakukan di lingkup karyawan oleh *Top Management (CEO)* hasilnya adalah beberapa karyawan menganggap bahwa hal ini tidak adil & tidak fair sehingga mereka meninggalkan perusahaan ke tempat lain. Karyawan yang lainnya akan menganggap bahwa perusahaan telah berlaku adil, jujur dan memilih untuk berkarya di perusahaan. hal ini memudahkan perusahaan dalam menarik & menahan karyawan di *engineering department* agar tetap berkarya di perusahaan dan tidak pindah.

2. Komunikasi yang melibatkan *top management*

Lakukanlah dialog dengan *HR Department* mengenai kompensasi agar diperoleh informasi yang lebih akurat dan terstruktur. Filosofi perusahaan akan tercermin dan terimplementasi dalam struktur tersebut. Namun apabila di perusahaan belum mempunyai filosofi & struktur penggajian, maka ajukan saran kepada *top management* agar melakukan pembenahan dan evaluasi struktur kompensasi di internal dahulu lalu dilanjutkan dengan *benchmarking* pasar. Hal ini perlu dilakukan karena setiap karyawan berhak untuk memperoleh pengetahuan tentang jabatannya yang dikonversikan ke dalam struktur gaji.

Filosofi penggajian harus dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan kita itu *underpay*, *overpay* atau *meet*. *Underpay & overpay* akan menghasilkan masalah biaya dalam perusahaan (*turn over maupun high salary*). Biasanya *HR Department* sangat berperan dalam filosofi penggajian ini, namun dalam pelaksanaan

& komunikasi, seluruh *top management* (*senior manager*) harus dilibatkan dan filosofi tersebut haruslah *in-line* dengan objektif perusahaan.

Para *Top Management* haruslah saling mengerti dan menyetujui serta mendukung program pengupahan ini agar bisa dijalankan dengan sukses.

Filosofi Teori Kompensasi (*Compensation Theory*)

Kompensasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh di dalam sebuah perusahaan. Tidaklah heran faktor yang satu ini menjadi salah satu pemicu utama bagi karyawan dalam menentukan langkah karirnya kedepan dan bagi perusahaan adalah penentuan langkah strategik perusahaan kedepan.

Sistem kompensasi dalam organisasi haruslah diselaraskan dengan strategi & tujuan dari organisasi serta asas kepatutan yang normatif di dalam lingkungan tersebut sehingga terjadi keselarasan antara perusahaan, karyawan serta komunitas di lingkungan tersebut (negara & masyarakat sekitarnya)

Di dalam kehidupan bernegara kita mengenal banyak macam ragam sistem perekonomian seperti : komunis, sosialis, dan kapitalis serta liberalis. Konsep-konsep ini sangat mempengaruhi kehidupan bernegara dan bermasyarakat serta berinvestasi, karena hal ini akan saling terkait dengan beberapa faktor yang berlaku & berjalan di suatu daerah / negara.

Namun pada prinsipnya, meskipun berbeda sistemnya, strategi & program kompensasi tetaplah akan berguna & efektif apabila para pengambil keputusan (*top manajemen*) melakukan beberapa hal :

1. Asas Kepatuhan

Dilakukan minimal sesuai dengan tatanan hukum & peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut (negara).

2. Asas Efektivitas & Efisiensi

Strategi yang dijalankan haruslah efektif & efisien, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan sempurna di pasaran global ketika benchmarking dijalankan.

3. Asas 3P *Concept*

Strategi Kompensasi harus sudah mengikuti konsep

- *Pay for Position*, dimana perusahaan mengacu pada standar yang diberlakukan untuk sebuah posisi yang akan ditempati oleh karyawan tersebut.

- *Pay for Person*, dimana perusahaan mengacu pada budaya organisasi serta adaptabilitas yang tinggi dari karyawan untuk bisa nyaman bekerja.
- *Pay for Performance*, dimana perusahaan memberikan peningkatan imbal jasa yang disesuaikan dengan kinerja.

4. Asas Kinerja Organisasi

Strategi kompensasi juga mempertimbangkan internal di perusahaan agar tetap berkesinambungan dalam persaingan global di industri. Peningkatan kinerja diperlukan guna memperbaiki kompensasi yang telah ada.

Produk kompensasi akan selalu berubah setiap masa karena pasar selalu bergerak dan berubah. Untuk itu diperlukan strategi & pendekatan kompensasi secara fleksibel.

Hal yang paling mendasar bagi kemajuan sebuah organisasi adalah kemampuan memotivasi karyawan agar mampu mencapai performa yang maksimal dalam bekerja, salah satu unsur penting dalam memotivasi karyawan adalah pemberian gaji atau upah, layaknya manusia yang lain, motivasi seseorang dalam bekerja tentu saja berasal dari dorongan agar mampu menjadikan dirinya lebih baik dari sebelumnya, mampu mengapresiasi dan mencurahkan segala kemampuan terbaiknya untuk kemajuan organisasinya sehingga muncul timbal balik yang sesuai dari organisasi berupa kompensasi. Di Indonesia membicarakan gaji adalah hal tabu bagi pegawai dan majikan, *mindset* negatif demikian sudah menjadi tradisi yang mengakar tetapi justru dengan pembicaraan jumlah kompensasi yang diterima manajer mampu memperhitungkan kompetensi seorang calon pegawai baru, Berbagai kasus yang terjadi mengungkapkan bahwa hampir 90% pertentangan industrial antara majikan dan pekerja adalah jumlah besaran upah atau gaji yang diterima, berdasarkan fakta inilah yang kemudian menginspirasi berbagai penulis, pemerhati SDM serta manajer untuk mengkaji secara spesifik permasalahan gaji dan upah tersebut.

Menurut Edwin B.Hippo, Kompensasi merupakan harga untuk jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain. pengertian lain diterjemahkan oleh Vander van. F.J.H.M adalah tujuan obyektif dari harga ekonomis, pakar manajemen SDM yang Imam Soepomo, berpendapat bahwa pembayaran yang diterima buruh selama ia melakukan pekerjaan atau dipandang melakukan pekerjaan dalam arti lain merupakan jaminan keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh

tenaga kerja melauli masa atau syarat syarat tertentu (Purwono, 1987), pengertian yang hampir sama juga diungkapkan oleh undang undang kecelakaan tahun 1947 nomor 33 pasal 7 ayat a dan b, mengenai upah yaitu meliputi pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan dan biaya lain dengan Cuma-Cuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu (Soeprihanto, 1987), hemat saya, kompensasi merupakan segala bentuk apresiasi yang ditunjukkan kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun non finansial atas ganti biaya produksi tenaga kerja.

Lebih jauh kompensasi harus mampu meliputi keadilan internal dan keadilan eksternal, keadilan internal adalah keadilan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan masing-masing, karyawan dengan tugas mengoperasikan mesin tentu memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk terjadi kecelakaan di tempat kerja sehingga ia layak mendapatkan tunjangan asuransi yang lebih besar daripada karyawan lainnya, kedua adalah keadilan eksternal berupa gaji yang sesuai jika dibandingkan dengan perusahaan yang lain, sebagian besar manajer SDM menghabiskan 70% waktunya membandingkan tingkat upah satu perusahaan dengan perusahaan yang lain dalam tahap awal perekrutan karyawan baru.

Dilihat dari bentuknya, kompensasi dapat berwujud gaji, bonus, upah, insentif dan tunjangan. Bila kita perhatikan secara lebih teliti, kompensasi bersifat kompetitif, mengapa dikatakan demikian pemberian kompensasi perusahaan terhadap pegawainya dapat menjadi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai jika diberikan sesuai dengan tingkat dan tanggung jawab jabatan yang ia emban, semakin besar resiko seseorang menanggung jabatan tertentu, semakin besar pula jumlah kompensasi yang harus dibayarkan oleh perusahaan kepada pegawai yang bersangkutan, perusahaan tidak harus menaikkan jumlah slip gaji yang ditetapkan tiap bulannya, banyak cara yang bisa dilakukan oleh para manajer untuk memotivasi pegawainya agar tetap pada performa puncak (*Peak Performance*) misalkan dengan pemberian bonus tambahan, insentif atau tunjangan kepada pegawainya.

Tujuan Kompensasi

Pengembangan organisasi modern yang berkelanjutan memerlukan sumber daya manusia yang produktif, begitu pula dengan kemampuan organisasi untuk mensejahterakan karyawan berkesesuaian dengan tujuan kompensasi diantaranya agar menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang memiliki tingkat performa memuaskan, memotivasi kinerja pegawai yang lain, membangun komitmen penuh dalam pengembangan organisasi, mengalokasikan secara efisien sumber daya manusia khususnya angkatan kerja (Wibowo 2007), mendorong stabilisasi pertumbuhan ekonomi pada umumnya serta hal yang terpenting adalah mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam rangka meningkatkan kompetensi organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Armstrong dan Murlis : 1998).

Dipandang dari berbagai sudut, ekpetansi karyawan terhadap sejumlah gaji yang ditawarkan memiliki hubungan positif terhadap motivasi perilaku kinerja di perusahaan, yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen pengupahan dan kinerja secara khusus menitikberatkan pada 3 hal

- Efektivitas uang sebagai motivator
- Alasan mengapa orang bisa dipuaskan atau tidak dipuaskan dengan imbalan
- Kriteria yang digunakan untuk mengembangkan kompensasi karyawan
- Uang dan Motivasi

Beberapa dekade terakhir ini, hubungan uang terhadap motivasi karyawan adalah pemicu utama perdebatan panjang tentang keefektifan uang sebagai motivator utama dalam bekerja, secara garis besar pendekatan tersebut diklasifikasikan menjadi 4 pandangan utama.

1. Pendekatan 'Manusia Ekonomi'

Menurut pandangan ini, pendekatan ini mengasumsikan bahwa orang akan terdorong untuk bekerja jika imbalan dan penalti langsung dikaitkan dengan hasil yang dicapai. Pendekatan demikian masih digunakan secara luas dan dalam beberapa keadaan, memang dianggap berhasil. Kegagalan pendekatan seperti ini lebih dikarenakan ketidakmampuan organisasi untuk memahami kenyataan bahwa sistem kontrol resmi bisa sangat dipengaruhi oleh hubungan informal diantara para karyawan (Werther dan Davis, 1996)

2. Model dua faktor Herzberg

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg terhadap 200 teknisi dan akuntan diungkapkan bahwa uang bisa disebut sebagai 'faktor *higenis*', ia menganggap gaji atau upah lebih berfungsi sebagai pencegah penyakit bukan untuk meningkatkan kesehatan, tetapi dampaknya terhadap ketidakpuasan bersifat jangka panjang sampai beberapa bulan. Tetapi penelitian lain yang dilakukan oleh Opsal dan Dunnette menyatakan hal yang bersebrangan, sehingga model dua faktor tidak mampu sebagai pijakan dasar terhadap kebijakan penggajian. (Siagian, 200)

3. Teori Instrumental

Teori ini menyatakan bahwa uang hanyalah sarana pencapaian tujuan, dan dipengaruhi secara langsung oleh dua faktor yaitu : pertama, kuatnya kebutuhan dan kedua, tingkat keyakinan orang tersebut bahwa perilakunya akan menghasilkan uang. Teori ini pertama kali dikenalkan oleh Gellerman dan menyebutkan bahwa uang memiliki nilai tersendiri bagi orang yang berbeda, di waktu yang berbeda, kompetensi yang berbeda serta lingkungan yang berbeda. Dia menggaris bawahi kekuatan uang yang begitu ampuh untuk kepuasan semua kebutuhan dasar, namun efektivitas uang sebagai motivator tergantung pada sejumlah keadaan, termasuk nilai dan preferensi yang dianut oleh individu terhadap berbagai jenis imbalan finansial maupun nonfinansial. (Suryadi, 1999)

4. Teori Persamaan

Teori persamaan dikembangkan oleh Adams, berpendapat bahwa gaji atau imbalan merupakan rasio yang sebanding terhadap apa yang dicurahkan pada pekerjaannya, teori ini sangat berkaitan dengan teori ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) yang, seperti dinyatakan harus memiliki prinsip rasa adil bagi setiap karyawan atas tingkat pekerjaan dan kapasitas individu dalam mengerjakannya. (Werther dan Davis, 1996 : 392)

KESIMPULAN

- Manajemen Komunikasi secara umum adalah bagaimana cara orang mengelola proses komunikasi dalam hubungannya dengan orang lain dalam konteks komunikasi. Fungsi lain manajemen komunikasi dalam bisnis, sebagai Kendali, motivasi, Pengungkapan Emosional dan alat penyampaian Informasi diorganisasi
- Pengupahan sebagai motivator karyawan, uang berperan sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, uang tidak hanya difungsikan sebagai alat jual beli maupun perdagangan saja, tetapi melingkupi sarana untuk mengungkapkan rasa terima kasih terhadap seseorang selama berprestasi di tempat kerjanya.
- Adapun gaji adalah penyambung utama organisasi agar mampu merekrut karyawan yang berkualitas, walaupun faktor yang lebih menentukan adalah peluang karier dan reputasi organisasi yang dituju. Gaji dan uang sangat bisa memotivasi karyawan apabila dilakukan secara adil, gaji bisa memperkuat perilaku kinerja, tetapi jika penggunaan yang tidak tepat maka akan berakibat pada tingkat performa pegawai yang bersangkutan, disamping peran pengupahan dalam memotivasi karyawan, perusahaan harus menghadapi tantangan sistem penggajian yang semakin modern dan kompetitif diantaranya adalah tingkat gaji yang lazim, kekuatan serikat buruh, katalisator pemerintah, kebijakan strategi penggajian, faktor perdagangan internasional dan biaya produktivitas tenaga kerja.

6

MANAJEMEN KONFLIK, RESIKO, STRES & KESEAMATAN KERJA

PENGANTAR

Proses konflik terjadi akibat proses interaksi yang terjadi diiringi dengan adanya ketidak sesuaian antara dua/lebih pendapat yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negative.

Pandangan ini dibagi menjadi 3 yaitu:

- Pandangan tradisional
- Pandangan hubungan manusia
- Pandangan interaksionis

MANAJEMEN KONFLIK

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku baik pihak dalam/luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik berorientasi pada bentuk komunikasi (tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan atau suatu cara atau proses mengambil langkah-langkah oleh para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil yang positif dengan melakukan pendekatan, melalui proses komunikasi dan evaluasi untuk mendapatkan penyempurnaan dalam mendukung tujuan yang telah ditetapkan.

Sepanjang kehidupan manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik baik itu secara individu maupun organisasi. Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan tapi harus dihadapi dan diselesaikan dengan baik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi, setiap anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik entah itu konflik antar individu, konflik antar kelompok atau yang lain. Di dalam organisasi perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif). Dalam paradigma lama banyak orang percaya bahwa konflik akan menghambat organisasi berkembang. Namun dalam para-

digma baru ada pandangan yang berbeda. Konflik memang bisa menghambat, jika tidak dikelola dengan baik, namun jika dikelola dengan baik konflik bisa menjadi pemicu berkembangnya organisasi menjadi lebih produktif.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik, termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Definisi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan interpretasi.

Ada beberapa pendapat mengenai manajemen konflik diantaranya:

a) Menurut Ross (1993)

Manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif.

b) Menurut Minnery (1980)

Menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, contohnya: perencanaan kota merupakan bagian Proses manajemen konflik yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara

terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal.

c) Teori Thomas dan Kilman

Berdasarkan kerja sama pada sumbu horizontal dan keasertifan pada sumbu vertical, antara lain:

- Kompetisi
- Kolaborasi
- Kompromi
- Akomodasi
- menghindar

d) Teori Grid

Berdasarkan perhatian manajer terhadap bawahan pada sumbu horizontal dan perhatian manajer terhadap produksi pada sumbu vertical, antara lain:

- Memaksa
- Konfrontasi
- Kompromi
- Menarik diri
- mengakomodasi

Jenis-Jenis Konflik

1. Dilihat dari posisi seseorang dari struktur organisasi
 - a. Konflik vertical
 - b. Konflik horizontal
 - c. Konflik peranan
 - d. Konflik garis staf
2. Dilihat dari pihak yang terlibat didalamnya
 - a. Konflik dalam diri individu
 - b. Konflik antar individu
 - c. Konflik antara individu dan kelompok
 - d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama
 - e. Konflik antar organisasi
3. Konflik dilihat dari segi fungsi
 - a. Konflik fungsional
 - b. Konflik disfungsional

Sumber Konflik

1. Faktor manusia
 - a. Ditimbulkan oleh atasannya, karena gaya kepemimpinannya
 - b. Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara

- kaku. Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, sikap, egoistis, temperamental, dan sikap otoriter
2. Faktor organisasi
 - a. Persaingan dalam menggunakan sumber daya
 - b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi
 - c. Interdependensi tugas
 - d. Perbedaan nilai dan persepsi
 - e. Masalah status
 - f. Hambatan komunikasi
 3. Konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai
 - a. Konflik pendekatan-pendekatan, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih tetapi tujuan-tujuan yang di capai saling terpisah satu sama lain
 - b. Konflik pendekatan-menghindar, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan yang mengacu pada satu tujuan, pada waktu yang sama dan tujuannya mengandung nilai positif dan negative
 - c. Konflik menghindar-menghindar, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal negative tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain
 4. Konflik yang berasal dari karakteristik perseorangan dan masalah struktural dalam organisasi
 - a. Saling ketergantungan pekerjaan
 - b. Ketergantungan pekerjaan satu arah
 - c. Keanekaragaman anggota
 - d. Ketidaksesuaian status
 - e. Ketidakpuasan peran
 - f. Distorsi komunikasi

Pengelolaan Konflik

Banyak istilah tentang pengelolaan konflik namun Fisher menggunakan istilah transformasi konflik sebagai padanannya. (Fisher,2001), istilah lain yang sering muncul selain pengelolaan konflik dan transformasi konflik antara lain : pencegahan konflik, penyelesaian konflik, dan resolusi konflik. Masing-masing mempunyai makna yang berbeda tipis dalam fase penerapannya.

Beberapa pendekatan konflik yaitu :

1. Pencegahan konflik : tujuannya mencegah munculnya konflik yang keras

2. Penyelesaian konflik : tujuannya mengakhiri perilaku kekerasan melalui suatu persetujuan perdamaian
3. Pengelolaan konflik : tujuannya membatasi dan menghindari kekerasan dengan mendorong perubahan perilaku yang positif bagi pihak yang terlibat
4. Resolusi konflik : tujuannya menangani sebab konflik dan berusaha membangun hubungan baru yang bisa tahan lama antar kelompok-kelompok yang bermusuhan
5. Transformasi konflik : tujuannya mengatasi sumber-sumber konflik yang lebih luas dan berusaha mengubah kekuatan negatif dari peperangan menjadi yang positif.

MANAJEMEN RESIKO

Manajemen risiko terdiri dari dua kata yang berbeda. Seperti yang kita ketahui bersama manajemen secara umum berarti mengatur atau mengorganisir. Sedangkan dalam KBBI kata risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan atau membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Dalam bisnis sendiri, risiko berkaitan dengan hasil aktual yang tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah cara mengatur, mengolah, serta mengorganisir setiap risiko-risiko yang akan terjadi atau dialami oleh setiap perusahaan atau badan usaha. **Manajemen risiko** mempengaruhi penyelesaian.



Manajemen Risiko [Pengertian, Tujuan, dan Contoh]

Manajemen Risiko (Pengertian, Tujuan, dan Contoh) | Dalam kegiatan di kehidupan sehari-hari kita sudah sangat akrab dengan resiko. Misalnya saat kita akan mandi, kita berisiko terpeleset lantai yang licin. Saat sedang berjalan kita berisiko tertabrak atau menabrak sesuatu. Apalagi dalam hal marketing dan bisnis, setiap tindakan kita akan menghadapi berbagai resiko.

Setiap tindakan yang kita ambil pasti berisiko. Entah itu resikonya kecil atau besar. Karena itu kita perlu manajemen risiko agar bisa mengurangi dan mengatasi risiko yang kita hadapi.

Manajemen risiko biasanya dilakukan oleh fund manager atau investor saat melakukan analisis untuk mengukur potensi kerugian dalam investasi. Kemudian mereka mengambil tindakan yang tepat sesuai dengan tujuan investasi dan toleransi risiko yang telah dianalisis bersama.

Kategori risiko yang bisa ditoleransi ini bisa dilihat dari besarnya risiko yang dihadapi tersebut. Biasanya risiko dengan tingkat bahaya yang kecil akan dibiarkan. Namun berbeda dengan hal dengan risiko besar, sebagian besar perusahaan akan menghindarinya walaupun tidak dihindari perusahaan tersebut harus menyiapkan strategi yang sangat hati-hati untuk kedepannya

Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko dalam suatu perusahaan atau badan usaha yaitu sebagai berikut :

- a. Melindungi perusahaan dari tingkat risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Memberikan kerangka kerja manajemen risiko yang konsisten atas risiko yang ada pada proses bisnis dan fungsi-fungsi dalam perusahaan tersebut.
- c. Mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadikan pengelolaan risiko sebagai sumber keunggulan bersaing, dan keunggulan kinerja perusahaan.
- d. Mendorong setiap insan perusahaan untuk bertindak hati-hati dalam menghadapi risiko perusahaan, sebagai upaya untuk memaksimalkan nilai perusahaan demi mencapai tujuan yang diinginkan bersama.
- e. Membangun kemampuan mensosialisasikan pemahaman mengenai risiko dan pentingnya pengelolaan risiko.
- f. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui penyediaan informasi tingkat risiko yang dituangkan dalam peta risiko/risk map yang

berguna bagi manajemen dalam pengembangan strategi dan perbaikan proses manajemen risiko secara berkesinambungan dan terus-menerus.

Contoh risiko, ancaman, bahaya atau hambatan dalam suatu perusahaan yaitu :

1. Pesaing meluncurkan produk baru,
2. Perubahan teknologi menyebabkan jasa atau produk tidak laku,
3. Manajer andalan tiba-tiba mengundurkan diri sebagai karyawan,
4. Formula rahasia dicuri dan dijual oleh karyawan kepada pesaing,
5. KKN menggerus laba dan membuat perusahaan keropos.

Banyak sekali resiko yang akan terjadi dalam suatu perusahaan atau badan usaha, misalnya sebagai berikut :

1. Risiko Bank – Pasar

Risiko pasar adalah suatu resiko kerugian pada posisi neraca serta pencatatan tagihan dan kewajiban diluar neraca yang timbul dari pergerakan harga pasar (*on-and off-balance sheet*). Faktor yang menyebabkan terjadinya resiko pasar :

- a. Risiko pasar umum
- b. Risiko residual

Faktor yang menentukan harga pasar terkait dengan resiko pasar:

- a. Penawaran dan permintaan (*supply and demand*)
- b. Likuiditas (*liquidity*)
- c. Intervensi pemerintah (*official intervention*)
- d. Arbitrase (*arbitrage*)
- e. Peristiwa ekonomi dan politik (*economic and political events*)
- f. Faktor-faktor indikator ekonomi (*underlying economic factors*).

2. Risiko Di Koperasi Kredit

Koperasikreditsebenarnyaadalahminiaturdari perbankan. Yang dikelola hampir sama, yaitu uang masyarakat (anggota koperasi) dan kemudian menyalurkan dalam bentuk pinjaman kepada masyarakat (anggota koperasi) yang membutuhkan.

Setiap perusahaan pasti memiliki resiko dalam menjalankan kegiatan perusahaannya, salah satu resiko yang akan dihadapi perusahaan adalah resiko kredit. Risiko kredit adalah resiko yang dihadapi sebuah perusahaan karena pendanaan eksternal yang di usahakan oleh perusahaan.

Dengan risiko tersebut maka sudah semestinya jika koperasi kredit menerapkan konsep manajemen resiko, sebagai konsekuensi dari bisnis yang penuh dengan resiko. Artinya

risiko yang mungkin timbul *dimitigasi* (dilindungi) dengan cara menerapkan manajemen resiko di semua bidang. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola dan pengurus koperasi kredit sudah selayaknya memiliki kemampuan dalam hal manajemen resiko atau sudah mengikuti sertifikasi manajemen resiko tersebut.

Masalah yang biasanya dihadapi dalam koperasi kredit :

- a. Lemahnya partisipasi anggota
- b. Kurangnya permodalan
- c. Pemanfaatan pelayanan
- d. Lemahnya pengambilan keputusan
- e. Lemahnya Pengawasan

MANAJEMEN STRES

1. Menurut Morgan dan King

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

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

1. Menurut Cooper dan Hager

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

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

2. Menurut Selye

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

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

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

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

Jenis - Jenis Stres

Quick dan Quick (1984) mengkategorikan jenis stress menjadi dua, yaitu:

- a. Eustress, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. Distress, yaitu hasil dari respon terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

Sumber - Sumber Stres Kerja

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

- a. Kondisi dan Situasi Pekerjaan,
- b. Pekerjaannya,
- c. *Job Requirement* seperti status pekerjaan dan karir yang tidak jelas, dan
- d. Hubungan Interpersonal.

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

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

Cooper dan Davidson (1991) membagi penyebab stres dalam pekerjaan menjadi dua, yakni:

- a. *Group Stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari situasi maupun keadaan di dalam perusahaan, misalnya kurangnya kerjasama antara karyawan, konflik antara individu dalam suatu kelompok, maupun kurangnya dukungan sosial dari sesama karyawan di dalam perusahaan.
- b. *Individual Stressor*, adalah penyebab stres yang berasal dari dalam diri individu, misalnya tipe kepribadian seseorang, kontrol personal dan tingkat kepasrahan seseorang, persepsi terhadap diri sendiri, tingkat ketabahan dalam menghadapi konflik peran serta ketidakjelasan peran.

Dampak Stres Kerja

Pada umumnya stress kerja lebih banyak merugikan diri karyawan maupun perusahaan. Pada diri karyawan, konsekuensi

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

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

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

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

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

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

1. Gejala Psikologis

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

- a. Kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung.
- b. Perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian).
- c. Sensitif dan *hyperreactivity*.
- d. Memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi.
- e. Komunikasi yang tidak efektif.
- f. Perasaan terkucil dan terasing.
- g. Kebosanan dan ketidakpuasan kerja.
- h. Kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi.

- i. Kehilangan spontanitas dan kreativitas.
- j. Menurunnya rasa percaya diri.

2. Gejala Fisiologis

Gejala - gejala fisiologis yang utama dari stress kerja adalah :

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

3. Gejala Perilaku

Gejala - gejala perilaku yang utama dari stress kerja adalah :

- a. Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan.
- b. Menurunnya prestasi (*performance*) dan produktivitas.
- c. Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat - obatan.
- d. Perilaku sabotase dalam pekerjaan.
- e. Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas.
- f. Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diri dan kehilangan berat badan secara tiba - tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda - tanda depresi.
- g. Meningkatnya kecenderungan berperilaku beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati - hati dan berjudi.
- h. Meningkatnya *agresivitas*, *vandalisme*, dan kriminalitas.
- i. Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman.
- j. Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

Masalah Upah

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

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

Gaji adalah upah kerja yang dibayar dalam waktu tetap, sebenarnya bukan waktu yang tetap tetapi secara relatif banyaknya upah itupun sudah pasti jumlahnya sehingga jelas perbedaan pokok antara upah dengan gaji adalah dalam jaminan ketepatan waktu dan kepastian banyaknya upah.

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

Ada empat sistem upah yang secara umum dapat diklasifikasikan :

a. Sistem Upah Menurut Banyaknya Produksi

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

b. Sistem Menurut Lamanya Bekerja

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

c. Sistem Menurut Lamanya Dinas

Sistem upah semacam ini akan mendorong orang untuk lebih setia atau loyalitas terhadap perusahaan dan lembaga kerja. Sistem ini sangat menguntungkan bagi orang - orang yang

kanjut usia dan juga orang-orang muda yang didorong untuk masih bekerja pada suatu perusahaan. Segi negatif sistem ini antar lain, sistem ini kurang bisa memotivasi karyawan dan akan diisi dengan orang yang cukup usia.

d. Sistem Upah Menurut Kebutuhan

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

Macam - macam dari pada sistem upah perangsang itu adalah sebagai berikut :

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

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

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

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

kesehatan kerja dapat diharapkan untuk menciptakan kenyamanan kerja dan keselamatan kerja yang tinggi.

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

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

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

Pentingnya Investigasi Kecelakaan Kerja

Keselamatan dan pencegahan kecelakaan kerja harus mendapat perhatian yang sangat besar dari pihak manapun yang melaksanakan pekerjaan, baik di laboratorium maupun di industri - industri, ataupun tempat kerja yang lain. Beberapa alasan yang dapat dikemukakan adalah, salah satu diantaranya, karena angka kecelakaan kerja ternyata cukup mengejutkan. Sebagai contoh di Amerika adalah satu tahun terakhir ada lebih dari 6200 orang meninggal atau di atas 6,5 juta terluka akibat kecelakaan kerja. Ini berarti lebih dari 8 kasus per 100 pekerja mengalami kecelakaan pada saat bekerja. Bahkan beberapa ahli keselamatan kerja yakin bahwa angka sesungguhnya justru lebih besar dari angka yang dilaporkan, banyak kecelakaan kerja yang terjadi dan tidak dilaporkan karena menyangkut kredibilitas perusahaan.

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

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

Hal - Hal yang dapat Menyebabkan Kecelakaan

Ada tiga dasar penyebab terjadinya kecelakaan kerja, yaitu:

1. Terjadi secara kebetulan.

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

2. Kondisi kerja yang tidak aman.

Kondisi kerja yang tidak aman merupakan salah satu penyebab utama terjadinya kecelakaan.

Kondisi ini meliputi factor - faktor sebagai berikut :

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

Pemulihan terhadap faktor-faktor ini adalah dengan meminimalkan kondisi yang tidak aman, misalnya dengan cara membuat daftar kondisi fisik dan mekanik yang dapat menyebabkan terjadinya kecelakaan. Pembuatan *checklist* ini akan membantu dalam menemukan masalah yang menjadi penyebab kecelakaan. Meskipun kecelakaan dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, akan tetapi ada tempat-tempat tertentu yang mempunyai tingkat kecelakaan kerja tinggi. Kira - kira sepertiga dari kecelakaan industri maupun laboratorium terjadi di sekitar truk forklift, kereta dorong, dan tempat - tempat angkat junjung barang.

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

Tiga Faktor Lain yang Berhubungan dengan Kecelakaan Kerja

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

a. Sifat Kerja.

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

b. Jadwal kerja.

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

c. Iklim Psikologis Tempat Kerja.

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

Tindakan Tidak Aman yang Dilakukan oleh Tenaga Kerja

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

a. Melempar atau membuang material.

b. Mengoperasikan dan bekerja pada kecepatan yang tidak aman, apakah itu terlalu cepat (dikejar target) ataupun terlalu lambat.

- c. Membuat peralatan keselamatan dan keamanan tidak beroperasi dengan cara memindahkan, mengubah setting, atau memasang kembali.
- d. Memakai peralatan yang tidak aman (tidak terstandarisasi) atau menggunakannya secara tidak aman.
- e. Menggunakan prosedur yang tidak aman saat mengisi, menempatkan, mencampur, dan mengkombinasikan material.
- f. Berada pada posisi tidak aman di bawah muatan yang tergantung. Menaikkan lift dengan cara yang tidak benar.
- g. Pikiran kacau, gangguan penyalahgunaan, kaget, dan tindakan kasar lain.

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

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

Pengendalian Atas Keselamatan dan Kesehatan Kerja

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

Alat pengendali proses dalam industri berkait langsung dengan keselamatan kerja. Dengan adanya alat pengendali proses, bahaya kebakaran, peledakan, dan keracunan dapat ditekan sampai batas yang sekecil - kecilnya. Meskipun demikian peran manusia

sebagai pengendali masih tetap diperlukan terutama untuk mengawasi faktor - faktor bahaya yang belum ditemukan cara pengendaliannya seperti gas beracun atau gas mudah terbakar lainnya yang bocor dari reaktor.

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

Dikenal istilah 5 K akibat kecelakaan, yaitu :

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

Lihat gambar 1.2, pelaku bisnis bisa me-manage input, proses/ transformasi dengan bagus karena mempunyai kemampuan untuk menganalisis persoalan dengan bagus beserta solusinya, skill bagus dan menguasai banyak metode dan yang tidak kalah penting mindsetnya bagus sehingga me-manage input, proses/transformasi akan berjalan dengan baik sesuai dengan rencana/harapan.

