

# Manajemen Psikologi Industri

Edisi Revisi.ke-2

**Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.**  
**Mega Cattleya P.A.I, S.ST., M.T.**  
**Rizqi Novita Sari, S.ST., M.T.**  
**Hafid Syaifullah, S.ST., M.T.**

# Manajemen Psikologi Industri

## Edisi Revisi.2

**Penulis :**

Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M.

Mega Cattleya P.A.Islami, S.ST., M.T.

Rizqi Novita Sari, S.ST., M.T.

Hafid Syaifullah, S.ST., M.T.

# 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. 2**. 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 komprehensif 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 dan komposisi Masyarakat 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 & Keseamahan Kerja, Motivasi, Daya Saing, Juang, Kesungguhan Dan Semangat, Perkembangan Industri 4.0, 5.0 Dan Pemanjap Psikologi SDM, Globalisasi, Manajemen Psikologi Industri & Organisasi, Manajemen Perubahan, Kepuasan Kerja & Pelanggan, Optimasi Kinerja Karyawan Dan Organisasi / Perusahaan Dan Out-comes nya dibahas masing-masing bab.

Untuk edisi revisi ini penulis berinspirasi bawasannya pelaku industri di era sekarang ini unik karena di organisasi terdiri dari tiga generasi X, Y dan Z tetapi di jaman sekarang sebetulnya ada lima generasi tapi bahasan buku ini fokus tiga generasi. Buku ini juga memuat daftar pustaka terkini melalui [Brainly.co.id](https://brainly.co.id) sehingga bermanfaat bagi peneliti. Buku referensi ini bisa digunakan untuk prodi Teknik Industri 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 manfaat. Penyusun berharap buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 5 Agustus 2019

Penyusun

- iii -

# DAFTAR ISI

|               |  |     |
|---------------|--|-----|
| <b>BAB 1</b>  | Pengantar Manajemen Psikologi Industri dan komposisi masyarakat industri               | 1   |
| <b>BAB 2</b>  | Kepentingan Industri, Rekrutmen, Seleksi, Penempatan, Pemberdayaan dan Pembinaan Kerja | 19  |
| <b>BAB 3</b>  | Pola Pikir, Sikap Moralitas dan Mentalitas   | 37  |
| <b>BAB 4</b>  | Management Kepemimpinan  | 53  |
| <b>BAB 5</b>  | Manajemen Komunikasi & Perubahan   | 73  |
| <b>BAB 6</b>  | Manajemen Konflik, Resiko, Stres & Keselamatan Kerja                                   | 87  |
| <b>BAB 7</b>  | Motivasi, Daya Saing, Juang, Kesungguhan Dan Semangat                                  | 109 |
| <b>BAB 8</b>  | Perkembangan Industri 4.0 dan 5.0 serta Pemanapan Psikologi SDM                        | 139 |
| <b>BAB 9</b>  | Globalisasi  | 159 |
| <b>BAB 10</b> | Manajemen Psikologi Industri & Organisasi  | 169 |
| <b>BAB 11</b> | Manajemen Perubahan  | 177 |
| <b>BAB 12</b> | Kepuasan Kerja & Pelanggan   | 217 |
| <b>BAB 13</b> | Optimasi Kinerja Karyawan Dan Organisasi / Perusahaan                                  | 243 |
| <b>BAB 14</b> | Outcome  | 253 |



# 1 Komposisi Masyarakat Industri

## PENGANTAR

Saat ini ada enam generasi dalam masyarakat: Baby Boomers, Generasi X, Y, Z, Milenial, dan Generasi Alpha. Beresford Research (Beresford Research, 2022) menyatakan bahwa generasi biasanya dikategorikan sebagai berikut: Gen Z: lahir pada tahun 1997–2012, dengan rentang usia 9–24 tahun pada tahun 2021. Gen Y atau Millennials: lahir pada tahun 1981-1996 yang berusia antara 25-40 tahun pada tahun 2021, kemudian ada Gen X yang lahir tahun 1965-1980 dan berusia antara 41-56 tahun pada tahun 2021, Baby Boomers: kelahiran 1946-1964 dan berusia antara 57-75 tahun pada tahun 2021. Kelompok terbaru adalah Generasi Alpha, yang mencakup orang yang lahir antara tahun 2010 sampai sekarang (2022) (Astuti et al., 2022).

Tenaga kerja yang bekerja di lapangan pada industri jasa maupun manufaktur terdiri dari Generasi Baby Boomers yang jumlahnya sedikit bahkan dimungkinkan sudah tidak ada, generasi X lebih banyak dibanding Generasi Baby Boomers dan posisinya sudah relatif tinggi jabatannya, Generasi Y (*millennials*) adalah lebih banyak dan dominan dibanding Generasi X dan posisi jabatannya sudah memasuki fase *midle*, Generasi Z sebanding dengan generasi X tapi posisi di organisasi masih rendah kebalikan dari Generasi X dan untuk generasi Alpha belum dibahas karena dimungkinkan belum ada yang eksis di dunia industri.

Di era sekarang ini bahasan psikologi industri fokus pada generasi milenial (Y) dan generasi Z. Fakta

menunjukkan bahwa Generasi Milenial adalah generasi yang lebih memperhatikan pengalaman pelanggan atau customer experience daripada Gen Z. Bukti menunjukkan bahwa 74% Generasi Milenial mengatakan mereka memiliki standar dan ekspektasi yang tinggi dalam hal layanan pelanggan untuk produk atau layanan apa pun. Mereka menggunakan Di sisi lain, 62% Gen Z mengatakan bahwa mereka peduli dengan pengalaman pelanggan. Dengan kata lain, pemasar dan pengusaha harus lebih waspada dalam melayani generasi milenial karena memiliki tingkat pengalaman pelanggan yang cukup tinggi dibandingkan dengan Generasi Z, produsen di sektor industri dan jasa harus lebih fokus melayani konsumen seiring dengan fokus bisnisnya. Orang dan pengusaha juga perlu menggali lebih dalam apa yang lebih penting bagi Gen Z daripada pengalaman pelanggan.

Pemimpin yang lahir sebelum Generasi Milenial (Y) harus bisa menjadi mentor, karena zaman modern membutuhkan manajer yang perlu memahami karakteristik Generasi Milenial (Y) dan Generasi Z, sehingga proses psikologis dimana organisasi bekerja dengan baik dan pengelolaan. berhasil, indikator dalam organisasi industri tidak mengalir masuk dan keluar organisasi. Dari ± 270 juta penduduk yang diukur di Indonesia sendiri, lebih dari 81 juta adalah kaum milenial. Milenial sendiri dianggap istimewa karena generasi ini berbeda dengan generasi sebelumnya, terutama dalam hal teknologi. Berkat teknologi dan kemampuan fasilitas yang ada, banyak generasi milenial yang tidak menyadari peluang yang ada di depan mereka. Generasi milenial cenderung cuek dengan kondisi sosial di sekitarnya, seperti dunia politik atau perkembangan ekonomi Indonesia. Kebanyakan milenial hanya tertarik untuk memamerkan gaya hidup liberal dan hedonisme mereka. Visi yang tidak

realistis dan terlalu idealis, gaya hidup yang diprioritaskan.

#### Karakteristik Generasi Milenial (Y)

1. Bukan gaji, tapi prioritaskan kesempatan pengembangan. Menurut Mohamad Ario Adimas, Head of Integrated Marketing and Communications Indosat Ooredoo, reward besar bukanlah tujuan utama para Milenial dalam bekerja. Karyawan milenial mendambakan peluang pertumbuhan tambahan. Mereka bahkan siap bersinar meski bekerja di kolam kecil. Generasi milenial menuntut lebih banyak ruang untuk mengekspresikan diri sekaligus bekerja dengan bebas. Artinya, generasi milenial lebih mementingkan passion ketimbang nominal gaji yang tinggi. Kebanyakan milenial hanya tertarik memamerkan gaya hidup liberal dan hedonismenya. Visi yang tidak realistis dan terlalu idealis, gaya hidup yang diprioritaskan.
2. Suka bekerja di perusahaan terkenal dan memiliki peralatan yang sempurna. Generasi milenial bercita-cita menjadi *entrepreneur*, terbukti dengan maraknya industri *online*. Tetapi jika impian itu tidak menjadi kenyataan, saya lebih suka bekerja untuk perusahaan yang bereputasi baik dan bereputasi baik daripada perusahaan yang kurang dikenal. Milenial menyukai makan siang gratis, pusat kebugaran gratis, internet berkecepatan tinggi, dan kesempatan untuk bekerja di luar kota. Milenial sering turun ke media sosial untuk memuji fasilitas dan peluang mendapatkan pekerjaan di luar kota.
3. Suka jadi kutu loncat. Milenial adalah generasi yang menghadapi tantangan lingkungan kerja yang melibatkan kreativitas dan perubahan. Mereka tidak menyukai hal-hal yang statis untuk waktu yang lama dan terus mencari cara untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Tidak mengherankan,

mereka selalu mencari tempat di mana mereka merasa lebih nyaman dan dinamis, sehingga mereka mencari hal-hal seperti perubahan pekerjaan. Di perusahaan nyata, modus operandi milenial ini digunakan untuk mempertahankan talenta terbaik. Sikap seperti itu tentu berpotensi menjadi aset bagi perusahaan. Jadi undanglah anak-anak muda ini ke dalam tim pengembangan bisnis Anda dan dorong mereka untuk berbagi ide. Saat ini selesai, jangan heran jika Anda memiliki ide cemerlang yang tidak pernah Anda duga.

4. Menikmati pekerjaan yang fleksibel. *Work-life balance* adalah faktor kunci dalam mempertahankan milenial. Generasi ini sudah terbiasa dengan teknologi canggih yang memungkinkan mereka bekerja kapan saja dan di mana saja dengan koneksi internet. Menurut penelitian Griffith Insurance Education Foundation, orang-orang ini rela berkorban demi memiliki waktu luang dan bekerja jauh dari kantor. Tidak ada salahnya memberi mereka keleluasaan dalam bekerja.
5. Membutuhkan pemimpin yang memimpin, bukan mendikte. Milenial cenderung kritis dan banyak bertanya. Mereka merasa kompeten karena telah mendapatkan pendidikan yang baik. Itu sebabnya mereka membutuhkan pemimpin dan pelatih sebagai pembimbing yang membela nilai kebenaran, selalu mendengarkan dan siap menciptakan komunikasi yang terbuka. Oleh karena itu, Generasi X harus mampu menjadi mentor yang membela nilai kebenaran. Milenial membutuhkan mentor yang bisa mengajari mereka membuat keputusan yang bijak dan cerdas untuk menjadi pemimpin yang kuat di masa depan.
6. Generasi milenial itu idealis. Idealisme adalah suatu keyakinan terhadap sesuatu yang diyakini benar oleh para pihak, yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, budaya dan kebiasaan. Idealisme perlahan tumbuh dalam jiwa seseorang dan terwujud dalam bentuk tindakan, sikap, gagasan atau cara berpikir.
7. Percaya (loyal) pada perusahaan. Kesetiaan itu sering diartikan sebagai orang yang dikatakan setia atau

memiliki loyalitas yang tinggi bila bersedia menuruti suatu perintah dengan perlengkapan yang lengkap. Perusahaan atau pengusaha mengartikan loyalitas sebagai loyalitas seorang karyawan terhadap perusahaannya.

8. Daya inovasi yang kurang. Bonus demografi 2030 tidak akan menguntungkan kondisi perekonomian nasional jika generasi milenial memiliki kemampuan inovasi yang rendah, daya saing inovasi yang rendah akan membuat produk teknologi Indonesia sulit diterima di dunia usaha dan industri. Untuk melakukan ini, kami meningkatkan daya saing kami, karena saat ini dunia adalah milik generasi Y.
9. Mengutamakan keaslian (asli). Produk standar asli adalah produk resmi dari pabrikan. Produk original memiliki standar yang tinggi, dan kualitasnya tidak mengecewakan pembeli. Namun tentunya dengan harga yang lebih mahal dikarenakan kualitas barang dan apresiasi tersendiri bagi penggunaannya. Walaupun harganya mungkin bisa dibilang lebih mahal, tapi sebenarnya soal daya tahan, produk asli jadi awet. Produk asli biasanya dapat digunakan selama bertahun-tahun. Sebagai perbandingan, misalkan Anda membeli sepatu seharga 2 juta rupiah. Anda dapat menggunakannya selama 4 tahun atau lebih. Produk non-asli berharga 1 juta rubel. Anda dapat menggunakannya selama maksimal 1 tahun.
10. Suka berbelanja online. Belanja internet adalah bentuk bisnis yang menggunakan perangkat elektronik yang memungkinkan konsumen membeli barang atau jasa dari penjual melalui Internet. Inilah yang perlu diperhatikan oleh para manajer. Nama lain untuk fungsi ini adalah: *e-web-shop*, *e-shop*, *e-toko*, toko internet, *web-shop*, *web-store*, toko online. Mengetahui generasi milenial dan mengetahui persentasenya, strategi harus tepat untuk mendekati psikologi mereka untuk sukses di perusahaan industri.

## **KARAKTERISTIK UMUM GENERASI Z**

1. Generasi digital, karena lahir di era digital.

2. Kehidupan sosial lebih banyak dihabiskan di dunia maya.
3. *Multitasking* (kecenderungan melakukan banyak hal sekaligus).
4. Ingin mendapat pengakuan.
5. Memiliki ambisi yang besar.
6. Menyukai kampanye yang kekinian.
7. Loyalitas terhadap produk cukup rendah.
8. Memiliki harapan yang lebih tinggi untuk inovasi.
9. Gen Z sulit mempercayai perusahaan (kurang loyal).
10. Bersifat pragmatis.
11. Membawa ke level yang berbeda (*value*).
12. Lebih rajin menabung.
13. Lebih suka berbelanja di toko.
14. Hidup secara mandiri.

Ciri-ciri di atas dapat menjadi pedoman strategi layanan psikologis dalam organisasi maupun bagi rekan kerja yang melayani konsumen. Pemimpin yang efektif, efisien dan berkarakter harus mengenali orang-orangnya di dalam organisasi, seperti banyak generasi X, Y, dan Z, sehingga pemberdayaan rekan-rekannya diterima secara terbuka dan tulus (dari hati) untuk menjadi efektif, efisien dan berdaya di masa depan. pelaksanaan tugasnya Karakter generasi mereka sesuai dengan karakteristik, karena tidak ada organisasi yang dikecualikan, ada tiga generasi X, Y dan Z. Oleh karena itu, cari tahu dulu berapa persen rekan-rekan dalam organisasi yang termasuk generasi X, Y dan Z setelah anda mengetahui betapa mudahnya mengkomunikasikan tentang psikologi untuk memperlancar tujuan organisasi, karena setiap generasi memiliki cara berpikir yang berbeda.

## **Pengertian Pembangunan Karakter Psikologi**

Pengertian pembentukan karakter psikologis merupakan proses psikologi konstruktif yang membedakan seseorang dengan orang lain. Prosesnya adalah terus-menerus menciptakan, memelihara, meningkatkan dan fokus pada karakter, karakter, sifat-sifat psikologis, moralitas (karakter), sifat-sifat psikologis. dilandasi semangat pengabdian dan kebersamaan, menunjukkan akhlak dan perilaku yang baik berdasarkan nilai-nilai Pancasila. Pembinaan karakter yang positif menyebabkan munculnya karakter yang baik dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara dalam konsep bela negara.