KESIMPULAN :

- Manajemen Konflik adalah suatu cara atau proses mengambil langkah-langkah oleh para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil yang positif dengan melakukan pendekatan, komunikasi dan evaluasi untuk mendapatkan penyempurnaan untuk mendukung tujuan yang telah ditetapkan.
- Dalam Manajemen konflik ada 2 aspek yang bisa muncul yaitu aspek positif dan aspek negatif. Konflik bisa disebabkan oleh beberapa hal yang mengakibatkan ke dua aspek (positif/negatif) tersebut bisa terjadi, diantaranya : Batasan pekerjaan yang tidak jelas, Hambatan komunikasi, Tekanan waktu, Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal, Pertikaian antar pribadi, Perbedaan status dan Harapan yang tidak terwujud.
- Agar konflik tidak jadi berlarut-larut maka konflik dapat dicegah atau dikelola dengan: Disiplin, Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan, Komunikasi dan Mendengarkan secara aktif
- Dalam mengelola konflik tidak bisa begitu saja tapi di perlukan teknik atau keahlian untuk mengelola konflik seperti pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada: Konflik itu sendiri, Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya, Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik, Pentingnya isu yang menimbulkan konflik dan Ketersediaan waktu dan tenaga
- Dalam menyelesaikan konflik kita membutuhkan beberapa metode. Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah: Mengurangi konflik dan Menyelesaikan konflik.
- Langkah-langkah manajemen untuk menangani konflik diantaranya: Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan, Mengumpulkan keterangan / fakta, Menganalisis dan memutuskan, alternatif pemecahan, Memberikan jawaban, Tindak lanjut dan Pendisiplinan
- Dalam pengaplikasiannya konflik bisa terjadi dimana saja baik secara individu maupun kelompok/organisasi pada kehidupan sehari-hari. Contohnya konflik sering muncul pada organisasi/kelompok adalah saat presentasi, rapat formal dll. Sedangkan pada individu contohnya adanya pertentangan antara hati, ego dan kebutuhan.

- Tujuan manajemen risiko dalam suatu perusahaan atau badan usaha yaitu sebagai berikut: Melindungi perusahaan dari tingkat risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.
- Memberikan kerangka kerja manajemen risiko yang konsisten atas risiko yang ada pada proses bisnis dan fungsi-fungsi dalam perusahaan tersebut.
- Mendorong manajemen untuk bertindak proaktif mengurangi risiko kerugian, menjadikan pengelolaan risiko sebagai sumber keunggulan bersaing, dan keunggulan kinerja perusahaan
- Stress kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Seperti yang telah diungkapkan di atas, lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai stressor kerja. Stressor kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stress kerja.
- Keselamatan dan kesehatan kerja secara filosofi adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani. Dengan keselamatan dan kesehatan kerja maka para pengguna diharapkan dapat melakukan pekerjaan dengan aman dan nyaman.

7 MOTIVASI, DAYA SAING, JUANG, KESUNGGUHAN DAN SEMANGAT

PENGANTAR

Motivasi

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kemampuan seorang manajer dalam memotivasi bawahannya akan mempengaruhi efektifitas manajer, bawahan dan perusahaann. Fokus manajer melihat motivasi sebagai suatu sistem akan mampu meramalkan perilaku dan kinerja bawahannya.

Sifat Motivasi ada dua yaitu Motivasi *Intrinsik* dan Motivasi *Ekstrinsik*

1. Motivasi *Intrinsik*

Motivasi *Intrinsik* adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakan. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena kemampuan memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata – mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

2. Motivasi *Ekstrinsik*

Motivasi *Ekstrinsik* adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang

tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain – lain.

Manajemen Motivasi dapat mensinergikan Motivasi *Intrinsik* dan *Ekstrinsik* perilaku ini mempengaruhi psikologi pelaku industri (jasa/manufaktur)

MANAJEMEN MOTIVASI

Sebelum menjelaskan motivasi, akan lebih baiknya menjelaskan “motiv” terlebih dahulu, karena kata “motiv” muncul terlebih dahulu sebelum kata “motivasi”. Kedua hal tersebut merupakan daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motiv dapat diartikan sebagai suatu kondisi internal (kesiapan dan kesiagaan). Motivasi dapat diartikan sebagai daya kekuatan penggerak dalam perilaku individu aktif yang akan menentukan arah maupun daya tahan tiap perilaku manusia yang didalamnya terkandung pula unsur-unsur emosional untuk mencapai sesuatu tujuan yang sangat dirasakan mendesak.

Dari uraian diatas dapat di simpulkan bahwa motivasi secara etimologi adalah dorongan atau daya penggerak yang ada daya penggerak yang berada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai sebuah tujuan.

Sedangkan secara terminologi banyak para ahli yang memberikan batasan tentang pengertian motivasi.

Menurut Chifford T. Morgan, motivasi bertalian dengan tiga hal yang sekaligus merupakan aspek-aspek dari pada motivasi. Ketiga hal tersebut adalah keadaan yang mendorong tingkah laku (*Motiving states*), yaitu tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*Motiving Behavior*), dan tujuan dari tingkah laku tersebut (*Goal or Endsof Such Behavior*).

Menurut Fredrick J. Mc Donal, memberikan sebuah pernyataan yaitu motivasi adalah perubahan energi pada diri seseorang yang ditandai dengan perasaan dan juga reaksi untuk mencapai sebuah tujuan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat dipandang sebagai fungsi, berarti motivasi berfungsi sebagai daya penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Motivasi dipandang dari segi proses, berarti motivasi dapat dirangsang oleh factor luar, untuk menimbulkan motivasi dalam diri siswa yang melalui proses rangsangan belajar sehingga dapat mencapai tujuan yang di kehendaki.

daki. Motivasi dipandang dari segi tujuan, berarti motivasi merupakan sasaran stimulus yang akan dicapai. Jika seorang mempunyai keinginan untuk belajar suatu hal, maka dia akan termotivasi untuk mencapainya.

Jadi Penggerak (*motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisiensi. *Motivating* sangat penting bagi suatu organisasi, karena motivasi merupakan kegiatan untuk mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia.

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas manajer untuk itu manajer harus dapat memotivasi bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat.

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

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

Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan :

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

Kaitan motivasi kerja dengan unjuk kerja dalam kehidupan

manusia selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas, salah satunya dalam gerak-gerakan yang dinamakan kerja. Membahas mengenai motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari *job performance*. Unjuk kerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Bila motivasi kerja rendah, maka unjuk kerja akan rendah pula meskipun kemampuan ada dan baik. Sebaliknya jika motivasi kerjanya besar namun peluang untuk menggunakan kemampuannya tidak ada atau tidak diberikan, unjuk kerja (*performance*) juga akan rendah. Motivasi kerja seseorang dapat lebih bercorak proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif, orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaan dan / atau akan berusaha untuk mencari, menemukan atau menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk *performance* yang tinggi. Sebaliknya motivasi kerja seseorang yang lebih reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya. Ia baru mau bekerja jika didorong, dipaksa (dari luar dirinya) untuk bekerja.

Teori-teori Motivasi

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

1. Teori Motivasi Isi

a. Teori Tata Tingkat Kebutuhan

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

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

1. Kebutuhan fisiologis dasar (*Faali*)
2. Kebutuhan akan rasa aman Kebutuhan sosial.
3. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi
4. Kebutuhan untuk harga diri (*esteem needs*)
5. Kebutuhan aktualisasi diri.

Kebutuhan fisiologis dasar: gaji, makanan, pakaian, perumahan dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja

Kebutuhan akan rasa aman: lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan.

Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi: interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain

Kebutuhan untuk dihargai: pemberian penghargaan atau reward, mengakui hasil karya individu

Kebutuhan aktualisasi diri: kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

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

b. Teori Eksistensi –Relasi-Pertumbuhan

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

1. Kebutuhan eksistensi (*existence needs*)
2. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*)
3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*).

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

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

c. Teori Dua Faktor

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

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

1. Tanggung jawab (*responsibility*).
2. Kemajuan (*advancement*).
3. Pekerjaan itu sendiri.
4. Capaian. (*achievement*).
5. Pengakuan (*recognition*).

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

1. Administrasi dan kebijakan.
2. Penyeliaan.
3. Gaji.
4. Hubungan antar pribadi.
5. Kondisi kerja.

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

d. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement motivation*)

Teori ini lebih tepat disebut teori kebutuhan dari McClelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*Need For Achievement*), tetapi juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (*Need For Power*), dan kebutuhan

untuk berafiliasi/berhubungan (*Need For Affiliation*) penelitian paling banyak dilakukan terhadap kebutuhan untuk berprestasi.

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

Kebutuhan untuk berkuasa (*Need For Power*), adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain. Kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (*Need For Affiliation*), kebutuhan untuk berusaha mendapatkan persahabatan, mereka lebih ingin disukai dan diterima orang lain, lebih menyukai situasi kooperatif dan berusaha menghindari konflik.

2. Teori Motivasi Proses

a. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini mempunyai dua aturan pokok : aturan pokok yang berhubungan dengan perolehan jawaban –jawaban yang benar dan aturan pokok lain yang berhubungan dengan penghilangan jawaban-jawaban yang salah. Pengukuhan dapat terjadi positif (pemberian ganjaran untuk satu jawaban yang diinginkan) atau negatif (menghilangkan satu rangsang aversif jika jawaban yang diinginkan telah diberikan), tetapi organisme harus membuat antara aksi atau tindakannya dengan sebab akibat.

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

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

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

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

c. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori harapan atau **teori ekspektansi** (*expectancy theory of motivation*) dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Vroom lebih menekankan pada faktor hasil (*outcomes*), ketimbang kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow and Herzberg.

Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu.

Vroom mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.

Bagaimana penjelasan lebih lanjut terkait dengan teori harapan tersebut?

Terdapat tiga asumsi pokok Vroom dalam teori harapan. Asumsi-asumsi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut sebuah harapan hasil (*outcome expectancy*) sebagai penilaian subjektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut.
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*) sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan.
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*) sebagai kemungkinan bahwa usaha

seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu.

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu.

Vroom dalam Koontz (1990) mengemukakan bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan **apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut.**

Teori harapan ini didasarkan atas :

- **Harapan (*Expectancy*)** adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku atau suatu penilaian bahwa kemungkinan sebuah upaya akan menyebabkan kinerja yang diharapkan.
- **Nilai (*Valence*)** adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya/nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan. Dengan kata lain, *Valence* merupakan hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan/signifikansi yang dikaitkan oleh individu tentang hasil yang diharapkan.
- **Pertautan (*Instrumentality*)** adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama ekspektansi merupakan sesuatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan atau keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan.

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan, dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

Expectancy Theory berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Ini adalah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapakan untuk menerima setelah mencapai tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Notasi matematis Expectancy Theory adalah :

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

dimana :

- M = Motivasi (Motivation)
- E = Pengharapan (Expectation)
- P = Prestasi (Performance)
- O = Hasil (Outcome)
- V = Penilaian (Value)

Jadi harapan seseorang mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu.

Sehubungan dengan tingkat ekspektansi seseorang Craig C. Pinder (1948) dalam bukunya *Work Motivation* berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat harapan atau ekspektansi seseorang yaitu :

- Harga diri
- Keberhasilan waktu melaksanakan tugas
 - * Bantuan yang dicapai dari seorang supervisor dan pihak bawahan
- Informasi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas
- Bahan-bahan baik dan peralatan baik untuk bekerja

Kelebihan *Expectancy Theory*

- *Expectancy Theory* mendasarkan diri pada kepentingan individu yang ingin mencapai kepuasan maksimal dan ingin meminimalkan ketidakpuasan.
- *Expectancy Theory* menekankan pada harapan dan persepsi, apa yang nyata dan aktual.
- *Expectancy Theory* menekankan pada imbalan atau pay-off.
- *Expectancy Theory* sangat fokus terhadap kondisi psikologis individu dimana tujuan akhir dari individu untuk mencapai kesenangan maksimal dan menghindari kesulitan.

Keterbatasan *Expectancy Theory*

- *Expectancy Theory* tampaknya terlalu idealis karena hanya individu tertentu saja yang memandang korelasi tingkat tinggi antara kinerja dan penghargaan.

- Penerapan teori ini terbatas sebab tidak langsung berkorelasi dengan kinerja di banyak organisasi. Hal ini terkait dengan parameter lain juga seperti posisi, tanggung jawab usaha, pendidikan, dan lain-lain.

d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

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

Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut:

1. Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangi atau menghilangkan.
3. Makin besar persepsi ketidakadilan, makin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Orang akan mempersiapkan ketidakadilan yang tidak menyenangkan daripada ketidakadilan yang menyenangkan. Menurut Lawler, teori keadilan dan teori harapan cenderung membuat perkiraan- perkiraan yang sama dan sebagai hasilnya ada usaha untuk memasukkan aspek yang diperhatikan. Corak motivasi kerja pada teori keadilan ini termasuk proaktif.

Meningkatkan Motivasi Kerja

1. Peran Pemimpin / Atasan

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

a. Bersikap Keras

Dengan memberikan ancaman atau paksaan kepada tenaga kerja untuk bekerja keras, gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada tugas (teori kepemimpinan Fiedler-skor LPC rendah, teori kepemimpinan situasional- gaya *telling*), model ini untuk memotivasi tenaga kerja. Bila tenaga kerja menghargai tinggi nilai taat kepada atasan, maka ia akan melakukan pekerjaan sebagai kewajiban dan tidak karena paksaan, dan *performance* akan bagus. Jika tenaga kerja memberi harkat yang tinggi pada nilai kemandirian dan

merasa telah memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, maka ia akan merasakan pekerjaan sebagai suatu paksaan.

b. Memberi Tujuan yang Bermakna.

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

2. Peran Diri Sendiri

Dari teori McGregor, orang-orang dari tipe tipe X memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif sehingga memerlukan dorongan/ paksaan untuk bekerja. Tenaga kerja tipe X ini perlu diubah menjadi tenaga kerja tipe Y, yang memiliki motivasi kerja yang proaktif. Mendorong tenaga kerja untuk pekerjaan bukan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh gaji dengan sistem nilai yang perlu di ubah. Nilai 'bekerja adalah mulia atau ibadah'.

3. Peran Organisasi

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

Teknik Memotivasi pendekatan Kerja

1. Pendekatan Kerja Tradisional

Berangkat dari "TEORI X" Mc Gregor :

- a. Orang itu tidak suka bekerja, malas dan sedapat mungkin menghindarinya.
- b. Orang itu tidak jujur, tidak mau bertanggung jawab, dan lebih suka "cari selamat"
- c. Orang itu tidak kreatif, ambisinya rendah, tidak mementingkan pekerjaan tetapi apa yang dia peroleh.

Teknik Memotivasi “*be strong*”

- Pemaksaan
- Pengawasan secara ketat.
- Perilaku pekerja diarahkan dengan insentif dan ancaman hukuman
- Tugas dibuat dalam operasi-operasi yang sederhana dan mudah dipelajari.

2. Pendekatan *Human Relation*

Berangkat dari “TEORI Y” *Mc Gregor* :

- a. Orang itu rajin dan suka bekerja keras.
- b. Orang itu jujur dan bertanggung jawab.
- c. Orang itu kreatif, inovatif dan memiliki ambisi yang tinggi untuk berprestasi.

Teknik memotivasi “*be good*”

- Otonomi
- Tanggungjawab.
- Keterlibatan
- Pemberdayaan
- Kesempatan untuk berkembang
- *Meaningful & Challenging Works*

3. *Implicit Bargaining*

- Berangkat dari kesadaran adanya kelemahan dan kelebihan dari kedua pendekatan sebelumnya.
- Merupakan kombinasi pendekatan tradisional dan pendekatan *human relations*.
- Dalam pendekatan ini selain adanya aturan formal menyangkut pekerja juga adanya perjanjian yang tidak tertulis antara pekerja dan pihak pimpinan mengenai hal-hal apa yang menjadi tugas dan yang harus dikerjakan oleh pekerja.

4. Kompetisi

Asumsi dari pendekatan ini sederhana saja, yaitu bahwasanya dengan menciptakan situasi persaingan diharapkan motivasi kerja akan bertambah besar. Dalam menciptakan situasi persaingan digunakan Insentif.

Insentif: Faktor-faktor eksternal yang oleh individu dipandang dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakannya.

5. Motivasi Internal

Self-Motivation, Self-Management

- Dalam pendekatan ini motivasi pekerja diupayakan bangkit dari dalam diri pekerja sendiri (Kesadaran).
- Pendekatan ini relatif lebih sulit, namun lebih efektif jika mampu dilakukan.
- Proses pembelajaran dan Effektivitas peran atasan sangat menentukan keberhasilan pendekatan ini.

Selain itu organisasi agar dapat berjalan baik, maka organisasi itu perlu melakukan teknik-teknik seperti ini :

1. Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap anggota organisasi.
2. Usahakan agar setiap orang menyadari, memahami, serta menerima baik tujuan tersebut.
3. Jelaskan filsafat yang dianut pimpinan organisasi dalam menjalankan kegiatan- kegiatan organisasi
4. Jelaskan kebijakan yang ditempuh oleh pimpinan organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
5. Usahakan setiap orang mengerti struktur organisasi.
6. Jelaskan peranan apa yang diharapkan pimpinan organisasi untuk dijalankan setiap orang
7. Tekankan pentingnya kerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
8. Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh pengertian
9. Berikan penghargaan serta pujian kepada karyawan yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja.
10. Yakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja baik dalam organisasi tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal mungkin.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan ketrampilan yang dimilikinya serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan si karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus

disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan perkara yang gampang, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

Lingkungan Kerja Kondusif

Semua karyawan memiliki kebutuhan untuk mengungkapkan diri, ingin diterima sebagai bagian dari “anggota keluarga/perusahaan”, ingin dipercaya dan didengar kata-katanya, dihargai oleh manajemen dan bangga terhadap apa yang dikerjakannya. Melalui komunikasi dua arah (termasuk rapat/*meeting*) pihak manajemen dapat mengidentifikasi hal-hal tersebut sekaligus menginformasikan tentang tujuan-tujuan perusahaan, target market dan rencana masa depan lalu mendorong karyawannya untuk memberikan *feedback*

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

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah karyawan perlu mengetahui bahwa pihak manajemen mengakui kehadiran mereka, sadar akan arti penting karyawan bagi perusahaan, para manager mampu mengingat nama-nama bawahannya dan tidak segan menyapa mereka. Manager yang gagal mengingat nama bawahannya atau tidak merespon ketika disapa oleh bawahan akan membuat karyawan kehilangan motivasi kerja, kurang loyal dan kurang kepercayaan pada manager tersebut. Hal yang perlu dilakukan manager bila karyawannya cukup banyak dan sulit menghafal nama karyawan lakukan senyum, sapa dan salam. Para manager dapat memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari bawahannya jika ia memperlakukan bawahannya sebagai “mitra kerja”, menunjukkan kepedulian yang tinggi, mau mendengarkan saran dan keluhan dan mau saling berbagi pengalaman.

Akhirnya tinggal satu pertanyaan yang harus dijawab para manager: mungkinkah untuk melakukan hal-hal tersebut di perusahaan Anda. Dengan perencanaan yang matang dan niat baik

yang didasari kepedulian akan pentingnya kualitas hidup setiap orang dalam perusahaan, saya yakin para manager akan dapat melakukannya, untuk itu manager fokus berpola pikir positif, ikhlas dan tindakanya dengan hati.

DAYA JUANG

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

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

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

Dalam kamus orang sukses, tidak ada istilah pemalas dan mudah menyerah. Tidak ada orang yang meraih kesuksesan tanpa bekerja keras dan mengatasi seluruh hambatan yang merintang jalannya. Jika dia gagal, bukan berarti dia akan berhenti dan

menyerah begitu saja, lalu dia malas bekerja dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Inilah beberapa sikap yang harus dilakukan jika kita ingin menjadi sukses :

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

Selama sembilan tahun, Kolonel Sanders berusaha menyempurnakan metode memasak ayam dengan menggunakan sebelas bumbu dan rempah - rempah seperti yang kita kenal saat ini dengan *Kentucky Fried Chicken* atau yang sering disingkat sebagai KFC. Dengan resep masakan itu, daging ayam menjadi sangat empuk, renyah, dan gurih. Dia juga menggunakan *pressure cooker* yang lebih cepat memasak ayam daripada penggorengan biasa dan meningkatkan cita rasanya, sehingga saat ini kita mengenal istilah restoran cepat saji atau *fast food* karena kecepatan memasak ayam dan lezatnya rasanya.

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

Tak jauh berbeda dengan Kolonel Sanders, Chester Carlson adalah penemu mesin fotokopi yang dapat menyalin dokumen secara cepat dan efektif daripada menggunakan kertas karbon. Pada jaman itu, orang masih menggunakan kertas karbon untuk menyalin atau menggandakan dokumen karena dinilai relatif murah dan mudah. Tak heran jika Carlson menawarkan ciptaannya dari tahun 1931 sampai tahun 1944, ada sekitar 20 perusahaan yang menolaknya termasuk IBM, Kodak, dan GE karena mereka menganggap mesin fotokopi Carlson terlalu mahal daripada menggunakan kertas karbon yang jauh lebih murah dan melimpah.

Untungnya di tahun 1944 Battelle Memorial Institut mau membeli hasil karyanya dan menyuruh Carlson untuk menyempurnakan proses mesin fotokopinya. Di tahun 1947, Heloid mendapatkan lisensi dari Carlson untuk mengembangkan mesin fotokopi ini dan dinamakan Xerox. Saat ini perusahaan Xerox sudah menjadi perusahaan raksasa yang mampu menjual mesin fotokopi ke seluruh dunia. Sebaliknya pekerjaan kantor jadi lebih mudah dan cepat untuk menyalin dokumen dengan mesin fotokopi daripada menggunakan kertas karbon. Semua ini tidak bisa dilepaskan dari jasa Carlson untuk tidak pernah menyerah berjuang menawarkan penemuannya ke berbagai perusahaan.

Inilah pentingnya kecerdasan emosi dan mental yang kuat untuk mengatasi segala hambatan dan rintangan yang kita hadapi. Kita harus mempunyai mental baja untuk merefleksikan diri kita di masa lalu baik kegagalan atau kesuksesan, mengambil nilai positifnya, dan terus berusaha untuk mewujudkan impian kita demi masa depan yang lebih cerah. Hal ini berlaku di bidang apa saja. Di dunia seni seperti musik dan kesusastraan juga sangat sering terjadi hal seperti ini. Sebelum masuk dapur rekaman dan menjadi terkenal, para penyanyi pernah mengalami saat demo lagu – lagunya ditolak oleh perusahaan rekaman, tapi mereka tidak menyerah begitu saja dan terus menawarkan ke label - label yang lain. Atau mereka menciptakan lagu - lagu baru yang jauh lebih komersil dan *easy listening*.

Kita sering mendengar mitos bahwa kesempatan itu hanya datang sekali seumur hidup dan jika kita tidak mampu memanfaatkannya, maka kita akan kehilangannya untuk selama - lamanya. Tapi bagi orang yang sukses, kita tidak akan menanti kesempatan itu datang dengan hanya duduk manis seperti menunggu Godot yang tak pernah pasti. Sebaliknya justru kitalah yang seharusnya menciptakan peluang itu dan mencari kesempatan

sebanyak mungkin untuk meraih kesuksesan. Percayalah bahwa kesempatan itu akan datang berkali - kali jika kita mempunyai daya juang yang kuat dan keuletan dalam bekerja pantang menyerah.

DAYA SAING

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

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

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

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

- a. Bagaimana kekayaan alam Indonesia berperan dalam meningkatkan daya saing ?
- b. Mengapa Indonesia yang dikenal memiliki kekayaan alam yang berlimpah akan tetapi daya saingnya rendah ?

- c. Hambatan apakah yang menyebabkan produk Indonesia kalah bersaing di pasar internasional ?
- d. Bagaimana peran pemerintah dalam upaya meningkatkan daya saing Indonesia ?

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

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

Ketidak menarikan Indonesia jelas terlihat dari menurunnya arus investasi sejak tahun 1998. Data BKPM menunjukkan, nilai PMDN (penanaman modal dalam negeri) pada tahun 1997 tercatat Rp 119 trilyun dengan jumlah proyek 717 unit. Pada tahun 1998 merosot menjadi tinggal Rp 58 triyun dengan 320 unit proyek. Data tahun

2002 terbukti tinggal Rp 25 trilyun dengan 181 proyek. Bagaimana dengan investasi asing yang masuk lewat PMA (penanaman modal asing)? Rekor PMA setali tiga uang: tahun 1997 nilainya sebesar USD 33,8 milyar dengan 783 unit proyek, tahun 1998 anjlok tinggal USD 13,6 milyar, dan pada tahun lalu tinggal USD 9,7 milyar kendati dilihat dari jumlah proyek meningkat menjadi 1.135 unit.

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

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

Pertama, dalam realitas, yang bersaing bukan negara, tetapi perusahaan dan industri. Kebanyakan orang menganalogkan daya saing negara identik dengan daya saing perusahaan. Bila negara

Indonesia memiliki daya saing, belum tentu seluruh perusahaan dan industri Indonesia memiliki daya saing di pasar domestik maupun internasional.

Kedua, mendefinisikan daya saing negara lebih problematik daripada daya saing perusahaan. Bila suatu perusahaan tidak dapat membayar gaji karyawannya, membayar pasokan bahan baku dari para pemasok, dan membagi dividen, maka perusahaan itu akan bangkrut dan terpaksa keluar dari bisnis yang digelutinya. Perusahaan memang bisa bangkrut, namun negara tidak memiliki *bottom line* alias tidak akan pernah “keluar dari arena persaingan”. Nah, agaknya kita tidak perlu latah dengan obsesi meningkatkan daya saing. Pencanangan tahun investasi tanpa diikuti dengan upaya peningkatan daya saing perusahaan Indonesia jelas hanya sekedar retorika semata.

Kompetisi Kerja

Pengertian Kompetisi

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

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

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

Setiap individu pada umumnya dikuasai nafsu bersaing. Menurut Teori Seleksi dari D.C. Ammon (Hendropuspito, 1989), berdasarkan pada teori Darwin dan Spencer, sejak dahulu makhluk hidup didorong oleh alamnya sendiri untuk melewati proses seleksi menuju ke keadaan yang makin sempurna. Melalui perjuangan

hidup makhluk hidup yang lemah tersingkir dari kehidupan dan yang kuat terus bertahan melewati proses seleksi baru. Prinsip *the survival of the fittest* (yang bertahan adalah yang bermutu paling baik) kemudian dikembangkan sebagai landasan dari semua bentuk persaingan.

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

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

Kompetisi merupakan bagian dari konflik, dimana konflik dapat terjadi karena perjuangan individu untuk memperoleh hal-hal yang langka, seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas dan lainnya, dimana tujuan dari mereka yang berkonflik itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga menundukkan saingannya. Dengan potensi yang ada pada dirinya, individu berusaha untuk memaksakan kehendak atau berusaha untuk mendapatkan pengakuan atas kemenangannya, dalam memperebutkan kesempatan (Anoraga, 2001; Widiyanti.,1993).

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

Menurut Taylor, Peplau, dan Sears (2000), determinan bagi terbentuknya kompetisi adalah sebagai berikut :

- 1) Struktur *reward* yang terbatas. Dalam arti ketika individu hendak mencapai *reward* tersebut harus ada pihak lain yang mengalami kekalahan.

- 2) Nilai personal individu. Dimana ada individu yang merasa harus melakukan hal yang lebih baik dari orang lain.

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

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

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

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

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetisi Kerja

a. Jenis Kelamin

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

Stereotipe peran jenis mengatakan bahwa pria lebih kompetitif dibandingkan wanita. Wanita lebih bersifat kooperatif dan kurang kompetitif (Ahlgren, 1983). Keadaan ini disebabkan adanya perasaan takut akan sukses yang dimiliki wanita serta konsekuensi sosial yang negatif yang akan diterimanya. Bila wanita sukses bersaing dengan pria, mungkin akan merasa kehilangan femininitas, popularitas, takut tidak layak untuk menjadi teman kencan atau pasangan hidup bagi pria, dan takut

dikucilkan (Dowling, dalam Arnold & Davey, 1992). Anggapan tersebut didukung oleh penelitian bahwa sikap kooperatif lebih tinggi pada wanita dan sikap kompetitif lebih tinggi pada pria (Ahlgren & Johnson, dalam Ahlgren, 1983).

b. Jenis Pekerjaan

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

c. Tingkat Pendidikan

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

d. Promosi Karir

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

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

e. Umur

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

f. Sosial Ekonomi

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

g. Masa Kerja

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

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

KESUNGGUHAN (SINCERITY)

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

Banyak kisah orang sukses bermula dari kegagalan. Sebut saja beberapa contoh. Thomas Alfa Edison misalnya, penemu bola lampu itu dalam proses menciptakan bola lampu mengalami kegagalan sebanyak 9999 kali. Apakah dia merasa gagal setelah ribuan eksperimennya tidak juga menunjukkan hasil. *"Aku tidak gagal, aku berhasil membuktikan bahwa 9.999 jenis bahan mentah itu tidak bisa dipakai. Aku akan meneruskan percobaan ini sampai menemukan bahan yang cocok"*, demikian ungkapnya. Hal serupa juga dialami bintang laga Hollywood, Sylvester Stallone. Untuk memasarkan industri jasa filmnya bertajuk *"Rocky"* dia ditolak 1855 kali. Tapi apa yang terjadi kemudian? Karena kesungguhan serta semangat pantang menyerah yang tertancap dalam jiwanya, ia berhasil membuktikan bahwa usahanya tidak sia - sia. Setelah mengalami sejumlah penolakan, akhirnya sebuah rumah produksi (PH) kecil menerima tawarannya untuk bekerjasama membuat film tersebut. Dan, di luar dugaan, ternyata Film bertajuk *"Rocky"* menjadi Box Office, bahkan dibuat hingga empat seri. Luar biasa bukan?

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

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

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

lunch, kata orang bule, tidak ada makan siang gratis.

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

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

Kondisi saat ini mayoritas mahasiswa kita berdasarkan survey mahasiswa kita termasuk kategori mahasiswa instant, terbukti ramainya ijazah instant dan ini tidak hanya di wilayah kopertis VII saja tetapi di kopertis - kopertis lainnya. Bila anda tidak serius kuliah moral dan mentalitas akan mudah bergeser ketidak serius dan tidak menutup kemungkinan mahasiswa mulai berfikir untuk membeli ijazah, toh harganya lebih murah,serta tidak dibutuhkan perjuangan yang berat. Ketidak seriusan mahasiswa membuat kegagalan untuk di wisuda untuk itu di butuhkan perjuangan dan tidak berfikir secara instant, sebab ada hukum karma. Untuk itu berfikir yang bermoral dan bermartabat sehingga hidup ini lebih tenang dan sehat rohani dan jasmani.

TEORI SEMANGAT

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

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

KESIMPULAN :

- Motivasi kerja seseorang dapat lebih bercorak proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif, orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaan dan / atau akan berusaha untuk mencari, menemukan dan atau menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk performance yang tinggi.
- Kompetisi merupakan bagian dari konflik, dimana konflik dapat terjadi karena perjuangan individu untuk memperoleh hal-hal yang langka, seperti nilai, status, kekuasaan, otoritas dan lainnya, dimana tujuan dari mereka yang berkonflik itu tidak hanya untuk memperoleh keuntungan, tetapi juga menundukkan saingannya. Dengan potensi yang ada pada dirinya, individu berusaha untuk memaksakan kehendak atau berusaha untuk mendapatkan pengakuan atas kemenangannya, dalam memerebutkan kesempatan
- Pengertian teori kesungguhan adalah teori yang membahas tentang bagaimana seseorang sungguh - sungguh dalam melakukan sesuatu tanpa ada rasa paksaan sekalipun.
- Untuk menjaga semangat kebersamaan dan kerja sama yang solid di antara sesama anggota, salah satu caranya menyelenggarakan pelatihan *outbound training*. Kerja sama di antara sesama anggota tim sangat mendukung keberhasilan. Dalam hal ini, kerja sama antara anggota di berbagai bidang yang ada dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Sehingga ketika kembali bekerja, motivasi dan semangat untuk memberikan yang terbaik kepada Manajemen, lebih baik dari sebelumnya.

8 PERKEMBANGAN INDUSTRI 4.0 DAN PEMANTAP PSIKOLOGI SDM

Revolusi Industri 4.0 tidak hanya berpotensi luar biasa dalam merombak industri, tapi juga mengubah berbagai aspek kehidupan manusia termasuk psikologinya. Kita telah melihat banyak negara, baik negara maju maupun negara berkembang, yang telah memasukkan gerakan ini ke dalam agenda nasional mereka sebagai salah satu cara untuk meningkatkan daya saing di kancah pasar global. Revolusi perindustrian ke-4 (4IR) sudah pasti akan menuju Indonesia yang siap untuk mengimplementasikannya. Bagi Indonesia, fenomena 4IR memberikan peluang untuk merevitalisasi sektor manufaktur Indonesia dan menjadi salah satu cara untuk mempercepat pencapaian visi Indonesia untuk menjadi 10 ekonomi terbesar di dunia. Hingga tahun 2016, industri manufaktur berkontribusi sebesar 20 persen PDB Indonesia dan membuka lebih dari 14 juta lapangan pekerjaan. Berkat belanja konsumen kita yang kuat, yang berkontribusi hingga 50 persen dari PDB, ekonomi Indonesia telah bertumbuh enam kali lipat dalam kurun waktu 17 tahun dan mencapai angka lebih dari US\$ 1 triliun pada tahun 2017 serta telah berhasil berubah dari ekonomi berbasis sumber daya alam menjadi ekonomi yang berbasis sektor yang lebih bernilai tambah.



Gambar 1. Perjalanan revolusi industri

Indonesia juga sedang menikmati periode bonus demografi, berkat banyaknya populasi penduduk berusia muda dan masuk dalam rentang produktif. Perubahan menuju ekonomi berbasis jasa, kontribusi industri manufaktur Indonesia menurun menjadi 22 persen pada tahun 2016 setelah sebelumnya mencapai titik tertinggi sebesar 26 persen pada tahun 2001, dan ini diperkirakan akan terus menurun pada tahun 2030 jika tidak dilakukan intervensi apapun. Di lain pihak, populasi usia produktif diperkirakan akan bertambah sebanyak 30 juta orang pada tahun 2030, sehingga akan menjadi penting bagi pemerintah untuk membuka lahan pekerjaan bagi mereka. Penerapan 4IR membuka peluang untuk merevitalisasi kembali industri manufaktur kita, meningkatkan produktifitas pekerja, mendorong ekspor netto, serta membuka sekitar 10 juta lapangan pekerjaan tambahan yang akan menjadi landasan pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk menuju 10 ekonomi terbesar di dunia. Kementerian Perindustrian telah menyusun inisiatif “Making Indonesia 4.0” untuk mengimplementasikan strategi dan Peta Jalan 4IR di Indonesia (Gambar. 1).

Peta Jalan ini melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari institusi pemerintah, asosiasi industri, pelaku usaha, penyedia teknologi, maupun lembaga riset dan pendidikan. Peta Jalan Making Indonesia 4.0 memberikan arah dan strategi yang jelas bagi pergerakan industri Indonesia di masa yang akan datang, termasuk di lima sektor yang menjadi fokus dan 10 prioritas nasional dalam upaya memperkuat struktur perindustrian Indonesia.

Melalui komitmen serta partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk di dalamnya kementerian dan lembaga pemerintah lainnya, kemitraan dengan pihak swasta dan pelaku industri terkemuka, investor, institusi pendidikan lembaga riset, kami yakin cetak biru Making Indonesia 4.0 dapat dijalankan dengan sukses.

Indonesia berkomitmen untuk membangun industri manufaktur yang kokoh Untuk merevitalisasi industri manufaktur, Indonesia berkomitmen untuk mempercepat implementasi 4IR. Inisiatif Making Indonesia 4.0 ini memberikan potensi besar untuk melipatgandakan produktifitas tenaga kerja, sehingga dapat meningkatkan daya saing global dan mengangkat pangsa pasar ekspor global. Ekspor yang lebih tinggi akan membuka lebih banyak lapangan pekerjaan, sehingga konsumsi domestik menjadi lebih kuat dan Indonesia dapat menjadi salah satu dari 10 besar ekonomi dunia. Menjadi 10 besar kekuatan ekonomi dunia berdasarkan PDB Indonesia berencana untuk menjadi salah satu dari 10 kekuatan ekonomi terbesar di dunia berdasarkan PDB pada tahun 2030.

Sejauh ini Indonesia telah merasakan pertumbuhan ekonomi yang sehat, dengan PDB yang terus menanjak sebanyak 11 tingkat, dari posisi 27 di tahun 2000 sampai posisi 16 di tahun 2016, berkat konsumsi dan investasi domestik yang kuat. Ke depan, Indonesia akan menggali potensi ekspor netto-nya sebagai pendorong ekonomi, dengan memperbaiki produktifitas dan penerapan inovasi dalam industri. Menggandakan rasio produktifitas-terhadap-biaya Untuk meningkatkan daya saing di pasar global, Indonesia harus berfokus pada penggandaan output dari biaya dasar buruh saat ini, sehingga dihasilkan produktifitas dan profitabilitas yang berdaya saing. Situasi kondusif ini akan mendorong pelaku industri untuk menginvestasikan kembali keuntungan yang mereka peroleh ke dalam bentuk aset produktif, sehingga menciptakan siklus ekonomi yang bermanfaat. Mendorong ekspor netto menjadi 10 persen dari PDB Indonesia pernah menjadi salah satu negara dengan ekspor netto tertinggi di ASEAN. Namun, keunggulan tersebut terlihat menurun dalam kurun waktu terakhir dengan berkurangnya angka ekspor netto (sebagai persentase PDB) dari 10 persen di tahun 2000 menjadi 1 persen di tahun 2016.

Dengan inisiatif Making Indonesia 4.0, Indonesia berkeinginan untuk mengangkat pangsa pasar ekspor globalnya, untuk mewujudkan lebih banyak lapangan pekerjaan dan meraih kembali kejayaan ekspor netto, melalui pencapaian ekspor netto 10 persen

dari PDB pada tahun 2030. Menganggarkan 2 persen dari PDB untuk penelitian dan pengembangan Aktivitas penelitian, pengembangan, desain dan inovasi diperlukan untuk meningkatkan kemampuan suatu bangsa dalam penguasaan teknologi. Melalui Making Indonesia 4.0, Indonesia berkomitmen agar porsi penelitian, pengembangan, desain dan inovasi dapat mencapai 2 persen dari PDB untuk mendorong inisiatif penguasaan dan pengembangan teknologi di masa datang.

INDONESIA AKAN MEMBANGUN LIMA SEKTOR MANUFAKTUR DENGAN DAYA SAING REGIONAL

4IR mencakup beragam teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), wearables, robotika canggih, dan 3D printing. Indonesia akan berfokus pada lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu (i) makanan dan minuman, (ii) tekstil dan pakaian, (iii) otomotif, (iv) kimia, dan (v) elektronik. Sektor ini dipilih menjadi fokus setelah melalui evaluasi dampak ekonomi dan kriteria kelayakan implementasi yang mencakup ukuran PDB, perdagangan, potensi dampak terhadap industri lain, besaran investasi, dan kecepatan penetrasi pasar. Indonesia akan mengevaluasi strategi dari setiap fokus sektor setiap tiga sampai empat tahun untuk meninjau kemajuannya dan mengatasi tantangan pelaksanaannya.



Gambar 2. Sektor industry yang siap menerapkan industry 4.0

1. Industri Makanan dan Minuman: Membangun Industri F&B Powerhouse di ASEAN

Pada tahun 2016, sektor ini berkontribusi 29 persen dari PDB manufaktur, 24 persen ekspor manufaktur, dan menyerap 33 persen tenaga kerja sektor manufaktur. Jika dibandingkan dengan negara lain, sektor makanan dan minuman Indonesia memiliki potensi pertumbuhan yang besar karena didukung oleh sumber daya pertanian yang berlimpah dan permintaan domestik yang besar. Strategi untuk makanan dan minuman 4.0 diantaranya: (1) Mendorong produktifitas di sektor hulu yaitu pertanian, peternakan, dan perikanan, melalui penerapan dan investasi teknologi canggih seperti sistem monitoring otomatis dan autopilot drones. (2) Karena lebih dari 80% tenaga kerja di industri ini bekerja di UMKM, termasuk petani dan produsen skala kecil, Indonesia akan membantu UMKM di sepanjang rantai nilai untuk mengadopsi teknologi yang dapat meningkatkan hasil produksi dan pangsa pasar mereka. (3) Berkomitmen untuk berinvestasi pada produk makanan kemasan untuk menangkap seluruh permintaan domestik di masa datang seiring dengan semakin meningkatnya permintaan konsumen. (4) Meningkatkan ekspor dengan memanfaatkan akses terhadap sumber daya pertanian dan skala ekonomi domestik.

2. Tekstil dan Pakaian: Menuju Produsen Functional Clothing Terkemuka

Pada tahun 2016, sektor ini berkontribusi 7 persen dari PDB manufaktur, 15 persen dari ekspor manufaktur, dan 20 persen dari tenaga kerja manufaktur. Secara historis, sektor ini merupakan kontributor ekspor manufaktur terbesar kedua di Indonesia. Adopsi 4IR di sektor ini akan membuat Indonesia mampu mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya di pangsa pasar global. Strategi tekstil dan pakaian 4.0 termasuk: (1) Meningkatkan kemampuan di sektor hulu, fokus pada produksi serat kimiawi dan bahan pakaian dengan biaya yang lebih rendah dan berkualitas tinggi untuk meningkatkan daya saing di pasar global. (2) Meningkatkan produktifitas manufaktur dan buruh melalui penerapan teknologi, optimalisasi lokasi pabrik serta peningkatan ketrampilan. Lebih lanjut, seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan pergeseran permintaan dari pakaian dasar (*basic clothing*) menjadi pakaian fungsional, seperti baju

olahraga, Indonesia harus mampu untuk (3) membangun kemampuan produksi *functional clothing* dan (4) meningkatkan skala ekonomi untuk memenuhi permintaan *functional clothing* yang terus berkembang, baik di pasar domestik maupun ekspor.

3. Otomotif: Menjadi pemain terkemuka dalam ekspor ICE dan EV

Didukung pasar domestik serta investasi yang kuat dari berbagai perusahaan otomotif terkemuka, Indonesia ingin menjadi produsen mobil terbesar di ASEAN. Indonesia saat ini sudah menjadi eksportir otomotif kedua terbesar di wilayah ini, walaupun produksi kendaraan masih tergantung impor bahan baku mentah (logam dan kimia) maupun komponen elektronik penting lainnya. Selain itu, seiring penetrasi kendaraan listrik (EV) dunia yang diperkirakan akan meningkat tajam pada tahun 2020, Indonesia akan fokus dalam mendukung pengembangan EV. Strategi otomotif 4.0 termasuk: Menaikkan produksi lokal, dalam hal (1) volume dan (2) efisiensi produksi bahan baku dan komponen penting melalui adopsi teknologi dan pengembangan infrastruktur, seperti pembangunan zona industri terpadu dan platform logistik yang lebih efisien. (3) Bekerjasama dengan perusahaan OEM dunia untuk meningkatkan ekspor, dengan fokus pada *multi-purpose vehicles* (MPV), kendaraan murah ramah lingkungan, dan *sport utility vehicles* (SUV). (4) Membangun ekosistem untuk industri EV, dimulai dengan kemampuan manufaktur sepeda motor listrik, kemudian mengembangkan kemampuan mobil listrik berdasarkan adopsi EV yang tak terelakkan di masa mendatang.

4. Kimia: Menjadi pemain terkemuka di industri biokimia

Sektor industri kimia adalah dasar dari industri manufaktur karena produknya digunakan secara luas oleh sektor manufaktur lainnya, seperti elektronika, farmasi, dan otomotif. Perkuatan sektor industri kimia sangat penting untuk dapat membangun industri manufaktur yang dapat bersaing secara global. Indonesia saat ini masih berada pada tahap pengimpor bahan kimia dasar, namun ingin memperluas kapasitas dan membangun kemampuannya untuk menjadi net eksportir dan produsen bahan kimia spesialis. Indonesia akan memakai sumber daya pertaniannya yang melimpah sebagai salah satu modal untuk membangun keunggulan produksi produk biokimia yang

berdaya saing. Strategi industri kimia 4.0 termasuk: (1) Mendorong pembangunan kapasitas pasokan petrokimia dalam negeri untuk mengurangi ketergantungan impor. (2) Membangun industri kimia dengan biaya kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya migas dan optimalisasi lokasi zona industri, termasuk pembangunan lokasi produksi kimia yang lebih dekat dengan lokasi ekstraksi gas alam. Selain itu, mengadopsi teknologi 4IR dan mempercepat kegiatan penelitian dan pengembangan untuk (3) mendorong produktifitas dan (4) mengembangkan kemampuan produksi kimia generasi berikut dalam produksi biofuel dan bioplastik.

5. Elektronik: Mengembangkan kemampuan pelaku industri domestic

Industri elektronik Indonesia masih berkembang dan bergantung pada impor komponen dan produksi lokal dari pemain-pemain global. Produksi lokal masih terkonsentrasi pada perakitan sederhana dan belum banyak terlibat dalam proses yang bernilai tambah. Strategi elektronik 4.0 adalah: (1) Menarik pemain global terkemuka dengan paket insentif yang menarik dan (2) mengembangkan kemampuan dalam memproduksi komponen elektronik bernilai tambah. (3) Mengembangkan kemampuan tenaga kerja dalam negeri melalui pelatihan intensif dan menarik tenaga kerja asing di bidang tertentu yang dibutuhkan dan (4) mengembangkan pelaku industri unggulan dalam negeri yang berkompoten untuk mendorong inovasi lanjutan dan mempercepat transfer teknologi. Lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu (i) makanan dan minuman, (ii) tekstil dan pakaian, (iii) otomotif, (iv) kimia, dan (v) elektronik.

Indonesia akan mendorong 10 prioritas nasional dalam inisiatif “Making Indonesia 4.0”

Hampir seluruh sektor manufaktur Indonesia menghadapi tantangan yang serupa, mulai dari ketersediaan bahan baku domestik hingga kebijakan industri. Beberapa faktor yang menghambat industri Indonesia seringkali bersifat lintas sektoral. Oleh karenanya, Making Indonesia 4.0 memuat 10 inisiatif nasional yang bersifat lintas sektoral untuk mempercepat perkembangan industri manufaktur di Indonesia.

1. Perbaiki alur aliran barang dan material Indonesia bergantung pada impor bahan baku maupun komponen bernilai tinggi, khususnya di sektor kimia, logam dasar, otomotif, dan elektronik. Indonesia akan memperkuat produksi lokal pada sektor hulu dan menengah melalui peningkatan kapasitas produksi dan percepatan adopsi teknologi. Indonesia akan mengembangkan rancangan jangka panjang untuk perbaikan alur aliran barang dan material secara nasional dan menyusun strategi sumber material.
2. Desain ulang zona industri Indonesia telah membangun beberapa zona industri di penjuru negeri. Indonesia akan mengoptimalkan kebijakan zona-zona industri ini termasuk menyelaraskan peta jalan sektor sektor yang menjadi fokus dalam Making Indonesia 4.0 secara geografis, serta peta jalan untuk transportasi dan infrastruktur. Untuk mengoptimalkan penggunaan lahan, Indonesia akan mengevaluasi zona-zona industri yang ada dan akan membangun satu peta jalan zona industri yang komprehensif dan lintas industri.



Gambar 3. Sepuluh prioritas nasional dalam inisiatif “Making Indonesia 4.0”

3. Mengakomodasi standar-standar keberlanjutan (sustainability) Komunitas global telah menyuarakan kekhawatiran terkait keberlanjutan di berbagai sektor. Indonesia melihat tantangan keberlanjutan sebagai peluang untuk membangun kemampuan

keberlanjutan berbasis teknologi bersih, EV, biokimia, dan energi terbarukan. Oleh karenanya, Indonesia akan berusaha memenuhi persyaratan keberlanjutan di masa mendatang, mengidentifikasi aplikasi teknologi dan peluang pertumbuhan ramah lingkungan, serta mempromosikan lingkungan yang kondusif (termasuk peraturan, pajak dan subsidi) untuk investasi yang ramah lingkungan.

4. Memberdayakan UMKM Hampir 70 persen tenaga kerja Indonesia bekerja untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk mendukung pelaku usaha UMKM dengan membangun platform e-commerce untuk UMKM, petani dan pengrajin, membangun sentra sentra teknologi (technology bank) dalam rangka meningkatkan akses UMKM terhadap akuisisi teknologi, dan memberikan dukungan mentoring untuk mendorong inovasi.
5. Membangun infrastruktur digital nasional Untuk mendukung Peta Jalan Making Indonesia 4.0, Indonesia akan melakukan percepatan pembangunan infrastruktur digital, termasuk internet dengan kecepatan tinggi dan digital capabilities dengan kerjasama pemerintah, publik dan swasta untuk dapat berinvestasi di teknologi digital seperti cloud, data center, security management dan infrastruktur broadband. Indonesia juga akan menyetarakan standar digital, sesuai dengan norma-norma global, untuk mendorong kolaborasi antar pelaku industri sehingga dapat mempercepat transformasi digital.
6. Menarik minat investasi asing Indonesia perlu melibatkan lebih banyak pelaku industri manufaktur terkemuka untuk menutup kesenjangan teknologi dan mendorong transfer teknologi ke perusahaan lokal. Untuk meningkatkan FDI, Indonesia akan secara aktif melibatkan perusahaan manufaktur global, memilih 100 perusahaan manufaktur teratas dunia sebagai kandidat utama dan menawarkan insentif yang menarik, dan berdialog dengan pemerintah asing untuk kolaborasi tingkat nasional.
7. Peningkatan kualitas SDM SDM adalah hal yang penting untuk mencapai kesuksesan pelaksanaan Making Indonesia 4.0. Indonesia berencana untuk merombak kurikulum pendidikan dengan lebih menekankan pada STEAM (Science, Technology, Engineering, the Arts, dan Mathematics), menyetarakan kurikulum pendidikan nasional dengan kebutuhan industri di masa mendatang. Indonesia akan bekerja sama dengan pelaku

industri dan pemerintah asing untuk meningkatkan kualitas sekolah kejuruan, sekaligus memperbaiki program mobilitas tenaga kerja global untuk memanfaatkan ketersediaan SDM dalam mempercepat transfer kemampuan.

8. Pembangunan ekosistem inovasi Ekosistem inovasi adalah hal yang penting untuk memastikan keberhasilan Making Indonesia 4.0. Pemerintah Indonesia akan mengembangkan cetak biru pusat inovasi nasional, mempersiapkan percontohan pusat inovasi dan mengoptimalkan regulasi terkait, termasuk diantaranya yaitu perlindungan hak atas kekayaan intelektual dan insentif fiskal untuk mempercepat kolaborasi lintas sektor diantara pelaku usaha swasta/BUMN dengan universitas.
9. Insentif untuk investasi teknologi Insentif memiliki potensi untuk menggerakkan inovasi dan adopsi teknologi. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia akan mendesain ulang rencana insentif adopsi teknologi, seperti subsidi, potongan pajak perusahaan, dan pengecualian bea pajak impor bagi perusahaan yang berkomitmen untuk menerapkan teknologi 4IR. Selain itu, Indonesia akan meluncurkan dana investasi negara untuk dukungan pendanaan tambahan bagi kegiatan investasi dan inovasi di bidang teknologi canggih.
10. Harmonisasi aturan dan kebijakan Indonesia berkomitmen melakukan harmonisasi aturan dan kebijakan untuk mendukung daya saing industri dan memastikan kordinasi pembuatan kebijakan yang erat antara kementerian dan lembaga terkait dengan pemerintah daerah.

Dampak Ekonomi dan Pembukaan Peluang Kerja di Luar Industri Manufaktur “

“Making Indonesia 4.0” membawa dampak ekonomi dan peluang kerja positif Implementasi Making Indonesia 4.0 yang sukses diperkirakan akan mendorong pertumbuhan PDB riil sebesar 1-2 persen per tahun, sehingga pertumbuhan PDB per tahun akan naik dari baseline sebesar 5 persen sampai 6-7 persen pada periode 2018-2030, di mana industri manufaktur berkontribusi sebesar 21-26 persen PDB pada tahun 2030. Pertumbuhan PDB ini digerakkan oleh kenaikan signifikan pada ekspor netto, di mana Indonesia diperkirakan akan mencapai 5-10 persen rasio ekspor netto-terhadap-PDB pada tahun 2030.



Gambar 4. Keoptimisan kementerian perindustri
“Making Indonesia 4.0”

Selain kenaikan pada produktifitas, Making Indonesia 4.0 menjanjikan pembukaan lapangan pekerjaan sebanyak 7-19 juta, baik di sektor manufaktur maupun non-manufaktur, pada tahun 2030 sebagai akibat dari permintaan ekspor yang lebih besar. Komitmen yang diharapkan dalam implementasi “Making Indonesia 4.0” Dengan adanya manfaat nyata, Indonesia berkomitmen untuk mengimplementasikan Making Indonesia 4.0 dan menjadikannya sebagai agenda nasional. Pada semester pertama 2018, Indonesia akan mulai menyusun satuan tugas untuk lima fokus sektor (makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, otomotif, kimia, dan elektronik) dan 10 prioritas lintas sektor. Setiap satuan tugas akan memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas. Pada semester kedua 2018, satuan tugas ini akan menyusun rencana utama, merinci rencana aksi, dan mulai menjalankan setiap inisiatif serta berkoordinasi dengan satu sama lain untuk memastikan agar implementasi Making Indonesia 4.0 dapat berjalan dengan lancar.

Kesiapan Menghadapi Revolusi Industri 4.0?



Gambar 5. Internetisasi mendukung “Making Indonesia 4.0”

Revolusi industri 4.0 akan membawa banyak perubahan dengan segala konsekuensinya, industri akan semakin kompak dan efisien. Namun ada pula risiko yang mungkin muncul, misalnya berkurangnya Sumber Daya Manusia karena digantikan oleh mesin atau robot.

Dunia saat ini memang tengah mencermati revolusi industri 4.0 ini secara saksama. Berjuta peluang ada di situ, tapi di sisi lain terdapat berjuta **tantangan** yang harus dihadapi.

Apa sesungguhnya revolusi industri 4.0? Prof. Klaus Martin Schwab, teknisi dan ekonom Jerman, yang juga pendiri dan Executive Chairman World Economic Forum, yang pertama kali memperkenalkannya. Dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (2017), ia menyebutkan bahwa saat ini kita berada pada awal sebuah revolusi yang secara fundamental mengubah cara hidup, bekerja dan berhubungan satu sama lain.

Perubahan itu sangat dramatis dan terjadi pada kecepatan eksponensial. Perubahan yang sangat berpengaruh dalam kehidupan di banding era revolusi industri sebelumnya. Pada revolusi Industri 1.0, tumbuhnya mekanisasi dan energi berbasis uap dan air menjadi penanda (gambar 1).

Tenaga manusia dan hewan digantikan oleh kemunculan mesin. Mesin uap pada abad ke-18 adalah salah satu pencapaian tertinggi. Revolusi 1.0 ini bisa meningkatkan perekonomian yang luar biasa. Sepanjang dua abad setelah revolusi industri pendapatan perkapita negara-negara di dunia meningkat enam kali lipat.

Revolusi Industri 2.0 perubahannya ditandai dengan berkembangnya energi listrik dan motor penggerak. Manufaktur dan produksi massal terjadi. Pesawat telepon, mobil, dan pesawat terbang menjadi contoh pencapaian tertinggi.

Perubahan cukup cepat terjadi pada revolusi Industri 3.0. Ditandai dengan tumbuhnya industri berbasis elektronika, teknologi informasi, serta otomatisasi. Teknologi digital dan internet mulai dikenal pada akhir era ini. Revolusi Industri 4.0 ditandai dengan berkembangnya *Internet of Things*, kehadirannya begitu cepat.

Banyak hal yang tak terpikirkan sebelumnya, tiba-tiba muncul dan menjadi inovasi baru, serta membuka lahan bisnis yang sangat besar. Munculnya transportasi dengan sistem *ride-sharing* seperti **Go-jek**, **Uber**, dan **Grab**. Kehadiran revolusi industri 4.0 memang menghadirkan usaha baru, lapangan kerja baru, profesi baru yang tak terpikirkan sebelumnya.

Pendapat Ahli Tentang Revolusi Industri 4.0 ada beberapa pendapat para ahli tentang revolusi industri 4.0, yang pertama menurut *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*, yang dirilis McKinsey Global Institute (Desember 2017), pada 2030 sebanyak 400 juta sampai 800 juta orang harus mencari pekerjaan baru, karena digantikan mesin.

Pendapat yang kedua, menurut Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional, Bambang P.S. Brodjonegoro, mempunyai pendapat yang sama dengan McKinsey & Co. Menurutnya, memasuki revolusi industri 4.0 Indonesia akan kehilangan 50 juta peluang kerja.

Pendapat yang ketiga, menurut menteri Perindustrian Airlangga Hartarto, sebaliknya. Revolusi industri 4.0 justru memberi kesempatan bagi Indonesia untuk berinovasi. Revolusi yang fokus pada pengembangan ekonomi digital dinilai menguntungkan bagi Indonesia. Pengembangan ekonomi digital adalah pasar dan bakat, dan Indonesia memiliki keduanya. Ia tidak sependapat bahwa revolusi industri 4.0 akan mengurangi tenaga kerja, sebaliknya malah meningkatkan efisiensi.

56% Lapangan Kerja Akan Hilang Akibat Robotik

Teknologi sejatinya mempermudah pekerjaan manusia. Namun Organisasi Buruh Internasional (ILO) memperkirakan faktor teknologilah yang juga bakal menghilangkan kesempatan kerja manusia. Hal ini disebutkan Presiden Joko Widodo (Jokowi) sebagai gambaran masa depan dalam Sarasehan Nasional di DPD RI, Senayan, Jakarta, Jumat (17/11/2017).

“ILO memperkirakan akan terjadi 56% lapangan kerja di negara-negara ASEAN, termasuk tentu saja di Indonesia, akan hilang akibat automasi-automasi mesin, akibat robotik, dan yang lain-lainnya,” kata Jokowi.

Dengan demikian Indonesia harus bersiap terhadap automasi, yakni proses pengendalian produksi oleh mesin-mesin. Risikonya, pekerjaan manusia bisa terenggut oleh lengan-lengan robot. “Seperti inilah yang harus kita sadari bersama sehingga kita juga harus bergerak cepat mengantisipasi,” kata Jokowi.

Jokowi menyebut perubahan ini sebagai revolusi industri keempat. Memang ada potensi yang besar dalam pemanfaatan teknologi, potensinya sebesar US\$ 600 miliar atau setara Rp 10.000 triliun. Strategi ekonomi jitu perlu diterapkan supaya hidup manusia tak ‘dikunyah-kunyah teknologi’. “Dan yang berbahaya adalah tantangan-tantangan yang sangat berat sekali, pengangguran” kata Jokowi, ini yang dikawatirkan psikologi pelaku industry, dia harus berasumsi rezeki berada dimana-mana karena Tuhan menciptakan manusia juga sudah menyiapkan pekerjaannya asal mau berusaha.

Jokowi tak ingin pengangguran sebagai korban automasi menggejala luas di Indonesia. Upaya dia adalah membangun infrastruktur di daerah pinggiran dan perbatasan. Istilah dia, pembangunan infrastruktur tidak Jawa sentris melainkan Indonesia sentris.

“Karena mobilitas logistik, mobilitas orang, ini akan memperkuat kita supaya bisa bersaing, bisa berkompetisi dengan negara lain,” tuturnya.

Negara barat yang menciptakan revolusi industry 4.0 kesiapan menghadapinya masih tanda tanya, tapi Indonesia jawabannya harus siap untuk itu kita harus merubah pola pikir kita untuk siap menghadapi. Indonesia sebagai negara timur yang menjunjung tinggi Etika, Moral, Norma dan Nilai

Ini digali dari tradisi jati diri bangsa yang diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan nilai adat istiadat, nilai kebudayaan serta nilai religius yang dimiliki bangsa Indonesia inilah yang jadi pedoman untuk menghadapi revolusi industry 4.0 beserta penjabarannya.

Etika disini sama artinya dengan filsafat moral. Etika adalah ilmu yang mempelajari cara manusia memperlakukan sesamanya dan apa arti hidup yang baik. Etika mempertanyakan pandangan orang dan mencari kebenaran.

Moral sama artinya dengan “etika”. Moral berasal dari kata Latin *mos, moris* (adat, istiadat), kebiasaan, cara, tingkah akhlak, cara hidup (Lorens Bagus, 1996). Jadi etimologi kata «etika» sama dengan etimologi «moral» karena keduanya berasal dari kata yang berarti adat kebiasaan.

Moralitas atau sering disebut ethos ialah sikap manusia berkenaan dengan hukum moral. Moralitas ini terkandung dalam ajaran berbentuk petuah, nasihat, wejangan, peraturan, perintah yang diwariskan secara turun temurun melalui agama atau kebudayaan.

Sedangkan norma berarti ukuran, garis pengarah atau aturan, kaidah bagi pertimbangan dan penilaian. Nilai yang menjadi milik bersama dalam suatu masyarakat dan telah tertanam dengan emosi yang mendalam akan menjadi norma yang disepakati bersama. Norma ini mengandung sanksi dan penguatan (reinforcement), yaitu (a) jika tidak dilakukan sesuai norma, maka hukumannya adalah celaan, (b) jika dilakukan sesuai dengan norma, maka pujian, balas jasa adalah imbalannya.

Nilai berarti berguna, mampu akan, berdaya, berlaku, kuat. Nilai adalah kualitas suatu hal yang menjadikan hal itu disukai, diinginkan, berguna, dihargai, atau dapat menjadi objek kepentingan. Nilai moral mempunyai tuntutan yang lebih mendesak dan lebih serius. Mewujudkan nilai moral merupakan himbauan hati nurani. Salah satu ciri khas nilai moral adalah timbulnya suara dari hati nurani yang menuduh diri sendiri meremehkan, atau menentang nilai-nilai moral atau menguji diri bila dapat mewujudkan nilai-nilai moral.

Indonesia harus kembali mengingat budayanya bangsa Indonesia yakni menghormati dan menjunjung tinggi Etika, Moral, Norma dan Nilai. (Lihat gambar.6) Revolusi industry 4.0 fokusnya pada outomasi dan efisiensi sehingga segala sesuatunya dikerjakan oleh Robot yang tidak akan timbul nilai moral apalagi suara dari hati nurani sehingga nilai kita sebagai makhluk Tuhan diremehkan nilai-nilai moralnya. Budaya bangsa Indonesia sangat tinggi oleh karena itu masyarakat Indonesia harus menyaring masuknya budaya luar jangan ditelan mentah-mentah jangan bergaya kebarat-baratan. Hidup bermasyarakat di Indonesia relnya Etika, Moral, Norma dan Nilai.

Sebagai makhluk social harus beretika dalam memperlakukan sesamanya sehingga berkehidupan yang baik. Moralitas terkandung dalam ajaran berbentuk petuah, nasihat, wejangan, peraturan, perintah yang diwariskan secara turun temurun melalui agama

atau kebudayaan yang berarti adat kebiasaan yang dijunjung tinggi oleh sebab itu jangan dilanggar. Norma mengandung sanksi dan penguatan (*reinforcement*), yaitu (a) jika tidak dilakukan sesuai norma, maka hukumannya adalah celaan, (b) jika dilakukan sesuai dengan norma, maka pujian, balas jasa adalah imbalannya. Nilai adalah kualitas suatu hal yang menjadikan hal itu disukai, diinginkan, berguna, dihargai mempunyai nilai harkat dan martabat (harapan masyarakat social). Era Revolusi industri 4.0 Industri jasa kreatif berkembang pesat karena pengguna membutuhkan pelayanan yang manusiawi sebagai makhluk Tuhan tidak diremehkan nilai-nilai moralnya, ada peraturan, perintah yang diwariskan secara turun temurun melalui agama atau kebudayaan dan ada sanksi bila melanggar dan ada pujian, balas jasa dari pemakai industri jasa kreatif.

UNTUK ITU PIKIRKAN INDUSTRI JASA KREATIF UNTUK MASA DEPAN ANDA

7,1 Juta Lapangan Kerja Akan Hilang Selama 2015-2020

World Economic Forum dalam riset *The Future of Jobs* menyebutkan memasuki era revolusi industri jilid IV, pembangunan ekonomi dunia menghadapi tantangan besar dari penggunaan teknologi.

Perkembangan genetika, kecerdasan buatan, robotika, nanoteknologi, pencetakan 3D dan bioteknologi dibangun sebagai landasan bagi sebuah revolusi yang lebih komprehensif dan mencakup seluruh lini kehidupan.

Berdasarkan hasil survei di sejumlah negara dan industri, berbagai jenis pekerjaan telah hilang sejak 5-10 tahun terakhir akibat penggunaan teknologi yang diaplikasikan pada berbagai jenis pekerjaan.

“Tren perubahan pasar kerja saat ini diperkirakan dapat berdampak pada hilangnya 5,1 juta lapangan kerja selama periode 2015-2020 dengan total kehilangan yang bisa mencapai 7,1 juta lapangan kerja—yang dua pertiga di antaranya terkonsentrasi di kantor dan pekerjaan administrasi,” ujar WEF dalam riset.