## **Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Karakter Psikologi.**

Struktur psikologi karakter agen ekonomi dan lebih umum, yaitu. H. manusia, memerlukan tingkah laku yang baik untuk melaksanakan kegiatan organisasi baik dalam organisasi pemerintahan maupun dalam organisasi swasta dalam bermasyarakat dan bernegara. Karakter merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan dalam mewujudkan cita-cita dan perjuangan bangsa dan negara untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Kepemimpinan yang bersifat psikologis mengawali karir dalam pembangunan manusia. kualitas, merupakan nilai inti yang mempengaruhi setiap pemikiran, tindakan dan perbuatan setiap orang dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Nilai-nilai dalam pembangunan karakter yang dimaksud adalah;

- ✓ Semangat
- ✓ Kejuangan
- ✓ Kebersamaan atau Gotong Royong
- ✓ Kepedulian atau Solider
- ✓ Persatuan dan kesatuan
- ✓ Sopan Santun
- ✓ Kekeluargaan dan
- ✓ Komitmen dan tanggung jawab

Nilai-nilai di atas pada zaman modern ini tampak memudar setelah reformasi, seperti yang dapat dilihat dari contoh berikut. Meningkatnya motivasi di kalangan pelajar, konflik antar masyarakat, beberapa tokoh berpidato yang menyakiti hati rakyat bukannya menyejukkan keadaan (kedamaian masyarakat), merajalelanya korupsi di pemerintahan, dll. Kondisi yang harus dijaga dan dilestarikan sebagai bentuk psikologi yang meningkatkan rasa kepedulian, kemanusiaan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, serta fokus bela negara harus dilestarikan. Untuk itu faktor yang perlu diperhatikan untuk menjaga nilai-nilai dalam psikologi karakter tersebut adalah:

- ✓ Ideologi
- ✓ Politik
- ✓ Ekonomi
- ✓ Sosial Budaya
- ✓ Agama
- ✓ Normatif
- ✓ Pendidikan
- ✓ Lingkungan
- ✓ Kepemimpinan

## ***Character Building* dalam Rangka Membangun Psikologi Karakter Masyarakat Industri Yang Mandiri dan Unggul**

Salah satu faktor pembentuk psikologi karakter adalah pendidikan, karena salah satu cara untuk membangun karakter dalam masyarakat industri adalah melalui pendidikan karakter. Pendidikan adalah suatu proses usaha dimana sesuatu dilaksanakan dan direncanakan untuk menciptakan suasana belajar psikologi dan proses belajar masyarakat industri yang secara aktif mengembangkan potensi yang dimilikinya.

- ✓ Akhlak mulia
- ✓ Kekuatan Spiritual Religius
- ✓ Pengendalian diri
- ✓ Kepribadian
- ✓ Kecerdasan
- ✓ Keterampilan yang dibutuhkan dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Misi pendidikan nasional adalah mengembangkan keterampilan dan membentuk watak bangsa yang bernilai serta peradaban psikologis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, tetapi bertujuan untuk mengembangkan kesempatan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berpikir positif, sehat, kompeten, kreatif, mandiri dan Anda akan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pembentukan karakter psikologi dicapai dan di implementasikan dengan cara-cara sebagai berikut:

- ✓ Lingkungan Keluarga (*Home*)
- ✓ Lingkungan Sekolah (*School*)
- ✓ Lingkungan Kerabat atau Pergaulan (*Community*)
- ✓ Lingkungan Kerja Kantor (*Bussines*)

Dan Karakter seseorang dapat di bangun jika kita membiasakan untuk Bersifat

- ✓ *Honesty*
- ✓ *Citizenship*
- ✓ *Courage*
- ✓ *Fairness*
- ✓ *Respect*
- ✓ *Responsibility*
- ✓ *Perseverance*
- ✓ *Caring*
- ✓ *Self- Discipline*

Tujuan pembinaan kejiwaan karakter adalah untuk mengembangkan karakter para pelaku/pribadi di lapangan agar dapat mewujudkan nilai-nilai luhur Pancasila. Pembinaan karakter ini mengembangkan kemampuan dasar untuk bersikap baik, berpikir dan berperilaku baik, memperbaiki perilaku buruk dan memperkuat perilaku psikologis yang baik, serta menyaring budaya yang tidak sesuai dengan nilai-nilai luhur Pancasila. Ruang lingkup psikologi karakter meliputi keluarga, satuan pendidikan, masyarakat sipil, masyarakat politik, pemerintah, bisnis dan media massa, dll.

Sehubungan dengan hal tersebut (Indrianto, 2011; Miller, 2021) mengatakan bahwa ada tiga level (lapisan) pelatihan psikologi karakter yang harus dikembangkan, yaitu:

- ✓ Menumbuhkan psikologi kesadaran kita sebagai sesama makhluk Tuhan. Sebagai sesama makhluk, tidak selayaknya kita bersikap sombong, seolah-olah merasa dirinya yang paling benar. Prioritas kita terletak pada kemampuan untuk **memberi manfaat bagi orang lain**, termasuk menghormati orang lain. Kesadaran sebagai ciptaan Tuhan akan menumbuhkan rasa saling menghargai dan menyayangi. Tentu juga menumbuhkan kejujuran karena Tuhan Maha Kuasa, salah satunya Tuhan maha mengetahui, kita tidak bisa berbohong.
- ✓ Pembinaan dan pengembangan ilmu

psikologi.

Psikologi karakter ini sangat ditentukan oleh rasa ingin tahu (*curiosity*) dan intelektual. Penanaman psikologi logika ilmiah sejak pendidikan usia dini menjadi langkah penting untuk dilakukan, dalam kerangka berpikir psikologi ilmiah, segala sesuatu harus diuji coba sebelum menjadi kesimpulan, dari sinilah akan muncul kreativitas, inovasi, dan produktivitas ini mempunyai nilai yang sangat menentukan daya saing pribadi dan bangsa.

- ✓ Pendidikan psikologi harus mampu menumbuhkan karakter yang mencintai dan dicintai dalam kehidupan serta **bangga** menjadi warga Negara Indonesia. Pendidikan psikologi harus mampu menginternalisasikan empat pilar kebangsaan (Pancasila, UUD 1945, Bhineka Tunggal Ika, dan NKRI) ke dalam diri pendidik, peserta didik dan pelaku industri (praktisi). Memahami sejarah dan filosofi keempat pilar tersebut sangat penting untuk menumbuhkan rasa cinta dan bangga sebagai bagian dari bangsa Indonesia. Kecintaan dan kebanggaan yang besar menggugah semangat setiap warga bangsa untuk meraih prestasi setinggi-tingginya yang mengharumkan nama bangsa.

Pembinaan-pembinaan kejiwaan karakter menjadi dasar perpaduan ketiga lapisan di atas agar mampu bergerak mengikuti perkembangan zaman. Selain sumber daya alam, kreativitas dan inovasi juga sangat dihargai di era global. Kreativitas dan inovasi yang dipadukan dengan kemampuan mengelola jaringan adalah kunci keunggulan suatu bangsa.

Keadaan ini hanya dapat terwujud bila tiga tingkat pembentukan karakter adalah kreativitas dan inovasi dalam bidang ilmu pengetahuan, kemampuan mengelola jejaring dalam sikap menghargai ciptaan Tuhan, serta cinta dan bangga terhadap bangsanya karena pelaksanaannya. harmonis dan konsisten.

Luas negara kita hampir sama dengan benua Eropa atau Australia. Bukan hanya wilayah yang begitu luas yang bisa dibanggakan, tetapi juga harus diwaspadai kelemahannya. Jika kita tidak bersatu akan sulit kita pertahankan, perpecahan selalu mengancam kita, keragaman warisan budaya menjadi tantangan bagi bangsa Indonesia, memahami pentingnya persatuan dan kesatuan, pertanyaannya adalah apa yang harus dilakukan untuk mewujudkan persatuan dan integritas dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. , selama kita melihat konserto dengan kesatuan instrumen enak didengar, harmonis dan psikologi lagu bisa dirasakan dan dinikmati.

Kita sebagai bagian dari masyarakat pada umumnya berharap dapat menjunjung tinggi nilai-nilai dalam pembentukan karakter dan hal ini dapat berkaitan dengan pemenuhan tugas dan kehidupan sehari-hari sehingga kita menjadi manusia yang unggul, berharga dan layak untuk melakukan Kehidupan tersebut guna mewujudkan suatu bangsa. dan keadaan psikologis.

### **Tahapan Pembangunan Karakter**

#### *1. Personal Psikologi Transformation*

Pembangunan karakter adalah pembangunan hubungan psikologis antara nilai-nilai tersebut dengan suara batin (inner voice) hati manusia, sehingga setiap individu tidak menyadari nilai-nilai tersebut karena rasa kewajiban, pada tingkat intelektual, atau

karena takut. Seorang pemimpin, pada tingkat emosional, tetapi sebagai komitmen spiritual kepada Sang Pencipta. Mulailah menjauh dari hati, bukan pikiran, ketika sebaliknya, itu tidak membangun karakter tetapi merusak karakter, karena perencanaan yang dilakukan dengan pikiran membuat hati adil.

### INGAT

Hukum kekekalan energi menurut James Prescott Joule yaitu bentuk **energi** yang pada dasarnya bersifat sama dan tetap, namun mampu berubah energi yang lainnya. **Kekekalan artinya** tidak berubah. Apabila anda mencipatan energi negatif melalui perencanaan dari pola pikir yang negatif akan menjadi **energi** negatif yang tidak dapat dimusnakan dan akan berubah menjadi energi yang lain berubah **Energi** kinetik, potensial **energi** panas, dan lain sebagainya. Bentuk-bentuk energi tersebut dapat berubah menjadi bentuk **energi** lainnya yang bisa berupa energi karma, jangan kaget apabila Anda menciptakan energi negatif misal korupsi/berjualan narkoba dan lain sebagainya kalau karmanya jatuh ke anda sudah impas dengan amal perbuatan, tapi ingat energi itu tidak dapat dimusnakan dan bila jatuh pada keluarga dan anak cucu sangat sakit. karena energi negatif dapat menjadi bentuk **energi karma** lainnya berupa kehancuran keluarga.

Sangat penting bagi sebuah institusi untuk menyampaikan nilai tambah kepada setiap individu yang berpartisipasi. Seperti yang kita ketahui, sebagai apapun sistem tersebut,

jika orang/pegawai yang menerapkan sistem tersebut berperilaku tidak normal dan melanggar nilai-nilai tersebut, maka akan terjadi kerugian. Yang lebih penting adalah fokus membangun hubungan antara nilai-nilai tersebut dengan suara hati manusia (inner voice) sehingga setiap individu mengimplementasikan nilai-nilai tersebut bukan karena komitmen pada tingkat intelektual atau karena rasa takut terhadap seseorang. seorang pemimpin pada tingkat emosional, tetapi sebagai pemimpin spiritual Komitmen kepada Sang Pencipta dan mengubah paradigmanya tentang makna kebahagiaan di tempat kerja. Jika selama ini makna kebahagiaan hanya bersifat materil dan emosional, maka melalui pelatihan/pendidikan para peserta diajak untuk menemukan kebahagiaan lain yaitu kebahagiaan spiritual, sehingga hidup menjadi lebih bermakna dan bernilai (makna & nilai) seperti dongeng. tapi jika pola pikir itu tidak diterapkan, anda adalah orang yang tersesat (jangan sampai nasi menjadi bubur).

✓ Manfaat bagi sekitar

Menanamkan nilai dan prinsip moral, sebagai pedoman etika dan tingkatkan komitmen setiap individu dalam pelaksanaannya. Memberi makna bekerja bagi setiap individu untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

✓ Manfaat Bagi Pribadi

Kemampuan menemukan kebahagiaan rohani sehingga memandang kerja sebagai proses ibadah, bukan beban, melainkan pengabdian dan panggilan

(calling/panggilan).

2. *Mission & Character Building*

Pentingnya sebuah penetapan misi yang terinternalisasi di dalam setiap individu sehingga mampu mendorong sebuah keberhasilan. Kemudian, setelah menetapkan visi – misi, diperlukan pembentukan jenis sumber daya manusia yang akan diimplementasikan agar visi – misi tersebut dapat diimplementasikan. Contoh menarik dari tugas "Minum Coca-Cola kapan saja, di mana saja". Artinya, dimanapun Anda minum Coca-Cola. Ini memberi pemerintah, manajemen hingga karyawan tingkat terendah, kekuatan dan momentum untuk terjun ke dunia. Contoh ini menunjukkan betapa pentingnya memberi setiap individu tugas yang terinternalisasi untuk berkontribusi pada kesuksesan. Kemudian, setelah menetapkan visi misi, character building sumber daya manusia harus dilakukan untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Mengintegrasikan tugas hidup yang sering terpisah antara individu dengan lembaga tempatnya bekerja, antara dunia dan akhirat, antara individu dengan pasangannya dan keluarganya. Selain itu pembinaan/pelatihan juga membentuk karakter yang kuat dengan mengubah paradigma melihat masalah bukan lagi sebagai beban, tetapi sebagai peluang untuk pengembangan diri.

3. *Self Control & Collaboration*

Kelemahan yang tidak dikelola dapat menjadi sumber keruntuhan kelembagaan, demikian pula kekuatan yang tidak sinergis.

Dengan menciptakan visi dan misi serta membangun karakter, langkah selanjutnya adalah mengelola kerentanan untuk membuka potensi dan membangun kolaborasi antar individu dan departemen. Mengapa mengelola kelemahan dan kekuatan serta bekerja sama begitu penting? Karena kelemahan yang tak terkendali dapat menjadi sumber keruntuhan institusional sebagai kekuatan yang tidak sinergis. Sebagian besar perusahaan yang gagal karena masalah internal, seperti perilaku malas, kurang disiplin, sering absen dan egosentrisme dalam kerjasama (dalam organisasi).

✓ Manfaat Bagi Pribadi

Mampu mengenali kelemahan dan kelebihan diri sendiri, memungkinkan mereka untuk selalu mengendalikan emosinya. Mampu meminimalkan sifat negatif dan menekankan sifat positif sehingga dapat bekerja sama dengan baik dalam tim.

4. *Total Action*

Semua syarat untuk kemajuan lembaga sudah terpenuhi, tapi kenapa tujuannya masih belum tercapai? Jawabannya adalah kesenjangan implementasi. Visi ditetapkan, misi ditentukan, nilai-nilai tertanam kuat dalam karakter yang berkompromi dengan semua cobaan dan tantangan. Selain itu, semua peluang dan kelemahan diidentifikasi dan masing-masing divisi mengadakan kerjasama strategis. Semua prasyarat untuk kemajuan lembaga terpenuhi, tetapi mengapa tujuan tidak tercapai? Kesenjangan

implementasi disebabkan oleh kenyataan bahwa implementasi di lapangan tidak sesuai dengan rencana strategis yang diberikan, baik dari segi waktu maupun kualitas. Ciptakan kesadaran bahwa waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkan visi sangat terbatas dan kesempatan tidak akan datang untuk kedua kalinya, oleh karena itu setiap individu harus disiplin dan konsisten dalam pelaksanaan tugas dan rencana.

✓ Manfaat Bagi Pribadi

Mampu memahami bahwa tidak ada kesempatan lain, jadi selalu lakukan yang terbaik. Mampu memahami bahwa waktu terbatas sehingga disiplin dalam melaksanakan jadwal kerja.

Adapun cara membangun karakter psikologi untuk kekuatan personal bisa dimulai dengan 18 cara:

1. Belajar Menghargai Dirimu Sendiri.
2. Bentuk prinsip diri sendiri.
3. Menjadi hamba
4. Belajar rendah hati
5. Memiliki rasa aman
6. Menjaga moralitas
7. Terus belajar.
8. Memperbaiki masa lalu.
9. Menguasai wisdom
10. Memperhitungkan tindakan yang diambil.
11. Memelihara integritas
12. Komitmen.
13. Memiliki disiplin
14. Menampilkan keberanian
15. Mempertahankan semangat
16. Kenali kelebihan dan kekuranganmu
17. Nilai dan etika
18. Spiritual

Buku ini merupakan hasil revisi manajemen psikologi industri untuk melanjutkan pengembangan pembelajaran psikologi industri, karena era saat ini merupakan dekade yang unik, karena generasi industrialis bersifat multi generasi maka perlu diberikan informasi yang detail. Informasi tentang materi yang akan diolah dengan pola pikir rekayasa agar pembelajaran terstruktur dan menyeluruh, mulai dari input, proses, output, dan hasil akhir, dijabarkan dalam bentuk bulat, persegi, dan berbentuk panah (bulkonah). Gambar kerumunan ditunjukkan pada Gambar 1.2, yang mewakili pola pikir mata kuliah Manajemen Psikologi Industri. Penulis berharap isi materi manajemen psikologi industri dapat dipahami dari gambar 1.2. Proses pembelajaran bertujuan untuk membentuk/menempa seseorang menjadi ilmuwan yang bertanggung jawab atas jiwa dunia industri dan bila dipahami dan dihayati serta dipraktikkan dapat berperan sebagai dokter perusahaan.

Ranah Teknik Industri mempelajari bagaimana sistem terintegrasi (terintegrasi) dirancang, dipasang, dioperasikan dan diperbaiki, melibatkan orang, mesin, material, energi, dan informasi. Sistem terintegrasi bukan hanya sistem industri, tetapi semua sistem dengan komponen manusia, mesin, material, energi, dan informasi. Tujuan utama dalam pengembangan dan perbaikan sistem terintegrasi adalah untuk mencapai kinerja sistem yang konsisten dengan produktivitas dan kualitas yang tinggi. Definisi ini menunjukkan bahwa keunggulan disiplin ilmu teknik industri adalah memiliki cakupan materi yang luas, dengan perspektif yang begitu luas, masalah dapat diselesaikan secara sistematis. Keunggulan tersebut menjadikan lulusan Teknik Industri sangat mumpuni untuk bekerja di segala sektor, baik di industri manufaktur maupun jasa maupun di birokrasi/pemerintahan, termasuk psikologi pekerja industri.

Secara umum, psikologi industri adalah studi tentang perilaku manusia. Dalam istilah awam,

psikologi sering disebut ilmu jiwa karena berkaitan dengan hal-hal psikologis/kejiwaan, seperti ilmu-ilmu lainnya, memiliki beberapa sub-disiplin, seperti bidang psikologi pendidikan, psikologi klinis, psikologi sosial, psikologi perkembangan, psikologi antar budaya, psikologi kerja dan organisasi, psikologi lingkungan, psikologi olahraga serta psikologi anak dan psikologi. psikologi remaja. Psikologi industri merupakan spesialisasi yang berfokus pada penerapan terintegrasi psikologi dalam bisnis, khususnya terkait dengan penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen psikologi industri adalah ilmu yang mempelajari manajemen perilaku manusia, yang menitikberatkan secara khusus pada materi bidang pekerjaan profesional di bidang industri (produksi dan jasa) dengan pendekatan psikologis.

## PERAN PSIKOLOGI

Secara umum, teori, metode, dan pendekatan psikologis yang berbeda dapat digunakan di berbagai bidang dalam suatu perusahaan. Salah satu hasil survei manajer SDM menunjukkan bahwa lebih dari 50% responden menunjukkan psikologi industri memainkan peran penting dalam bidang-bidang seperti pengembangan sumber daya manusia (perekrutan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan), motivasi kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja. 30% lainnya melihat hubungan industrial sebagai bidang di mana mereka dapat berkontribusi, dan yang lainnya menyebutkan peran penting psikologi industri dalam merencanakan struktur dan pekerjaan organisasi.

Penelitian di atas hanya dapat menggambarkan sebagian besar bidang di mana psikologi dapat berperan. Misalnya, satu hal yang tidak disebutkan di atas adalah peran psikologi dalam menangani orang dengan masalah kesehatan mental melalui program bantuan karyawan atau

Employees Assistant Program (EAP) atau klinik-klinik perusahaan. Perawatan orang dengan masalah kesehatan mental memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Ini sangat masuk akal mengingat bisnis didukung oleh orang-orang yang berinteraksi di dalamnya.

Dalam kenyataan sehari-hari, banyak sekali faktor psikologis yang mempengaruhi pekerjaan seseorang. Faktor-faktor tersebut seringkali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan lain di luar psikologi. Contoh, sebuah tim yang terdiri dari para ahli yang sangat cerdas seringkali tidak berkinerja baik dibandingkan dengan tim yang terdiri dari orang-orang biasa-biasa saja.

Bagaimana Psikologi berperan dalam perusahaan, menurut John Miner dalam bukunya *Industrial-Organizational Psychology* (1992) (Naveed et al., 2022), 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 (peng- usaha-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 mengalamimasalah- masalah psikologis
- d. *Terlibat dalam proses output*: melakukan penilaian kinerja, meng- ukur produktivitas perusahaan,

mengevaluasi jabatan dan kinerja karyawan.

Melihat peran-peran tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa psikologi kerja berperan dalam semua persoalan individu yang berkaitan dengan pekerjaan dan organisasi. Pada saat yang sama, peran di atas membantah anggapan bahwa psikolog korporat hanyalah "penguji dan pewawancara". Meskipun pada kenyataannya masih sering terjadi bahwa psikolog di departemen sumber daya manusia atau departemen sumber daya manusia dapat memenuhi tugasnya hanya sebagai perekrut atau pejabat yang membayarkan gaji kepada karyawan. Bagaimana psikolog memaksimalkan perannya dalam organisasi merupakan tantangan tersendiri bagi psikolog.

Perkembangan Industri 4.0 dan 5.0 menantang para psikolog untuk memperkuat psikologi tenaga kerja karena fakta dan rumor mengklaim bahwa pekerjaan menghilang karena internet dan robotika. Kesempatan kerja semakin berkurang, jangan khawatir, karena penghidupan ada di mana-mana, karena Tuhan menciptakan manusia, juga menyiapkan lapangan kerja, asalkan manusia mau berusaha menata dan memposisikan cara berpikir kita sebagai tantangan dan pematangan psikologis agar kita bisa tetap eksis dan tidak jadi penonton di negeri ini. Kami sendiri menjadi pemain, untungnya kami adalah pemain yang paling andal dan terbaik, SDM muda harus siap menghadapi globalisasi ini, masa depan dan kemajuan bangsa ada di pundak Anda, sebagai generasi muda, Anda harus menghadapi tantangan ini hampir mendekati nilai 100 seiring dengan upaya Indonesia untuk menjadi ekonomi terbesar ke-10 di dunia, hal itu dapat tercapai karena pelaku industri harus pancasilais, sehingga ideologi pelaku industri dapat membawa vitalitas bagi masyarakat Indonesia. Industri 5.0 mengakui kekuatan industri untuk mencapai tujuan sosial bersama dengan

pekerjaan dan pertumbuhan, memberikan manfaat dan kebutuhan tanpa membahayakan kehidupan yang berkelanjutan, dan menempatkan kesejahteraan pekerja industri di jantung proses produksi sebagai penegasan psikologi sumber daya manusia.

## **Pancasila dan Budaya Masyarakat Indonesia**

Sejarah telah menunjukkan bahwa Pancasila adalah jiwa seluruh rakyat Indonesia, memberikan vitalitas kepada rakyat Indonesia dan menuntun mereka untuk hidup lebih baik dan lebih baik lahir dan batin dari masyarakat industri menuju masyarakat Indonesia yang adil dan makmur. Pancasila yang disebut sebagai dasar negara dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD 1945) adalah jati diri bangsa dan pandangan hidup yang telah diuji kebenaran, kemampuan dan kekuatannya, sehingga tidak ada kekuatan yang dapat memisahkan Pancasila dari kehidupan bangsa. bangsa adalah salah satu masyarakat industrinya. Untuk menegakkan keutuhan dan kesucian Pancasila, harus diupayakan agar setiap warga negara Indonesia, pejabat dan instansi pemerintah, industri dan lembaga sosial benar-benar dan terus menerus memahami dan mengamalkan nilai-nilai luhur yang terkandung di dalamnya. di tingkat pusat dan daerah. Uraian di atas harus tegas tanpa ingin mengubah Pancasila. Di era sekarang, kita fokus mempelajari, menghayati dan mengamalkan apa yang dianggap sebagai pandangan hidup masyarakat termasuk masyarakat industri dan bangsa Indonesia sebagai pandangan hidup rasa memiliki dan bangga terhadap Pancasila.

### **1. Pancasila di Era Globalisasi**

Realitas saat ini menunjukkan bahwa beberapa tantangan terhadap ideologi Pancasila telah muncul baik sekarang maupun di masa depan. Tantangan dari dalam adalah berbagai gerakan buruh separatis yang berdampak buruk

bagi dunia industri. Perlakuan yang tidak tepat, tegas dan tidak terukur terhadap gerakan ini akan menjadi ancaman yang serius bagi investor, apalagi investor yang bermigrasi ke luar negeri akan menciptakan pengangguran yang semakin banyak, yang lambat laun akan mengganggu ideologi Pancasila di Indonesia. Tidak boleh ada lagi tantangan dari dalam, karena ideologi pancasila adalah yang terbaik bagi bangsa kita, karena pancasila adalah pedoman hidup yang diterapkan sebagai budaya hidup untuk bertingkah laku di masyarakat, termasuk masyarakat industri. Pancasila juga sedang menghadapi tantangan eksternal yang besar (globalisasi). Globalisasi yang dilandasi oleh perkembangan teknologi informasi, komunikasi, kapitalisme, dan transportasi telah secara tajam melintasi batas-batas etnis bahkan negara. Semua negara termasuk Indonesia tidak dapat dihindari atau dihindari, mereka menjadi bagian dari arus besar berbagai perubahan yang terjadi di dunia. Betapapun kecilnya perubahan yang terjadi di belahan dunia lainnya, Indonesia segera mengetahui atau merasakan akibatnya. Di sisi lain, kejadian di Indonesia, sekecil apapun, dengan cepat menjadi bagian dari konsumsi informasi masyarakat dunia, sehingga pengolahannya harus cepat, akurat dan terukur.

Pengaruh globalisasi ini begitu cepat dan mendalam sehingga menjadi pertanyaan besar bagi bangsa Indonesia, mampukah Pancasila menjawab tantangan tersebut? Apakah Pancasila masih eksis sebagai ideologi nasional? Jawabannya tentu bangsa Indonesia sendiri sebagai pemilik Pancasila, mengingat Pancasila paling baik diuji oleh bangsa Indonesia. Namun, jika mencoba mencari jawaban atas berbagai tantangan tersebut, jawabannya adalah selama Pancasila benar-benar dapat diterapkan pada masyarakat dan bangsa Indonesia, maka

Pancasila dapat mengatasi tantangan tersebut. Agar Pancasila menjadi pedoman hidup yang diterapkan sebagai budaya hidup bertingkah laku di masyarakat, untuk itu bangsa yang besar harus memiliki rasa memiliki dan rasa bangga terhadap Pancasila.

Untuk mengembangkan kedua perasaan ini, mengingat realitas yang berkembang saat ini, setidaknya ada dua hal mendasar yang harus dilakukan. Mari kita tanamkan kembali kesadaran bangsa akan keberadaan Pancasila sebagai ideologi bangsa. Membaca kesadaran akan keberadaan Pancasila sebagai ideologi nasional memerlukan pemahaman akan adanya kesadaran merekonstruksi Pancasila sebagai identitas nasional. Upaya tersebut memiliki arti strategis, ketika realitas menunjukkan bahwa dalam batas-batas tertentu kesadaran akan eksistensi Pancasila sebagai ideologi nasional telah memudar. Salah satu langkah terbaik untuk mendekatkan Pancasila kepada masyarakat Indonesia adalah dengan menciptakan kesadaran sejarah. Bahkan, Pancasila didekatkan kembali dengan menghadirkannya sebagai bagian tak terpisahkan dari perjuangan bangsa Indonesia, termasuk menjelaskan bahwa Pancasila pada hakekatnya adalah jawaban yang tepat dan strategis terhadap kebhinekaan Indonesia dulu, sekarang dan yang akan datang.

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

Globalisasi adalah istilah yang terkait dengan meningkatnya interaksi dan ketergantungan antara negara dan orang-orang di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, industri, pariwisata, budaya populer, dan bentuk interaksi lainnya sehingga perbatasan terdistorsi. Globalisasi juga secara tidak langsung mempengaruhi ideologi negara, namun dapat dipastikan bahwa ideologi Pancasila sebagai budaya hidup diterapkan pada perilaku

masyarakat, termasuk pada perilaku masyarakat industri yang ber- KETUHANAN YANG MAHA ESA dan memiliki konsekuensi dari tindakannya dan harus bertanggung jawab kepada-NYA. KEMANUSIAAN YANG ADIL DAN BERADAB yang memberikan hak dan kewajiban kepada rakyatnya untuk menyatakan pendapatnya, kemerdekaan adalah hak semua warga negara, oleh karena itu semua warga negara berhak atas keamanan dalam hidup, yang tidak mengarah pada keengganan yang sama untuk berorganisasi sehingga mempengaruhi psikologi masyarakat industri. PERSATUAN INDONESIA, setiap warga negara harus memiliki nasionalisme, menghargai persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia, setiap warga negara harus memiliki rasa gotong royong, warga negara, tidak ada perbedaan budaya dan suku atau diskriminasi. KERAKYATAN YANG DIPIMPIN OLEH HIKMAT KEBIJAKSANAAN DALAM PERMUSYAWARATAN PERWAKILAN, masyarakat industri menggunakan sistem demokrasi, musyawarah selalu digunakan dalam setiap pengambilan keputusan dan disepakati bersama, termasuk masyarakat industri dan terakhir KEADILAN SOSIAL BAGI SELURUH RAKYAT INDONESIA, setiap masyarakat industri berhak atas kesejahteraan dan kemakmuran, oleh karenanya mari saling melindungi yang lemah, untuk kebahagiaan dan kepentingan bersama berdasarkan GOTONG ROYONG.

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

Pancasila lahir dalam nuansa perjuangan melihat pengalaman dan pemikiran bangsa lain, namun tetap berakar pada kepribadian dan pemikiran bangsa Indonesia. Oleh karena itu, Pancasila dapat diterima sebagai pendirian negara Indonesia yang merdeka. Sejarah menunjukkan bahwa meskipun bangsa

Indonesia mengalami tiga kali amandemen, namun kata-kata Pancasila di dalamnya tetap berlaku. Yang penting sekarang adalah bagaimana rakyat, terutama elit bangsa, termasuk elit pimpinan industri, mengimplementasikan Pancasila dalam segala aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Jangan jadikan untaian kata indah pancasila tanpa makna. Jika demikian, maka Pancasila tidak lebih dari kata-kata yang dibekukan dalam Pembukaan UUD 1945. Pancasila kehilangan maknanya jika elit menolak untuk bersikap atau bertindak sesuai dengan nilai-nilai Pancasila.

Jika kehidupan nyata tidak menyentuh Pancasila, maka Pancasila tidak akan bergema. Dengan demikian, pemahaman dan kesetiaan masyarakat terhadap Pancasila lambat laun akan memudar dan hilang. Oleh karena itu, untuk meredam pengaruh luar, perlu dilakukan akulturasi budaya. Dengan kata lain kebudayaan yang berasal dari luar disaring dengan kebudayaan nasional sehingga keluarannya sesuai dengan nilai dan standar bangsa dan rakyat Indonesia. Banjir pengaruh budaya negatif tidak dapat dihindari lagi, karena di era globalisasi tidak ada negara yang dapat mengisolasi diri dari dunia luar. Oleh karena itu, bangsa Indonesia harus memiliki akar budaya dan komitmen terhadap nilai-nilai agama, adat istiadat, dan tradisi yang tumbuh dalam masyarakat yang bebas dari radikalisme, ekstremisme, dan terorisme. Presiden Soekarno menegaskan di hadapan Sidang Umum PBB pada 30 September 1960 bahwa ideologi Pancasila tidak didasarkan pada liberalisme dunia Barat dan ideologi sosialis dunia Timur. Juga bukan hasil dari pernikahan mereka. Namun, ideologi Pancasila lahir dan ditemukan di Indonesia sendiri. Singkat kata, Pancasila berketuhanan yang esa (sila pertama),

nasionalisme (sila kedua), internasionalisme (sila ketiga), demokrasi (sila keempat), dan keadilan sosial (sila kelima). Dalam kehidupan koherensi antar bangsa dunia, di era globalisasi, penguatan identitas bangsa harus diperhatikan terlebih dahulu. 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 di atas.