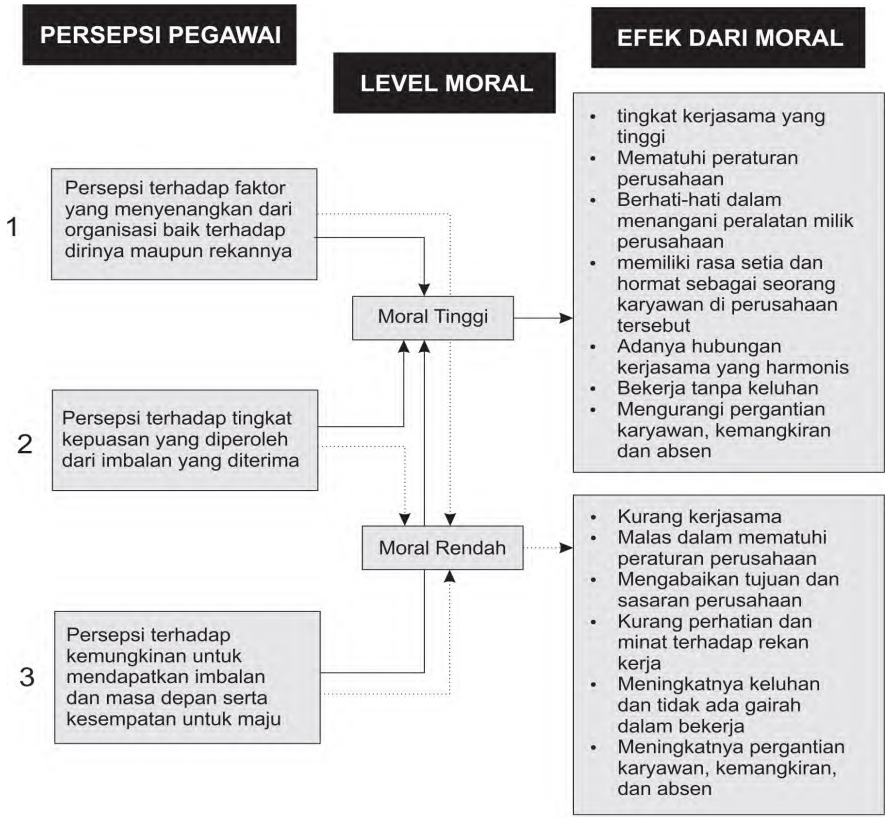
Survei ini dilakukan kepada 1,86 miliar pekerja di 15 negara ekonomi terbesar atau setara dengan 65% dari jumlah total tenaga kerja di dunia. Berdasarkan hasil survei, para responden memperkirakan selama periode 2015-2020 pekerjaan di bidang administrasi perkantoran akan hancur. Sementara bidang Komputer, Matematika, Arsitektur dan Teknik semakin tumbuh pesat.

Sektor industri manufaktur diperkirakan menghadapi titik terendah dan fungsi pekerja beralih ke penggunaan teknologi. Hal positifnya, produktivitas manufaktur diproyeksi meningkat.

Di sisi lain, pertumbuhan jumlah lapangan kerja diperkirakan berjalan lambat dan tidak proporsional. Akibatnya, pertumbuhan lapangan kerja baru tidak mampu menyerap tenaga kerja baru serta yang kehilangan pekerjaan sebelumnya.

lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu (i) makanan dan minuman, (ii) tekstil dan pakaian, (iii) otomotif, (iv) kimia, dan (v) elektronik, program pemerintah ini harus kita dukung karena pada industri tersebut proses dilapangan adalah behubungan manusia dan mesin apabila teknologinya ditingkatkan dimungkinkan terjadi pengurangan SDM. Lapangan kerja yang hilang jangan menjadi keresahan hilangnya suatu pekerjaan akan memicu tumbuhnya lapangan pekerjaan baru asal kita tidak berpangku tangan. Khususnya industri jasa kreatif yang aplikasinya hubungan manusia dan manusia, apabila manusia diganti dengan robot aplikasinya hubungan manusia dan robot proses ini tidak ada rasa, awal pasarnya laku tapi statusnya hanya mencoba selanjutnya akan kembali ke industri jasa kreatif yang aplikasinya hubungan manusia dan manusia. (contoh industri pariwisata) disinilah sdm tidak bisa digantikan dengan robot karena ada rasa.

Adapun bagi pasar negara berkembang dan negara-negara berkembang sebagian besar angkatan kerja diprediksi tetap pada bidang pertanian. Sementara sektor jasa diperkirakan tumbuh signifikan dalam skala usaha yang cukup besar. Lapangan kerja akan hilang jangan menjadi keresahan karena rezeki berada dimanamana karena Tuhan menciptakan manusia juga sudah menyiapkan pekerjaannya asalkan manusia mau berusaha, untuk itu tata/posisikan polapikir kita sebagai tantangan dan pemantapan psikologi, sehingga kita tetap eksis dan janganlah jadi penonton dinegeri kita sendiri jadilah pemain syukur-syukur jadi pemain terhandal dan terbaik, SDM muda harus siap menghadapi globalisasi ini masa depan dan kemajuan bangsa di pundak anda, sebagai generasi muda kamu harus menjawab tantangan ini dengan nilai mendekati seratus karena Indonesia bercita-cita menuju 10 ekonomi terbesar di dunia.



—————> persepsi yang mengarah pada moral yang tinggi
> persepsi yang mengarah pada moral yang rendah

Sumber: Harris (1984:241)

Gambar 6. Hubungan antara persepsi karyawan, level moral dan efek moral.

KESIMPULAN

Diera **INDUSTRI 4.0** Indonesia akan berfokus pada lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu (i) makanan dan minuman, (ii) tekstil dan pakaian, (iii) otomotif, (iv) kimia, dan (v) elektronik. Sektor ini dipilih menjadi fokus setelah melalui evaluasi dampak ekonomi dan kriteria kelayakan implementasi yang mencakup ukuran PDB, perdagangan, potensi dampak terhadap industri lain, besaran investasi, dan kecepatan penetrasi pasar. Banyak hal yang tak terpikirkan sebelumnya, tiba-tiba muncul dan menjadi inovasi baru, serta membuka lahan bisnis yang sangat besar. Munculnya transportasi dengan sistem *ride-sharing* seperti **Go-jek**, **Uber**, dan **Grab**. Kehadiran revolusi industri 4.0 memang menghadirkan usaha baru, lapangan kerja baru, profesi baru yang tak terpikirkan sebelumnya, ini semua menyebabkan psikologi pelaku industri lebih siap menghadapi revolusi industri 4.0. Jadilah pemain bukan jadi penonton dinegeri sendiri.

9

GLOBALISASI

PENGANTAR

Globalisasi adalah sebuah istilah yang memiliki hubungan dengan peningkatan ketertarikan dan ketergantungan antar bangsa dan antar manusia diseluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi yang lain sehingga batas-batas suatu Negara menjadi semakin sempit.

Globalisasi Sebagai suatu proses sosial atau proses sejarah yang merupakan proses alamiah yang akan membawa seluruh bangsa dan negara di dunia makin terikat satu sama lain, pewujudan satu tatanan kehidupan baru atau kesatuan ko-eksistensi dengan menyingkirkan batas-batas geografis, ekonomi dan budaya masyarakat.

Sejarah Timbulnya Globalisasi di Indonesia

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

Globalisasi Industri :

- Adalah Industri yang mengglobal, atau kapitalisme
- Globalisasi di bidang industri adalah proses perubahan dari waktu ke waktu di bidang yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi atau barang jadi menjadi barang yang bermutu tinggi dalam penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri yang mengalami perkembangan yang dipengaruhi oleh teknologi yang masa kini.

Dampak Globalisasi

- a. Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan yang begitu cepat dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan.
- b. Dalam industri SDM harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, karena saat ini manajer SDM berada dalam tekanan tinggi untuk menjadi mitra bisnis strategi, yaitu berperan dalam membantu organisasi untuk memberi tanggapan terhadap Indonesia sebagai korban globalisasi
- c. Globalisasi melestarikan kompradorisme (kaki tangan dan kepanjangan tangan kapitalisme internasional), tetapi sekaligus menancapkan kuku lebih dalam guna menguasai secara total perekonomian suatu Negara. Pada intinya adalah menghancurkan kedaulatan nasional. Kaum komprador yang terlalu berkuasa secara nasional juga tidak mereka sukai, seperti kerajaan bisnis Soeharto serta kroni - kroni konglomeratnya, karena seringkali mampu menghalang-halangi kepentingan kapital global untuk kepentingan mereka sendiri yang mengganggu mekanisme pasar. Yang mereka inginkan sekarang adalah dominasi sepenuhnya, mekanisme pasar sepenuhnya, dan kontrol hukum sepenuhnya.
- d. Sejak memasuki dasawarsa tahun 1980-an, mulai nampak kecenderungan ekonomi Indonesia semakin terintegrasi kepada ekonomi global. Setidaknya berbagai kebijakan deregulasi perbankan dan keuangan di awal tahun 1980-an adalah awal dari liberalisme ekonomi dan dominasi paham neo-liberal di antara para ekonom. Sejak itu berbagai kebijakan, peraturan,

dan tindakan pemerintah adalah untuk melayani kepentingan korporasi, yang pada masa itu adalah para konglomerat Orde Baru, keluarga Soeharto dan kroninya. Dengan liberalisme itu, mereka menjarah berbagai asset dan sumberdaya nasional untuk memenuhi kepentingan keserakahan modal dan kehidupan serba mewah.

- e. Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan yang begitu cepat dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi dan mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan.

Dalam globalisasi tentu memiliki dampak-dampak didalamnya.

Dampak Positif

1. Meningkatkan etos kerja yang tinggi
2. Kemajuan teknologi tinggi membuat kehidupan menjadi produktif
3. Mudah memperoleh informasi dan pengetahuan
4. Meningkatkan pembangunan
5. Meluaskan pasar untuk produk dalam negeri

Dampak Negatif.

1. Menghambat pertumbuhan sektor industri
2. Maraknya penyelundupan barang ke Indonesia (pasar potensial)
3. Terjadinya sikap mementingkan diri sendiri
4. Perusahaan dalam negeri lebih tertarik bermitra dengan perusahaan luar
5. Semakin lunturnya semangat gotong royong

Tantangan yang Berkaitan dengan *Down-sizing*, *Restrukturisasi*, dan *Persaingan Global*

1. Bagaimana menciptakan keunggulan bersaing dan mempertahankan kesinambungan bisnis sehingga tuntutan peningkatan produktivitas kerja menjadi suatu keharusan.
2. Peningkatan keahlian tenaga kerja. (Keahlian dinyatakan dalam 3 bentuk: keahlian berkonsep, keahlian teknis dan keahlian teknologi).
3. Menurunnya tingkat kesetiaan karyawan
4. Munculnya peniru temporer, yakni terdapat pergantian karena adanya persaingan sehingga daur hidup produk semakin singkat. Untuk itu produk yang jenuh membutuhkan inovasi-inovasi lebih cepat, salah satunya dengan cara menaikkan tingkat ketrampilan.

Dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis. Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan produktivitas yang tinggi dalam bekerja. Ini merupakan keinginan yang ideal bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan semata sebab bagaimana mungkin perusahaan memperoleh keuntungan apabila di dalamnya diisi oleh orang-orang yang tidak produktif.

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

Aspek Penting yang Perlu Diperhatikan Untuk Mendorong Karyawan Berkomitmen Tinggi

1. Menumbuhkan *sense of ownership*. Kondisi ini akan tercapai bila manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
2. *Trust* (kepercayaan) terhadap manajemen. Karyawan yang tidak punya kepercayaan kepada manajemen, kecil kemungkinan mereka punya komitmen tinggi.
3. Rasa identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya. Sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan pikiran dan kerjanya bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.
4. Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan

sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama.

5. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Kasus-kasus Dampak Globalisasi

1. Perampokan bank besar – besaran karena naiknya nilai krusmata uang
2. Tambal sulam kemiskinan lewat hutang
3. Penghancuran ketahanan pangan
4. Penciptaan pasar tanah
5. Mafia hutang lewat kredit ekspor
6. Mafia sumber daya manusia

Dampak Globalisasi

Arus Globalisasi	Peluang	Tantangan
Pasar Bebas	Suatu kesempatan untuk mengeksport hasil produksi keluar negeri	Produk yang dipasarkan harus berkualitas dan kompetitif dengan harga dijangkau oleh pasar global
Iptek	Perkembangan iptek menjadi mudah dan cepat diterima	Dampak dari iptek bisa menimbulkan pengangguran yang besar
Budaya	Aktifitas sosial dan adaptasi budaya asing ke dalam budaya bangsa mudah berinteraksi dan terintegrasi	Harus menciptakan filter terhadap budaya yang berdampak negatif
Bisnis dan Pemerintah	Membuka selebar-lebarnya agar investor dapat menanamkan investasinya	Bisnis menjadi terbuka dan profesional, banyak wisatawan mancanegara yang datang sehingga menambah pendapatan perkapita
Lapangan Kerja	Terbuka dan banyak	Persaingan semakin ketat, inovator dan kreatif



Strategi Menghadapi Globalisasi

Landasan globalisasi adalah *Perubahan yang berakselerasi*, tugas kita yakni:

1. Persiapkan diri secara teratur dan *komperhensif*
2. Mencermati fenomena – fenomena perubahan yang terjadi
3. Mengambil kesimpulan esensi dari fenomena-fenomena tersebut
4. Selalu lakukan perkembangan diri, baik dari *soft skills* maupun *hard skills*
5. Merancang langkah strategis sebagai antisipasi dan mengajak banyak orang melakukan hal tersebut
6. Buka pikiran dan psikologi diri sendiri untuk menghadapi persaingan dengan tenaga asing yang masuk ke Indonesia.
7. Pemilihan Produk
8. Perang Harga
9. Mengembangkan Modal Manusia
10. *Moving, Caring, dan Inovating.*
11. Strategi Pemasaran
12. Keunggulan Lokasi
13. Strategi Aliansi
14. Strategi Pembayaran Pasar
15. Memandang Kompetisi sebagai Sebuah Energi

Persaingan Global merupakan suatu tahapan perkembangan fenomena budaya yang mau tak mau harus dilalui oleh perjalanan peradaban maupun sendi-sendi kehidupan manusia, yang

terpenting adalah bagaimana menyikapi dan mempersiapkan diri menyongsong datangnya fenomena tersebut.

Negara-negara di Eropa dalam menyikapi pasar global yaitu dengan menumbuh kembangkan dan meningkatkan kelompok usaha kecil dan menengah.

Kebijakan untuk lebih memusatkan arah pandangan ke usaha kecil dan menengah (UKM) telah menjadi kecenderungan waktu itu, di mana semakin banyaknya dan meratanya peranan UKM tersebut, maka dinamika perekonomian akan lebih cepat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas dengan lebih merata.

UMKM merupakan Usaha yang disebut dengan usaha emas. Hal ini dibuktikan pada saat krisis moneter, UMKM mampu bertahan dan berkembang bahkan dapat menyangga ambruknya perekonomian negara.

Perusahaan-perusahaan Indonesia dituntut mampu bersaing secara profesional pada skala dunia (global) supaya dapat tetap survive dan bahkan berkembang. Kotter mengingatkan bahwa globalisasi pasar dan kompetisi menciptakan suatu perubahan yang sangat besar. Strategi yang tepat harus diaplikasi untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif.

Negara yang tidak memiliki kesiapan strategi dan mampu bersaing dalam menghadapi pasar global tersebut, akan tergerus dan terpinggirkan. Lalu bagaimanakah sebaiknya strategi usaha atau perusahaan di Indonesia dalam menghadapi kompetisi pasar global tersebut...?

KESIMPULAN

- Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat dalam dunia bisnis & industry dan yang menuntut baik organisasi maupun individu lebih mampu beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat dan memusatkan perhatian pada pelanggan.
- Tenaga kerja dalam negeri harus selalu men-update *skill* yang dimiliki sehingga dampak globalisasi dalam bentuk serbuan tenaga asing bisa kita hadapi dengan baik.
- Masyarakat Indonesia/pemerintah harus waspada dalam bidang ekonomi baik mikro maupun makro, karena sebenarnya faktor terpenting dalam globalisasi adalah ekonomi, globalisasi digunakan oleh negara besar untuk mencoba masuk lebih dalam ke negara berkembang semata untuk menguasai perekonomian negara berkembang tersebut melalui tipu daya *neo liberalism* mereka, bila negara kita kurang siap menghadapi globalisasi.
- Pasar global adalah kebijakan dimana Pemerintah tidak melakukan diskriminasi terhadap impor dan mengganggu ekspor. Kebijakan pasar bebas tidak berarti pemerintah meninggalkan semua control dan pajak impor dan ekspor, melainkan bahwa menahan diri dari tindakan yang khusus dirancang untuk menghambat perdagangan, seperti hambatan tarif, pembatasan mata uang, dan kuota impor.
- Globalisasi menciptakan kompetisi sehingga menjadikan suatu perubahan yang sangat besar, strategi yang tepat harus diaplikasikan untuk meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang ada pada lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan semakin kompetitif.
- Banyak perusahaan-perusahaan di dunia dan di Indonesia telah menyadari hal tersebut dan memilih strategi perusahaan yang tepat. Namun tidak sedikit pula dari mereka yang tidak memperhitungkan implikasi langsung strategi perusahaan tersebut terhadap sumber daya manusia. Negara yang tidak memiliki kesiapan strategi dan kurang mampu bersaing dalam menghadapi pasar global tersebut, akan tergerus dan terpinggirkan.
- Strategi yang dilakukan berupa strategi dalam faktor harga, produk, sumber daya manusia, pemasaran, kerja sama, dan pandangan terhadap persaingan untuk menumbuhkan energi dalam bersaing.

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

10 MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Lihat gambar 1.2 semua indikator yang ada pada gambar termasuk globalisasi akan mempengaruhi psikologinya pelaku industri supaya psikologi tidak terpengaruh negatif sikap SDM harus mempersiapkan diri sehingga dampak negatif yang ada disikapi sebagai tantangan bukan pelemahan diri, persoalan psikologi industri & organisasi tidak boleh dihindari tapi dihadapi dan jawabannya aku sanggup menghadapi.

Manajemen psikologi telah banyak memberikan kontribusi bagi pelaku industri dan perkembangan organisasi atau perusahaan. Teori, hasil penelitian dan teknik-teknik atau metode tentang perilaku organisasi telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas. Para lulusan Psikologi yang berkarir dalam dunia bisnis juga telah banyak menunjukkan peranan penting mereka dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan tempat mereka bekerja. Permasalahannya adalah masih banyak orang yang belum dapat melihat peran tersebut karena memang cenderung "implisit" artinya seringkali tidak langsung dapat dilihat secara finansial.

MANAJEMEN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Manajemen Psikologi dalam pengertian umum adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah-laku manusia (pelaku industri). Bagi orang awam seringkali Psikologi disebut dengan ilmu jiwa karena berhubungan dengan hal-hal psikologis/kejiwaan pelaku industri. Sama seperti ilmu-ilmu yang lain, maka Psikologi memiliki beberapa sub bidang seperti Psikologi Pendidikan, Psikologi Klinis, Psikologi Sosial, Psikologi Perkembangan, Psikologi Lintas Budaya,

Psikologi Industri & Organisasi, Psikologi Lingkungan, Psikologi Olahraga, dan Psikologi Anak & Remaja. Dari beberapa sub bidang tersebut Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) merupakan bidang khusus yang memfokuskan perhatian pada penerapan-penerapan ilmu Psikologi bagi masalah-masalah individu dalam perusahaan yang secara khusus menyangkut penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

BAGAIMANA PSIKOLOGI BERPERAN

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

Hasil riset tersebut di atas mungkin hanya menggambarkan sebagian besar area dimana Psikologi dapat berperan. Satu hal yang belum disebutkan di atas misalnya peran para psikolog dalam menangani individu-individu yang mengalami masalah-masalah psikologis melalui *employees assistant program* (EAP) atau pun klinik-klinik yang dimiliki oleh perusahaan. Penanganan individu yang mengalami masalah psikologis sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Hal tersebut sangatlah wajar mengingat bahwa perusahaan digerakan oleh individu-individu yang saling berinteraksi di dalamnya.

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

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

Terlibat dalam proses input : melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.

Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas: melakukan pelatihan dan pengembangan, menciptakan manajemen keamanan kerja dan teknik-teknik pengawasan kinerja, meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan, menentukan sikap-sikap kerja yang baik dan mendorong munculnya kreativitas karyawan..

Berfungsi sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada pemeliharaan: melakukan hubungan industrial (pengusaha-buruh-pemerintah), memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik, ikut terlibat secara aktif dalam penentuan gaji pegawai dan bertanggung jawab atas dampak yang ditimbulkannya, pelayanan berupa bimbingan, konseling dan terapi bagi karyawan-karyawan yang mengalami masalah-masalah psikologis

Terlibat dalam proses output: melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan, mengevaluasi jabatan dan kinerja karyawan.

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

PEKERJAAN DAN TANGGUNGJAWAB

Setelah membaca teori diatas membuat kita menjadi tahu mana yang benar dan mana yang salah, mana yang baik dan mana yang buruk, dalam berinteraksi dengan orang perorang, antara manusia, lebih kongkrit lagi dalam pekerjaan sehari-hari. Pelajaran

yang paling baik yang kita dapatkan adalah dalam pergaulan dan pergulatan masarakat, dalam praktek kehidupan nyata. Pergaulan dalam pekerjaan kita sehari-hari, baik secara langsung maupun tidak langsung, artinya kita hanya melihat dan mendengar saja, dan mengetahui, itupun sudah menambah pengetahuan dan pengenalan kita terhadap sesuatu hal, apalagi kalau secara langsung dan mengalami sendiri.

Pekerjaan kerja, kelelahan dan keletihan, semua itu adalah batu-pengasah bagi hati dan jiwa kita. Kesusahan hidup, penderitaan kehidupan, jalannya perjuangan buat kehidupan, buat cita-cita, buat kebaikan masarakat, apalagi buat bangsa dan rakyat, semua itu menempa dirikita, menyepuh dirikita. Apakah seseorang akan menjadi baja yang baik, emas-intan dan permata yang baik, atau hanya loyang dan tembaga biasa saja, malah siapa tahu hanya hamparan batu kerikil saja, atau bahkan jadi sisa-sisa sampah masarakat, semua itu ditentukan oleh lingkungan kita dan kita sendiri. Olah dan ulah kita sendiri akan menentukan watak dirikita, dan semua itu atas dasar dan dalam perjuangan kehidupan itu sendiri.

Betapa banyak yang bisa kita pelajari dalam kehidupan nyata yang kita geluti sehari-hari, di sekitar kita. Seseorang, sesuatu kelompok, bagian, keluarga, semua selalu ada saja yang bisa kita ambil dan petik hal-hal yang baik, disamping juga ada hal-hal yang sebaiknya janganlah kita tiru! Jadi seperti kata kearifan-lama, seseorang itu akan selalu ada hal-hal baiknya dan juga ada hal-hal buruknya. Tergantung dirikita, yang mana yang mau kita ambil, yang mau kita petik. Di sesuatu hal ihwal, perihal, orang-manusia, akan selalu ada segi baik dan segi buruknya, bagaikan sebuah mata-uang yang selalu ada dua sisi. Dalam filsafat Tiongkok-lama, dia dinamakan yangying (im dan yang), unsur positive dan negative. Dan tak dapat dikatakan mana yang baik, sebab dua unsur itu sangat erat berhubungan dan saling berkaitan dan tergantung pada hal-ihwal tertentu dan pada waktu tertentu pula.

Dalamsuatu badan pekerjaan, di suatu kantor atau perusahaan, atau pabrik, kita dapat melihat dan menemukan berbagai macam orang, berbagai macam tabiat, perilaku, kebiasaan, dan berbagai macam watak. Seseorang sangat baik bekerjanya, sangat rajin dan tekun, tetapi selalu tidak baik sikapnya terhadap teman lainnya. Ada juga baik kedua-duanya, terhadap pekerjaan dan terhadap teman lainnya, tapi kekurangannya suka marah, pemarah dan lekas sekali tersinggung dalam perasaan, suka menyimpan emosi.

Kelihatannya seakan-akan bertentangan watak yang demikian, tetapi sebenarnya dan kenyataannya tidak, contoh kasusnya.

Ada seseorang sangat tekun dan rajin kerjanya, sangat rapi dan bersih serta teliti. Tetapi selalu saja ada kekurangannya. Dia ini diam-diam sebenarnya cukup lumayan egoistis dan mementingkan dirinya sendiri, dan selalu suka pujian, suka sanjungan dan mencari sanjungan. Bukan main sulitnya buat mencari kesempurnaan yang menyeluruh. Maka benar dan tepatlah kata peribahasa, "tak ada gading yang tak retak", tak ada manusia yang sempurna yang begitu ideal, komplit baik dan luhurnya. Seseorang yang sempurna dan tiada cacat itu, mungkin selalu belum dilahirkan atau sudah lama mati.

Belajar dalam kehidupan nyata, dalam masyarakat, dalam pekerjaan dan pergaulan, memang betapa asyiknya, disamping juga betapa muskilnya. Dalam pekerjaan yang kongkrit kudapatkan selama ini : betapa sulitnya mengatasi perasaan dan emosi yang seharusnya dikendalikan. Lalu apakah yang paling sulit dalam pekerjaan? Yang paling sulit dalam pekerjaan ialah : bagaimana sibuk dan giat serta aktive bekerja, tetapi wajah dan rautmuka tetap bersih,selalu senyum, jernih dan tenang. Betapapun sibuk dan banyaknya pekerjaan, tapi tidak marah-marah, tidak menyalahkan orang lain, tidak menganggap dirikita adalah penting dan hebat. Nah, inilah yang paling sulit! Dapat membedakan salah dan benar, baik dan buruk, memilih mana yang sebaiknya diambil, itupun memerlukan pengalaman yang tidak begitu mudah.

Apalagi kalau mau sampai pada kejujuran. Kejujuran itu, menjadi bisa dan sanggup memegang kejujuran, bukanlah begitu saja datang dari langit, tahu-tahu sudah ada dan sudah hinggap didirikita. Kejujuran itupun datangnya bertahap, melalui proses yang lama, proses belajar dan kegagalan yang berulang-ulang. Kukira tidak ada atau adalah kebohongan kalau seseorang mengakui dirinya selalu jujur dalam segala hal, yang padahal belum dan tak pernah teruji! Datangnya dan berdominasinya kejujuran itu pada diri seseorang, selalu melalui proses yang lama, teruji, pernah berkali-kali gagal, dan adakalanya masih juga gagal ketika mempraktekkannya. Itulah sebabnya, hanya dalam praktek-sosial dirikita dapat menempa semua itu dan itupun belum pasti secara otomatis penempaan itu akan menjadi baja, emas-intan dan permata. Kehidupan adalah tidak selalu lurus seperti jalan Malioboro di Yogyakarta, atau jalan yang bersimpang 13 di pusat kota Paris sekitar Champs-Elisees.

Kehidupan itu sangat berliku-liku, dan jalan kehidupan itupun juga berliku-liku, banyak persimpangannya. Banyak perbedaan, disamping juga banyak persamaan. Yang kami alami misalnya, tidak dialami oleh orang lain. Sebaliknya yang orang lain alami, kami tidak mengalaminya.

FUNGSI PSIKOLOGI SEBAGAI ILMU

Psikologi memiliki tiga fungsi sebagai ilmu yaitu:

1. Menjelaskan
Yaitu mampu menjelaskan apa, bagaimana, dan mengapa tingkah laku itu terjadi. Hasilnya penjelasan berupa deskripsi atau bahasan yang bersifat deskriptif.
2. Memprediksikan
Yaitu mampu meramalkan atau memprediksikan apa, bagaimana, dan mengapa tingkah laku itu terjadi. Hasil prediksi berupa prognosa, prediksi atau estimasi.
3. Pengendalian
Yaitu mengendalikan tingkah laku sesuai dengan yang diharapkan. Perwujudannya berupa tindakan atau treatment.

PENDEKATAN PSIKOLOGI

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

1. Pendekatan Neurobiological

Tingkah laku manusia pada dasarnya dikendalikan oleh aktivitas otak dan sistem syaraf. Pendekatan neurobiological berupaya mengaitkan perilaku yang terlihat dengan implus listrik dan kimia yang terjadi didalam tubuh serta menentukan proses neurobiologi yang mendasari perilaku dan proses mental.

2. Pendekatan Prilaku

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

3. Pendekatan Kognitif

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

4. Pendekatan Psikoanalisa

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

5. Pendekatan Fenomenologi

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

SALAH KAPRAH TENTANG PSIKOLOGI

1. Psikologi Bukan Ilmu Pengetahuan

Psikologi telah memiliki syarat untuk dapat berdiri sendiri sebagai ilmu pengetahuan terlepas dari Filsafat. (Syarat Ilmu Pengetahuan: Memiliki Objek (Tingkah laku), memiliki Metode Penelitian (sejak laboratorium Wundt didirikan psikologi telah membuktikan memiliki Metode Ilmiah), sistematis, dan bersifat universal.

2. Salah Penggolongan

Berbagai hal yang berbau kepribadian sering dimasukan kedalam psikologi, semisal: ramalan-ramalan seputar kepribadian (palmistry, chirolology, dll.) sehingga terbentuk pandangan tentang psikologi bukanlah ilmu pengetahuan.

3. Terjebak Dengan Kata Psikotes

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

4. Psikologi Melakukan De-humanisasi

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

5. Parapsikologi Bagian dari Psikologi

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

KESIMPULAN

- Manajemen Psikologi dalam pengertian umum adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah-laku manusia (pelaku industri).
- Pelaku industri supaya psikologi tidak terpengaruh negatif sikap SDMnya harus mempersiapkan diri, sehingga dampak negatif yang ada disikapi sebagai tantangan bukan pelemahan diri, persoalan-persoalan psikologi industri & organisasi tidak boleh dihindari tapi dihadapi.
- Manajemen Psikologi dalam pengertian umum adalah ilmu yang mempelajari tentang tingkah-laku manusia (pelaku industri).
- Psikologi memiliki tiga fungsi sebagai ilmu yaitu: Pengendalian, Memprediksikan dan Menjelaskan.

1 1 MANAJEMEN PERUBAHAN

Kuatnya tekanan psikologi akibat indikator manajemen psikologi industry & organisasi yang terdiri dari Kepentingan Industri, Rekrutmen, Seleksi, penempatan, Pemberdayaan dan Pembinaan Pekerja, Sikap, Pola Pikir, Mentalis, Manajemen Pancasila, Manajemen Budaya, kepemimpinan, Manajemen Komunikasi Bisnis, Manajemen Perubahan, Manajemen Konflik, Manajemen Resiko, Manajemen Stres, Motivasi, Daya Saing, Daya Juang, Kesungguhan dan Semangat, Manajemen K3I, Perkembangan Industri 4.0 apalagi di tambah globalisasi (lihat gambar 1.1) menuntut adanya perubahan.

Manajemen Perubahan menurut Holger Nauheimer (2007), dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih menuju kondisi masa depan yang lebih baik.

Pengertian Manajemen Perubahan adalah wujud pendekatan melalui suatu proses untuk mengubah individu, tim, dan organisasi/ perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik.

Manajemen perubahan menjadi bagian penting ketika perusahaan melakukan perubahan dalam operasional mereka sehari-hari. Manajemen perubahan adalah kontrol yang kuat dari perpindahan sistem dari tahapan pengembangan, selanjutnya dilakukan pengetestan, sampai sistem tersebut dapat digunakan dengan pemahaman yang tepat dari manfaat dan potensi dari masalah-masalah yang tidak diantisipasi tiap tahapannya.

Poin penting yang harus diperhatikan adalah suksesnya manajer perubahan memperkenalkan sistem baru dalam kegiatan operasional dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dalam perubahan. Manajer perubahan mengetahui tiap waktu dan memonitor jalannya operasional mereka agar lebih baik lagi dalam

mengetahui masalah-masalah dan dapat merespon permasalahan dengan cepat (Applegate, et al., 2009).

Penyebab Perubahan

Untuk dapat memahami perubahan amati pemicunya atau apa yang menyebabkan sebuah perubahan. Pemahaman ini menjadi penting sebelum perusahaan melakukan perencanaan dan penerapan dari sebuah perubahan (Lientz, et al., 2004).

Hal-hal yang menyebabkan perubahan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Perubahan dari manajemen tingkat atas, perubahan perusahaan, penggabungan perusahaan (*mergers*).
2. Kompetisi.
3. Peraturan.
4. Tuntutan pengguna.
5. Kesalahan dari metode bekerja sehari-hari.
6. Teknologi.

Keenam penyebab perubahan di atas dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan eksternal.

Faktor internal penyebab perubahan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan dari manajemen.
2. Perubahan prioritas dari manajemen.
3. Masalah internal dalam bekerja.
4. Keluar masuk karyawan sangat tinggi.
5. Kehilangan karyawan-karyawan penting.
6. Produk dan jasa baru.
7. Penerapan teknologi baru.
8. Penggabungan perusahaan (*mergers*).
9. Perubahan perusahaan.

Faktor eksternal penyebab perubahan adalah sebagai berikut:

1. Penjualan meningkat atau menurun.
2. Kompetisi yang sangat ketat, sehingga memerlukan perubahan dalam proses.
3. Teknologi baru muncul dan harus digunakan.
4. Perubahan kebijakan dan peraturan pemerintah.
5. Perubahan dari pemilik perusahaan
6. Rekomendasi dari konsultan untuk melakukan perubahan.