#### **4. Pancasila Bersifat Universal**

Nilai-nilai universal yang dibawa oleh globalisasi tidak lain adalah nilai-nilai Pancasila dalam arti luas. Cakupan dan muatan globalisasi sudah ada dalam Pancasila, sehingga mempertentangkan ideologi Pancasila dengan ideologi atau ideologi lain sama sekali tidak ada gunanya. Demikian pula bangsa dan rakyat Indonesia akan berada dalam kekacauan pikiran dan sikap selama masih ada perebutan ide dan pandangan hidup.

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

Pancasila dapat diartikan sebagai dasar negara karena sistem nilainya yang mencakup semua pandangan dunia internasional tanpa mengurangi kepribadian Indonesia. Padahal, Pancasila bukan hanya sebagai dasar negara negara Indonesia, tetapi berlaku universal bagi seluruh masyarakat internasional. Lima Sila Pancasila mengarahkan perjalanan setiap bangsa di dunia dengan nilai-nilai yang berlaku secara universal. Terlepas dari ras, warna kulit atau agama, negara manapun dapat dengan mudah menerapkan Pancasila sebagai warga dunia. Jika demikian, maka impian keamanan, perdamaian, dan kemakmuran dunia tidak lagi terelakkan tetapi menjadi kenyataan. Mengapa? Karena cita-cita Pancasila sesuai dengan cita-cita dan cita-cita masyarakat dunia. Bukankah keadaan dunia yang kacau saat ini adalah hasil pemikiran selain Pancasila? Bukankah komunisme sebenarnya gagal membawa kedamaian dan kemakmuran bagi rakyat Uni Soviet? Bukankah ideologi liberalisme menghadapi banyak perlawanan di negara berkembang? Toh, Indonesia bisa terhindar dari jebakan hegemonik negara maju. China, Korea Selatan, Brazil, India dan banyak negara lain yang dulunya merupakan negara berkembang berhasil menunjukkan jalan keluar dari jebakan neoliberal. Mereka dapat menghindari jebakan neoliberalisme dengan mengandalkan kekuatan lokal, yang dikembangkan dan digunakan sebagai senjata untuk berfungsinya pasar bebas. Dominasi negara berkembang dapat mencapai kekuatannya ketika meningkatkan kekuatan lokal karena kita memiliki sumber daya alam yang melimpah.

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

Dalam hal ini tentunya peran negara dalam mengembangkan kekuatan lokal tersebut menjadi sangat strategis. Negara ini jelas membutuhkan sistem yang berimbang untuk memasuki pasar bebas, baik secara struktural maupun kultural. Indonesia perlu menata kekuatan struktural untuk melakukan proses penguatan potensi lokal. Negara-negara maju, dengan kekurangannya, pertama-tama melakukan penguatan struktural. Mereka memiliki sumber daya alam yang sangat terbatas namun keterbatasan tersebut dikelola dengan manajemen yang sangat ketat dan ketat. Negara maju memiliki lebih banyak kesempatan untuk merasionalisasi sumber daya lokal mereka dan menciptakan mekanisme hukum yang cukup rinci dengan batasan yang jelas untuk melindungi aset nasional mereka, yang tidak dapat dilakukan oleh Indonesia.

Harus kita akui secara jujur dan terbuka bahwa bangsa Indonesia saat ini memiliki kebiasaan budaya “kehilangan akal”. Kita seringkali terlalu terbuka terhadap pengaruh luar. Ironisnya, pengaruh luar yang masuk ditelan begitu saja. Harus ada perubahan budaya yang cukup besar untuk menghentikan efek ini. Indonesia memang perlu mengeksplorasi segala kemungkinan yang ada di tanah air ini. Ambil contoh Cina. Sejarah budayanya yang panjang telah membangun Tiongkok menjadi seperti sekarang ini dan telah mampu mengangkat kepalanya tinggi-tinggi dalam hal kepentingan asing. Identitas nasional kolektif mereka bahkan lebih kuat. Indonesia harus bisa melakukan perubahan, seperti yang ditunjukkan oleh negara berpenduduk terbesar itu. Namun, tindakan Indonesia tentu saja harus berbeda dengan China. Tidak hanya ingin tampil beda, perbedaan realitas objektif setiap negara pun harus diperlakukan berbeda. Indonesia harus menempuh jalannya sendiri dalam menghadapi konstelasi global.

Pembangunan karakter bangsa tidak lebih dari upaya membangun identitas kolektif nasional di dalam republik, tetapi dalam proses ini tidak perlu mengulang pendekatan top-down orde baru. Memang, pendekatan ini melahirkan sinisme masyarakat terhadap potensi lokal, termasuk Pancasila.

Menanggapi hal tersebut, Indonesia sebenarnya memiliki satu ekstrim yang benar-benar memadukan seluruh keterampilan lokal dalam satu perahu untuk mengarungi arus globalisasi, yaitu Pancasila. Pancasila adalah kekuatan ide yang mengakar di tanah Indonesia untuk menghadapi nilai-nilai eksternal, seperti sistem saraf atau filter terhadap berbagai pengaruh eksternal, nilai-nilai Pancasila dapat membangun sistem kekebalan masyarakat kita terhadap kekuatan eksternal

maupun isu-isu pilihan. yang baik untuk diadopsi, dan sebagai sistem dan cara hidup ini adalah konsensus dasar dari berbagai bagian dari industri manufaktur dan jasa pengelola multinasional ini. Pancasila, moralitas sosial, toleransi dan kemanusiaan bahkan membentuk demokrasi bangsa ini untuk mewujudkan impian menjadi ekonomi terbesar ke-10 di dunia. .

## Manajemen budaya

Manajemen budaya berfokus pada pengembangan nilai-nilai bersama dan komitmen terhadap nilai-nilai bersama tersebut. Nilai ini mengacu pada perilaku yang diyakini manajemen demi kepentingan terbaik organisasi. Nilai-nilai inti perusahaan mengungkapkan keyakinan tentang apa yang menurut manajemen penting untuk operasi organisasi dan bagaimana orang harus berperilaku. Misalnya di restoran dengan manajemen budaya, yaitu. pelayanan pelanggan yang cepat, akurat dan menyenangkan, kualitas restoran pasti akan menurun jika restoran tidak membudayakan budaya ini. .



## DEFINISI MANUFAKTUR

Industri secara umum terbagi menjadi dua bagian yaitu industri manufaktur dan industri jasa, dimana keduanya memiliki spesifikasi yang berbeda.

Teknik produksi dapat dinyatakan sebagai rancangan proses produksi suatu produk, yaitu. dalam bidang teknik produksi atau sering disebut dengan teknik produksi, yang memperhatikan segala aspek yang diperlukan dalam kaitannya dengan proses produksi ini, termasuk di dalamnya adalah desain. dari mesin. Seleksi (desain proses), desain peralatan bantu (perkakas, jig dan fixture), estimasi biaya, pemeliharaan dan sistem pengemasan. Desain produk dapat dilakukan dengan teknologi yang tersedia (mesin atau fasilitas produksi lainnya) dengan biaya minimal. Bagaimanapun, interaksi kerja antara desain produk dan desain proses produksi harus dipertahankan, yang dapat dilihat pada Gambar 1.1.

## DEFINISI JASA

Jika kita mendefinisikan produk manufaktur sebagai hasil yang nyata, jasa dapat digambarkan sebagai hasil yang tidak berwujud. Definisi di atas tidak terlalu menyentuh esensi dari jasa karena tidak menunjukkan sifat mendasar dari jasa tersebut. Definisi yang lebih lengkap adalah bahwa jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi pada waktu yang bersamaan. Jadi, hasil service akan muncul setelah service selesai. Bisa dibayangkan ketika Anda memutuskan untuk potong rambut, layanan rambut disiarkan saat diproduksi dan hasilnya ditampilkan saat rambut dipotong.

Perbedaan antara jasa dan produksi dari sudut pandang produksi dan konsumsi secara simultan memisahkan perilaku jasa dalam operasinya. Jasa dapat dibawa ke konsumen atau sebaliknya, dimana konsumen merupakan faktor ketidakpastian penting yang dapat dikendalikan. Layanan juga tidak dapat diproduksi di satu tempat dan kemudian dikirim atau disimpan di tempat lain (kecuali untuk layanan informasi).

Norman (1984) menyatakan bahwa jasa terdiri dari aksi dan reaksi, yang merupakan kontak sosial antara produsen dan konsumen. Misalnya jasa profesional seperti kedokteran, hukum, pendidikan, retail, grosir, fast food dan lain-lain. Untuk jasa personal seperti pembantu, supir dan petugas kebersihan.

Perbedaan antara industri jasa dan manufaktur dalam hal bentuk, kepemilikan, kondisi dan organisasi ditunjukkan pada Tabel 1.1. Ekonomi jasa telah menunjukkan dominasinya, seperti yang ditunjukkan data industri di Amerika Serikat, di mana lebih dari 70% PDB dan 80% pekerja berada di sektor jasa, sedangkan di Jepang dan Eropa, 75% pekerja jasa dan 72% pekerja orang Eropa. pekerja bekerja di sektor jasa aktif. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kekuatan ekonomi sektor jasa sangat dominan dan juga akan terus meningkat .

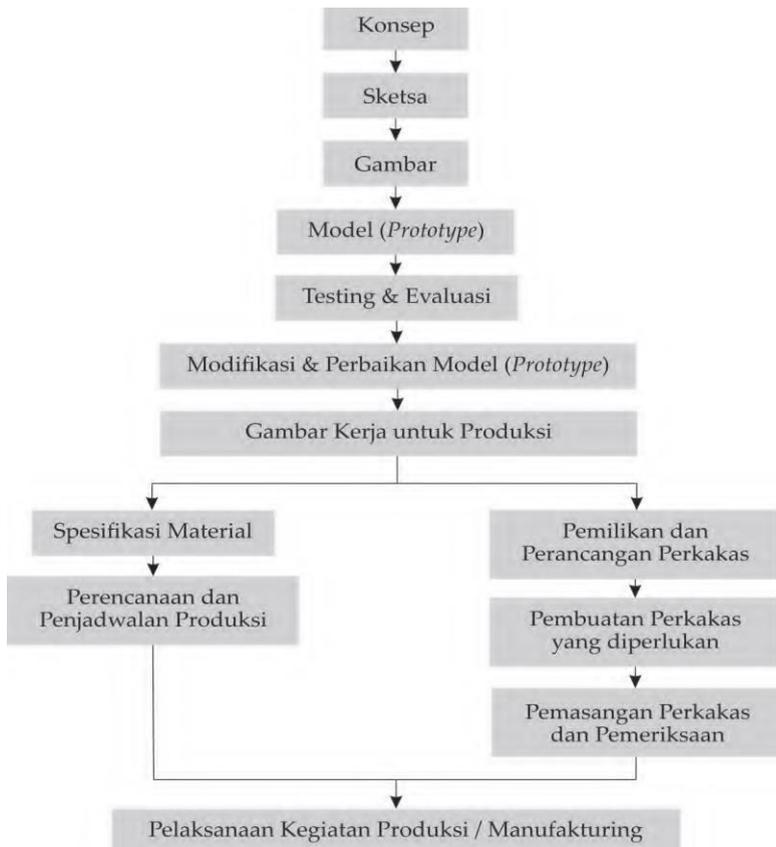
**Tabel 1.1** Perbedaan Antara Industri Jasa Dan Manufaktur

| 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 (Atikno & Purba, 2021)

Albrecht dan Zemke (1985) (Susanti et al., 2022), dalam Service America, ada empat elemen yang perlu diperhatikan saat memberikan layanan, yaitu pelanggan, orang (karyawan), strategi, dan sistem. Pelanggan berada di tengah-tengah segitiga, karena pelayanan harus selalu berorientasi pada pelanggan. Dari uraian di atas, industri secara global terbagi menjadi dua bagian, yaitu industri jasa dan industri. Untuk menghasilkan jasa diperlukan empat unsur yaitu pelanggan, manusia, strategi dan sistem, untuk menghasilkan industri manufaktur maupun dalam industri jasa yaitu:



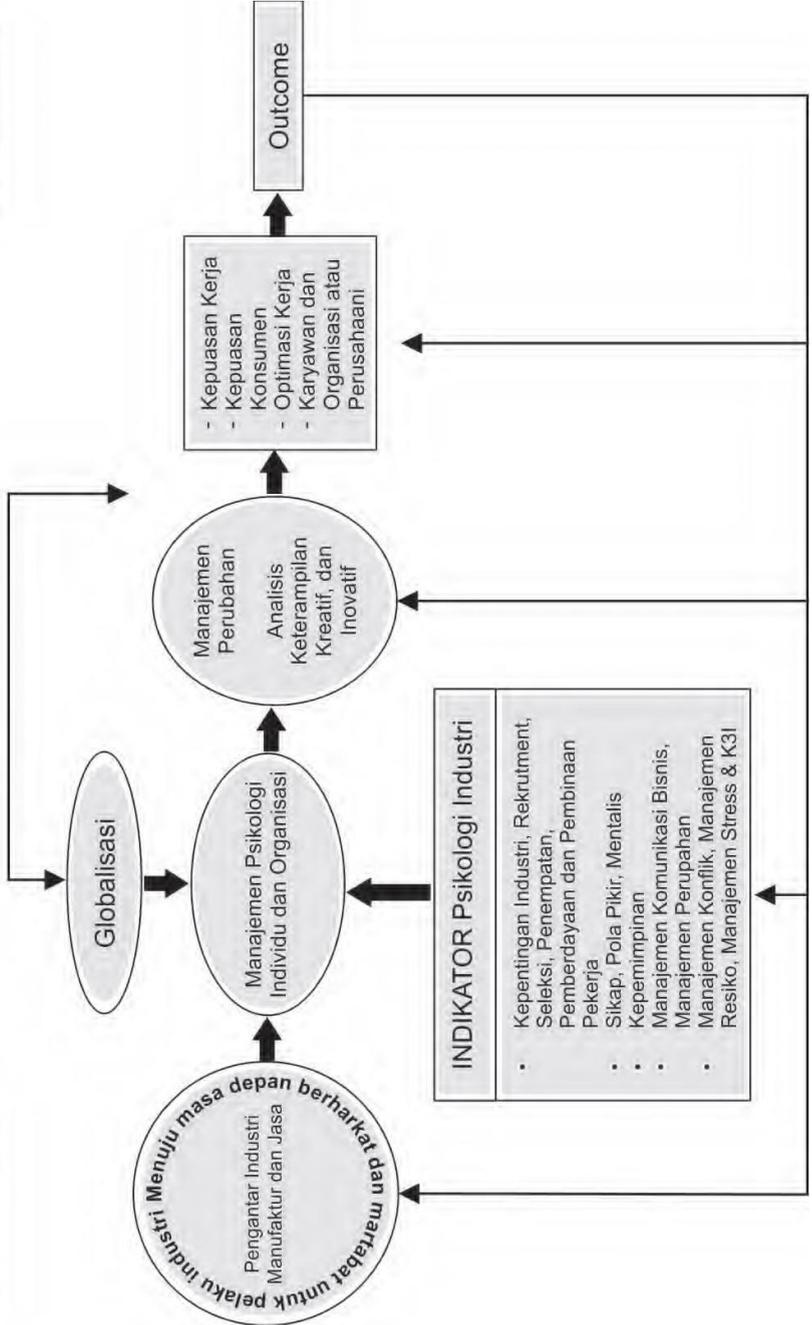
Keterlibatan manusia (pegawai) yang memiliki hirarki kebutuhan Maslow, bila diurutkan dari bawah, meliputi: kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan keamanan dan kedamaian, kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Masyarakat industri harus bermartabat dan bermartabat dalam kehidupan sehari-harinya, agar materi duniawi dan materi fisik seimbang, sehingga spiritual dan fisik tidak lumpuh, yaitu berjalan selaras dan harmonis.

Materi psikologi kerja ditangani secara detail dan komprehensif, penyajiannya sederhana, jelas dan tidak berbelit-belit. Lihat Gambar 1.2 untuk informasi lebih lanjut tentang materi psikologis.