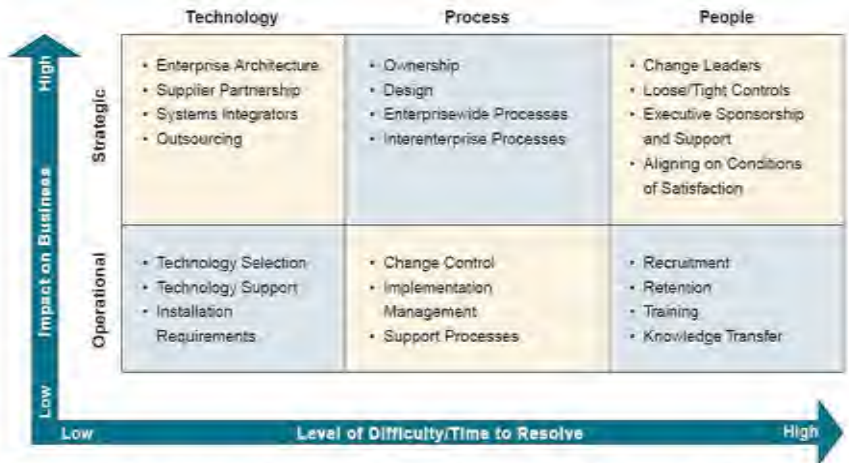
Dimensi dari Perubahan

Setelah faktor-faktor penyebab diketahui, selanjutnya dimensi-dimensi dari perubahan yang terjadi di dalam perusahaan (Lientz, et al., 2004). Lientz menyebutkan beberapa dimensi dari perubahan, yaitu:

1. Manajemen (bagaimana pengarahan dari pekerjaan).
2. Pekerjaan itu sendiri (apa yang dikerjakan – lingkup kerja).
3. Prosedur (bagaimana pekerjaan diselesaikan).
4. Sistem dan teknologi (bagaimana pekerjaan diselesaikan).
5. Staf dan perusahaan (siapa melakukan pekerjaan dan supervisi).
6. Kebijakan (bagaimana tata kelola pekerjaan).
7. Fasilitas, lokasi, dan infrastruktur (dimana pekerjaan dilaksanakan).
8. Waktu (kapan pekerjaan diselesaikan).

Beberapa aktifitas yang berkaitan dengan manajemen perubahan adalah:

1. Melakukan review pemicu dan harapan dari perubahan
2. Mengidentifikasi area-area yang potensial dalam perubahan
3. Mendefinisikan tujuan dan lingkup dari perubahan
4. Menentukan aktifitas-aktifitas untuk perubahan
5. Mendefinisikan bagaimana pekerjaan dilakukan setelah perubahan
6. Menentukan strategi implementasi dari perubahan
7. Mengelola dan mengarahkan perubahan
8. Mengukur pekerjaan sebelum, selama, dan setelah perubahan
9. Mengelola momentum dari perubahan



Source: Adapted from Grant Norris, James Hurley, Kenneth Hartley, John Dineen, and John Ball, *Business and ERP: Transforming the Enterprise*, p. 120. Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc. Reprinted by permission.

Gambar 11.1. Dimensi Kunci dari Perubahan

Analisa terhadap keberhasilan dan kegagalan telah didefinisikan dalam mendesain perusahaan, salah satunya adalah transformasi dari perusahaan membutuhkan lebih dari perubahan struktur. Tidak cukup mudah untuk membuat perubahan dan mengubah sebuah struktur perusahaan. Perubahan dalam struktur perusahaan akan menyebabkan kebingungan dalam perusahaan, tetapi dapat membantu untuk membuat kondisi untuk perubahan. Perubahan di dalam struktur akan membuat penyesuaian dari karyawan, proses dan informasi (Applegate, et al., 2009).

Kebutuhan dan Pentingnya Manajemen Perubahan

Gambar di bawah ini berisi kebutuhan dan dampak dari tiap elemen-elemen dari manajemen perubahan.



Gambar 11.2. kebutuhan dan dampak dari tiap elemen-elemen dari manajemen perubahan.

Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu, tim maupun organisasi untuk transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih baik (Coffman and Lutes, 2007). Dalam literatur yang lain manajemen perubahan didefinisikan sebagai transformasi organisasi dengan maksud agar selaras dengan eksekusi strategi perusahaan yang sudah dipilih.

Manajemen perubahan merupakan manajemen manusia dalam proyek perubahan berskala besar (Marchewka, 2003). Dari definisi diatas dapat kita lihat bahwa kesiapan dari organisasi dan individu-individu dalam organisasi menghadapi perubahan menjadi faktor yang menentukan apakah perubahan berhasil atau tidak.

Faktor Penentu Kesuksesan Manajemen Perubahan

Dalam manajemen perubahan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Faktor tersebut terdiri dari *soft factor* (*motivation, communication dan leadership*) yang merupakan faktor-faktor yang tidak terukur dan *hard factor* (*duration, integrity, commitment dan effort*) yang merupakan faktor-faktor yang terukur

(Sirkin et al., 2005). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sirkin dan kawan-kawan pada 225 perusahaan, mereka menemukan bahwa pada setiap inisiatif perubahan kedua faktor tersebut akan menentukan hasil akhir dari perubahan (keberhasilan atau kegagalan). Oleh karena itu faktor-faktor inilah yang harus menjadi perhatian untuk menentukan keberhasilan dari manajemen perubahan.

Kerangka Kerja Manajemen Perubahan

Terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja manajemen perubahan. Dalam setiap model terdapat serangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan dan hasil-hasil yang akan dicapai pada setiap langkah.

1. Enterprise Wide Change (Haines, 2005)

Enterprise adalah suatu entitas yang sistemik dan kompleks, yang dapat berbentuk organisasi pribadi maupun organisasi publik baik profit maupun non profit. Organisasi sebagai salah satu bentuk *enterprise* yang terus berkembang, dimana perkembangan tersebut membutuhkan perubahan, oleh karena itu perubahan dalam organisasi adalah suatu keniscayaan.

Enterprise Wide Change (EWC) merupakan suatu konsep yang melihat perubahan suatu organisasi tidak secara parsial atau komponen-komponennya saja tetapi secara utuh atau sistemik. Karena pengaruh dari EWC berdampak kepada seluruh komponen dari organisasi (Haines, 2005). EWC memiliki karakteristik yang membedakannya dengan perubahan yang tidak komprehensif :

1. Memiliki dampak secara struktural dan mendasar kepada seluruh organisasi atau unit dimana perubahan terjadi.
2. Memiliki dampak yang strategis, karena perubahan akan membawa organisasi ke posisi yang lebih baik.
3. Perubahan bersifat kompleks, *chaos* dan radikal.
4. Berskala besar dan membutuhkan transformasi organisasi.
5. Membutuhkan jangka waktu yang panjang.
6. Perubahan budaya, karena perubahan akan membawa perubahan norma, kebijakan, nilai dan perilaku.

Dari karakteristik tersebut maka perubahan yang berdampak pada organisasi bukan merupakan sesuatu yang sederhana. Perubahan memerlukan strategi dan perencanaan yang matang. Sehingga dalam manajemen perubahan seluruh komponen organisasi harus menjadi perhatian. Dalam EWC digunakan pendekatan *system thinking* dalam melakukan perubahan.

2. *System Thinking Approach* (Haines, 2005)

Organisasi dalam era abad 21 memiliki kompleksitas yang sangat tinggi, baik dalam struktur organisasi maupun kegiatannya. Dengan kompleksitas yang tinggi maka dalam melihat suatu perubahan organisasi, kita tidak bisa melihatnya dari salah satu komponen saja dalam suatu organisasi.

System Thinking merupakan suatu pendekatan menyeluruh dalam manajemen perubahan yang terfokus dalam hasil akhir dari suatu perubahan. Kemudian akan ditentukan faktor-faktor yang mempengaruhi dan langkah-langkah apa yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir tersebut. Dalam pendekatan *system thinking* ada 5 fase yang harus dilalui yaitu :

1. Fase A: *Positioning Value / Strategic Position* (Menentukan posisi strategis)
Fase ini merupakan tahapan dalam *system thinking* dimana apa yang menjadi tujuan/posisi strategis organisasi didefinisikan dengan jelas. Posisi inilah yang akan dicapai dengan perubahan organisasi.
2. Fase B : *Measures Goals* (Mengukur Tujuan)
3. Dalam fase ini ditentukan ukuran-ukuran dan mekanisme yang digunakan untuk melihat apakah tujuan telah dicapai.
4. Fase C : *Assesment Strategy* (Strategi Assesmen)
Pada fase ini ditentukan gap (kesenjangan) antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan. Sehingga dapat ditentukan langkah- langkah untuk mencapai kondisi yang diinginkan agar lebih baik.
5. Fase D : *Acions Level-level* (Aktifitas perubahan)
Fase ini akan mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi yang akan mengintegrasikan semua proses, aktifitas, hubungan dan perubahan yang dibutuhkan untuk mengurangi gap atau untuk merealisasikan tujuan yang sudah ditentukan pada fase A.
6. Fase E : *Environment Scan* (Identifikasi Lingkungan Eksternal)
Pada fase ini dilakukan identifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi perubahan. Identifikasi ini dilakukan dengan menggunakan *scanning framework* (kerangka kerja identifikasi) SKEPTIC (*Social C*)ompetition *Economic Politics Technology Industri Customer*) Hasil identifikasi ini akan memberikan arah dan seberapa besar perubahan yang akan dilakukan.

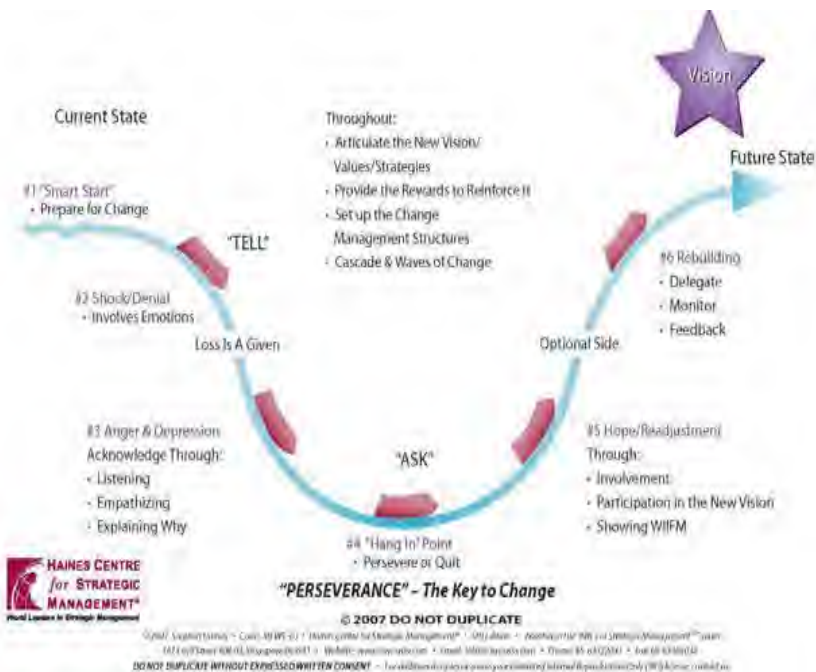


Gambar 11.3. *System Thinking Approach* (Haines, 2005)

Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa pendekatan ini merupakan siklus dari fase-fase dimana apa yang sudah dihasilkan dalam satu siklus akan menjadi input untuk siklus berikutnya. Pada pendekatan ini reaksi-reaksi yang muncul dari individu-individu yang mengalami perubahan digambarkan dalam *The Rollercoaster of Change*. Pada *The Rollercoaster of Change* menggambarkan ada 6 tahapan dalam menghadapi perubahan yaitu :

1. *Start Smart*, pada tahap ini disebut juga *pre-planning* atau tahap awal perencanaan perubahan dimana individu-individu bersiap-siap untuk perubahan. Ada proses edukasi dalam tahap ini.
2. *Shock*, pada tahap ini dimulainya perubahan dengan ditandai *kickoff* oleh *change leader* (pemimpin perubahan). Pada tahap ini biasanya reaksi yang muncul adalah *shock* (keterkejutan) dari individu-individu. Keterkejutan ini muncul akibat ketidaksiapan mereka menghadapi perubahan.
3. *Depression/anger*, pada tahap ini perubahan sudah dilakukan dan reaksi-reaksi yang muncul akibat adanya reorganisasi, perubahan pekerjaan dan tanggung jawab karena perubahan mulai nampak dengan jelas dalam bentuk depresi, kemarahan dan perasaan kehilangan dari individu-individu.

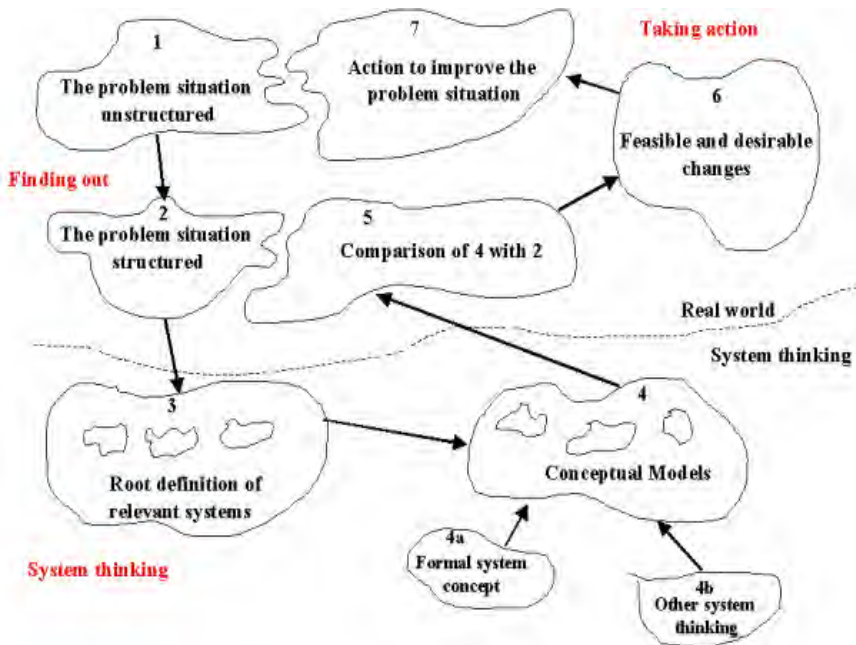
4. *Hang In/Persevere*, pada tahap ini reorganisasi dan hubungan kerja yang baru mulai diberlakukan dan individu-individu dalam organisasi akan berusaha mempertahankan kondisi yang lama, sehingga pada tahapan ini sering kali perubahan bisa mengalami kegagalan.
5. *Hope/Readjustment*, pada tahap ini dilakukan penyesuaian atau penyelarasan dengan kondisi organisasi yang baru. Dan individu- individu dalam organisasi sudah lebih memahami perubahan sehingga pada tahapan ini arah dan tujuan dari perubahan yang hendak dicapai telah mapan.
6. *Rebuilding*, pada tahap ini kondisi organisasi yang baru telah terbangun secara permanen. Pada tahap ini tim yang solid sudah terbangun dan kegiatan organisasi sudah berjalan dengan baik. Melihat reaksi yang muncul dari perubahan maka strategi manajemen perubahan yang dilakukan harus mampu mengatasi reaksi-reaksi yang muncul sehingga tujuan perubahan dapat tercapai. Oleh karena itu selain mengetahui reaksi yang muncul harus pula diidentifikasi penyebab dari reaksi tersebut (Bolognese, 2002).



Gambar 11.4. *The Rollercoaster of Change* (Haines, 2005)

3. *Soft System Methodology (Checkland, 2000)*

Soft System Methodology (SSM) dibangun oleh Peter Checkland dan dipublikasikan pada tahun 1981. SSM merupakan suatu metodologi untuk menganalisis dan pemodelan sistem yang mengintegrasikan teknologi (*hard*) sistem dan manusia (*soft*) system. Metodologi ini sering digunakan untuk pemodelan manajemen perubahan dimana faktor teknologi dan manusia merupakan bagian dari perubahan itu. Dalam memahami permasalahan dan menemukan penyelesaian yang mengkompromikan situasi saat ini dengan keadaan ideal yang seharusnya, SSM menekankan pentingnya konteks keseluruhan (*sistemik*). Hal ini sejalan dengan konsep EWC.



Gambar 11.5. *Soft System Methodologi (Checkland, 2000)*

Dalam gambar dapat kita lihat SSM memiliki tujuh tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi situasi permasalahan
2. Menggambarkan situasi permasalahan secara terstruktur
3. Membuat definisi awal dari sistem yang bersangkutan
4. Membuat dan menguji model secara konseptual konseptual
5. Membandingkan model yang telah dibuat dengan kenyataan

6. Mengidentifikasi kemungkinan perubahan
7. Melakukan tindakan untuk memperbaiki permasalahan

Dari tahapan diatas diketahui setelah melakukan analisis terhadap situasi riil kemudian dilanjutkan dengan mendefinikan "sistem" atau situasi permasalahan yang dipandang sebagai suatu sistem. "Sistem" disini dinyatakan sebagai *root definition* (definisi dasar), yaitu merupakan sebuah kalimat yang diekspresikan dalam bahasa alami (*natural language*), yang mengandung komponen- komponen :

- *Customers* : pihak-pihak yang memperoleh dampak dari komponen transformation (T)
- *Actors* : pihak-pihak yang memfasilitasi/melakukan T
- *Transformation* : proses perubahan dari awal sampai selesai
- *Weltanschauung* : pandangan secara menyeluruh yang memberi arti pada T
- *Owner* : pemilik sistem; pihak yang memiliki otoritas untuk menghentikan T
- *Environment* : elemen-elemen lingkungan yang mempengaruhi sistem

Definisi dasar yang dibuat harus memenuhi konteks "sebuah sistem untuk melakukan X dengan melakukan Y untuk mencapai Z", dimana X adalah hal yang harus dilakukan, Y adalah cara untuk melakukan dan Z adalah alasan melakukan.

Dari definisi dasar yang dibuat maka langkah selanjutnya adalah membuat model konseptual yang menunjukkan hubungan antar aktivitas yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi dalam definisi dasar.

4. *Analytic Hierarchy Process (Saaty, 2001)*

Dalam pengambilan keputusan sering kali bersifat kompleks dimana banyak faktor, obyektif atau kriteria yang harus dipertimbangkan. Pengambilan Keputusan yang ideal harus mengikut sertakan semua faktor secara simultan dan terintegrasi, serta yang lebih penting lagi mempunyai keterkaitan dengan sasaran (goal) yang ingin dicapai.

Analytic Hierarchy Process (AHP) adalah suatu metode analisis dan sintesis yang dapat membantu proses pengambilan keputusan. AHP merupakan alat pengambil keputusan yang powerful dan fleksibel, yang dapat membantu dalam menetapkan prioritas-prioritas dan membuat keputusan di mana aspek-aspek kualitatif

dan kuantitatif terlibat dan keduanya harus dipertimbangkan. Dengan mereduksi faktor-faktor yang kompleks menjadi bagian-bagian yang lebih terstruktur mulai dari goal (tujuan) ke obyektif lalu menjadi alternatif tindakan dan kemudian mensintesa hasil-hasilnya, maka AHP tidak hanya membantu orang dalam memilih keputusan yang tepat, tetapi juga dapat memberikan pemikiran alasan yang jelas.

Pada hakekatnya AHP merupakan suatu model pengambil keputusan yang komprehensif dengan memperhitungkan hal-hal yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. AHP juga memungkinkan struktur suatu sistem dan lingkungan ke dalam komponen yang saling berinteraksi dan kemudian menyatukan mereka dengan mengukur dampak pada komponen kesalahan sistem (Saaty, 2001).

Peralatan utama dari model ini adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya. *Analytic Hierarchy Process* pada prinsipnya berdasarkan 3 hal yaitu :

1. Dekomposisi

Pengambil Keputusan harus memecah (to compose) permasalahan ke dalam elemen-elemen dan menyusunnya ke dalam suatu struktur hirarkis yang menunjukkan hubungan antara sasaran (*goal*), tujuan/kriteria (*objectives*), sub tujuan/sub kriteria serta alternatif- alternatif keputusan.

2. Komparasi Berpasangan (*Pairwise Comparison*)

Penilaian secara komparatif berpasangan. Dalam hal ini setiap faktor baik berupa obyektif/kriteria, sub obyektif dan alternatif keputusan ditentukan bobotnya dengan mengadakan perbandingan sepasang- sepasang.

3. Sintesis

Pembuatan Sintesis Keputusan, yaitu menentukan bobot prioritas menyeluruh dari elemen-elemen pada tingkat terendah, yaitu alternatif- alternatif keputusan dari struktur hirarki yang bersangkutan.



Gambar 11.6. Analytic Hierarchical Process

Selanjutnya Saaty (2001) menyatakan bahwa proses analitis hirarki (AHP) menyediakan kerangka yang memungkinkan untuk membuat suatu keputusan efektif yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pendukung keputusan. Pada dasarnya AHP adalah suatu metode dalam merintis suatu situasi yang kompleks, yang terstruktur ke dalam suatu komponen-komponennya. Artinya dengan pendekatan AHP dapat memecahkan masalah dalam pengambilan keputusan.

Menurut Ivancevich (1999) ada beberapa alternatif pendekatan yang dapat digunakan manajer untuk mengelola rencana perubahan (managemen perubahan) yaitu:

1. *Managing change trough power*, manajer mempunyai power dan dapat menggunakannya untuk mendorong karyawan untuk berubah seperti keinginan manajer.
2. *Managing change*, perubahan yang didasarkan pada alasan-alasan tertentu, dan
3. *Managing Change trough Reeducation*, implikasinya untuk memperbaiki fungsi-fungsi organisasional.

Manajer yang mengimplementasikan program perubahan memiliki komitmen untuk melakukan perubahan fundamental dalam perilaku organiasional. Hal itu dapat dilakukan dengan prinsip pembelajaran dengan tidak mempelajari perilaku lama dan mempelajari perilaku yang baru.

Prinsip pembelajaran itu meliputi *unfreezing old learning*: orang yang ingin mempelajari cara-cara baru, *instill new learning*: memerlukan training, demonstrasi dan *empowerment and refreeze that new learning*: melalui aplikasi umpan balik dan reinforcement.

Proses mengelola perubahan melalui pendekatan *reeducation* dapat dipahami secara logika dan melewati beberapa langkah dan disebut model pengelolaan perubahan, yaitu :

- *forces for change* seperti kekuatan eksternal dan internal organisasi,
- *diagnosis of the problem* melalui pencarian informasi, menginterpretasikan dan menyajikan data, partisipasi dan agen perubahan,
- *selection appropriate methode*, sedikitnya ada tiga pendekatan yang dapat dipilih yaitu pendekatan structural melalui tindakan manajer yang mencoba memperbaiki keefektifan dengan memperkenalkan perubahan melalui kebijakan formal; pendekatan tugas dan teknologi seperti job enlargement, changes in office design etc; dan pendekatan asset manusia seperti program management by objectives yang didesain untuk membantu individu menentukan kinerjanya.
- *impediment and limiting condition*, seperti leadership climate (kepemimpinan partisipatif), *formal organization* dan *organizational culture* (misal isu organisasi pembelajaran)
- *implementation of method*, penerapan metode yang sudah dipilih dan
- *program evaluation seperti feedback*, pembuatan revisi jika diperlukan. Manajer harus mengimplementasikan perubahan dan memonitor proses perubahan serta hasilnya. Implementasi model ini bisa saja gagal dan hasilnya jelek tapi aksi *responsive* dapat memperbaiki situasi ini, dan model ini bukanlah solusi akhir tapi cukup memberi kontribusi sebagai alternative solusi.

Sedangkan menurut Michael Beer (1987) ada tiga kondisi yang harus dikelola dalam transformasi atau perubahan yaitu ketidakpuasan dengan status-quo diantara karyawan, kebutuhan akan visi atau model masa depan yang akan menuntun *re-design* organisasi, dan kebutuhan akan proses perubahan yang dikelola dengan baik. Tiga kondisi ini harus dikelola untuk melewati penghalang perubahan yang datang dari manajer dan karyawan ketika perubahan budaya terjadi.

Perubahan biasanya diartikan sebagai hilangnya power seperti pertanggung jawaban dan akuntabilitas yang bergeser: hilangnya *reward* khususnya status, uang dan bergesernya power dan hilangnya identitas seperti kehidupan kerja dan alokasi pertanggung jawaban. Dalam proses perubahan organisasional, energi yang keluar dari proses ketidakpuasan harus disalurkan melalui tujuan yang jelas. Manajer puncak bertugas menciptakan filosofi, mendefi-

nisikan strategi dan mendefinisikan proses manajemen untuk menjadi kompetitif.

Perubahan yang akan digunakan di masa depan dan harus dilakukan oleh top manajer disebut sebagai Model Manajemen Baru yang meliputi:

1. Organisasi berdasarkan komitmen (*commitment based" organization*), organisasi komitmen mendorong individu untuk mengambil risiko dan inisiatif dan menjadi pemimpin. Ini dikarakteristikan dengan tingkatan tinggi dari kreativitas dan energi pengusaha difokuskan pada pemberian produk terbaik kepada pelanggan dengan biaya termurah.
2. Struktur organisasi adalah desentralisasi atau menciptakan otonomi, serta melakukan penyusutan grup-grup staf organisasi melalui eliminasi atau reorganisasi menjadi unit-unit bisnis.
3. Integrasi lintas fungsi dalam melayani pelanggan dan alokasi pertanggung jawaban yang lebih jelas,
4. Manajemen partisipatif, bawahan mengharapkan seorang pemimpin yang melibatkan mereka dan pihak-pihak lain yang relevan dalam pembuatan keputusan, serta
5. *Teamwork*, yang terdiri dari beberapa orang dengan keahlian dan ketrampilan yang saling melengkapi untuk secara bersama-sama mencapai visi organisasi (Ambarwati, 2003).

Perubahan sudah menjadi salah satu bagian yang pasti terjadi dari kehidupan manusia, manusia dan makhluk hidup lainnya mengalami perubahan dari kecil menjadi besar. Biasanya perubahan dipahami dengan usaha untuk bertahan hidup. Begitu juga dengan perusahaan yang mengalami perubahan untuk menyesuaikan dengan tuntutan internal atau eksternal agar kelangsungan bisnisnya berjalan dengan baik. Setiap keadaan yang ingin menjadi lebih baik tentu memerlukan adanya suatu perubahan dan setiap perubahan pasti membutuhkan pengelolaan yang baik untuk mendapatkan hasil sesuai harapan.

Manajemen perubahan menurut Coffman dan Lutes (2007) adalah sebuah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu maupun organisasi dalam proses transisi dari kondisi sekarang menuju kondisi baru yang lebih baik.

Menurut Lientz (2004) memberikan definisi manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, membuat desain, menerapkan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan dalam proses bisnis dan pekerjaan.

Beberapa kegiatan yang terlibat di dalamnya adalah sebagai berikut:

1. Mempelajari penyebab dan harapan dari adanya (terjadinya) perubahan.
2. Mengenali bidang-bidang yang berpotensi untuk mengalami perubahan.
3. Memperkenalkan perubahan dan manajemen dari perubahan tersebut.
4. Mendefinisikan tujuan dan ruang lingkup dari perubahan tersebut
5. Menyusun kegiatan-kegiatan dalam perubahan.
6. Mendefinisikan bagaimana pekerjaan mesti dilakukan setelah terjadinya perubahan.
7. Menentukan implementasi dari strategi perubahan.
8. Mengelola dan mengarahkan perubahan.
9. Mengukur pekerjaan sebelum, selama, dan sesudah terjadi perubahan.
10. Memastikan perubahan terus berlangsung.
11. Menjaga momentum perubahan.

Manajemen perubahan itu sendiri merupakan manajemen manusia dalam proyek perubahan berskala besar. Definisi-definisi di atas memperlihatkan bahwa kesiapan dari organisasi dan individu-individu dalam organisasi yang sedang menghadapi perubahan merupakan faktor yang menentukan apakah perubahan berhasil atau tidak.

Komponen yang harus ada di dalam *Change Management*

1. *Motivating Change* Mendorong kesiapan untuk berubah dan mengatasi setiap penolakan terhadapnya.
2. *Creating a Vision* Merumuskan arah perubahan yang diharapkan.
3. *Developing Political Support* Mempersiapkan para Agen Perubahan (*Change Agent*), termasuk para informal leader.
4. *Managing the Transition* Menyusun rencana aktivitas, membangun komitmen dan struktur komite.
5. *Sustaining Momentum* Mempersiapkan infrastruktur perubahan, membangun sistem pendukung bagi para Agen Perubahan, membangun kompetensi dan keahlian baru, dan mengapresiasi kemajuan sekecil apapun.

Elemen penting lainnya dalam *change management* adalah *speed*. Banyak rencana perubahan sudah dibuat dari dulu, tapi takut untuk mengimplementasiannya dan ketika implementasi siap dilakukan, kondisi lingkungan sudah berubah lagi, sehingga rencana *Change*-nya menjadi kadaluarsa.

Ada dua aspek *change* yang perlu di jalankan. Aspek pertama yaitu aspek teknis, yaitu semua yang berkaitan dengan peningkatan fasilitas, perbaikan organisasi, penambahan aset, dsb. Sementara aspek kedua adalah aspek penerimaan dari *change* tersebut

Change Management amat tergantung dari pemimpinnya, Karena budaya pemimpin akan mewarnai arah perubahan organisasi, akibat jam terbang/pengalaman dan ada pembelajaran yang terus menerus ketrampilan pemimpin terasah sehingga berpola pikir *Visionary Leadership strategic thinking*. Untuk itu faktor pemimpin menjadi kunci utama keberhasilan sebuah perubahan. Seorang pemimpin yang mampu membawa perubahan organisasi menjadi lebih baik adalah:

1. Punya Visi yang Inspiring dan Mampu menjadi motivasi bagi seluruh anggota organisasi
2. Punya program kerja yang Terperinci, terarah dan terukur.
3. Perubahan itu dimulai dari diri seseorang pemimpin itu sendiri yang memberikan tauladan bagi seluruh anggota organisasi.
4. Membangun kebijaksanaan, melalui kemampuan mendengarkan yang baik. Sebab dengan mengerti orang lain anda mendapatkan kebijaksanaan, mengerti diri sendiri anda mendapatkan pence-
rahan.
5. Fleksibelitas .Mampu bergerak dan berubah pada situasi apapun.
6. Mampu melihat keunikan para anggota organisasinya
7. Mampu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan/jabatan yang tepat.
8. Selalu mempunyai cara untuk menyelesaikan persoalan dengan berfikir dan bertindak diluar kebiasaan.
9. Selalu menjadi harapan bagi seluruh anggota organisasi

Visionary Leadership strategic thinking

10 Ciri Visionary Leadership strategic thinking

1. Wawasan akan Masa Depan

Para pemimpin yang *visioner strategic thinking* memiliki pandangan yang jelas strateginya positif akan visi dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau kelompok yang ia

pimpin demi perkembangan dan tujuan yang telah disepakati bersama.

2. Keberanian dalam Melangkah

Kepercayaan diri yang tumbuh melalui kematangan visi ini membuatnya menjadi sosok yang tidak ragu dalam menghadapi risiko. Perhitungan yang cermat, teliti dan juga akurat menjadi salah satu kemampuannya yang tidak dapat diragukan, ditambah lagi dengan inner sense yang tidak semua orang miliki.

3. Kemampuan Mengakomodir dengan Baik

Human skill yang dimiliki seorang pemimpin yang visioner mampu menolongnya dalam melancarkan tujuan yang ia inginkan melalui *problem solving* akan konflik yang terjadi di antara tubuh kelompok yang ia pimpin.

4. Visi yang Jelas dan Mimpi yang Terealisasi

Perumusan visi yang jelas dan komitmen yang kuat akan mengarahkan dirinya sekaligus “menghipnotis” para anggota untuk tujuan bersama sehingga mimpi yang diinginkan dapat terwujud.

5. Implementasi Visi kepada Aksi

Visi yang dibuat oleh pemimpin yang visioner bukan hanya sekedar slogan dalam awang-awang namun mampu diimplementasikan dalam sebuah aksi nyata yang diserap oleh para anggota kelompok sehingga kerja sama dan sinergi pun terjalin.

6. Nilai Spiritual yang Kuat

Pemimpin visioner merupakan sosok yang profesional terhadap keyakinan akan nilai-nilai luhur yang ada di bangsa.

7. Relationship yang Efektif

Mampu menjalin hubungan yang efektif dengan berbagai kalangan, kolega dan juga bawahan melalui motivasi serta nasihat yang diberikan secara natural dan spontan. Pemimpin visioner memiliki pendekatan kemitraan dan menciptakan rasa berbagi visi serta makna dengan orang lain. Mereka menunjukkan rasa hormat yang lebih besar bagi orang lain dan berhati-hati dalam mengembangkan semangat tim.