INPUT

PROCESS

OUTPUT



## KESIMPULAN

- Psikologi teknik Industri merupakan bidang yang fokus pada penerapan ilmu Psikologi bagi permasalahan individu di perusahaan, khususnya mengenai penggunaan sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
- Visi dan misi para pemangku kepentingan dalam cara berpikir Pancasila, pengembangan prinsip-prinsip berdasarkan filosofi kemanusiaan dalam nilai-nilai Pancasila, misalnya perdamaian bukanlah perang, demokrasi bukanlah penindasan, dialog bukanlah konfrontasi, kerja sama bukanlah eksploitasi, dan keadilan bukanlah standar ganda.
- Industri secara global terbagi menjadi dua, yaitu industri jasa dan industri manufaktur. Empat elemen diperlukan untuk menghasilkan layanan, yaitu orang, strategi, sistem, dan pelanggan untuk industri dan layanan.



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

## **PENGANTAR**

Psikologi industri dan organisasi memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja operasional, rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberdayaan dan pengembangan tempat kerja, sikap karyawan, kepemimpinan, manajemen komunikasi dan gaji, manajemen konflik, motivasi, semangat bersaing, daya saing, ketulusan dan antusiasme, perkembangan industri menuju 4.0, 5.0 dan globalisasi (lihat Gambar 1.2)

Organisasi terdiri dari berbagai elemen, salah satunya adalah sumber daya manusia (SDM) yang ketersediaannya terbatas, sehingga penggunaannya harus dilakukan dengan hati-hati. Dengan kata lain, harus menerapkan proses manajemen yang baik untuk mencapai tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya. Pengelolaan suatu organisasi pada dasarnya adalah pengelolaan orang, karena semua organisasi, terlepas dari jenis, ukuran, fungsi atau tujuan, harus bekerja dengan orang dan melalui orang. Orang adalah elemen kunci. Selain merupakan unsur yang paling dinamis dan kompleks, keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kepemimpinan dan pemanfaatan orang-orangnya.

Setiap manajer harus dapat bekerja secara efektif dengan rekan SDM mereka dan menyelesaikan berbagai masalah, baik dengan tenaga kerja maupun dengan manajemen. Pemimpin bisnis yang sukses memahami bagaimana memandang sumber daya manusia sebagai aset dan rekan kerja yang harus dikelola dengan cermat sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal ini membuat perusahaan lebih kompetitif.

## REKRUTMEN DAN SELEKSI

Stoner, dkk (1995) mendefinisikan Rekrutmen sebagai proses pengumpulan calon pejabat sesuai rencana kepegawaian untuk mengisi jabatan tertentu. *The recruitment is the development of a pool of job candidates in accordance with a human resource plan*" (Stoner, et al., 1995) (Opland et al., 2022).

Tujuan rekrutmen adalah untuk menjaring sebanyak mungkin calon karyawan agar pihak manajemen (recruiter) dapat menyeleksi atau memilih kandidat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang terkumpul akan semakin baik, karena peluang mendapatkan calon terbaik semakin besar. Proses pemilihan karyawan/pegawai disebut sebagai prosedur seleksi. Definisi ini dikemukakan oleh Koontz & Weihrich (1990) (Peltokorpi, 2022) 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 suatu posisi, perekrut harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mengisi posisi yang ditawarkan. Itulah sebabnya analisis pekerjaan adalah langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi, tepat waktu dan patuh. Tugas SOP dianalisis, kemudian dipaparkan secara jelas uraian atau penjelasan tertulis tentang jabatan dan kedudukan di perusahaan/organisasi. Deskripsi atau pernyataan tertulis disebut deskripsi pekerjaan. Ketika deskripsi pekerjaan terstruktur dengan baik, pengembangan deskripsi pekerjaan, juga dikenal sebagai "*hiring specification*", dimulai. "*Job description* didefinisikan sebagai deskripsi tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang diperlukan untuk mengisi posisi tertentu agar dapat melakukannya secara efektif." *Job description* dan *hiring specification* ini harus digunakan sebagai informasi dasar saat memulai proses perekrutan dan seleksi, penempatan, pemberdayaan dan pengembangan karyawan.

# 1. REKRUTMEN

## Rekrutmen - Kunci Keberhasilan Organisasi

Salah merekrut orang menyebabkan kerugian besar bagi organisasi. Deportasi orang ini akan membutuhkan biaya yang lebih tinggi. Perusahaan yang hebat memberi perhatian yang besar terhadap rekrutmen. Bagaimana strateginya?

### Contoh Kasus

Saat mempekerjakan karyawan untuk departemen akuntansi, Perusahaan Jasa Keuangan A tidak pernah membayangkan berapa biaya untuk mempekerjakan orang yang salah. Padahal, seorang karyawan berinisial AB memiliki ciri-ciri kepribadian yang tidak kondusif bagi kinerja perusahaan. Dia sangat egois, emosional dan yang terburuk, dia sering menyalahgunakan otoritasnya untuk keuntungannya sendiri. Hal tersebut diketahui setelah 2 tahun ketika dia bergabung dengan perusahaan. Akhirnya, jika bukti cukup dan melalui proses sesuai dengan kebijakan perusahaan, dia akan dipecat.

Manajer SDM perusahaan mencoba menghitung kerugian yang disebabkan oleh perekrutan AB yang salah. Ternyata, kerugian yang ditimbulkan cukup besar. Selain faktor yang disalahgunakan, perusahaan juga menyelenggarakan program pelatihan dan banyak fasilitas lainnya. Kehadirannya menghalangi upaya membangun nilai dan budaya perusahaan, karena perilakunya juga mempengaruhi orang 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 karyawan. Karakter kepribadian si OR yang direkrut tidak masalah. Dia tidak terlalu pekerja keras dan juga tidak malas. Dasar-dasarnya juga bagus. Setelah lima tahun, OR yang digadang-gadang menjadi leader tidak berkembang. Kemampuannya macet. Perusahaan itu salah. Melanjutkan operasi di daerah paling terpencil membutuhkan biaya dan risiko yang besar. Lagi pula, perusahaan tidak ingin menyimpan kayu mati.

Namun, memecat orang ini tidaklah mudah. Ada aturan hukum yang harus diikuti dan sulit untuk membenarkannya dalam kasus ini. Meski dia mencoba membuat "provokasi" untuk mengganggu ketenangan OP, baik secara halus maupun kasar, dia tidak mundur. Pada akhirnya, perusahaan hanya bisa berharap dan berdoa agar OR memutuskan untuk berhenti saja.

Masalah seperti kedua perusahaan di atas dan banyak bentuk lainnya adalah hal biasa. Pada akhirnya, janji temu yang salah menghabiskan banyak biaya dalam hal kuantitas dan kualitas dan menyebabkan sakit kepala bagi manajemen perusahaan. Psikologi manajer SDM dan atasan yang bersangkutan menjadi tidak nyaman dan menyebabkan stres. Hal ini, pada akhirnya, mengganggu kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam bukunya *Topgrading*, Bradford Smart mencoba menghitung biaya rekrutmen yang salah. Dia menyimpulkan bahwa ada dua jenis biaya yang dikeluarkan: biaya riil dan biaya kurang nyata. Ini termasuk mis. Pengeluaran material, biaya perekrutan manajerial, bonus yang dijanjikan, kompensasi bagi mereka yang tidak memberikan kontribusi signifikan, dan paket pengeluaran. Pada saat yang sama, biaya yang kurang nyata adalah biaya gangguan dan waktu yang hilang bagi perusahaan. Akibatnya, kesalahan gaji sebesar \$0.000 hingga \$250.000 per tahun menelan biaya rata-rata \$7 juta, atau puluhan kali gaji.

Sebaliknya, biaya kehilangan seseorang yang telah memberikan kontribusi signifikan bagi perusahaan jauh lebih tinggi. Mendapatkan beberapa bakat di posisi yang tepat akan menutupi kerugian \$7 juta itu. Selain itu, perusahaan yang mayoritas posisinya diisi oleh orang-orang yang tepat menciptakan siklus bisnis yang tidak terputus untuk memastikan profitabilitas, kesuksesan, dan munculnya kandidat yang berkualitas dalam kehidupan perusahaan. Bakat yang tepat dapat membuat kinerja keuangan perusahaan menjadi luar biasa dan menarik para pemain top.

Nantinya, perusahaan akan dipromosikan ke level yang lebih tinggi karena semakin banyak talenta awal yang mengisi posisi perusahaan. Profitabilitas dan pertumbuhan yang dihasilkan memungkinkan program penghargaan dan peluang karir yang lebih besar. Lagi pula, sebuah program untuk menarik dan mempertahankan talenta hebat bekerja secara alami.

“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 lainnya adalah karena tidak ada pasokan talenta yang cocok dalam jumlah besar di pasar. Oleh karena itu, rekrutmen seringkali tidak menunjukkan hasil yang signifikan di lini bawah organisasi, tetapi berdampak besar pada internal organisasi. Bisnis yang mendapatkan orang yang tepat tidak dapat memastikan berapa laba operasinya. Namun, jika mereka salah dalam menginterpretasikan human capital, akibatnya perusahaan bisa tetap berpegang pada nama tersebut.

Dalam hal menemukan bakat, para ahli sering kali mengingatkan manajemen untuk memperlakukan perekrutan sebagai jalan dua arah. Di sisi lain, banyak perusahaan mencari "orang yang tepat" untuk organisasinya. Perusahaan-perusahaan ini ingin memastikan bahwa mereka mempekerjakan orang-orang yang memiliki keahlian, pengalaman, dan nilai untuk menyelesaikan pekerjaan.

Ada banyak pencari kerja di seberang jalan yang mencari perusahaan yang dapat memenuhi aspirasi karir mereka dan banyak harapan lainnya. Pencari kerja tidak selalu lebih buruk dari perusahaan. Anda dapat membuat keputusan sendiri. Ketika perusahaan membuat janji besar atau harapan yang tidak realistis, mereka akan melihat ke perusahaan lain. Bahkan jika dia menerimanya, pekerja itu menjadi pemimpi dan tidak bekerja dengan sepenuh hati. Keadaan ini, Bennett dan Bell percaya, adalah alasan utama untuk organisasi yang kurang optimal saat ini.

Tidak selamanya, akar penyebab masalah karyawan yang biasa-biasa saja terletak pada karyawan itu sendiri. Kesenjangan antara retorika rekrutmen dan pengalaman sehari-hari karyawan begitu lebar di banyak organisasi sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan frustrasi yang besar. Sebagai pemberi kerja, lebih baik jujur tentang pengalaman kerja daripada menciptakan ekspektasi yang bertentangan. Karyawan akan terburu-buru untuk mencatat janji-janji kosong dan mempengaruhi psikologi karyawan dan atasan/manajer.

Salah satu solusinya, jika Anda adalah pemimpin organisasi, investasikan waktu dalam proses perekrutan. Perhatikan janji-janji organisasi. Setelah seorang karyawan dipekerjakan, luangkan juga waktu untuk bertemu dengan karyawan tersebut dan tanyakan pendapat mereka tentang seberapa baik perusahaan memenuhi janjinya. Tentu saja, usulan seperti itu tidak mungkin dilakukan oleh pimpinan perusahaan yang memiliki ribuan, puluhan ribu bahkan ratusan ribu karyawan. Di perusahaan seperti itu, prosesnya didelegasikan ke unit kerja terkecil. Satu hal yang perlu dipahami adalah bahwa rekrutmen bukanlah akhir dari SDM, melainkan awal dari proses SDM yang lebih luas. Ketenagakerjaan (HK). mengalir secara alami. Oleh karena itu, perusahaan tidak punya pilihan selain menginvestasikan waktu, uang, dan perhatian dalam perekrutan.

Riset Human Capital Index oleh konsultan Watson Wyatt menemukan bahwa perusahaan yang pandai merekrut memiliki perputaran karyawan yang rendah, memungkinkan karyawan yang ada untuk berpartisipasi dalam proses perekrutan dan dikenal sebagai pemberi kerja yang hebat. Selain itu, perusahaan juga berinvestasi dalam rekrutmen untuk mendukung rencana dan strategi bisnis perusahaan. Seringkali rencana pengembangan perusahaan tidak dirumuskan dengan baik atau tidak dikomunikasikan ke departemen SDM. Jika dilakukan dengan benar dan sistematis, perusahaan juga mendapatkan talenta terbaik untuk mendukung atau mengimplementasikan strategi tersebut. Akibatnya, rekrutmen memiliki posisi yang sangat strategis dalam perjalanan organisasi mana pun menuju kesuksesan.

## 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

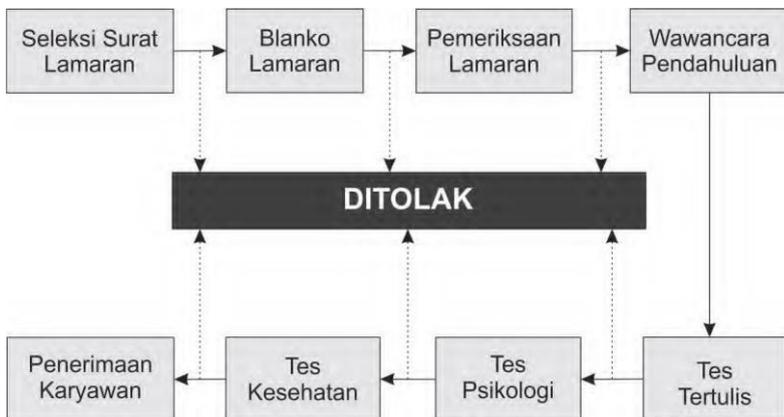
Jenis Seleksi:

- (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.

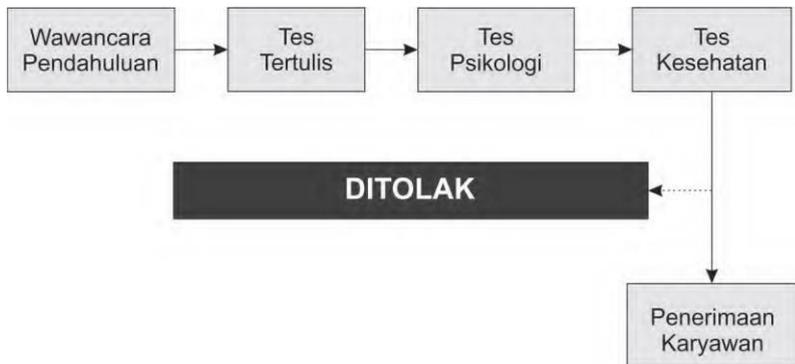
Menurut Andrew F. Sikula (Zhan et al., 2022);

- 1) *Successive-Hurdles,* sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan *test*, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu *test*, ia tidak boleh mengikuti *test* 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

- ✎ *Tolok Ukur*, yaitu sulitnya menetapkan standar untuk mengukur kualifikasi secara objektif. Misalnya; Kejujuran, loyalitas dan inisiatif kandidat dalam kesulitan. Nilai yang dinyatakan didasarkan pada pertimbangan subyektif.
- ✎ *Penyeleksi*, yaitu kesulitan menemukan penyeleksi yang tepat, evaluasi yang jujur dan objektif. Penyeleksi seringkali memberikan nilai berdasarkan aspek perannya, bukan berdasarkan kewarasan fisiknya, bahkan efek "halo" pun sulit dihindari.
- ✎ *Pelamar*, yaitu kesulitan mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban tentang hal-hal yang baik tentang mereka, mengabaikan yang negatif.
- ✎ *Untuk mendobrak keterbatasan tersebut diperlukan kebijakan seleksi berjenjang*, karena semakin banyak seleksi yang dilakukan pada beberapa level, maka rekrutmen pegawai akan dilakukan dengan lebih cermat dan menyeluruh.

## Faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Proses Seleksi

### 1) Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Semakin banyak kandidat yang berkualitas, semakin mudah bagi perusahaan untuk menemukan karyawan yang berkualitas dan sebaliknya. Pada saat perekrutan, jumlah pelamar mungkin lebih rendah 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  
Masalah etika seringkali menjadi tantangan utama dalam proses seleksi. Keputusan pemilu seringkali dipengaruhi oleh etika para pengambil keputusan. Ketika pertimbangan perekrutan dipusatkan pada hubungan keluarga, teman, sogokan/suap daripada pertimbangan kompetensi/profesional, kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih akan jauh melebihi ekspektasi organisasi.
  - b. Ketersediaan dana dan fasilitas  
Organisasi seringkali memiliki kendala seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Misalnya, besarnya anggaran personalia menentukan berapa banyak karyawan baru yang dapat dipekerjakan.
  - c. Faktor Kesamaan & Kesempatan  
Budaya daerah dalam berhubungan dengan masyarakat juga menjadi tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi berdasarkan warna kulit, ras, agama, usia, jenis kelamin, dll. terus menjadi hal yang umum dalam perekrutan/pemilihan karyawan. Misalnya, kebijakan organisasi (walaupun tidak tertulis) yang mendukung karyawan pria atau wanita. Keadaan ini membuat proses seleksi yang adil menjadi sulit.
- 3) Perangkat Organisasi
- Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti :
- a. Analisis Jabatan  
Analisis jabatan adalah semacam panduan untuk melakukan proses seleksi. Analisis tugas memberikan informasi tentang deskripsi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, standarisasi pekerjaan dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam tugas, sehingga pilihannya harus terkait dengan analisis tugas. Seleksi tanpa mengacu pada analisis tempat kerja (tentunya yang tepat) tentu sulit untuk memperkenalkan karyawan potensial dengan kebutuhan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau indikasi tujuan apa yang harus dicapai pada saat seleksi.

b. Perencanaan tenaga kerja (SDM)

Perencanaan personalia menunjukkan berapa banyak karyawan masa depan yang dibutuhkan organisasi di tingkat mana dan di area mana dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh kandidat.

c. Pengadaan Tenaga Kerja (Rekrutmen)

Rekrutmen yang dilakukan mempengaruhi proses seleksi. Berkualifikasi apakah kandidat sangat bergantung pada pekerjaan (rekrutmen). Kepegawaian yang efektif mengarah pada ketersediaan beberapa kandidat yang memenuhi syarat dan sebaliknya. Sifat dan sifat tahapan yang berbeda yang akan dilakukan tergantung pada hasil perekrutan.

**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 prosedur pelayanan kepada pencari kerja, pencari kerja, dan pemberi kerja untuk mengisi lowongan sesuai dengan keahlian, minat, dan kemampuannya setelah melalui proses seleksi.

## **PEMBERDAYAAN DAN PEMBINAAN PEKERJA**

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

Karier adalah serangkaian pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan selama masa jabatan seseorang dari satu posisi ke posisi lain.

Perencanaan karir adalah suatu proses dimana seseorang memilih tujuan karir (pekerjaan masa depan) dan jalur karir (pola kerja berurutan yang membentuk karir).

Pengembangan karir merupakan upaya untuk membantu individu dalam merencanakan karir masa depannya. Ini termasuk langkah-langkah untuk menilai sikap, keterampilan dan potensi tenaga kerja. Kemudian Anda menentukan jalan yang benar antara

pekerjaan dan 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 karir termasuk program pengembangan staf yang bertujuan untuk mempertahankan tenaga kerja dengan cara mengembangkan mereka sesuai dengan bakat dan keterampilan mereka sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dan terbaik.

Pembinaan karier ini dapat memberi manfaat :

- a. Bagi karyawan dapat membangkitkan gairah kerja dan kepuasan kerja karena adanya kesempatan untuk berkembang, mempelajari dasar-dasarnya, memperluas wawasan dan menjajaki jalur pengembangan.
- b. Dari sudut pandang perusahaan, dapat mengurangi fluktuasi dan segera mengambil tindakan pertama terhadap pekerja yang berkualitas.

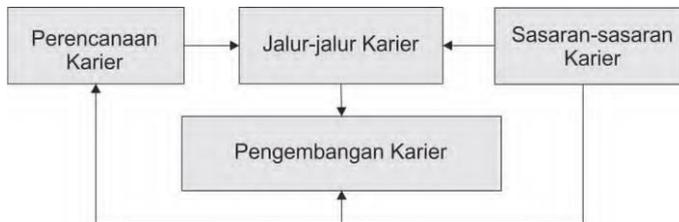
Kebijakan pengembangan karir menggabungkan pendekatan sistematis dan pendekatan diagnostik, artinya analisis dilakukan secara diagnostik sebagai sistem yang terbuka untuk seluruh perusahaan.



**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

Promosi mengacu pada pemindahan jabatan seorang pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Karyawan biasanya dipromosikan karena kinerjanya baik dalam pekerjaannya, sehingga membutuhkan dukungan psikologis, sarana dan prasarana dengan imbalan yaitu promosi.

- ~ 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**

Mutasi adalah pemindahan jabatan seorang pegawai dari satu tempat ke tempat lain hanya berdasarkan kematangan psikologis dan visi, meskipun levelnya sama. 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**

Demosi berarti menurunkan ke posisi yang lebih rendah. Karyawan yang diturunkan karena kesalahan serius yang masih bisa dimaafkan, ini murni hukuman psikologis agar tidak terulang kembali.

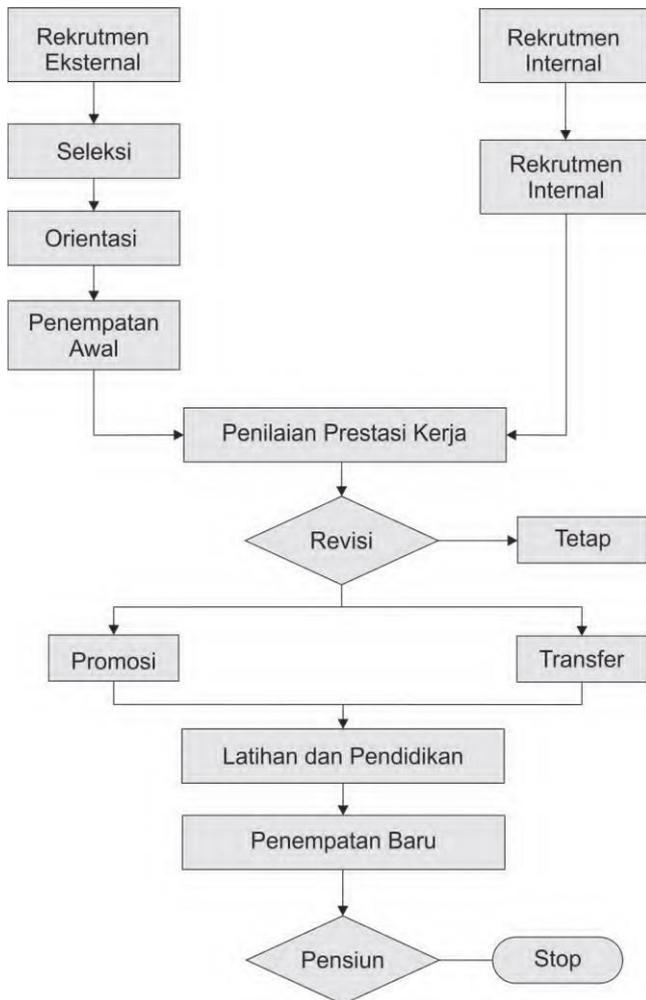
**Contoh :** Dari Kepala Divisi menjadi Kepala Subdivisi.

### **Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Pemutusan hubungan kerja mengacu pada kembalinya pekerja ke masyarakat. Pengertian ini berarti bahwa pekerja 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.

Pemutusan hubungan kerja harus dilakukan dengan cara yang dapat diterima, tetapi jika hal ini tidak dapat diterima, manajemen harus mempertimbangkan untuk memberikan penghargaan atas upaya mereka (asuransi tahunan, uang pesangon, dan hak lainnya).



**Gambar 2.5.** Proses Pemutusan Hubungan Kerja

## KESIMPULAN:

- ⊙ Rekrutmen sebagai proses mempertemukan calon pejabat untuk suatu jabatan tertentu sesuai dengan manpower plan.
- ⊙ Tujuan rekrutmen adalah untuk menjaring calon karyawan sebanyak-banyaknya sehingga pihak manajemen (recruiter) dapat menyeleksi atau memilih kandidat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Semakin banyak calon yang terkumpul akan semakin baik, karena peluang mendapatkan calon terbaik semakin besar. Proses pemilihan karyawan/pegawai disebut sebagai prosedur seleksi.
- ⊙ Rekrutmen adalah proses pelayanan dimana pencari kerja diberikan pekerjaan dan pemberi kerja mengisi lowongan setelah proses seleksi berdasarkan keterampilan, minat dan kemampuan mereka.
- ⊙ Karier adalah rangkaian pengalaman kerja selama masa jabatan seseorang dari satu posisi ke posisi lain.
- ⊙ Empat jenis rekrutmen, yaitu promosi, mutasi, 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 jua 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* adalah sumber pikiran dan ingatan, atau pusat kesadaran, yang menghasilkan pikiran, perasaan, gagasan dan menyimpan informasi dan ingatan tentang segala macam hal yang telah dilakukan seseorang dan peristiwa apa yang telah dibaca, dilihat dan dialami oleh diri sendiri dan orang lain. . . Sementara itu, kalimat adalah keyakinan yang mempengaruhi sikap atau cara berpikir seseorang, yang menentukan perilaku dan pandangan, sikap tentang masa depan.

Jadi PIKIRAN atau PIKIRAN adalah keyakinan atau seperangkat keyakinan atau cara berpikir yang mempengaruhi tingkah laku dan sikap seseorang dan pada akhirnya menentukan keberhasilan (takdir) hidupnya.

Setiap orang atau setiap individu pada dasarnya memiliki ide, pendapat, rencana, cita-cita. Unsur-unsur tersebut diolah oleh otak/pikiran/roh dan selalu dipengaruhi oleh sikap atau sikap perilaku. Oleh karena itu, pola pikir adalah cara berpikir seseorang ketika mengimplementasikan ide/pendapat/rencana/usahanya, yang dalam praktiknya juga dipengaruhi oleh perasaan/pandangan atau sikapnya terhadap sesuatu yang dapat dikendalikan oleh tanda-tanda kecerdasan.

## JENIS POLA PIKIR DALAM DUNIA PROFESI

Setiap profesi atau jenis pekerjaan memiliki ciri khas tersendiri yang turut mempengaruhi cara berpikir orang yang bekerja pada profesi tersebut, misalnya dalam profesi PNS melibatkan atau mensyaratkan PNS untuk memiliki pola pikir PNS yaitu fokus pada pelayanan publik, profesi kedokteran mensyaratkan dokter untuk berperilaku profesional, dan lain sebagainya seperti tentara, polisi, pedagang, nelayan dan petani. Pekerjaan seseorang juga mempengaruhi cara berpikirnya.

Contoh:

Mentalitas petani tentu berbeda dengan nelayan, maupun pejabat yang memiliki pegawai swasta atau pengusaha.

### **Teknik -Teknik Merubah Pola Pikir**

Mengapa orang sulit mengubah pemikiran mereka? Mengubah pola pikir/berpikir harus terlebih dahulu mengubah keyakinan atau keyakinan seseorang (beieve). Mengapa kepercayaan pertama diubah? Menurut ahli pemikiran Bill Gould, *transformasional thinking* seseorang terdiri dari tiga sistem :

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

Sistem Perilaku / *Behavior System* adalah bagaimana kita berinteraksi dengan dunia luar, interaksi kita dengan realitas, bagaimana kita memahami realitas itu. Perilaku memengaruhi pengalaman dan sebaliknya, pengalaman memengaruhi sistem pemikiran kita. Jadi ketika seseorang mencoba mengubah sistem perilaku kita, biasanya kita menolak dan marah, biasanya mereka sudah berada di zona nyaman.

Kemudian sistem berpikir (*thinking system*) bertindak sebagai filter dua arah, mengubah berbagai peristiwa atau pengalaman yang kita alami menjadi keyakinan. Selanjutnya, keyakinan ini memengaruhi tindakan kita, sehingga menciptakan realitas bagi diri kita sendiri. Dengan mempelajari keterampilan berpikir baru, kita dapat mengubah sistem kepercayaan dan perilaku kita. Pada saat yang sama, sistem kepercayaan/belief system adalah inti dari segala sesuatu yang kita anggap sebagai realitas, kebenaran, nilai-nilai kehidupan dan segala sesuatu yang kita ketahui tentang dunia ini. Mengubah keyakinan adalah hal yang sangat sulit. Suatu keyakinan (belief) adalah sesuatu yang kita yakini kebenarannya. Jadi ketika kita percaya bahwa sesuatu itu benar, sulit bagi kita untuk mengubah keyakinan kita. Lalu mengapa? Ya, itu adalah sifat manusia kita.

*Believe* / kepercayaan artinya: penerimaan kebenaran; penerimaan pikiran bahwa sesuatu itu benar atau benar sering didasarkan pada rasa kepastian emosional atau mental.

Kunci utama untuk mengubah keyakinan menurut Piaget (Dawkins & Norton, 2022), bapak psikologi perkembangan kognitif: kepercayaan adalah kunci terpenting untuk perubahan yang cepat, efisien, efektif, dan bertahan lama. Saat keyakinan berubah, begitu pula pembicaraan diri, persepsi, keadaan, dan perasaan. Keterampilan penalaran saja tidak cukup untuk mengubah diri sendiri, tetapi sistem kepercayaan memainkan peran yang sama atau bahkan lebih penting daripada keterampilan penalaran dalam membentuk cara berpikir seseorang. Perubahan perilaku dapat terjadi melalui perubahan ucapan, persepsi, keadaan, perasaan, dan yang terpenting, keyakinan. Apakah mudah mengubah keyakinan seseorang? Menjawab, oh ya tidak!! Mudah jika Anda tahu caranya, dan sulit jika tidak.

### **Aplikasi Perubahan Pola Pikir**

Perubahan pola pikir seseorang bergantung pada keyakinannya bahwa ia dapat mengubah pola pikirnya dari disabilitas menjadi kemampuan. Percaya sebelum Anda melihat dia bisa mencapai sesuatu sebelum Anda melihat kenyataan hasilnya. Ada harapan dan keberanian untuk mewujudkan impian Anda. Dengan pikiran dan sikap yang jernih dengan impian yang tinggi, harapan yang tinggi tanpa keyakinan dan strategi untuk mencapainya, kita tidak akan pernah berhasil.

### **PERMASALAHAN DALAM MERUBAH POLA PIKIR**

Cara berpikir kita terbentuk atau mendarah daging sejak lahir. Sejak itu pikiran kita diprogram sesuai dengan keadaan kita (keluarga, kondisi sosial dan psikologis, media, dll). Kita belajar, mencontohkan sistem kepercayaan, nilai, tujuan, gaya hidup, bahkan batasan cara berpikir kita dari lingkungan kita. Segala sesuatu yang kita alami masuk ke alam bawah sadar dan menjadi program pikiran. Bagaimanapun, situasi ini telah menciptakan keyakinan yang sulit diubah. Masalah besar yang selalu menyelimuti manusia, karena perilaku manusia biasanya menginginkan mereka selalu berada pada posisi yang sama (*homeostasis*).

Secara garis besar, buku ini terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu Pemetaan dan Pemahaman Iman serta Dekonstruksi dan Restrukturisasi Iman. Adi W. Gunawan mendefinisikan iman itu sendiri sebagai cara berpikir. Dia menekankan pentingnya iman sebagai kunci utama perubahan dalam hidup dan percaya bahwa iman memandu pemikiran, komunikasi, dan tindakan seseorang.

Di bagian pertama, Adi memberikan beberapa contoh bagaimana seseorang yang terjebak dalam penjara jiwa, serta banyak contoh dari dirinya dan beberapa kliennya. Adi memaksudkan contoh-contoh tersebut untuk memberikan pemahaman bagaimana kepribadian dari contoh-contoh tersebut memiliki kesamaan, yaitu kegigihan dalam sabotase diri. Ini adalah pola pikir yang tidak mudah untuk diubah, tetapi bukan tidak mungkin untuk diubah. Oleh karena itu, Adi terlebih dahulu diminta untuk memahami arti pola pikir. Menurutnya, pola pikir adalah keyakinan atau seperangkat keyakinan atau cara berpikir yang mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang dan pada akhirnya menentukan keberhasilannya dalam hidup. Jadi jika Anda ingin mengubah pemikiran Anda, Anda harus mengubah suatu keyakinan atau rangkaian keyakinan. Ketika ditanya mengapa orang begitu sulit untuk berubah, Adi mencoba menjelaskannya dengan menggunakan sistem tritunggal manusia: "Manusia terdiri dari tiga sistem yaitu Perilaku, Pikiran dan Keyakinan" dia belajar dari Bill Gould, seorang ahli pemikiran transformasional. Kesimpulan akhir tidak jauh dari yang kita baca di buku-buku perubahan, yaitu karena kita merasa tidak ada masalah, kita ingin berubah tapi tidak tahu caranya, kita tidak mau berubah padahal tahu caranya. , kami khawatir perubahan itu akan berdampak negatif, dll. Hal tersebut bisa dimengerti karena ini bukan sains lanjutan, bukan sains roket.

Bagian pertama juga memiliki kuesioner (kumpulan keyakinan) yang membantu pembaca menjadi lebih sadar akan keyakinan dan menginformasikan posisi dan pemahaman pengisi (pembaca) tentang keyakinan dan hukum tarik-menarik. Bagaimana dengan bagian kedua? Adi lebih menekankan pada bagaimana mengubah keyakinan, lebih teknis. Misalnya, keyakinan berubah melalui kritik diri, afirmasi dan visualisasi, dengan EFT (Emotional Freedom Technique), hipnoterapi dan NLP. Terakhir, Adi mengutip kata-kata Eleanor Roselvet - masa depan adalah milik mereka yang percaya pada keindahan impiannya, untuk meyakinkan pembaca bahwa jika seseorang memahami iman setelah membaca buku ini, dia yakin seseorang akan berhasil dalam segala bidang kehidupan.

Kemudian kami mencari pemahaman tentang pola pikir (*mindset*). Sebagai seseorang yang selalu ingin memiliki kehidupan yang lebih baik, saya terbuka untuk berubah dan mencoba memahami pola pikir pribadi yang dapat menghambat kemajuan kita. Meskipun menurut kami gaya diskusi dalam buku ini kurang menarik, kegigihan yang bersifat rahasia tidak dihargai dengan baik. Latihan saja sudah cukup, tetapi di sini kami mengutip tantangan sederhana bagi mereka yang tertarik untuk mempelajari pikiran satu sama lain tentang beberapa masalah yang bersifat pribadi.

## POLA SIKAP DAN POLA TUNDUK

### **Pola Sikap**

Sikap adalah konsep yang paling penting dalam psikologi sosial. Pembahasan yang berkaitan dengan psikologi (sosial) hampir selalu melibatkan unsur sikap, baik sikap individu maupun kelompok. Banyak kajian telah dilakukan untuk merumuskan pengertian sikap, proses pembentukan sikap dan proses perubahannya. Berbagai penelitian juga telah dilakukan terhadap sikap untuk mengetahui pengaruh dan peranannya baik sebagai variabel bebas maupun sebagai variabel sikap/tergantung. Ada beberapa teori sikap (Mann, (1969); Phipps et al., (2022); Secord and Backman (1964)), termasuk teori keseimbangan Heyder; Prinsip kompatibilitas Tannenbaum; teori disonansi kognitif Festinger dan teori afektif-kognitif Rossenberg dan beberapa teori lainnya. Selain teori di atas, Ajzen dan Fishbein (1980) mengembangkan teori tindakan penalaran yang relatif baru. Teori ini lebih menekankan proses kognitif dan mensyaratkan bahwa manusia adalah makhluk yang memiliki kemampuan logis ketika memutuskan apa yang harus dilakukan, memanfaatkan informasi di sekitarnya secara sistematis. Banyak penelitian yang mencoba menghubungkan sikap dengan perilaku objek 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) (Mar'at, 2015) :

1. Komponen kognitif yang berhubungan dengan keyakinan (beliefs atau keyakinan), ide, konsep persepsi, stereotype, pendapat yang dimiliki individu tentang sesuatu
2. Komponen afektif, terkait dengan kehidupan emosional, menyangkut perasaan individu terhadap objek sikap dan masalah emosional
3. Komponen perilaku, yaitu kecenderungan perilaku, disposisi interaksi antar komponen sikap belum berperilaku: seharusnya membentuk model sikap terpadu ketika menghadapi objek sikap. Jika salah satu komponen sikap tidak setuju satu sama lain, ketidakharmonisan muncul karena perubahan sikap.

## Pembentukan Sikap

Sikap dipengaruhi oleh moralitas dan mentalitas.

Moral, akhlak, etika, atau susila (lat.: Moralitas; Arab: اخلاق akhlā) adalah ungkapan manusia yang mengacu pada orang atau orang lain dalam tindakan yang memiliki nilai positif. Orang yang tidak bermoral disebut amoral, artinya tidak bermoral dan tidak memiliki nilai positif di mata orang lain. Jadi akhlak adalah hal mutlak yang harus dimiliki manusia. Secara khusus, moralitas adalah masalah yang berkaitan dengan proses sosial individu, yang tanpanya moralitas manusia tidak dapat menjalankan proses sosial. Moralitas hari ini memiliki nilai implisit karena banyak orang memegang sikap moral atau tidak bermoral ini dari sudut pandang yang sempit. Moralitas adalah kualitas mendasar yang diajarkan di sekolah, dan orang harus memiliki moral jika ingin dihormati oleh orang lain. Moralitas adalah nilai mutlak dalam semua kehidupan sosial. Peringkat moral diukur terhadap budaya masyarakat setempat. Moralitas adalah tindakan/perilaku/ucapan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain. Jika tindakannya sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat dan dapat diterima serta menyenangkan masyarakat, maka dia dianggap memiliki akhlak yang baik, dan sebaliknya. Moralitas adalah produk budaya dan agama. Setiap budaya memiliki standar moral yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dan telah dibangun sejak lama. Raja Mojopahit pernah mengutus Sunan Ampel untuk meningkatkan moral masyarakat Mojopahit. Singkatnya, Sunan Ampel mampu meningkatkan moral umat dengan prinsip Moh Limo, yaitu moh main, moh ngombe, moh varas, moh madat, moh madon, atau petuah “dilarang berjudi, dilarang minum, dilarang mencuri, narkoba dan zina” Dengan ajaran akhlak tersebut Sunan Ampel dapat memperbaiki akhlak umat dalam waktu yang relatif singkat. Durasi Orang Majapahit pada waktu itu. Mentalitas adalah sikap atau keberanian seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku dengan kesungguhan yang tulus dalam melakukan berbagai hal, penuh optimisme dan penuh keyakinan yang sangat tinggi terhadap tercapainya cita-cita yang diberikan. Contoh, Anak itu memiliki pikiran yang baik, meskipun ucapan anak di depan pihak berwenang tidak lebih buruk, 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 dibentuk ketika faktor emosional berperan (guru terbaik adalah pengalaman pribadi).

### **2. Kebudayaan**

Pembentukan sikap tergantung pada budaya di mana individu tumbuh. Contoh sikap perkotaan dan pedesaan terhadap kebebasan berserikat.

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

Orang-orang yang kami harapkan persetujuannya untuk setiap isyarat dan pendapat, orang-orang yang tidak ingin kami kecewakan dan yang berarti sesuatu yang istimewa. Misalnya, orang tua, pacar, suami / istri, teman dekat, guru, manager. Biasanya orang-orang ini memiliki sikap yang sama (konformis) terhadap orang-orang penting.

### **4. Media massa**

Media massa berupa media cetak dan elektronik. Saat menyampaikan pesan, media massa membawa pesan sugestif yang dapat mempengaruhi opini kita. Apabila pesan sugestif yang disampaikan cukup kuat, maka memberikan landasan afektif untuk pembentukan suatu evaluasi untuk membentuk sikap tertentu.

### **5. Institusi / Lembaga Pendidikan dan Agama**

Institusi yang memberikan dasar pemahaman dan nilai-nilai dalam diri individu. Pemahaman tentang baik dan buruk, salah atau benar menentukan sistem kepercayaan seseorang, sehingga berperan dalam menentukan sikap seseorang.

### **6. Faktor Emosional**

Sikap berbasis emosi yang bertindak sebagai semacam pelampiasan untuk menggagalkan atau menyalurkan pertahanan ego. Bisa sementara atau permanen (permanen / permanen). Contoh: prasangka, intoleransi, ketidakadilan)

## **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 mengalami dan mempelajari pola pikir dan sikap, langkah selanjutnya adalah tindakan (action pattern), cara berpikir, pola sikap, sebagai pedoman, tindakan. Ketika moralitas masyarakat kurang baik akibat pengaruh Judi, Ngombe, Pencuri, Madati, dan Madoni, maka mempengaruhi mentalitas mereka untuk melakukan korupsi dan kejahatan. Sebaliknya, jika hidupnya melalui Molimo, hidup sehat, keluarga harmonis, fisiknya sehat, jauh dari serangan berbagai penyakit dan insya Allah akan hidup bahagia dan surga Allah tercapai. Untuk berperilaku baik di bawah pengaruh moral dan pemikiran yang baik.

## POLA TUNDUK

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

Sosiolog percaya bahwa keluarga memiliki peran untuk dimainkan penting dalam menentukan kemajuan suatu bangsa, sehingga mereka berteori bahwa keluarga merupakan unit yang sangat penting dalam masyarakat. Jadi jika keluarga yang menjadi basis masyarakat lemah, maka masyarakat juga lemah. Oleh karena itu, para sosiolog percaya bahwa berbagai masalah sosial - seperti maraknya kejahatan dan kekerasan seksual, serta segala macam korupsi sosial - adalah akibat dari lemahnya institusi keluarga.

Bagi seorang anak, keluarga merupakan tempat pertama dan terpenting bagi tumbuh kembangnya. Menurut resolusi Majelis Umum PBB (Megawangi, 2003), fungsi utama keluarga adalah

“mendidik, mendidik dan mensosialisasikan anak-anak, mengembangkan keterampilan semua anggotanya agar mereka dapat memenuhi dan mengurus kehidupannya secara memadai. tugas dalam masyarakat untuk kepuasan dan lingkungan yang sehat, untuk mencapai keluarga besar yang sejahtera.

Menurut ahli pendidikan William Bennett (dalam Megawangi, 2003) (Lipscomb et al., 2022), keluarga merupakan tempat paling awal dan paling efektif untuk memenuhi fungsi Departemen Kesehatan, Pendidikan dan Kesejahteraan. Jika sebuah keluarga tidak mengajarkan kejujuran, semangat, keinginan untuk menjadi yang terbaik dan keterampilan dasar, akan sangat sulit bagi institusi lain untuk memperbaiki kesalahannya.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa keluarga merupakan wahana pertama dan terpenting bagi pembentukan karakter seorang anak. Ketika sebuah keluarga tidak mampu menerapkan pendidikan karakter bagi anak-anaknya, sulit bagi lembaga lain di luar keluarga (termasuk sekolah) untuk meningkatkannya. Kegagalan keluarga dalam membentuk karakter anak menyebabkan tumbuhnya masyarakat yang tidak berkarakter. Oleh karena itu, setiap keluarga harus menyadari bahwa karakter suatu bangsa sangat bergantung pada pendidikan karakter anak di rumah.

## **Aspek-aspek Penting dalam Pendidikan Karakter**

Untuk membentuk karakter seorang anak diperlukan prasyarat dasar pembentukan kepribadian yang baik. Menurut Megawang (2003); Lipscomb et al., (2022), anak memiliki tiga kebutuhan dasar yang harus dipenuhi yaitu kelekatan ibu, rasa aman dan stimulasi fisik dan mental. Keterikatan pada ibu (psychological attachment to the mother) merupakan dasar penting bagi pembentukan karakter anak, karena aspek ini menjadi dasar kepercayaan anak terhadap orang lain (trust). Kedekatan ini membuat anak merasa diperhatikan dan meningkatkan rasa aman, yang meningkatkan rasa percaya diri. Menurut Erikson, dasar kepercayaan yang tumbuh melalui hubungan ibu-anak pada tahun-tahun pertama kehidupan seorang anak menciptakan prasyarat bagi keberhasilan anak dalam kehidupan sosial sebagai orang dewasa. Dengan kata lain, ikatan emosional yang erat antara ibu dan anak sejak dini dapat membentuk kepribadian yang baik pada diri anak.

Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan anak akan lingkungan yang stabil dan aman. Kebutuhan ini penting untuk pembentukan karakter anak, karena perubahan lingkungan berbahaya bagi perkembangan emosi bayi. Pergantian pengasuh juga berdampak negatif pada perkembangan emosi anak. Menurut Bowlby dalam Megawangi, (2003); Kinser et al., (2022), adalah normal bagi seorang bayi untuk mencari hubungan hanya dengan satu orang (biasanya ibu) sejak usia dini. Pakar gizi menduga, kekacauan emosi anak akibat tidak adanya rasa aman terkait dengan masalah kesulitan makan pada masa kanak-kanak. Tentu saja hal ini tidak mendukung tumbuh kembang anak yang optimal.

Kebutuhan akan dukungan fisik dan mental juga merupakan aspek penting dalam perkembangan karakter anak. Tentunya hal ini membutuhkan banyak perhatian orang tua dan reaksi timbal balik antara ibu dan anak. Menurut para ahli parenting, ibu yang sangat perhatian (mengukur seberapa sering ibu melihat, membelai, menggendong dan berbicara dengan anaknya) dengan anaknya di bawah enam bulan mempengaruhi sikap bayi sedemikian rupa sehingga menjadi anak yang bahagia dan bahagia. bersemangat di lingkungan untuk mengeksplorasi dan membuat anak kreatif. Jika efek eksternal negatif dapat diprediksi, orang tersebut memiliki sikap tunduk yang baik. Rasio kebiasaan hidup biasanya sekitar 80%, jika kebiasaan pola penurut cukup baik, ini adalah ujung bawah dunia kerja.

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

Keberhasilan keluarga dalam menanamkan nilai-nilai Kebajikan (karakter) anak sangat bergantung pada jenis pendidikan yang diberikan orang tua kepada anaknya. Pola asuh dapat diartikan sebagai pola interaksi antara anak dan orang tua, yang menyangkut pemenuhan kebutuhan fisik (seperti makan, minum, dan lain-lain) dalam masyarakat agar anak dapat hidup selaras dengan lingkungannya untuk menciptakan keseimbangan psikologis. Pola asuh juga mencakup pola interaksi antara orang tua dan anak sebagai bagian dari pembentukan karakter anak, sehingga dalam tes psikologi selalu ditanyakan latar belakang keluarga ketika harus memutuskan menerima pilihan tersebut.

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 otoritatif ditandai dengan orang tua yang membuat semua keputusan, anak bersikap patuh dan patuh serta tidak banyak bertanya. Pola asuh demokratis ditandai dengan orang tua mendorong anak untuk berbicara tentang apa yang mereka inginkan. Pola asuh permisif dicirikan oleh fakta bahwa orang tua memberikan kebebasan penuh kepada anak-anak mereka untuk bertindak. Dari model tunduk dapat disimpulkan bahwa mereka tunduk pada etika, moral, perilaku dan aturan.

### **Kompetensi Sosial**

Menurut Adam (Martani & Adiyati, (1991); Kang et al., (2022)), kompetensi sosial berkaitan erat dengan penyesuaian sosial dan kualitas interaksi interpersonal. Membangun keterampilan sosial dalam bermain/kelompok kerja dapat dimulai dengan membangun interaksi antar anak, interaksi konstruktif dimulai dengan bermain hal-hal sederhana misalnya bermain peran, mengikuti aturan kelompok, yang membangun keterampilan sosial. Keterampilan sosial merupakan salah satu jenis keterampilan yang harus dimiliki anak, dan memiliki keterampilan ini penting. Menurut Leahly (1985), kompetensi adalah bentuk atau dimensi penilaian diri terhadap kompetensi yang dimiliki seseorang.