8. Inovatif dan Inisiatif

Pikiran yang kreatif melalui setiap paradigma baru serta inisiatif dalam melakukan aksi sehingga mampu memberikan suntikan motivasi dan inspirasi pada anggota untuk mencontoh aksi pemimpin tersebut.

9. Integritas Tinggi

Dampak dari cirinya yang menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual membuat pemimpin yang visioner mewujudkan rasa integritas pribadi yang memancarkan energi positif bagi para anggotanya.

10. Strategi dan Sistematis

Pemimpin yang visioner mampu mengubah paradigma lama, dan menciptakan strategi yang “di luar kebiasaan”, mengubah pemikiran konvensional dengan pemikiran yang lebih sistematis.

Nilai Tambah

Hasil analisis dari manajemen perubahan, SDM mendapat nilai tambah pemahaman yang lebih mendalam dan pemantauan psikologi tentang manajemen perubahan. Sebelum membahas nilai tambah pembaca/pelaku industri harus mempunyai jiwa benah diri menuju ke-nilai yang lebih baik secara terus menerus sehingga insan industri punya ketajam analisis dan ketrampilan/skill yang bagus sebagai bekal dalam melakukan kreatif dan inovatif supaya mempunyai nilai tambah.

Untuk mencapai kesuksesan terasa sangat berat apabila si SDM sudah memosisikan diri pada posisi zona nyaman, dikarenakan pikiran kita yang berkuat tentang takut akan kegagalan, tidak selalu berpola pikir positif. Bagaimana kita harus berpikir yang positif? Mungkin sebagian dari anda sudah mengetahui apa yang dibahas didepan.

Posisi zona nyaman seharusnya dihindari / tidak ada untuk generasi produktif karena era industri 4.0 Perubahan begitu cepat, coba bayangkan adanya gofood yang tadinya tidak ada menjadi ada, kesemuanya itu bertujuan untuk memulyakan konsumen sebagai raja. era industri 4.0 akan muncul lagi industri yang tidak disangka-sangka bahkan lebih dahsat lagi .

Penulis hanya menanyakan, nilai tambah apa yang anda punyai untuk mencapai kesuksesan yang Anda inginkan melalui era industri 4.0? Apakah hanya dengan motivasi saja? Tidak.

Pembaca harus memikirkan nilai tambah apa yang pembaca punya. Misalnya pembedakan ketrampilan seorang karyawan pabrik, nah apa yang membedakan anda dengan karyawan pabrik yang lain? Kalau kita masih sama penguasaan ketrampiannya dengan yang lain (nilainya rata-rata sesama karyawan lain), berarti

Anda belum mempunyai nilai tambah. Sudah paham kan apa yang disebut nilai tambah ? Sekarang bagaimana dengan anda sekarang?

Jika pembaca berusia muda (25 tahun) anda mempunyai kesehatan prima, kesehatan psikologi yang luar biasa, perubahan buka masalah dihadapi dengan merubah pola pikir yakni sebagai tantangan untuk maju menuju sukses

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

Kreativitas (*Creativity*)

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

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

Menjadi kreatif adalah sebuah keputusan diri. Yaitu, sebuah pilihan seseorang akan bertindak kreatif atau tidak. Pilihan untuk kreatif diumpamakan layaknya seorang investor yang baik, mereka membeli dengan harga rendah dan menjual setinggi - tingginya, juga bisa pemanfaatan metode sehingga jadi efektif dan efisien. Tulisan ini mencoba menggambarkan asumsi di atas, yang kita sebut sebagai teori kreativitas.

Penanaman Teori Kreativitas

Sikap kreatif juga berlaku di dunia ide, orang kreatif memunculkan banyak ide yang bernilai. Tidak semua ide kreatif terlihat cerdas, berisi keajaiban, bermuatan guna, tetapi tidak jarang ide - ide kreatif terlihat jelek, karenanya dianggap hina,

dicurigai dan diolok - olok. Pada umumnya, ide kreatif sering ditolak karena bertentangan dengan keadaan yang sedang berlaku. Penolakan oleh masyarakat tersebut, barangkali, untuk memberi kerangka berpikir yang benar - benar menurut takaran mereka oleh karena itu ditata psikooginya sehingga siap menghadapinya. Masyarakat pada umumnya merasa, bahwa ide kreatif melawan status-quo dan masyarakat seringkali mengabaikan ide inovatif. Semua ini adalah beberapa hambatan munculnya sikap kreatif dan inovatif, karena itu dalam upaya mengembangkan sikap kreatif kita perlu mengenali beberapa aral kreativitas. Ada berbagai jenis aral kreativitas (*creativity blocks*), yaitu hambatan bersifat internal, seperti aral pola pikir, paradigma, keyakinan, ketakutan, motivasional, dan kebiasaan dan aral eksternal seperti hambatan sosial, organisasi dan kepemimpinan. Pendek kata, ide kreatif sering ditolak masyarakat (Sternberg and Lubart 1995a) untuk itu ditata/siapkan psikooginya. Beberapa contoh menarik yang bisa kita simak, salah satunya, hasil kerja kreatif karya literatur dan sastra besar, "Toni Morrison Tar Baby" dan "Sylvia Plath The Bell Jar" pada awalnya ditanggapi negatif. Contoh lain, beberapa hasil penelitian keilmuan ditolak sebelum dipublikasikan di jurnal, seperti, John Gracia tentang perbedaan *biopsikologis*, yang sekarang dikenal dengan *classical conditioning*, yang mashur dengan *a single trial of learning*-nya. (Gracia and Koelling 1966).

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

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

Keseimbangan Kemampuan Sintetik, Analisis, dan Praktikal

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

12 Langkah Menuju Kreativitas

- (1) Mendefinisikan kembali problem yang dihadapi. Secara esensi cara ini bisa dimaknai sebagai pelepasan seseorang dari belenggu pikirannya. Proses ini adalah bagian dari sintetik berpikir kreatif.
- (2) Bertanya dan menganalisa asumsi. Orang kreatif mempertanyakan asumsi dan cepat menggerakkan orang lain melakukan hal yang sama. Mempertanyakan asumsi adalah bagian dari kreativitas berpikir analisis.
- (3) Menjual ide. Murid - murid dilatih bagaimana mempengaruhi orang lain melalui gagasan - gagasan mereka. Menjual gagasan adalah bagian dari aspek praktikal berpikir kreatif.
- (4) Mendorong menghasilkan ide. Orang kreatif mampu mendemonstrasikan gaya berpikir seorang legislatif. Seorang legislatif suka menghasilkan ide. Siswa butuh banyak pengetahuan agar ide yang muncul lebih baik. Guru dan murid harus bersama-sama mengidentifikasi dan mengenali aspek kreatif dari ide yang dihadirkan.

- (5) Mengenali dua arah perolehan pengetahuan. Murid - murid dikenalkan pada proses belajar dua arah, berpusat pada guru dan belajar dari diri mereka sendiri.
- (6) Mendorong siswa mengidentifikasi rintangan dan mengatasinya. Siswa perlu tahu bahwa proses kreativitas berlangsung lama, agar nilai atau ide kreatif bisa dikenal dan dihargai.
- (7) Mendorong berpikir sehat dan berani mengambil resiko. Apakah kesulitan, rintangan dan resiko harus dihindari? Tidak. Pertanyaan dan jawaban ini harus ditanamkan secara kuat pada jiwa murid, agar sadar tentang semua resiko yang akan dihadapi dari setiap pengambilan keputusan. Inilah bentuk berpikir sehat. Dan, itulah harga kerja kreatif.
- (8) Mendorong toleransi ambigu. Menyadari adanya kodrat hitam dan putih. Demikian pula, pemikiran dan perbuatan mempunyai dua dimensi, baik-buruk.
- (9) Membantu siswa membangun keyakinan meraih sukses (*self-efficacy*). Semua siswa pada dasarnya mempunyai kemampuan berkreasi atas pengalaman-pengalamannya. Berada di kelompok yang menyenangkan, misalnya, mendorong siswa mampu memunculkan sesuatu yang baru. Oleh sebab itu, cara pertama adalah memberi suasana kondusif pada siswa untuk bisa kreatif.
- (10) Membantu siswa menemukan cinta pada perbuatannya. Siswa disadarkan pentingnya mencintai apa yang sedang dikerjakan. Hal ini mendorong siswa menampilkan kerja yang bagus, fokus dan penuh dedikasi.
- (11) Mengajarkan siswa pentingnya menunda kepuasan. Siswa harus ditanam kesadaran pentingnya kita mengerjakan suatu proyek dalam jangka waktu lama, tanpa berharap cepat - cepat mendapatkan hasil.
- (12) Memelihara lingkungan agar tetap kreatif. Suasana kelas hendaknya dikondisikan untuk tetap terjaga kreativitasnya, dengan demikian siswa akan terdorong untuk selalu kreatif.

Pertumbuhan dan perkembangan manusia tidak akan lepas dari 3 potensi primer (fisik, kreatif dan rasio) dan 3 potensi sekunder (gerak, imajinasi, dan perasaan). Menurut Tabran (1998), dalam diri manusia terdapat proses yang sifatnya sadar, ambang sadar dan tidak sadar. Perkembangan rasio / daya nalar merupakan gabungan antara gerak dan imajinasi, perkembangan kreatif merupakan gabungan antara imajinasi dan perasaan. Unsur fisik, kreatif dan

rasio tersebut selalu bekerja secara bersamaan dalam diri manusia hanya kadarnya saja berbeda-beda tergantung pada usia sejak bayi hingga dewasa.

Kreativitas merupakan salah satu istilah yang sering digunakan dalam penelitian psikologi masa kini dan sering digunakan dengan bebas di kalangan orang awam. Kreativitas merupakan ranah psikologis yang kompleks dan multidimensional (Dedi Supriadi, 1994). Banyak definisi tentang kreativitas, namun tidak ada satu definisi pun yang dapat diterima secara universal. Untuk lebih menjelaskan pengertian tentang kreativitas, akan dipaparkan beberapa perumusan yang merupakan simpulan para ahli mengenai kreativitas. Kreativitas merupakan proses mental yang unik, suatu proses yang semata-mata dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang baru, berbeda dan orisinal. Sebaliknya, kreativitas mencakup jenis pemikiran spesifik, yang disebut Guilford "pemikiran berbeda" (*divergent thinking*). Pemikiran menyimpang dari jalan yang telah dirintis sebelumnya dan mencari variasi.

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan komposisi, produk atau gagasan apa saja yang pada dasarnya baru dan sebelumnya tidak dikenai pembuatnya. Banyaknya definisi tentang kreativitas merupakan salah satu masalah kritis dalam meneliti, mengidentifikasi dan mengembangkan kreativitas. Dalam dunia pendidikan yang terpenting kreativitas perlu dikembangkan. Sehubungan dengan pengembangan kreativitas, terdapat empat aspek konsep kreativitas (Rhodes, 1987) diistilahkan sebagai "*Four P's of Creativity : Person, Process, Press, Product*".

Teori Tentang Pembentukan Pribadi Kreatif

1. Teori Psikoanalitis

Kreativitas adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau konsep baru, atau hubungan baru antara gagasan dan konsep yang sudah ada. Dari sudut pandang keilmuan, hasil dari pemikiran kreatif (kadang disebut pemikiran divergen) biasanya dianggap memiliki keaslian dan kepantasan. Sebagai alternatif, konsepsi sehari-hari dari kreativitas adalah tindakan membuat sesuatu yang baru.

a. Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas

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

b. Motivasi untuk Kreativitas

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

c. Kondisi Eksternal yang mendorong Perilaku Kreatif

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

d. Menjadi Kreatif dan Produktif

Ketika kita mendengar kata kreativitas, seringkali yang muncul di benak kita adalah para penulis, pelukis, penyair, musisi – para seniman yang bergerak di dunia seni. Padahal kreativitas mencakup hal-hal yang lebih luas, misalnya: mengelola bisnis yang berkembang pesat, meningkatkan nilai penjualan produk kita, melakukan negosiasi bisnis, menyusun program komputer, menjadi orang tua yang inovatif, memiliki hidup yang menyenangkan dan membahagiakan, semuanya memerlukan tingkatan tertentu kreativitas. Kreativitas dan saat-saat penuh inspirasi merupakan hal yang sangat penting bagi segala aspek yang kita lakukan dalam hidup ini – hubungan, keluarga, bisnis, pekerjaan, dan komunitas sosial.

Kita semua dilahirkan dengan potensi kreativitas. Salah satu ciri yang membedakan manusia dengan ciptaan Tuhan yang lain adalah kreativitas kita atau kemampuan kita mencipta. Hal ini merupakan sifat hakiki kita sebagai manusia dan merupakan bagian dari siapa kita. Kreativitas merupakan instink kita yang terbawa sejak lahir. Sebagaimana yang pernah kita bahas dalam edisi Mandiri 18, bahwa sesungguhnya alam telah mengajarkan kita untuk menjadi kreatif.

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

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

Penting sekali bagi kita untuk mulai belajar mengembangkan kreativitas dalam diri kita. Seorang anak kecil dapat membuat berbagai macam bentuk dari misalnya 50 potongan lego. Demikian halnya telah jutaan bahkan milyaran penemuan manusia yang berasal dari unsur - unsur yang terbatas atau

sederhana. Penemuan roda yang berbentuk lingkaran misalnya telah menyebabkan terciptanya ribuan bahkan jutaan produk seperti mobil, kereta api, sepeda, ban berjalan, dan sebagainya.

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

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

2. Teori Freud, Kris, dan Jung

a. Teori Freud

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

b. Teori Kris

Erns Kris (1900-1957) menekankan bahwa mekanisme pertahanan regresi seiring memunculkan tindakan kreatif. Orang yang kreatif menurut teori ini adalah mereka yang paling mampu "memanggil" bahan dari alam pikiran tidak sadar. seseorang yang kreatif tidak mengalami hambatan untuk bisa "seperti anak" dalam pemikirannya. mereka dapat mempertahankan "sikap bermain" mengenai masalah-masalah serius dalam kehidupannya. Dengan demikian mereka mampu melihat masalah-masalah dengan cara yang segar dan inovatif, mereka melakukan regresi demi bertahannya ego (*Regression in The Survive og The Ego*).

c. Teori Jung

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

3. Teori Humanistik

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

Ciri - Ciri Kepribadian Kreatif :

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

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

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

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

Ciri yang lebih serius pada orang kreatif adalah ciri - ciri seperti idealisme, kecenderungan untuk melakukan refleksi, merenungkan peran dan tujuan hidup, serta makna atau arti dari

keberadaan mereka. Anak berbakat lebih cepat menunjukkan perhatian pada masalah orang dewasa, seperti politik, ekonomi, polusi, kriminalitas dan masalah lain yang dapat mereka amati di dalam masyarakat.

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

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

4. Teori - Teori Tentang Press

Kreatifitas agar dapat terwujud diperlukan dorongan dari individu (motivasi intrinsik) maupun dorongan dari lingkungan (motivasi ekstrinsik).

a. Motivasi Intrinsik dari Kreatifitas

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

b. Kondisi Eksternal Yang Mendorong Perilaku Kreatif

Kreatifitas memang tidak dapat dipaksakan, tetapi harus dimungkinkan untuk tumbuh, bibit unggul memerlukan kondisi yang memupuk dan memungkinkan bibit itu mengembangkannya sendiri potensinya. Bagaimana cara menciptakan lingkungan eksternal yang dapat memupuk dorongan dalam

diri anak (internal) untuk mengembangkan kreatifitasnya? Menurut pengalaman Carl Rogers dalam psikoterapi adalah dengan menciptakan kondisi keamanan dan kebebasan psikologis.

c. Keamanan Psikologis

Ini dapat terbentuk dengan 3 proses yang saling berhubungan:

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

d. Kebebasan Psikologis

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

Teori Tentang Proses Kreatif

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

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

Teori Tentang Produk Kreatif

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

Cropley (1994) menunjukkan hubungan antara tahap-tahap proses kreatif dari Wallas (persiapan, inkubasi, iluminasi, verifikasi) dan produk psikologis yang berinteraksi : hasil berpikir konvergen à memperoleh pengetahuan dan keterampilan, jika dihadapkan pada situasi yang menuntut tindakan yaitu pemecahan masalah individu menggabungkan unsur-unsur mental sampai timbul "konfigurasi". Konfigurasi dapat berupa gagasan, model, tindakan cara menyusun kata, melodi atau bentuk.

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

1. Model dari Besemer dan Treffirger

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

a. Kebaruan (*Novelty*)

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

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

c. Pemecahan (*Resolution*)

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

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

2. Elaborasi dan Sintesis

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

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

Strategi Pengembangan Kreativitas

Pengembangan kreatifitas dengan pendekatan 4P :

a. Pribadi

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

b. Pendorong

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

c. Proses

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

secara kreatif tanpa perlu selalu atau terlalu cepat menuntut dihasilkan produk kreatif yang bermakna.

d. Produk

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

Pengertian Inovasi

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

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

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

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

1. Menyeluruh

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

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

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

Selain resiko kegagalan, hambatan di tingkat konsep, praktek, strategi, teknis, diri sendiri dan orang lain juga kerap muncul. Untuk menciptakan solusi yang dibutuhkan, maka kreativitas para innovator berperan. Kreativitas solusi ini diwujudkan dalam bentuk jumlah alternatif solusi terhadap situasi dengan cara mengubah, mengkombinasikan, mengidentifikasi celah destruktif dari sesuatu yang sudah mapan (*established*). Menurut riset ilmiah, kuantitas solusi alternatif punya korelasi dengan kualitas solusi. Jadi kreativitas bertumpu pada kemampuan memiliki pola baru dalam melihat hubungan antar obyek yang dilahirkan dari sudut pandang adanya '*possibility*', dan mempertanyakan sesuatu untuk memperoleh jawaban lebih baik. Seorang pakar kreativitas, Arthur Koestler, mengatakan: "*Every creative act involve a new innocent of perception, liberated from cataract of accepted belief*".

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

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

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

Di atas dari semua komponen dan segmen di atas, roh dari inovasi adalah komitmen yang membedakan antara '*make or let things happen*'. Inovasi menuntut komitmen pada '*make*', bukan membiarkan ide cemerlang menemukan jalannya sendiri di lapangan. Komitmen adalah menolak berbagai macam '*excuses*'

yang tidak diperlukan oleh inovasi. *The show must go on*. Mengutip pendapat Ralp Marlstone tentang komitmen dikatakan: “Anda tidak bisa menciptakan ‘*living*’ hanya dengan ide, kreativitas, visi, melainkan ‘*you must live*’ WITH them”. Senada dengan Ralp, Joel Barker mengatakan “*Vision WITH action can change the world*”.

Menjalankan ide innovative sebagai pemahaman kompre-hensif menuntut aplikasi prinsip manajemen yang berarti menggunakan sumber daya di luar kita sebagai kekuatan berdasarkan keseimbangan riil antara *size of planning* dan *ability of working*. Tanpa aplikasi manajemen, sumber daya yang berlimpah di luar sana bisa tidak berguna atau malah menjadi penghambat atau sia - sia. Salah satu keahlian manajemen adalah komunikasi. Tak terbayangkan kalau kerjasama apapun tidak diimbangi dengan kemampuan komunikasi yang dibutuhkan. Contoh lain yang menggambarkan pentingnya keseimbangan dalam menjalankan inovasi adalah fenomena kekecewaan atau kegagalan proposal kerja sama. Dari sudut gagasan, kreativitas, visi, semuanya cemerlang. Tetapi begitu disepakati untuk dijalankan, ternyata masih banyak celah lobang yang belum atau masih di luar kapasitas masing-masing pihak menciptakan solusi. Atau dengan kata lain lebih gede *planning for success* ketimbang *ability of working for success*.

2. Alasan

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

a. Perubahan

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

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

b. Keterbatasan

Melakukan inovasi diri harus diberangkatkan dari pemahaman bahwa manusia memiliki kemampuan tak terbatas kecuali batasan yang diciptakan sendiri (*self – fulfilling prophecy*). Kaitannya dengan inovasi adalah, kemampuan kita merupakan garis pembatas pigura hidup, dan inovasi dibutuhkan dalam rangka memperluas garis pembatas pigura itu. Selain dibutuhkan pemahaman dari dalam juga tidak kalah penting peranan “pil” pemahaman yang disuntikkan oleh pihak luar, meskipun dalam bentuk tawaran memilih. Prakteknya tidak sedikit orang yang meyakini wilayah ‘pigura hidup’-nya bertambah setelah minum “pil” pemahaman dari sosok yang diyakini lebih terpercaya, misalnya saja paranormal, dukun, penasehat, konsultan, sahabat karib, dll.

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

c. Kesenjangan

Alasan lain mengapa inovasi dibutuhkan adalah kenyataan alamiah berupa terjadinya kesenjangan antara alam idealitas dan realitas. Wujud pengakuan fakta alamiah itu harus dibuktikan dengan perbaikan di tingkat realitas dan perubahan format alam idealitas. Seperti kata pepatah, “Gantungkan cita

-citamu di langit tetapi jangan lupa kakimu menginjakkan bumi". Maksudnya, terus ciptakan standard yang lebih tinggi dari yang optimal bisa diraih. Bisa dibayangkan, seandainya semua manusia cukup 'berpuas-diri', dengan apa yang ada dalam pengertian 'low quality', maka pasti kemajuan sulit diciptakan. Selain itu akan memudahkan orang terkena virus putus asa, berpikir *only one answer*, bersikap *perfectionist* yang berarti bertentangan dengan prinsip dasar inovasi.

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

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

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

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

KESIMPULAN:

- Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, membuat desain, menerapkan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan dalam proses bisnis dan pekerjaan
- Hasil analisis dari manajemen perubahan, SDM mendapat nilai tambah pemahaman yang lebih mendalam dan pemantauan psikologi tentang manajemen perubahan.
- Bila dapat me-manage secara baik motivasi, kreatif, inovatif, daya saing, daya juang kesungguhan, semangat, , kepentingan industri, psikologi untuk industri, manajemen stres, dan manajemen K3I akan berdampak pada nilai tambah baik karyawan maupun organisasi/perusahaan
- Kreatifitas adalah cara mengapresiasi diri kita terhadap suatu masalah, dengan menggunakan berbagai cara yang datang secara spontanitas yang merupakan hasil dari pemikiran kita. Kreatifitas bisa disalurkan dengan berbagai cara, diantaranya dengan membuat karya - karya seni yang mengandung nilai - nilai estetika atau keindahan. Kreatifitas bisa muncul karena adanya dorongan di dalam diri kita untuk berkarya.
- Menjalankan ide innovative sebagai pemahaman komprehensif menuntut aplikasi prinsip manajemen yang berarti menggunakan sumber daya di luar kita sebagai kekuatan berdasarkan keseimbangan riil antara size of planning dan ability of working. Tanpa aplikasi manajemen, sumber daya yang berlimpah di luar sana bisa tidak berguna atau malah menjadi penghambat atau sia - sia. Salah satu keahlian manajemen adalah komunikasi.

12 KEPUASAN KERJA & PELANGGAN

PENGANTAR

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas perannya atau pekerjaannya yang dijalani dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja

Pengertian Kepuasan Kerja adalah Kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

Pengukuran kepuasan kerja tidak ada satu batasan, yang ada adalah kesesuaian nilai fokus pada pekerja dan kebutuhan dasarnya. Locke membatasi dalam penyimpulannya yakni ada dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai - nilai pekerjaan dan kebutuhan - kebutuhan dasar. Kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

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

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

- Pada **model A**, kondisi kerja mempengaruhi sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan dan organisasi, dan sikap ini secara langsung mempengaruhi secara langsung besarnya upaya untuk melakukan pekerjaan.
- Pada **model B**, Sikap kerja merupakan akibat dari dan bukan yang menentukan motivasi kerja dan unjuk kerja.

- Pada **model C**, mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan kausal langsung antara sikap kerja dan unjuk kerja. Sikap tidak menyebabkan timbulnya unjuk kerja tertentu.

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

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

1. Chiselli dan Brown mengemukakan bahwa factor - faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja :
 - a. Kedudukan
 - b. Pangkat Kerja
 - c. Masalah Umur
 - d. Jaminan finansial dan jaminan sosial
 - e. Mutu Pengawasan
2. Harold E. Burt, mengemukakan pendapat tentang faktor - faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut :
 - a. Faktor hubungan antar karyawan
 - b. Faktor - faktor Individual
 - c. Faktor - faktor luar
3. Pendapat Gilmer (1966) tentang faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :
 - a. Kesempatan untuk maju
 - b. Keamanan kerja
 - c. Gaji
 - d. Perusahaan dan manajemen
 - e. Pengawasan (Supervisi)
 - f. Faktor intrinsik dari pekerjaan
 - g. Kondisi kerja
 - h. Aspek sosial dalam pekerjaan
 - i. Komunikasi
 - j. Fasilitas

PENGERTIAN

Ada beberapa definisi kepuasan kerja antara lain :

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

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

TEORI-TEORI KEPUASAN KERJA

a. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*)

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

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

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

b. Model dari Kepuasan Bidang / Bagian (*Facet Satisfaction*)

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

c. Teori Proses-Bertentangan (*Opponent-Proses Theory*)

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

Respon Terhadap Kepuasan Kerja/ Job Satisfaction

Merujuk kembali pada pengertian kepuasan kerja, respon terhadap ketidakpuasan ini akan bermacam-macam. Robins dan Judge menjabarkan ada 4 respon dengan dua dimensi; konstruktif/destruktif dan aktif/pasif yang dijelaskan sebagai berikut

1. Keluar (Exit)

Ketidakpuasan ditampilkan dengan meninggalkan organisasi atau mencari posisi baru. Bisa juga dalam bentuk pengunduran diri.

2. Menyatakan Pendapat (Voice)

Ketidakpuasan kerja kadang juga ditunjukkan dengan cara berusaha secara aktif dan juga konstruktif. Karyawan akan secara aktif memperbaiki diri baik dengan meminta saran, berdiskusi akan masalah yang dihadapi dengan atasannya dan juga aktifitas perserikatan lainnya.

3. Kesetiaan (Loyalty)

Ketidakpuasan terhadap pekerjaan bisa ditunjukkan secara pasif dengan cara menunggu kondisi yang pas untuk memperbaiki diri.

4. Mengabaikan (Neglect)

Kadang kala karyawan membiarkan ketidakpuasan dengan membiarkannya saja sehingga semakin buruk. Kemangkiran mulai terjadi sampai keterlambatan yang kronis, tidak ada antusiasme, malas berusaha bila bertemu hambatan sampai mencari dan meningkatkan kesalahan.

FAKTOR - FAKTOR PENENTU KEPUASAN KERJA

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

Faktor psikologi

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan.

- minat
- ketentraman dalam bekerja
- sikap terhadap kerja
- bakat
- keterampilan

Faktor sosial

- Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial.
- karyawan
- atasan
- karyawan dan atasan yang berbeda jenis pekerjaannya

Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan.

- sistem dan besarnya gaji
- jaminan sosial
- tunjangan
- fasilitas yang diberikan
- promosi

CIRI - CIRI INTRINSIK PEKERJAAN

Menurut Locke, ciri - ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode

kerja, kemajemukan, dan kreativitas terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri - ciri intrinsik yaitu tantangan mental.

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

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

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

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

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

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

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

Penyeliaan

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan, ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan - bawahan : hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan

nilai - nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Penyeliaan merupakan salah satu faktor juga dari kelompok faktor hygiene dari Herzberg.

Rekan- Rekan Sejawat yang Menunjang

Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja yang lain. Didalam kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sabagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Ketika berbicara tentang pengertian kepuasan kerja dalam lingkup bisnis yang baru berkembang, tentu ini jadi sedikit lebih sulit. Segalanya masih berkembang atau bahkan masih kecil. Ini juga erat hubungannya dengan antusiasme pekerja dengan karirnya.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam produktifitas bisnis. Karyawan Anda tidak puas bekerja di tempat Anda berarti kemungkinan motivasi untuk berinovasi dan meningkatkan profit jadi berkurang. Nah, ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk meningkatkan efektifitas kerja karyawan.

1. Menjadi Pendengar yang Baik

Hal ini memang terdengar sederhana. Namun saat atasan melakukan hal ini, karyawan akan sangat merasa dihargai karena bisa mencurahkan kesulitan yang dihadapi ketika bekerja.

Tidak hanya itu, Anda juga bisa memberikan solusi terkait masalah yang dihadapi. Hal ini juga bisa meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. Prioritaskan Kesehatan

Kesehatan merupakan hal penting. Berilah karyawan istirahat yang cukup ketika kondisi kesehatan mereka kurang baik. Ketika badan kurang sehat akan menurunkan produktifitas kerja, sehingga mengganggu kinerja perusahaan.

3. Reward Sangat Perlu

Reward tidak melulu soal gaji dan kenaikan pangkat. Bisa juga memberikan tambahan jatah cuti atau liburan bersama tim. Penghargaan atasan pada bawahan soal kinerjanya sangat diperlukan karena bisa menaikkan motivasi.

Jangan sungkan-sungkan memberikan pujian saat mereka bisa menyelesaikan tugas yang berat. Jangan lupa ucapkan terimakasih.

4. Berikan Tantangan

Saat Anda memiliki tim yang cukup banyak, tidak ada salahnya membaginya dalam beberapa tim dan ajak mereka berkompetisi mengerjakan sebuah proyek. Tentu saja cara ini memberikan keuntungan ganda; motivasi tinggi dan proyek selesai tepat waktu.

DAMPAK DARI KEPUASAN DAN KETIDAK PUASAN KERJA

Dampak terhadap Produktivitas

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

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

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

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

Dampak terhadap Kesehatan

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

Sepuluh Profesi Di Indonesia Dengan Tingkat Kepuasan Kerja Paling Tinggi:

1. Karyawan di bidang Pemerintahan

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,70. Karyawan yang bekerja di bidang pemerintahan, antara lain pegawai negeri sipil (PNS), petugas pelayanan sosial, serta anggota kepolisian dan tentara.

2. Karyawan di bidang Media dan Public Relations (PR)

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,59. Karyawan yang bekerja di bidang media dan PR, antara lain wartawan, praktisi PR, pembawa acara, editor, copywriter, serta fotografer dan kameramen.

3. Karyawan di bidang Penelitian dan Pengembangan (Litbang)

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,57. Karyawan yang bekerja di bidang Litbang, antara lain ahli teknologi kelistrikan, ahli teknologi dan pengembangan pangan, staf Litbang, serta ilmuwan dan ahli Geofisika.

4. Karyawan di bidang Pelayanan

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,52. Karyawan yang bekerja di bidang Pelayanan, antara lain wedding planner dan wedding organizer, pramugari, pemandu wisata, pemilik dan pengelola hotel, serta ahli kosmetika dan perawatan kecantikan.

5. Karyawan di bidang Pengembangan Bisnis

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,51. Karyawan yang bekerja di bidang ini, antara lain konsultan bisnis, direktur, dan perencana strategi bisnis.

6. Karyawan di Bidang Hukum

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,51. Karyawan yang bekerja di bidang ini, antara lain pengacara, auditor, dan petugas litigasi.

7. **Pekerja Profesional**

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,50. Pekerja yang terbilang sebagai Profesional, antara lain penerjemah bahasa, pengamat seni dan budaya, agen properti, juru masak, pilot, dan gamer profesional.

8. **Karyawan di bidang Teknologi Informasi (TI)**

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,49. Karyawan yang bekerja di bidang TI, antara lain game developer, web developer, application developer, UI/UX developer, hardware/software engineer, video engineer, system engineer, IT planner, dan IT project manager.

9. **Karyawan di bidang Engineering**

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,47. Karyawan yang bekerja di bidang ini, antara lain perencana perkotaan dan tata ruang, arsitek, desainer interior, serta electrical dan mechanical engineer.

10. **Karyawan di bidang Marketing**

Rata-rata tingkat kepuasan kerja: 3,46. Karyawan yang bekerja di bidang ini, antara lain melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan pemasaran produk, *digital marketing*, *brand marketing*, riset pasar, dan *customer relationship management* (CRM).

Sumber : <https://kabarmedan.com/10-profesi-di-indonesia-dengan-tingkat-kepuasan-kerja-paling-tinggi/2>

KEPUASAN PELANGGAN

Menurut Walker, et al. (2001) kepuasan pelanggan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi/dibeli. Secara umum, kepuasan pelanggan dapat dikatakan sebagai perasaan senang seseorang dari perbandingan antara produk yang dibeli sesuai dengan harapannya.

Gregorius Chandra (2002) menyatakan bahwa konsep pemasaran dan pemasaran sosial menekankan pentingnya kepuasan pelanggan dalam menunjang keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Secara sederhana, tingkat kepuasan seorang pelanggan terhadap produk tertentu merupakan hasil dari perbandingan yang dilakukan oleh pelanggan bersangkutan atas tingkat manfaat yang dipersepsikan (*perceived*) telah diterimanya setelah mengkonsumsi atau menggunakan produk dan tingkat manfaat yang diharapkan (*expected*) sebelum pembelian jasa.

Jika persepsi sama atau lebih besar dibandingkan harapan, maka pelanggan akan puas. Secara garis besar, kepuasan pelanggan memberikan dua manfaat utama bagi perusahaan, yaitu berupa loyalitas pelanggan dan gethok tular (*Word Of Mouth*) positif.

Kepuasan pelanggan sangatlah penting untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, agar terjadi pembelian ulang sehingga pelanggan tetap setia membeli produk atau jasa kita.

Dalam setiap perusahaan, kepuasan pelanggan adalah hal yang paling penting, jika pelanggan merasa puas dengan pelayanan atau produk itu, maka posisi produk atau jasa itu akan terjadi pembelian ulang. Apa yang diharapkan dan diinginkan oleh pelanggan merupakan faktor utama yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menyusun rencana kebijakan bagian pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan.

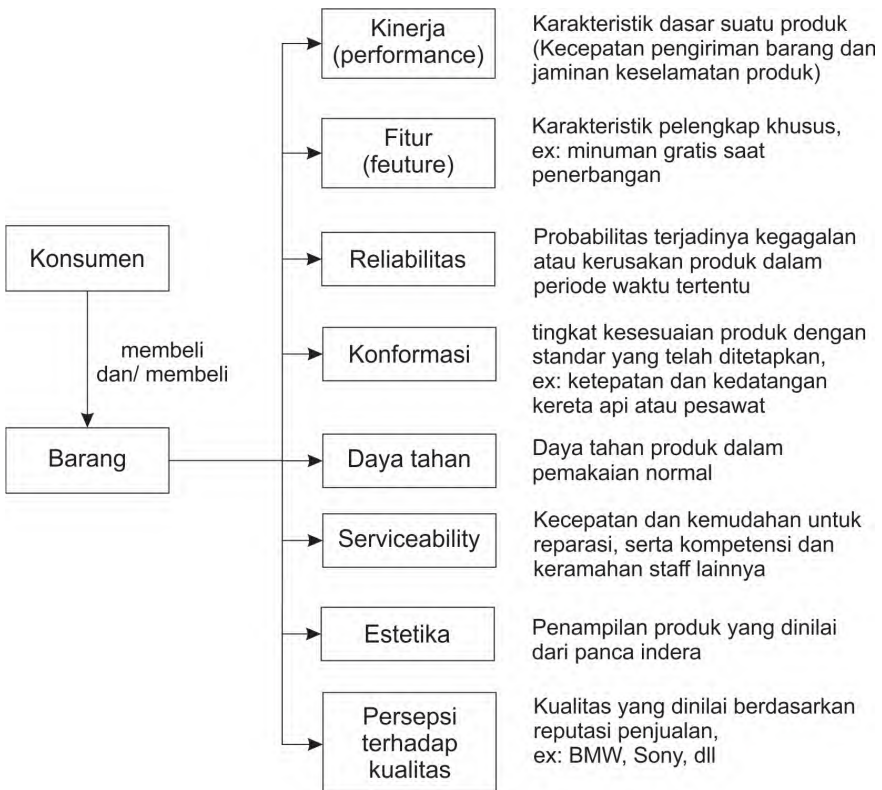
Swan, et al. (1980) dalam bukunya Fandy Tjiptono, 2004 mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi secara sadar atau penilaian kognitif menyangkut apakah kinerja produk relatif bagus atau jelek atau apakah produk bersangkutan cocok atau tidak cocok dengan tujuan / pemakaiannya. Menurut Philip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

Pencapaian kepuasan pelanggan dapat diciptakan melalui peningkatan kualitas pelayanan dengan beberapa pendekatan. Memuaskan kebutuhan pelanggan adalah keinginan setiap produsen atau lembaga penyedia layanan manufaktur /jasa. Selain menjadi faktor penting bagi kelangsungan hidup lembaga tersebut, memuaskan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan keunggulan dalam persaingan. Pelanggan yang puas terhadap produk atau jasa pelayanan cenderung untuk membeli kembali dan mengajak calon pelanggan baru untuk menggunakan jasa yang telah mereka rasakan kepuasan kinerja pelayanannya.

Dalam memahami pengertian kepuasan pelanggan, perlu dicermati beberapa hal yang berkaitan dengan tercapainya kepuasan pelanggan. Menurut Lupiyoadi, dkk (2008) ada beberapa aspek dalam mengetahui kepuasan pelanggan yakni:

1. Memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan
2. Perusahaan harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi didalam perbaikan proses pelayanan
3. Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan
4. Mengembangkan dan menerapkan *accountable*, *proactive*, dan *partnership marketing* sesuai dengan situasi pemasaran

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



Pada umumnya program kepuasan pelanggan mencakup kombinasi dari tujuh elemen utama (Tjiptono, 2004) yakni:

1) Barang dan jasa berkualitas

Perusahaan yang ingin menerapkan konsep kepuasan pelanggan harus memiliki produk berkualitas baik dan layanan yang prima. Paling tidak standarnya harus menyamai pesaing utama dalam industri. Untuk itu, berlaku prinsip “*quality comes first, satisfaction programs follow*”. Biasanya perusahaan yang tingkat kepuasan pelanggannya tinggi menyediakan tingkat layanan pelanggan yang tinggi pula. Sering kali ini merupakan cara menjustifikasi harga yang lebih mahal.

2) Relationship marketing

Kunci pokok dalam setiap program promosi loyalitas adalah upaya menjalin relasi jangka panjang dengan para pelanggan. Asumsinya adalah bahwa relasi yang kokoh dan saling menguntungkan antara penyedia jasa dan pelanggan dapat membangun bisnis ulangan (*repeat business*) dan menciptakan loyalitas pelanggan.

3) Program promosi loyalitas

Program promosi loyalitas banyak diterapkan untuk menjalin relasi antara perusahaan dan pelanggan. Biasanya program ini memberikan semacam penghargaan (*rewards*) khusus, seperti bonus, diskon, *voucher*, dan hadiah yang dikaitkan dengan frekuensi pembelian atau pemakaian produk/jasa perusahaan kepada pelanggan rutin (*heavy users*) agar tetap loyal pada produk dari perusahaan bersangkutan. Melalui kerjasama seperti itu diharapkan kemampuan menciptakan dan mempertahankan kepuasan serta loyalitas pelanggan akan semakin besar.

4) Fokus pada konsumen terbaik (*best customers*)

Pelanggan terbaik bukan sekedar mereka yang termasuk *heavy users* atau pelanggan yang berbelanja dalam jumlah banyak. Namun, criteria lainnya menyangkut pembayaran yang lancar dan tepat waktu, tidak terlalu banyak membutuhkan layanan tambahan (karena mereka telah sangat paham mengenai cara berinteraksi dengan perusahaan), dan relatif tidak sensitif terhadap harga (lebih menyukai stabilitas daripada terus-menerus berganti pemasok untuk mendapatkan harga termurah) juga termasuk dalam kategori pelanggan terbaik.

5) **Sistem penanganan komplain secara efektif**

Penanganan complain terkait erat dengan kualitas produk. Perusahaan harus memastikan bahwa barang dan jasa yang dihasilkan benar-benar berfungsi sebagaimana mestinya sejak awal. Setelah itu jika terjadi masalah, perusahaan segera berusaha memperbaikinya lewat system penanganan complain. Jadi jaminan kualitas harus mendahului penanganan complain. Sistem penanganan *komplain* yang efektif membutuhkan beberapa aspek, seperti

- (a) permohonan maaf kepada pelanggan atas ketidaknyamanan yang mereka alami;
- (b) empati terhadap pelanggan yang marah;
- (c) kecepatan dalam penanganan keluhan;
- (d) kewajaran atau keadilan keadilan dalam memecahkan masalah/keluhan; dan
- (e) kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan (via telepon saluran bebas pulsa, surat, e-mail, fax, maupun tatap muka langsung) dalam menyampaikan komentar, kritik, saran, pertanyaan dan komplain.

Keterlibatan langsung manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga sangat penting, karena bisa mengkomunikasikan secara nyata komitmen perusahaan dalam memuaskan setiap pelanggan. Selain itu, para staf layanan pelanggan harus diseleksi dan dipantau secara cermat guna memastikan bahwa mereka benar-benar berorientasi pada pemuasan kebutuhan pelanggan.

6) ***Unconditional guarantees***

Garansi merupakan janji eksplisit yang disampaikan kepada para konsumen mengenai tingkat kinerja yang dapat diharapkan akan mereka terima. Garansi ini bermanfaat dalam mengurangi risiko pembelian oleh pelanggan, memberikan sinyal mengenai kualitas produk, dan secara tegas menyatakan bahwa perusahaan bertanggung jawab atas produk atau jasa yang diberikannya. Garansi yang baik harus memiliki beberapa karakteristik pokok, seperti :

- (a) tidak bersyarat (tidak dibebani dengan berbagai macam peraturan, ketentuan, atau pengecualian yang membatasi ataupun menghambat kebijakan pengembalian atau kompensasi);
- (b) spesifik;

- (c) realistis, yakni tidak bombastis yang cenderung tidak bisa dipenuhi;
- (d) berarti/ meaningful (mencakup aspek-aspek penyampaian jasa yang penting bagi pelanggan);
- (e) dinyatakan dalam bahasa yang sederhana dan mudah dipahami (tidak dalam bahasa hukum yang berbelit-belit); dan
- (f) mudah direalisasikan atau ditagih bila menyangkut kompensasi atau ganti rugi tertentu.

7) **Program *pay-for-performance***

Program kepuasan konsumen atau pelanggan tidak bisa terlaksana tanpa adanya dukungan sumber daya manusia organisasi. Sebagai ujung tombak perusahaan yang berinteraksi langsung dengan para pelanggan dan berkewajiban memuaskan mereka, karyawan juga harus dipuaskan kebutuhannya. Dengan kata lain, total customer satisfaction harus didukung pula dengan total quality reward yang mengaitkan sistem penilaian kinerja dan kompensasi dengan kontribusi setiap karyawan dalam penyempurnaan kualitas dan peningkatan kepuasan pelanggan.

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

Bila prestasi melebihi harapan, pembeli jasa merasa amat gembira. Pelanggan yang merasa puas akan membeli ulang dan mereka memberi tahu orang lain mengenai pengalaman baik dengan produk itu. Kuncinya adalah memenuhi harapan pelanggan dengan prestasi perusahaan. Perusahaan yang cerdas mempunyai tujuan membuat gembira pelanggan dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka serahkan, kemudian menyerahkan lebih banyak dari yang mereka janjikan.

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

INDIKATOR KEPUASAN PELANGGAN

Hawkins dan Lonney dikutip dalam Tjiptono (2004) atribut pembentuk kepuasan terdiri dari:

1) Kesesuaian harapan

Merupakan tingkat kesesuaian antara kinerja produk yang diharapkan oleh pelanggan dengan yang dirasakan oleh pelanggan, meliputi :

- Produk yang diperoleh sesuai atau melebihi dengan yang diharapkan.
- Pelayanan oleh karyawan yang diperoleh sesuai atau melebihi dengan yang diharapkan.
- Fasilitas penunjang yang didapat sesuai atau melebihi dengan yang diharapkan.

2) Minat berkunjung kembali

Merupakan kesediaan pelanggan untuk berkunjung kembali atau melakukan pembelian ulang terhadap produk terkait, meliputi:

- Berminat untuk berkunjung kembali karena nilai dan manfaat yang diperoleh setelah mengkonsumsi produk.
- Berminat untuk berkunjung kembali karena fasilitas penunjang yang disediakan memadai.
- Berminat untuk berkunjung kembali karena pelayanan yang diberikan oleh karyawan memuaskan

3) Kesiediaan merekomendasikan

Merupakan kesediaan pelanggan untuk merekomendasikan produk yang telah dirasakannya kepada teman atau keluarga, meliputi :

- Menyarankan teman atau kerabat untuk membeli produk yang ditawarkan karena pelayanan yang memuaskan.
- Menyarankan teman atau kerabat untuk membeli produk yang ditawarkan karena fasilitas penunjang yang disediakan memadai.
- Menyarankan teman atau kerabat untuk membeli produk yang ditawarkan karena nilai atau manfaat yang didapat setelah mengkonsumsi sebuah produk jasa.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan menurut Gasperz (2005) yaitu:

1. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen atau pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginan besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.
2. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya. Perusahaan tersebut harus memberikan manfaat yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pelanggannya.
3. Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh pelanggan. Hal itu jelas mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi.

Ada beberapa metode yang biasa digunakan perusahaan untuk mengukur kepuasan pelanggannya (Kotler, 2005), yaitu:

- 1) Sistem Keluhan dan Saran
Setiap perusahaan yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu menyediakan akses yang mudah serta nyaman bagi para pelanggan untuk menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan mereka.
- 2) Pembeli Bayangan (*Ghost Shopping*)
Yaitu dengan mempekerjakan beberapa ghost shopper yang berperan atau berpura-pura sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan kemudian menilai cara perusahaan melayani permintaan spesifik pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan dan menangani setiap keluhan.
- 3) Analisis Pelanggan Beralih (*Lost Customer Analysis*)
Sedapat mungkin perusahaan seharusnya menghubungi para pelanggan yang telah beralih ke perusahaan lain agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan agar dapat mengambil kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya.
- 4) Survey Kepuasan pelanggan
Melalui survey, perusahaan akan memperoleh tanggapan secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan kesan positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap pelanggannya. Kepuasan pelanggan adalah batu penjuror bagi hubungan

antara pemasaran dan manajemen dan sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Claycomb, et al. 2002). Kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan merupakan bagian dari pengalaman pelanggan terhadap suatu produk yang ditawarkan.

Berdasarkan pengalaman yang diperolehnya pelanggan memiliki kecenderungan untuk membangun nilai-nilai ekspektasi tertentu. Nilai ekspektasi tersebut akan memberikan dampak bagi pelanggan untuk melakukan perbandingan terhadap kompetitor dari produk yang pernah dirasakannya. Secara langsung penilaian tersebut akan mempengaruhi pandangan dan penilaian pelanggan terhadap perusahaan kompetitor.

KONSUMEN

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

Perilaku Konsumen

Menurut **Basu Swastha Dharmmestha (1999)** dalam Manajemen Pemasaran tentang Analisa Perilaku Konsumen menyebutkan bahwa konsumen membeli barang dan jasa adalah untuk memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhan. Barang dan jasa itu sendiri tidaklah sepenting kebutuhan dan keinginan manusia yang dipenuhinya, melainkan karena barang - barang tersebut dianggap dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Jadi, yang dibeli konsumen bukanlah barangnya sendiri, tetapi kegunaan yang dapat diberikan barang tersebut, atau dengan kata lain, kemampuan barang tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan.

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

- Perilaku Konsumen adalah *aktivitas - aktivitas individu dalam pencarian, pengevaluasian, pemerolehan, pengonsumsi, dan penghentian pemakaian barang dan jasa. (Craig-Lee, Joy&Browne, 1995)*
- Perilaku Konsumen adalah *studi mengenai proses - proses yang terjadi saat individu atau kelompok menyeleksi, membeli, menggunakan, atau menghentikan pemakaian produk, jasa, ide, atau pengalaman dalam rangka memuaskan keinginan dan hasrat tertentu. (Solomon, 1999)*
- Perilaku Konsumen adalah *perilaku yang ditunjukkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan*

menghentikan konsumsi produk, jasa, dan gagasan” (Schiffman & Kanuk, 2000).

- Perilaku Konsumen adalah *studi mengenai individu, kelompok atau organisasi dan proses - proses yang dilakukan dalam memilih, menentukan, mendapatkan, menggunakan, dan menghentikan pemakaian produk, jasa, pengalaman, atau ide untuk memuaskan kebutuhan serta dampak proses - proses tersebut terhadap konsumen dan masyarakat. (Hawkins, Best & Coney, 2001)*

Perilaku Konsumen adalah Aktivitas mental dan fisik yang dilakukan oleh pelanggan rumah tangga (konsumen akhir) dan pelanggan bisnis yang menghasilkan keputusan untuk membayar, membeli, dan menggunakan produk dan jasa tertentu. (Sheth & Mittal, 2004).

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

1. Tipe Pelanggan meliputi :
 - a. Konsumen akhir atau konsumen rumah tangga, yaitu konsumen yang melakukan pembelian untuk kepentingan diri sendiri, keluarga, atau keperluan hadiah bagi teman maupun saudara, tanpa bermaksud untuk menjual belikannya. Dengan kata lain, pembelian dilakukan semata - mata untuk keperluan konsumsi sendiri.
 - b. Konsumen Bisnis (disebut pula konsumen organisasional, konsumen industrial, atau konsumen antara) adalah jenis konsumen yang melakukan pembelian untuk keperluan pemrosesan lebih lanjut, kemudian dijual (produsen); disewakan kepada pihak lain; dijual kepada pihak lain (pedagang); digunakan untuk keperluan sosial dan kepentingan publik (pasar pemerintah dan organisasi). Dengan demikian, tipe konsumen ini meliputi organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba (seperti rumah sakit, sekolah, instansi pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat, dan sebagainya).
2. Peranan Konsumen terdiri atas hal - hal sebagai berikut :
 - a. User adalah orang yang benar-benar (secara aktual) mengonsumsi atau menggunakan produk atau mendapatkan manfaat dari produk atau jasa yang dibeli.
 - b. Payer adalah orang yang mendanai atau membiayai pembelian.
 - c. Buyer adalah orang yang berpartisipasi dalam pengadaan produk dari pasar.

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

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

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

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

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

Dengan mengembangkan metode survey misalnya dengan brainstorming, focus group discussion, riset pasar, atau cara - cara lain. Mengetahui keinginan pelanggan itu penting, namun faktanya banyak perusahaan melupakannya.

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

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

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

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

Saatnya mengadakan riset kecil dengan pelanggan, caranya bisa dengan:

- a. Berusaha lebih dekat ke pelanggannya sambil berbincang - bincang dengan mereka. Hal ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pendapat pelanggan terhadap pelayanan atau produk yang diberikan perusahaan Anda. Tanyakan juga apa yang diberikan kompetitor dan apa saja yang mereka ketahui tentang mereka.
- b. Melakukan penyelidikan langsung ke kompetitor (Marketing Intelligence). Setelah riset dilakukan, mulailah merumuskan permasalahan kemudian mencari solusi paling tepat untuk mengatasinya.

Strategi Kepuasan Konsumen

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

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

1. Strategi Menyerang

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

- (i) Melakukan promosi atau advertisement yang menerangkan bahwa perusahaan anda memiliki fasilitas pelayanan lebih baik dibanding sebelumnya. Banyak jalan untuk mempromosikan usaha, misalnya dengan iklan dimedia massa maupun spanduk, leaflet atau billboard yang dipasang dilokasi strategis.
- (ii) Memberikan hadiah (dapat berupa service gratis atau souvenir kecil) kepada pelanggan lama yang dapat membawa beberapa pelanggan baru (jumlah pelanggan baru ditetapkan berdasarkan atas biaya untuk hadiah yang diberikan).

2. Strategi Defensif atau Bertahan

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

- (i) Menyediakan beberapa fasilitas yang dapat memberikan kenyamanan pelanggan.
- (ii) Memberikan souvenir kecil pada pelanggan setelah beberapa kali menggunakan layanan anda.
- (iii) Mengirimkan kartu ucapan selamat pada hari - hari besar keagamaan bagi pelanggan setia, yang telah menjadi pelanggan cukup lama.
- (iv) Membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Hal ini dilakukan untuk menjadikan transaksi antara anda dan pelanggan berkelanjutan. Misalnya dengan memberikan potongan harga pada hari-hari tertentu.
- (v) Memberikan jaminan atas layanan atau produk yang anda jual.

- (vi) Menciptakan hubungan personal karyawan / pemilik perusahaan dengan pelanggan (*customer relationship*). Keuntungan yang didapat dari hubungan personal ini, diantaranya adalah bila pelanggan mempunyai keluhan atas produk atau servis, mereka akan melaporkannya kepada karyawan/pemilik. Mereka juga bisa memberikan informasi apa yang mereka ketahui tentang pesaing. Tekankan kepada setiap karyawan untuk mengingat nama pelanggan yang datang dan
- (vii) mengetahui riwayatnya. Data riwayat setiap pelanggan itu penting sekali, dan anda bisa menggunakan pemrograman komputer.
- (viii) Mampu mengantisipasi perubahan atau penambahan harapan pelanggan dengan meningkatkan kemampuan internal karyawan untuk pelayanan, dan sebagainya. Penilaian konsumen mengenai kapasitas produk secara keseluruhan untuk memuaskan kebutuhannya.

Mengukur Kepuasan Konsumen

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

Walaupun berusaha menyerahkan kepuasan pelanggan yang relatif tinggi ketimbang pesaing, perusahaan juga yang tidak selamanya berusaha memaksimalkan kepuasan pelanggan. Sebuah perusahaan

mungkin selalu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan pelayanan, tetapi keadaan itu mungkin menyebabkan turunnya laba. Selain pelanggan, perusahaan mempunyai banyak kepentingan, termasuk karyawan, agen pemasok dan pemegang saham.

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

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

1. Sistem Keluhan dan Saran

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

2. Survei Kepuasan Pelanggan

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

3. Pembelanja Siluman (*Ghost Shopping*)

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

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

Dengan menghubungi kembali customer yang beralih kepada produk pada perusahaan yang lain.

PENETAPAN HARGA /TARIF JASA

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

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

a. Harga bagi Perekonomian.

Sebagai regulator dasar dalam sistem perekonomian karena harga berpengaruh terhadap alokasi faktor - faktor produksi seperti: Tenaga Kerja, Tanah, Modal, Waktu dan Kewirausahaan (*Entrepreneurship*).

b. Harga bagi Konsumen

Konsumen sangat sensitif terhadap faktor harga (menjadikan harga sebagai satu-satunya pertimbangan membeli produk) dan ada pula yang tidak.

c. Harga bagi Perusahaan

Harga adalah satu-satunya bauran pemasaran yang mendatangkan pendapatan dan laba, harga mempengaruhi posisi bersaing dan dan laba bersih perusahaan.

Tujuan Penetapan Harga / Tarif

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

1. Tujuan Berorientasi Pendapatan

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

2. Tujuan Berorientasi Kapasitas.

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

3. Tujuan Berorientasi Pelanggan

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

KESIMPULAN :

- Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah , kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.
- Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan, Menjadi Pendengar yang Baik, Prioritaskan Kesehatan, Reward Sangat Perlu, Berikan Tantangan
- Kualitas produk yang dirasakan pelanggan akan menentukan persepsi pelanggan terhadap kinerja, yang pada gilirannya akan berdampak pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan berkaitan erat dengan mutu, mutu mempunyai dampak langsung pada prestasi produk dan dengan demikian kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan tergantung pada anggapan kinerja produk dalam menyerahkan nilai relatif terhadap harapan pelanggan, bila produk jauh lebih rendah ketimbang harapan pelanggan, pelanggan tidak puas. Bila prestasi sesuai dengan harapan.

Catatan

13 OPTIMASI KINERJA KARYAWAN DAN ORGANISASI / PERUSAHAAN

PENGANTAR

Faktor yg dianggap paling penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dengan penilaian sejauh mana perusahaan itu mampu mengimplementasikan strategi yang telah dirancangnya.

Kekompakan dari segenap jajaran manajemen, dukungan sistem organisasi yg solid, serta kerja keras dari semua karyawan menjadi kunci agar strategi benar benar dapat diaplikasikan secara nyata.

Jika Keempat faktor diatas apabila di-manage dengan baik maka akan terjadi optimalisasi kinerja sekaligus kinerja karyawan puas dalam menjalankan pekerjaanya dengan memperhatikan enam poin dibawah ini.

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

Faktor - Faktor Penentu Optimasi Kinerja Karyawan

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor - faktor yang menentukan optimasi kinerja karyawan umumnya ada dua yaitu interen pekerja dan Ekstrinsik fokus Kepuasan Konsumen dikarenakan Kepuasan Konsumen membuat terjadinya pembelian ulang.

1. Interen pekerja uraiannya sebagai berikut :
 - a. Intrinsik Pekerjaan
 - Keragaman keterampilan.
 - Jati diri tugas (*task identity*).
 - Tugas yang penting (*task significance*).
 - Otonomi.
 - Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
 - b. Gaji Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)
 - c. Penyeliaan
 - d. Rekan- Rekan Sejawat yang Menunjang
2. Ekstrinsik fokus Kepuasan Konsumen uraiannya sebagai berikut:
 - a. Mengukur Kepuasan Konsumen
 - b. Analisis Pelanggan yang Hilang (*Lost Customer Analysis*).
 - c. Survei Kepuasan Pelanggan
 - d. Pembelanja Siluman (*Ghost Shopping*)
 - e. Sistem Keluhan dan Saran

Ciri - Ciri Intrinsik Pekerjaan

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

Berdasarkan survei diagnostik diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja , apabila lima ciri dibawah ini dimanage dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja karyawan.

Ciri - ciri tersebut ialah :

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

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

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

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

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

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

Penyeliaan

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

Rekan- Rekan Sejawat yang Menunjang

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

Mengukur Kepuasan Konsumen

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

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

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

tinggi apabila dimanage dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja organisasi sekaligus kinerja karyawan.

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

1. Sistem Keluhan dan Saran

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

2. Survei Kepuasan Pelanggan

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

3. Pembelanja Siluman (*Ghost Shopping*)

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

4. Analisis Pelanggan yang Hilang (*Lost Customer Analisyis*).

Dengan menghubungi kembali customer yang beralih kepada produk pada perusahaan yang lain.

Keempat faktor diatas bila apabila dimanage dengan baik akan terjadi optimalisasi kinerja organisasi sekaligus kinerja karyawan.

Kurt Nagel dalam bukunya "6 Kunci Keberhasilan Perusahaan", (Elexmedia Komputindo, 2007) telah memberikan terobosan - terobosan yang menarik untuk meraih kesuksesan bagi sebuah perusahaan. Buku tersebut juga memiliki kelebihan lain, Kurt Nagel juga mengutip banyak pendapat ahli seperti Hendri Fayol, Fredrick Taylor, Max Weber dsb. sebagai pembanding dan pendukung teori - teori yang dipaparkan oleh Kurt Nagel sehingga dapat dipastikan bahwa 6 kunci tersebut merupakan faktor - faktor yang benar - benar berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan.

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

1. Prinsip - prinsip bisnis dasar dan sistem - sistem target / kontrol.

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

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

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

Dukungan penting untuk semua faktor menyebabkan keberhasilan dan tersedianya sistem informasi menyebabkan aktifitas perusahaan semakin eksis. Faktor - faktor ini bukan hanya dilihat sebagai kesempatan untuk rasionalisasi yang efektif namun lebih sebagai sebuah faktor dalam menangkap peluang - peluang pasar secara lebih kompetitif. Lebih jauh lagi, sistem - sistem informasi yang efisien mempunyai efek positif pada faktor - faktor keberhasilan lainnya.

Sebagai contoh, pengaruh teknologi informasi dan komunikasi modern pada faktor - faktor keberhasilan dapat dilihat inter aksi dalam hal - hal berikut :

1. Prinsip - Prinsip Bisnis Dasar dan Sistem - Sistem Target / Kontrol

- a. Keterbukaan yang lebih luas bagi semua yang terlibat.
- b. Transmisi lebih cepat ke pasar.
- c. Reaksi cepat dari pasar.
- d. Sebuah representasi dari realitas yang selengkap mungkin.
- e. Pemasukan dan pencatatan data pada waktu yang tepat (secepat terjadinya).
- f. Penyimpanan informasi yang lebih *up-to-date*.
- g. Derajat pengontrolan yang lebih efisien.

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

Apa sebenarnya faktor-faktor kunci penentu untuk membangun suatu *great company*, atau perusahaan yang unggul? Faktor-faktor yang telah membuat perusahaan unggul semacam Intel, Samsung, dan IBM terus menerus berada dalam ranah kejayaan? Pertanyaan ini tampaknya menjadi kian penting terutama ketika intensitas kompetisi bisnis berlangsung dengan makin kencang. Tanpa kesadaran akan faktor-faktor kunci penentu

keberhasilan (*key success factors*), maka suatu perusahaan boleh jadi akan gagap mengelola dirinya, untuk kemudian terkapar mati ditelan arus perubahan zaman.

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

- 1) Eksekusi strategi perusahaan, kemudian diikuti dengan
- 2) Faktor kredibilitas manajemen,
- 3) Faktor mutu strategi korporasi,
- 4) Level inovasi dan,
- 5) Kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan barisan SDM yang unggul.

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

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

Faktor selanjutnya yang juga penting adalah kemampuan perusahaan tersebut untuk merumuskan arah strategi yang ingin dicapai dalam masa depan. Perumusan strategi yang tepat dan adaptif terhadap perubahan zaman menjadi penting jika

perusahaan itu tidak ingin ketinggalan kereta. Kini misalnya kita melihat perubahan strategi yang banyak dilakukan oleh bank-bank nasional yang kini beramai - ramai lebih fokus pada nasabah retail dan tidak lagi bertumpu pada pelanggan korporasi. Tentu saja, modifikasi strategi ini didorong oleh kenyataan bahwa sektor ritel (serta usaha kecil dan menengah) ternyata lebih kokoh dalam menghadapi krisis ekonomi.

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

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

PENUTUP

Lihat gambar 1.2, input, proses/transformatasi dan output bila bisa di rasakan manfaatnya dan nilai tambah psikologi secara utuh baik itu kepuasan kerja, optimasi kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi/perusahaan inilah yang dimaksud dengan output selanjutnya *output yang bermanfaat disebut outcome*.

Kepuasan kerja secara rohani dan jasmani akan memberikan nilai tambah bagi pekerja dan keluarga serta kepuasan konsumen akan produk baik itu mutu maupun kualitas pelayanan produk dan nilai tambah keberhasilan organisasi/perusahaan akan berdampak pada ke-eksistensi perusahaan dan ketenangan secara psikologi terhadap karyawan, apa bila ini di pertahankan terus perusahaan, karyawan, konsumen akan loyal.

KESIMPULAN :

- Faktor yang dianggap paling penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan adalah sejauh mana perusahaan itu mampu mengimplementasikan
- Eksekusi strategi perusahaan, kemudian diikuti, Faktor kredibilitas manajemen, Faktor mutu strategi korporasi, Level inovasi dan Kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan barisan SDM yang unggul.

14 OUTCOME

PENGANTAR

Definisi outcome adalah dampak, manfaat, harapan perubahan dari sebuah kegiatan atau pelayanan suatu akibat program jangka pendek berujung jangka panjang (keluaran yang **bermanfaat**)

- **Kepentingan Industri melalui kegiatan Rekrutmen, Seleksi, penempatan, Pemberdayaan dan Pembinaan Pekerja outcome nya memudahkan** mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu sebagai salah satu faktor produksi secara efisien dan efektif guna tercapainya tujuan (goal) sebuah organisasi. Hasil analisis job dalam kepentingan rekrutmen adalah didapatnya *job deskriptor* dan *job spesifikation* guna penentuan syarat- syarat dari SDM yang akan di tarik atau menduduki jabatan. Sehingga dapat membedakan penerimaan pegawai perusahaan manufaktur pada bagian produksi atau gudang umumnya tidak mementingkan penampilan, komunikasi atau keahlian berbahasa namun mengutamakan kemampuan teknis mengoperasikan. Berbeda dengan perusahaan jasa umumnya yang mementingkan penampilan, komunikasi atau keahlian berbahasa dan tidak mengutamakan kemampuan teknis mengoperasikan alat.

Dari sifatnya teknik rekrutmen dapat di bedakan menjadi rekrutmen yg bersifat Otonomi (desentralisasi) atau Tersentral (sentralisasi) dimana penerapannya di sesuaikan dengan ruang lingkup perusahaan. pemilihan teknik rekrutmen berlandaskan efektifitas dan efisiensi dari teknik terhadap tujuan perusahaan.

- **Outcome Kesehatan Mental, Sikap, Pola Pikir Dalam Dunia Kerja Paling Utama.**

Kesehatan mental merupakan potensi terbesar yang bisa membentuk pribadi karyawan maupun pemimpin dalam perusahaan menjadi lebih positif. Kesehatan Sementara mental adalah kepribadian yang tercermin dari cita cita, perbuatan dan juga sikap. Mental terdiri dari segala unsur jiwa termasuk sikap, emosi dan juga perasaan yang nantinya akan menjadi penentu dari tingkah laku, cara menghadapi sesuatu hal yang menekan perasaan, kekecewaan atau sesuatu yang menyenangkan.

Kesehatan mental dalam psikologi menjelaskan tentang tingkatan kesejahteraan psikologis atau adanya gangguan mental yang dialami individu. Jika dalam psikologi positif atau holisme, kesehatan mental meliputi kemampuan setiap individu dalam menikmati hidup sekaligus menghasilkan keseimbangan antara aktivitas dalam kehidupan dan juga melakukan segala cara untuk mencapai ketahanan psikologi. Pentingnya kesehatan mental dalam dunia kerja ini pada intinya adalah bisa memberikan kenyamanan, kebahagiaan dan juga kepuasan seseorang dalam bekerja yang nantinya juga berpengaruh pada kualitas pekerjaan yang diberikan.

Dampak kesehatan mental dalam dunia kerja paling utama ada lima belas: Loyalitas, Meningkatkan Profesional Kerja, Lebih Menghargai Sebuah Usaha, Mengurangi Stress di Tempat Kerja, Meningkatkan Performa dan Percaya Diri, Membuat Individu Merasa Dilibatkan, Meningkatkan Kesehatan Jiwa Raga, Lebih Bersemangat Dalam Bekerja, Bisa Menyelesaikan Masalah Dalam Pekerjaan, Meningkatkan Prestasi, Memberikan Motivasi, Memberikan Kebahagiaan, Meningkatkan Kesehatan Fisik, Membantu Dalam Mengelola Stress dan Memperbanyak Relasi dan Bisa Menyelesaikan Masalah

Outcome Pemimpin Bijak Membawa Pengaruh Positif

Pertama, pemimpin dapat memimpin dengan pengaruh positif yang berakar dari hati, yang membentuk kepribadian, dan dengan kuasa kepemimpinan yang melahirkan gaya dan perilaku dengan pengaruh positif. Pengaruh positif dalam diri pemimpin hanya dapat dibangun dari hati yang terjaga atas karunia NYA. Hanya dengan menjaga hati sajalah pemimpin dapat memengaruhi secara positif, melalui kekuatan positif yang membuat-

nya menjadi proaktif dalam melaksanakan upaya memimpin yang berkualitas.

Kedua, pemimpin dapat menerapkan pola kepemimpinan yang positif, ikhlas sehingga dapat ridhonya, apabila ia membuktikan bahwa dari hatinya yang terjaga dengan baik, orang-orang yang dipimpinya dengan pengaruh yang positif. Dapat dipastikan bahwa pemimpin yang pola pikir, sikap, perkataan, dan perbuatan benar, baik, dan sehat dalam upaya memimpin adalah dia yang pasti mampu menyiapkan situasi positif yang kondusif, yang meneguhkan organisasi untuk menjadi organisasi pemberkatan yang baik penuh ridhonya.

Ketiga, Pemimpin dapat membuktikan kualitas kepemimpinannya dengan menggunakan pola dan perilaku kepemimpinan yang bijak, melalui keteladanan hidup positif. Pemimpin dengan keteladanan hidup positif adalah dia yang layak serta mampu mengimpartasi kehidupan dan harapan sukses dalam kepemimpinan yang diembannya, melalui memengaruhi secara proaktif. Pemimpin yang menerapkan memimpin dengan pengaruh yang positif bukan saja tidak terkejar, melainkan juga menyiapkan jalan sukses yang langgeng bagi organisasinya, di mana akan ada sikap saling menghargai dan saling mendukung dalam proses kepemimpinan yang pasti membawa sukses.

Outcame Manajemen Komunikasi Bisnis Pelaku Industry

mampu menjelaskan perkembangan mutakhir dalam ilmu bisnis dan pengelolaan organisasi, menganalisis makro dan mikro dengan perkembangan ilmu yang mutakhir, mengidentifikasi peluang pengembangan usaha bisnis dan organisasi, berani dan mampu memulai usaha, menerapkan pendekatan ilmiah mutakhir dari berbagai disiplin ilmu dalam pengambilan keputusan bisnis dan organisasi, menerapkan secara kreatif manajemen fungsional dalam mengelola perusahaan dan organisasi, merancang dan melaksanakan riset yang original untuk memecahkan masalah bisnis dan organisasi secara inovatif, melakukan komunikasi dan negoisasi bisnis yang efektif dan melakukan bisnis dan fungsi manajemen dengan dasar etika dan hukum bisnis yang berlaku.

Outcome manajemen Upah, juga disebut sebagai sebuah penerimaan yang digunakan untuk memanager kelangsungan hidup sumber daya manusia yang dilakukan berdasarkan hukum yang berlaku dan dibayar berdasarkan atas persetujuan penjual tenaga kerja (pekerja) dan pembeli tenaga kerja (pengusaha) dengan SDM mempunyai upah kelangsungan hidup SDM menjanjikan.

Outcome Manajemen Konflik, dapat mencegah, menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko dan menyelesaikan konflik sehingga tidak mengganggu kinerja organisasi. Teknik mencegah konflik, meliputi objek pencetus konflik harus disosialisasikan secara jelas, dihindari adanya kesalah pahaman, benefit harus dibagi secara adil dan merata (*fairness*), transparansi perlu dijaga. Teknik menghindari konflik, meliputi penundaan pelaksanaan menunggu kesiapan *stakeholder*, *win-win solution*, penerapan exit strategi. Teknik mengurangi dampak, meliputi mengurangi skala kegiatan dan penanganan di percepat. Adapun Teknik penyelesaian konflik, antara lain kesetaraan antar obyek organisasi terkait, *winwin solution*, masing masing pihak memenuhi tugas dan kewajibannya, masing masing pihak sepatat terhadap output termasuk outcome kegiatan organisasi.

Outcome Manajemen risiko, dapat melindungi suatu perusahaan atau organisasi yang juga mencakup karyawan, properti, reputasi dan lainnya dari sebuah bahaya yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Dapat kita ketahui bahwa tidak semua risiko dapat dihilangkan atau dihindari, oleh karena itu diperlukan tindakan-tindakan pencegahan atau tindakan untuk menghadapi risiko yang telah teridentifikasi tersebut. langkah yang dapat dilakukan dalam proses manajemen risiko untuk membantu organisasi merancang dan mengimplementasikan rencana manajemen risiko yang efektif dan proaktif. Berikut adalah langkah – langkah yang dapat dilakukan, yaitu:

1. *Risk Identification*

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi kemungkinan risiko yang dapat terjadi pada organisasi atau perusahaan. Ini bertujuan untuk mengetahui keadaan yang akan dihadapi oleh organisasi atau perusahaan tersebut dalam berbagai aspek seperti sosial, hukum, ekonomi,

produk/jasa, pasar, dan teknologi yang ada. Risiko dari setiap aspek akan diklasifikasikan menurut kategorinya masing – masing agar mempermudah proses selanjutnya.

2. *Risk Assessment*

Setelah risiko telah diidentifikasi pada perusahaan atau organisasi tersebut, selanjutnya akan dinilai potensi keparahan kerugian dan kemungkinan terjadinya. Dalam hal ini, diperlukan kemampuan individu disetiap bidangnya untuk memberikan penilaian terhadap risiko – risiko yang telah diidentifikasi. Tujuannya adalah agar setiap risiko berada pada prioritas yang tepat.

3. *Risk Response*

Proses ini dilakukan untuk memilih dan menerapkan langkah – langkah pengelolaan risiko. Tantangan bagi manajer risiko adalah untuk menentukan portofolio yang tepat untuk membentuk sebuah strategi yang terintegrasi sehingga risiko dapat dihadapi dengan baik.

4. *Implementation*

Melaksanakan seluruh metode yang telah direncanakan untuk mengurangi atau menanggulangi pengaruh dari setiap risiko yang ada.

5. *Evaluate and Review*

Perencanaan yang telah direncanakan di awal tidak akan seluruhnya dapat berjalan dengan lancar. Perubahan keadaan atau lingkungan yang tidak diprediksi sebelumnya akan menyebabkan perubahan rencana manajemen risiko yang telah dibuat, oleh karena itu perlu dilakukan perubahan rencana untuk menanggulangi risiko yang akan mungkin terjadi.

Manajemen Stres didalam pekerjaan dapat diatasi oleh tiap individu. Namun banyak individu yang mengatasi stresnya dengan cara yang salah. Contoh : mengatasi stres dengan merokok, tidur berlebihan, mengkonsumsi obat-obatan atau minuman keras secara berlebihan. Pada kenyataannya masalah kesehatan yang akan dihadapi karena penanganan stres yang kurang tepat ini, justru membawa penderita kepada stres yang lainnya.

Outcome Manajemen Stres, menjaga merawat diri sendiri dengan baik merupakan hal yang sangat penting dalam menghadapi stres dalam kehidupan. Hal ini dapat dimulai dengan melakukan hal positif seperti berolahraga, makan teratur dan tidur yang cukup. Dengan demikian tubuh akan menjadi lebih nyaman hingga dapat mengatasi stres yang berhubungan dengan pekerjaan. Stres yang berhubungan dengan pekerjaan, diantaranya :

1. *Remove the stressor*, yaitu mengatasi stres dengan mengalihkan stressor tersebut. Misalnya, orang yang jenuh dengan rutinitas jam kerja, dapat mengalihkan stressor tersebut dengan berusaha mencari profesi yang menawarkan fleksibilitas jam kerja seperti konsultan, trainer, dosen, *event management*, dan sebagainya.
2. *Withdraw from stressor*, yaitu mengatasi stres dengan keluar dari situasi yang menyebabkan stres tersebut, baik untuk sementara ataupun seterusnya. Strategi menarik diri keluar dari situasi stres ini merupakan upaya untuk menenangkan diri dan menjernihkan pikiran, sehingga dapat menemukan penyelesaian yang paling tepat untuk situasi stres tersebut.
3. *Change Stress Perception*, yaitu strategi meminimalkan stres dengan mengubah persepsi terhadap stres yang semula dianggap sebagai suatu hambatan, menjadi suatu tantangan. Misalnya, seseorang yang baru saja mengalami demosi, apabila ia tidak dapat mengatasi stresnya, maka ia akan larut dalam kesedihannya yang mengakibatkan kinerjanya tak kunjung membaik, hingga terancam tdk dikeluarkan dari perusahaan. Namun apabila ia mampu merubah persepsinya terhadap situasi stres tersebut dan berusaha meningkatkan kinerjanya untuk membuktikan bahwa ia tidak pantas didemosi, maka ia mungkin akan dipromosikan kembali atau justru mendapat posisi yang lebih tinggi dari posisinya semula sebelum didemosi.
4. *Control the Consequences of Stress*, yaitu strategi dimana seseorang mengendalikan/mengontrol akibat yang ditimbulkan oleh stres tersebut. Strategi ini seringkali melibatkan pihak luar seperti psikolog atau *counselor* dalam membantu penanganan stres. Ada beberapa program yang digunakan untuk melatih dan membantu seseorang untuk dapat mengendalikan akibat yang ditimbulkan oleh stres. Misalnya *employee assistance programs* EAPs yang merupakan suatu

pelayanan konseling yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan beberapa terapi fisik seperti berenang, senam pernafasan dan sebagainya juga sering digunakan untuk membantu karyawan dalam menghadapi *stressor*.

5. *Receive Social Support*, merupakan strategi yang menuntut pihak luar secara total dan sukarela untuk membantu orang yang sedang mengalami stres. Strategi ini cukup sulit dilakukan karena pihak luar tersebut harus mampu mendukung penderita stres agar mampu bangkit dari situasi stres yang ia hadapi. Dukungan keluarga, pasangan hidup, teman, kolega dan sebagainya sangat membantu seseorang untuk dapat bangkit dari situasi stres yang dialaminya.

Outcome Manajemen K3I dapat Pengendalian/ Menghilangkan Kecelakaan & Penyakit Akibat Kerja

Era revolusi industri 4.0 berbasis digitalisasi memiliki potensi bahaya baru di antara jenis pekerjaan baru terkait keselamatan & kesehatan kerja (K3). Karenanya, manajemen K3 perlu strategi pengendalian menghilangkan kecelakaan & penyakit akibat kerja. Pelaksanaan K3 menjamin setiap sumber produksi dapat dipakai atau dipergunakan secara aman dan efisien dan menjamin bahwa proses produksi dapat berjalan lancar di perusahaan.

MOTIVASI meidentifikasi dua model dasar yang berkaitan dengan motivasi orang dalam organisasi yakni *content models dan process models*. Outcome *content theory* menyebabkan diri individu pelaku industri berperilaku positif yakni berusaha untuk memuaskan kebutuhannya dan mendorong mereka bertindak agar goal/cita-cita nya tercapai (motivasi secara umum).

Outcome Motivasi dalam *process teori*, seperti hak menuntut keadilan, keseimbangan, kesetimbangan, kesepadanan, kewajaran dan kesebandingan mempunyai adab yang baik sehingga suasana orang dalam organisasi kondusif.

Outcome Daya Juang dan Daya Saing berdampak pada pelaku industri lebih banyak pada ide dan kreativitas mereka sendiri, semakin bervariasinya ide dan kreativitas daya juangnya tangguh dan memenangkan persaingan dengan didasari kesungguhan dan semangat.

REVOLUSI INDUSTRI 4.0, penetrasi teknologi yang serba *disruptif*, menjadikan perubahan semakin cepat, sebagai konsekuensi dari fenomena *Internet of Things (IoT)*, *big data*, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*). Dukungan kemajuan pesat teknologi, akan membawa kita pada kondisi transisi revolusi teknologi yang secara fundamental akan mengubah cara hidup, bekerja, dan relasi organisasi dalam berhubungan satu sama lain. Harus terus diupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah dan pelaku industri agar responsif terhadap perubahan dan mewujudkan organisasi yang berorientasi layanan publik.

Outcame Revolusi Industri 4.0 berdampak pada pola pikir kreatif dan Inovasi sehingga tingkat organisasi menjadi tumbuh dan berkembangnya kreativitas yang tidak terkungkung oleh hirarki yang ketat, hal ini memerlukan adanya perubahan struktur organisasi, proses komunikasi dan koordinasi serta menghilangkan hambatan-hambatan struktural. Pengembangan kepemimpinan transformasi dengan visioner yang terukur pada berbagai level kepemimpinan dalam organisasi hal ini sangat diperlukan guna memastikan setiap inovasi yang dikembangkan dapat memberikan nilai tambah kualitas pelayanan, menyelaraskan visi dan lingkungan internal yang diimbangi dengan kemampuan merespons perubahan lingkungan eksternal yang bergerak cepat. Untuk organisasi pemerintahan dapat meningkatkan kecepatan birokrasi dalam perizinan, melayani investasi-investasi serta meningkatkan daya saing bangsa sebagai perbaikan tata kelola. Optimisme perlu terus digelorakan pada berbagai level kepemimpinan di organisasi, agar dapat memberikan sumbangsih konkret dalam akselerasi transformasi organisasi pada organisasi kerjanya masing-masing, **OUTCAME Revolusi Industri 4.0.**

Outcame Globalisasi, era persaingan global, kompetisi antar negara luar biasa keras dan sengitnya untuk itu kita harus berani keluar dari zona nyaman, diperlukan langkah-langkah terobosan, kecepatan kerja, lembaga-lembaga negara yang kuat dan efektif untuk mengatasi masalah kemiskinan, pengangguran, ketimpangan dan kesenjangan”

Manajemen Perubahan itu adalah: proses Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka menghadapi berpindahannya sesuatu dari kondisi asalnya menjadi sebuah kondisi yang baru guna tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Proses melakukan seluruh fungsi manajemen dalam rangka menghadapi perubahan dan menyelaraskannya dengan sumber daya yang ada guna tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Efisiensi merupakan suatu tindakan yang dapat menghasilkan output terbaik dengan input yang minimal. Efektif adalah suatu tindakan yang dapat menghasilkan output efisien dengan outcome terbaik.

Outcome sendiri memiliki pengertian: Manfaat yang dapat dirasakan dari sebuah output yang dihasilkan baik analisisnya, ketrampilan, kreatif dan inovatif sehingga menghasilkan pola pikir dan pola tindak sehingga outcome menghasilkan kepuasan kerja, pelanggan/konsumen dan kemajuan perusahaan apabila outcome kurang dirasakan disitulah perlu feedback dan hasil analisis mana yang kurang baik disitulah yang dicariakan solusinya, sehingga yang membuat produk penuh dengan kebanggaan, konsumennya/pelanggan loyal akan produk tersebut dan perusahaan berkembang dan lebih eksis. Amin.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, G., R., 1983. Social Competence During Adolescence: Social Sensitivity, Locus Of Control, And Peer Popularity. *Journal Of Yoauth And Adolescence*. Vol. 12, No 03, 203-211.
- Ahlgren, G.H. 1956. *Forage Crops*, 2nd, Ed., Mc.Graw-Hill Book Company, Inc., N.Y.
- Ahlgren, A. 1983. Sex Differences in Correlates of Cooperative School Attitudes. *Journal of Developmental Psychology*, 19, 6, 881-888.
- Albrecht, K & R. Zemke. 1985. *Service America : Doing Bussiness In The Service Economy*, Homewood : Dow Jones - Irwin
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fishbein, M., & Ajzen, I.
- Ancok, J., *Faturochman*, Sutjipto, H.P. 1988. Persepsi terhadap Kemampuan Kerja. Wanita. *Jumal Psikologi*.
- Anggraeni, pertiwi. (2007). *Jurnal Penelitian Mengenai Dampak Psikologis Yang Dialami Anak Korban Kekerasan Orangtua*. Semarang
- Anoraga, Pandji, Widiyanti. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Anoraga, Panji, 2001. *Psikologi Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- .Anoraga, Panji, Widiyanti, Ninik. 1993. *Psikologi dalam Perusahaan*. Rineka Cipta. Jakarta .
- Arman Hakim Nasution. (2006). *Manajemen industri*. CV. Andi Offset. Yogyakarta
- Armstrong, M and Murlis, H (1998) *Reward Management*, 4th edn, Kogan
- Arnold, Hugh J., dan Daniel C. Feldman (1986) *Individual in Organizations*. Series in Management. New York: McGraw Hill.
- Arnold, J., & Davey, K.M. 1992. Self ratings and Supervisors Ratings of Graduate Employee's Competences during Early Career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 235-250.
- As'ad. (1987). *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta
- (2004) : *Psikologi Industri Edisi Kesembilan*, Liberty Yogyakarta.
- Atkinson. (1987). *Pengantar Psikologi*. Erlangga. Jakarta

- Baumrind d. (1978). parental disciplinary patterns and social competence in children. *Youth and Society*, 9, 239-276
- Beehr, T. A. (1978). *Psychological Stress In The Workplace*. Rotledge. London
- Barker, Lary L. & Deborah A. Gaut. 1996. *Communication*, Seventh Edition. Massachussets: Allyn and Bacon
- Benge, Eugene and Hickey, John. 1976. *Morale and Motivation : How to Measure Morale & Increased Productivity*. Franklin Watts. New York
- Bernstein, D.A., Roy, E.J., Srull, T.K., Wickens, C.D. (1988). *Psychology*. New York :
- Bennett, Andrew and Alexander L. George. 1997. *Process Tracing in Case Study Research*. MacArthur Foundation Workshop on Case Study Methods.
- Bernadine and Russel. 1998. *Human Resource Management. Second Edition*. McGraw-Hill Companies Singapore:
- Bill Gould (2006), *Transformational Thinking Champions Of Changes*. Gramedia Pustaka Utama (GPU)
- Binanto, Iwan. 2005. *Konsep Dasar Program. PT. Elex Media Komputindo*. Jakarta:
- Britanica, 1982: produktivity in economics is the ration of what is produced to what is require to produce it , Vol 15
- Canter, L.W. 1996. *Environmental Impact Assessment*. McGraw-Hill, Inc. *New. York*.
- Chandra, Gregorius. (2002). *Strategidan Program Pemasaran*. Andi, Yogyakarta
- Claycomb, C., & Martin, C. L. (2002). Building Customer Relationships: An Inventory of Service Providers, Objectives and Practices. *The Journal of Services Marketing*, 16 (7), 615-635.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (1991). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*.
- Cropley, A.J., (tanpa tahun), *Pendidikan Seumur Hidup : Suatu Analisis Psikologis, Usaha Nasional, Surabaya*
- Daniel Jay Goleman , 1996: *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books.
- Davis, Keith. 1989. *Human Relation at Work*. McGraw-Hill Book Company. Tokyo Davis, K. dan Newstorm, W. (1989). *Perilaku dalam Organisasi*, (terjemahan. Agus Dharma). *Pustaka Binaa Pressendo*.

- Deaux, K., Dane, F.C., Wrightsman, L.S. 1993. *Social Psychology in the 90's. (6thed.)*. California
- Denham, S., A., & Queenan, P., 2003. Preschool Emotional Competence: Pathway To Social Competence. *Journal Of Child Development*. Vol. 74, No 1, 238-256.
- Dharmmesta, Bashu, Swastha. 1999. "Loyalitas Pelanggan: Sebuah Kajian Konseptual Sebagai Panduan Bagi Peneliti", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No.3
- E.B.Hurlock,(1990).*Psikologi Perkembangan*. Edisi 5. Erlangga Jakarta
- Drafke, Michael W & Kossen, Stan. 1998. *The Human Side of Organizations*. United States: Addison Longman, Inc.
- Dreher, F.G. Bretz, D.R. 1991. Cognitive Ability and Career Attainment: Moderating Effects of Early Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 75, 392-397
- FandyTjiptono, 2004, Pemasaran Jasa. Bayu Media Malang
- Frederick J. Mc. Donald, (1959). *Educational Psychology*, Overseas Publications, Ltd, Tokyo
- Freedman, J.L., Sears, D.G., Carlsmith, J.M. 1981. *Social Psychology (Fourth Edition)*. Prentice Hall, Inc. New Jersey
- Fisher, Simon, dkk. 2001. *Mengelola Konflik: Ketrampilan & Strategi Untuk Bertindak*. The British Council. Jakarta
- Garcia, J. and Koelling, R.A. (1966) Relation of cue to consequence in avoidance learning. *Psychonomic Science*, 4, 123.
- Gellerman, Saul W. 1984. *Motivation and Productivity*. BD Taravorevals Sons& CO. Bombay:
- Gellerman, S. W .1987. *Motivasi & Produktifitas (Terjemahan S Wandoyo)*. PT *Pustaka Binaman Pressindo*, Jakarta
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations, behavior, structure, processes (9th ed.)*. Boston : Mc Graw - Hill.
- Gibsons, James H, Ivancevich, John M, and Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Keempat. Erlangga. Jakarta.
- Gilmer, V. H. (1966). *Industrial psychology*. McGraw Hill Book Company Inc . USA
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations : Understanding and Monaging The Human Side of Work*. Ally & Bacon. USA

- Griffin, D.H. 1997. *Fungal Physiology*. John Willey and Sons Publication. New York
- H. *Rosenberg*, Tahun: 1960. Label: 809.92 ROS t. Penerbit: McGraw-Hill. New York :
- Hager, D. W. dan Linda C. 1999. *Stres dan Tubuh Wanita*. Alih Bahasa : Widjaja Kusuma. Interaksara. Jakarta
- Heyder. 2000. *Particle-Lung Interaction*. Marcel Dekker, Inc. New York
- Hardy*, M. dan *Hayes*, S. 1979. *Beginning Psychology*. London : Harold *Koontz*, Heinz *Wehrich*. by *Koontz*, Harold, 1908-, *Wehrich*, Heinz. mcgraw-Hill, c1990
- Hawkins, Del I., Best, Roger J., Coney, Kenneth A. 2001, *Consumer behavior : building marketing strategy*, Irwin/McGraw-Hill
- Hendropuspito* O.C., D. Penerbit: Jakarta: Universitas Widyatama Tahun terbit: 1989
- Howell, William C & Robert L. Dipboye. 1986. *Essential Of Industrial and Organizational Psychology*, 3rd ed. Chicago Illinois: Dorsey Press.
- Hurlock, E. B. 1990. *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Alih Bahasa: Soedjarwo dan Iswidayanti. Jakarta: Erlangga.
- Indriyo *Gitosudarmo*, I Nyoman *Sudita*, (1997). *Perilaku. Keorganisasian*, edisi pertama, BPFE-Yogyakarta,
- James L. *Gibson*. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Bina Rupa Aksara. Jakarta
- John Soeprihanto, 1987. *Manajemen Personalia*, Aksara, Bandung.
- Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich. 1990. *Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Kotler*, Philip and Garry Armstrong, 2000, *Principles of Marketing*.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jilid 1 dan 2. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Koppelman, Richard E. 1986. *Managing Productivity in Organization: A Practical People-Oriented Perspective*. McGraw-Hill Book Co. Singapore
- Latifah, L., 2000. *Kompetensi Sosial, Status Sosial, Dan Viktimisasi Disekolah Dasar*. Skripsi (Tidak Diterbitkan), Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Leahy, L. (1985). *Manusia, sebuah Misteri*, Gramedia : Jakarta
- Liebert, R.M., & Neale, J.M. 1977. *Psychology: A Contemporary View*. John Willey & Sons. New York

- Locke, E.A, 1976, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, NewYork: John Wiley and Sons.
- Luthans, F. 1992. *Organizational behavior* (6th ed). *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Singapore: McGraw Hill Book Co. Vol.2 No.2 hal 34-52
- Mann, L. 1969. *Social Psychology*, Sydney: John Wiley & Sons Australia PTY, Ltd.
- Mar'at. 1984. *Sikap Manusia Perubahan serta Pengukurannya*. Jakarta: Ghalia Indonesia, h.60.
- Martani W.; Adiyanti M.G., 1991. *Kompetensi Sosial dan Kepercayaan Diri Remaja*. *Jurnal Psikologi*, Tahun ke XVIII Nomor 1 Page 17-20. Mappiare, A. 1982.
- Megawangi, 2003, *Pendidikan Karakter Untuk Membangun Masyarakat Madani IPPK Indonesia* Haritage Foundation Miftah Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: CV Rajawali
- McCormick, J. E. dan Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology*, 6th edition. Prentice-Hall of India Private Limited, New-Delhi.
- Miner, John B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Mc Graw-Hill Company. Singapore
- Minnery, John R. 1980. *Conflict management in urban planning*. England: Gower Publishing Company Limited.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press. New York
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63
- Morgan C.T, R.A King, J.R Wersz. 1986. *Introduction to Psychology*. 7th ed. McGraw-Hill. New. York
- Morgan, Clifford T., *Introduction to Psychology*, (New York: McGraw-Hill Book Company INC, 1961). Morgan, Clifford, T., *Introduction to Psychology*, (Kogakusha: Mc Graw-Hill, 1971)
- Munandar, Ashar. 2001. *Psikolog i Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press 2001). Jakarta
- Munandar, Utami. (1999). *Mengembangkan Bakat dan Kreativitas Anak Sekolah*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta
- Papalia, D. E, Sterns, H. L., Feldman, R. D., & Camp, C. J. (2002). *Adult Development and Aging* (2nd ed). McGraw-Hill. New York
- Parag, Diwan. (1999). *Communication Management*, Kuala Lumpur: Golden Books

- Philiph F. Rice, 1999, *The Adolescent, Relationship And Culture*, Ninth Edition Allyn And Bacon, USA
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE. Yogyakarta
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (1984). *Organizational Stress And Preventive Management*. McGraw-Hill, Inc. USA
- Rice, P.L. (1999). *Stress and Health*. Brooks/Cole Publishing company. United States of America
- Robbin, Stephen R. 1998. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs. New Jersey
- Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta
- Rogers, C. 1982. "Towards a Theory of Creativity." Dalam P.E Vernon (Ed.), *Creativity*. Middlesex: Penguin Books.
- Rosenberg, M. J. (1979). *Conceiving the self*. Basic Books. New York
- Ross, Marc Howard Ross, (1993). *The management of conflict: interpretations and interests in comparative perspective*, Yale: Yale University Press.
- Rowling, J.K. 2000. *Harry Potter dan Batu Bertuah* (Terj. Listiana Srisanti). Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sack, M.J & Krupat, E. 1988. *Social Psychology and It's Applicatio*. Harper and Row. New York:
- Salovey, P & Mayer, J D. 1999. *Emotional Inteligence* D. PT. Gramedia. Jakarta
- Schiffman, Lean, Leslie Lazar Kanuk. (2000) *Consumer Behavior*, seventh edition. Patience
- Schneider, A.A. 1964. *Personal Adjustment and Mental Health*. Holt, Rinehart and Winston. Silverman, L.K. 1993. *New York*:
- Secord, P.F. & Backman, C.W., 1964. *Social Psychology*. Mc. Graw Hill Book Company. New York
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung
- Selye, H. 1956. *Stress Of Life*. Mcgraw Hill. New York:
- Siagian, Sondang P, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siegel., & Lane. (1982). *Industrial and organizational psychology*. Richard D Irwin. Inc. USA
- Sheth, Jagdish N. dan Mittal, Banwari, 2004, *Customer Behaviour: A Managerial. Perspective*.
- Solomon, R., Michael. (1999). *Consumer Behaviour*. Fourth Edition, Prentice Hall, Inc. New Jersey

- Stroufe, L.A., dkk (1996). *Child development*. Mc Graww-Hill inc. New York
- Sutisna, Oteng. (1993). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional*. Angkasa. Bandung
- Stoner et. al. 1995. *Management*. 6th Ed. Prentice Hall. New Jersey
- Stoner, James, A. F. (1998). *Management*. 4 th edition, CV. Intermedia Jakarta
- Young, J.L. and Libby, P., 2007. *Aterosklerosis*. Dalam: *Patophysiology of Heart Disease*. Lippincott Williams & Wilkins. USA
- Taylor, S. E., Peplau, A. L., & Sears, D. O. (2006). *Social Psychology* (12th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tiffin J. & McCormick E.J. (1979). *Industrial Psychology*, New Jersey : Prentice Hall, Inc
- Walker, 2001. *Managing Customer Dissatisfaction Through Effective Complaint Management System*. *Journal of Management Strategy*, Hal 331-335.
- Werther, *William B.* dan *Keith Davis*. 1996. *Human Resource and Personnel. Management*. Mc Graw-Hill, Fifth Edition. New York
- Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi*. Personalia. Rineka Cipta. Wexley, Kenneth. and Gary Yukl. (2003). Jakarta
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.

BIODATA

- a. Nama Lengkap dengan gelar : Dr. Ir. Minto Waluyo, MM
 b. NIDN :
 c. Tempat/ Tanggal lahir : Pandaan/ 30-11-1961
 d. Umur/ Jenis Kelamin/ Agama : 58 tahun/ Laki-laki/ Islam
 e. Alamat (Bagian, Fakultas, dll) : Jurusan Teknik Industri – FT
 UPN “Veteran” Jatim
 f. Pangkat/ Golongan : Lektor Kepala/ IV b
 g. Jabatan Pokok : WADEK 3 Fakultas Teknik
 h. Kesatuan/ Perguruan Tinggi : UPN “Veteran” Jatim
 i. Alamat Kantor : Jl. Raya Rungkut Madya-
 Gunung Anyar, Surabaya
 j. Alamat Rumah : Gunung Anyar Jaya Tengah
 No. 28 Surabaya
 k. Telp/ HP : 087852383939
 l. Riwayat Pendidikan Tinggi (dalam dan luar negeri)

No	Macam Pendidikan	Tempat	Tahun (dari-sampai)	Bidang Studi	Titel/ Ijasah
1	Starata 1	UPN Surabaya	1981 – 1987	Teknik Kimia	Ir.
2	Pascasarjana (S-2)	ITATS Surabaya	1993 – 1995	Magister Teknik Industri	MMT
3	Pascasarjana (S-2)	UNKRIS Jakarta	1998 – 2000	Magister Manajemen	MM
4	Pascasarjana (S-3)	Unair Surabaya	2000-2005	Manajemen	Dr

m. Pengalaman menulis buku

No	Tahun	Judul buku	Keterangan
1	2007	Produktivitas untuk Teknik Industri	Penerbit Dian Samudra ISBN: 978-602-8563-21-5 Tahun 2007
2	2009	Panduan dan Aplikasi Struktural Equation Modelling (Untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen (Edisi Revisi) Pembahasan Model Two Step	Penerbit PT. Indeks ISBN: 979-683-994-6 Tahun 2009
3	2009	Psikologi Teknik Industri	Penerbit Graha Ilmu ISBN: 978-979-756-536-7 Tahun 2010
4	2011	Manajemen Perusahaan Industri Buku Referensi (Penulis Utama)	Penerbit UPN Press ISBN: 978-602-8915-89-2 Tahun 2011
5	2011	Psikologi Industri	PT. Indeks ISBN:978-602-8181-74-3
6	2013	Tren MSDM Masa Depan	UPN "VETERAN" JATIM ISBN:978-602-9372-58-8
7	2015	Manajemen Psikologi Industri	PT. Indeks ISBN:978-602-8381-54-3
8	2016	Mudah Cepat, Tepat Penggunaan Tool Amos dalam Aplikasi SEM	Penerbit UPN Press ISBN: 978-6029-372960 "7.
9	2018	Bisnis Ekspor dan Import	Penerbit CV. Selemba Papyrus ISBN: 978-602-50521-5-1,

Surabaya, 5 Agustus 2019

Dr. Ir. Minto Waluyo, MM
NIDN. 0730116101