Ross-Krasnor (Denham et al., (2003); Sjølie et al., (2022)) mendefinisikan kompetensi sosial sebagai efisiensi dalam interaksi, hasil dari perilaku teratur yang memenuhi kebutuhan tahapan perkembangan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Perilaku yang menunjukkan keterampilan sosial pada anak prasekolah berkisar pada tugas perkembangan yang paling penting, yaitu membangun koneksi positif dan pengaturan diri dalam menghadapi teman sebayanya. Dalam pandangan teoritis keterampilan sosial terdapat dua sasaran pengukuran yaitu diri sendiri atau orang lain, dalam hal ini salah satunya mengukur keberhasilan anak dalam mencapai tujuan pribadi atau hubungan interpersonal anak.

Beberapa ahli psikologi dan pendidikan beranggapan bahwa kompetensi sosial merupakan dasar dari kualitas hubungan teman sebaya (Adam, 1983). Bergabung dan menjadi bagian dari kelompok sebaya atau kelompok keterampilan yang sukses dengan teman-teman tidaklah mudah. Ini tidak diukur dengan menghitung hubungan anak dengan anak lain, jika hubungan anak terutama dalam bentuk agresi konstan atau asimetri (dengan anak yang selalu menjadi penerus), ini tidak menunjukkan kompetensi sosial, meskipun sering berinteraksi. Di sisi lain, terkadang bermain sendiri bukan berarti keterampilan sosialnya kurang. Bermain sendirian berbeda dengan “sendirian” (hanya dekat dengan grup tetapi tidak bergabung) (Coplat et al, (1996); Mousavinia, (2022)).

Keterampilan sosial adalah kemampuan anak untuk mengajak temannya dan menanggapi dengan perasaan positif, tertarik untuk berteman dengan temannya dan merawatnya dengan baik, mengetahui cara memimpin dan mengikuti, memberi dan menjaga sikapnya dalam jejaring sosial. Berinteraksi dengan teman (Vaughn and Waters dalam Sroufe et al., 1996) karena anak prasekolah lebih menyukai teman bermain yang berperilaku berhubungan (Hart et al. dalam Papalia et al., (2002); Vitiello et al., (2022)).

Singkatnya, orang yang kompeten dapat menggunakan keterampilan dan pengetahuannya untuk membangun hubungan positif dengan orang lain (Asher et al. dalam Pertiwi, 1999) (Romppanen et al., 2021). Ford (Latifah, 2000) (Sutton et al., 2021) menawarkan definisi kompetensi sosial yang berbeda tetapi tidak jauh berbeda, yaitu tindakan yang konsisten dengan tujuan dalam konteks sosial tertentu, menggunakan metode yang tepat, dan berdampak positif pada Pembangunan. Selain itu, dapat dikatakan bahwa orang dengan keterampilan sosial yang tinggi dapat mengungkapkan lebih banyak kepedulian sosial, lebih simpatik, suka menolong, dan penuh kasih sayang.

## **Pengertian Penyesuaian Sosial**

Adaptasi adalah proses yang dilakukan individu ketika dihadapkan pada situasi internal dan eksternal. Ketika individu mengatasi kebutuhan, keinginan, ketegangan, dan konflik yang mereka alami untuk menghadapi keadaan tersebut dengan tepat. Ada beberapa penyesuaian, termasuk penyesuaian sosial.

Hurlock (1990) (Corradi & Levrau, 2021) menyatakan bahwa penyesuaian sosial adalah keberhasilan seseorang dalam menyesuaikan diri dengan orang lain pada umumnya dan kelompok pada khususnya. Menurut Jourard (Hurlock, 1990), salah satu indikator penyesuaian sosial yang berhasil adalah kemampuan untuk membentuk hubungan dekat dengan seseorang. Menurut Schneirders (dalam Hurlock, 1990) (Parker et al., 2021), penyesuaian sosial adalah proses mental dan perilaku yang mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri dengan keinginan yang berasal dari dalam dan dapat diterima oleh lingkungan.

Disimpulkan bahwa adaptasi sosial merupakan perilaku yang mendorong seseorang untuk menyesuaikan diri dengan orang dan kelompok lain sesuai dengan keinginan internal dan tuntutan lingkungan.

## **Kecerdasan Emosi dalam Pekerjaan**

Dunia kerja menjadi lebih mudah ketika Anda memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi dibandingkan dengan orang lain, seperti yang ditunjukkan oleh fakta berikut:

Bekerja lebih berhasil pada tugas-tugas yang memengaruhi banyak orang. Terutama karena mereka lebih berempati, komunikatif, humoris dan peka terhadap kebutuhan orang lain. Pelanggan, kolega, dan atasan bahkan lebih memilih tenaga penjualan, server, atau spesialis lain dengan kecerdasan emosional yang tinggi.

Tenaga penjualan lebih mampu menyeimbangkan hubungan dan emosi. Tidak terlalu sensitif dan emosional, tapi juga tidak dingin dan tidak terlalu rasional. Menurutny, mereka selalu dianggap objektif dan bijaksana, dan mereka lebih sedikit mentolerir stres karena mereka bebas mengekspresikan emosi daripada menekannya. Mampu membedakan fakta dengan opini, tidak mudah terombang-ambing gosip, namun berani marah ketika mengetahui kebenaran; Diberkahi dengan keterampilan komunikasi dan interpersonal yang tinggi, selalu lebih mudah untuk menyesuaikan diri karena mereka fleksibel dan mudah beradaptasi. Ketika orang lain menyerah, mereka tidak putus asa dan frustrasi, tetapi tetap menjaga motivasi untuk mencapai tujuan mereka.

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 (Zhang & Adegbola, 2022), 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 kompetensi EQ terbarunya, *The Emotionally Intelligent Workplace*, Goleman menjelaskan bahwa perilaku EQ tidak bisa dilihat hanya dari sisi kompetensi EQ masing-masing, tetapi harus dilihat dari satu dimensi atau cluster. Misalnya, kemampuan untuk meningkatkan kesadaran sosial tidak hanya bergantung pada kemampuan untuk berempati, tetapi juga pada kemampuan untuk berorientasi pada layanan dan sadar secara organisasi. Ia juga mengatakan bahwa ada keterkaitan antara dimensi EQ. Jadi tidak mungkin memiliki keterampilan sosial tanpa adanya kesadaran diri, pengaturan diri dan kesadaran sosial.

- “Kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada orang yang memimpinya, tetapi juga pada moral dan pola pikir orang yang mengendalikannya. Mereka juga memiliki cara berpikir, model sikap positif, yaitu identitas organisasi Orang yang sukses dalam pengelolaan organisasi sebagai model tindakan. Setiap orang atau setiap individu pada dasarnya memiliki ide, pendapat, rencana, cita-cita. Unsur-unsur tersebut diolah oleh otak/pikiran/roh dan selalu dipengaruhi oleh sikap atau sikap perilaku. Jadi, pola pikir adalah cara berpikir seseorang untuk mengaktualisasikan ide/pendapat/rencana/cita-citanya, yang dalam praktiknya juga dipengaruhi oleh emosi. Pendapat atau sikapnya terhadap sesuatu secara umum. Dengan kata lain, pada suatu saat sikap seseorang akan dipengaruhi oleh perasaan atau

emosinya.

- Sikap adalah konsep terpenting dalam psikologi sosial. Pembahasan yang berkaitan dengan psikologi (sosial) hampir selalu melibatkan unsur sikap, baik sikap individu maupun kelompok. Banyak kajian telah dilakukan untuk merumuskan pengertian sikap, proses pembentukan sikap dan proses perubahannya.
- Sosiolog percaya bahwa keluarga memainkan peran penting dalam menentukan pembangunan suatu bangsa, sehingga mereka berteori bahwa keluarga adalah unit yang sangat penting dalam masyarakat. Jadi ketika keluarga menjadi fondasi masyarakat, masyarakat menjadi lemah. Oleh karena itu, para sosiolog percaya bahwa berbagai masalah sosial - seperti maraknya kejahatan dan kekerasan seksual, serta segala macam korupsi sosial - adalah akibat dari lemahnya institusi keluarga.

**Catatan :**

# 4 MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

## PENGANTAR

Kepemimpinan adalah kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Sutisna (1993) (Brewer & Devnew, 2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sementara itu, Soepardi (1988) (Brewer & Devnew, 2022) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, membimbing, memerintahkan, memerintahkan, melarang bahkan menghukum (bila perlu) dan memotivasi orang untuk mau. bekerja sebagai sarana kepemimpinan untuk mencapai tujuan manajemen secara efektif dan efisien.

### **Kepemimpinan :**

- Tindakan dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, menggerakkan, dan memimpin seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

### **Pemimpin :**

- Pemimpin : orang yang mempunyai kemampuan/kekuasaan untuk membantu perusahaan tumbuh dan berkembang dengan memotivasi para karyawannya, memiliki tanggung jawab lebih pada posisinya.

### **Manajer :**

- Orang yang berpikir dan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dan bertugas memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan lancar.

### **Manajemen :**

- Upaya mengelola untuk mencapai tujuan menggunakan tenaga orang lain.

## Tipe Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha (1995) (Kolomboy et al., 2021) 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 menjelaskan sifat-sifat yang membuat seseorang sukses, pendekatan ini menganggap bahwa individu adalah fokus dari manajemen. Kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang lebih banyak mengandung unsur-unsur individual, terutama karakteristik individu. Pendekatan ini mengusulkan beberapa persyaratan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu kekuatan fisik dan saraf, rasa arah dan tujuan, antusiasme, kebaikan, integritas, keahlian teknis, kemampuan membuat keputusan, kecerdasan, keterampilan kepemimpinan dan kepercayaan diri.

### 2. Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini berfokus pada dan mengidentifikasi perilaku khas pemimpin ketika mempengaruhi orang lain. Pendekatan manajemen perilaku berkaitan dengan keefektifan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer. Ada beberapa penelitian terkemuka 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 peranannya 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 sebagai orientasi sekunder dan produksi. Pemimpin yang menekankan orientasi bawahan sangat memperhatikan bawahan, mereka menganggap setiap karyawan penting, dan mereka menerima karyawan sebagai individu. Manajer yang menekankan orientasi produksi sangat memperhatikan aspek produksi dan teknis pekerjaan, sedangkan bawahan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi.

## **c. Jaringan Manajemen**

Dengan pendekatan ini, manajer mengatasi dua masalah. Yakni perhatian terhadap produksi di satu sisi dan perhatian terhadap manusia di sisi lain. Pandangan produksi atau tugas adalah sikap seorang manajer yang menekankan pada kualitas keputusan, prosedur, kualitas pelayanan personel, efisiensi kerja dan konsumsi total. Perhatian terhadap orang adalah sikap seorang pemimpin yang memperhatikan partisipasi bawahannya dalam pencapaian tujuan.

## **d. Sistem Kepemimpinan Likert**

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

**Sistem 1;** Dalam sistem ini, pemimpin sangat otokratis, kurang percaya pada bawahannya, ingin mengeksploitasi bawahannya dan bersifat paternalistik. Cara pemimpin ini memotivasi bawahannya adalah dengan menanamkan rasa takut dan hukuman, kadang-kadang secara tidak sengaja diberi imbalan. Manajer dalam sistem ini hanya ingin memperhatikan komunikasi yang buruk dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan pada level tertinggi.

**Sistem 2;** Dalam sistem ini, pemimpin disebut sebagai otoritas yang baik hati (*Benevolent authoritative*). Pemimpin memiliki kepercayaan tersembunyi, percaya pada bawahan, ingin memotivasi dengan hadiah dan ketakutan bersama dengan hukuman, memungkinkan komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat dan gagasan bawahan dan memungkinkan pendelegasian kekuasaan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam sistem ini bawahan tidak berani membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan atasannya.

**Sistem 3;** Dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan Consultative Manager. Pemimpin tidak mempercayai bawahannya. Manajer menetapkan dua model hubungan komunikasi, yaitu ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini ia membuat keputusan dan kebijakan yang bersifat luas pada tingkat tertinggi tetapi keputusan yang bersifat khusus pada tingkat paling bawah. Dalam sistem ini, bawahan bebas membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan atasannya.

**Sistem 4;** Disebut pemimpin gaya kelompok partisipatif (*participative group*). Dalam hal ini, pemimpin memiliki kepercayaan penuh terhadap bawahannya. Dalam masalah apa pun, selalu percayakan ide dan pendapat bawahan dan gunakan secara konstruktif. Berikan penghargaan finansial berdasarkan partisipasi kelompok dan partisipasi dalam setiap masalah. Bawahan tentunya diberikan kebebasan untuk membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dengan atasannya.

### **3. Pendekatan Situasional**

Pendekatan ini berfokus pada berbagai jenis kepemimpinan yang paling efektif dalam situasi tertentu. Ada beberapa penelitian terkemuka yang menggunakan pendekatan ini.

#### **a. Teori Kepemimpinan Kontingensi**

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler and Chemers tahun 1950 (Gardner et al., 2021). Menurutnya seseorang menjadi pemimpin bukan hanya karena faktor kepribadian, tetapi juga karena berbagai faktor situasional yang berkorelasi antara pemimpin dengan situasi. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung baik pada pemimpin itu sendiri 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 bawahan.

##### **2) Struktur tugas**

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

### 3) **Kekuasaan yang berasal dari organisasi**

Dimensi ini menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin memperoleh kepatuhan bawahannya dengan menggunakan kekuatan yang berasal dari organisasi. Berdasarkan ketiga dimensi tersebut, Fiedler mendefinisikan dua gaya kepemimpinan dan dua tingkat yang menguntungkan. Pertama, kepemimpinan yang mengutamakan tugas, yaitu ketika pemimpin puas ketika tugas dapat dilakukan. Kedua, kepemimpinan yang mengutamakan hubungan.

### **b. Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi**

Teori ini dikemukakan oleh Reddin (Faturahman, 2019), Profesor di University of New Brunswick di Kanada. Menurutnya, gaya manajemen dapat ditentukan oleh tiga dimensi: fokus pada produksi atau tugas, perhatian pada orang dan dimensi efisiensi. 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 perhatian pada tugas dan hubungan kerja dalam kelompok. Pemimpin berusaha untuk memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi, dan ingin memahami perbedaan individu dan mengklasifikasikan individu sebagai manusia.
- b) *Developer*; Tipe ini cukup memperhatikan hubungan kerja dalam kelompok dan minimal pada tugas kerja. Manajer sangat mementingkan pengembangan individu.
- c) *Benevolent Authocrat*; Tipe ini memberi banyak perhatian pada tugas dan sedikit pada hubungan kerja. Seorang pemimpin tahu persis apa yang mereka inginkan dan bagaimana mendapatkannya tanpa membuat marah orang lain.

d) Birokrat; Tipe ini kurang memperhatikan tugas atau hubungan. Manajer menerima setiap aturan dan mencoba untuk mengikuti dan menerapkannya.

## 2) Tipe yang tidak Efektif

a) *Compromiser*; Tipe ini sangat memperhatikan tugas dan hubungan kerja. Pemimpin hanya membuat keputusan yang tidak efektif dan sering menghadapi hambatan dan masalah.

b) *Missionary*; Tipe ini memberi banyak perhatian pada hubungan kerja dan sedikit pada tugas. Pemimpin hanya tertarik pada keharmonisan dan tidak ingin mengontrol hubungan meskipun tujuan tidak tercapai.

c) *Autocrat*; Tipe ini memberi banyak perhatian pada tugas dan sedikit pada hubungan. Para manajer sendiri memutuskan kebijakan dan keputusan.

d) *Deserter*; Tipe ini kurang memperhatikan tugas dan hubungan kerja. Manajer hanya ingin menawarkan dukungan, struktur yang jelas, dan akuntabilitas saat dibutuhkan.

## b. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini merupakan pengembangan dari model kepemimpinan tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*Relationship behavior*), dan kematangan (*Maturity*). Diantara ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan bawahan merupakan faktor yang dominan, sehingga fokus utama dari teori ini adalah perilaku pemimpin terhadap bawahannya. Menurut teori ini, gaya kepemimpinan efektif bila disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan. Semakin dewasa bawahan, pemimpin perlu mengurangi perilaku cup dan meningkatkan perilaku interpersonal.

Sutisna (1993) (Hornyak et al., 2022) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu proses yang mempengaruhi tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Soepardi (1988) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasihati, memimpin, memerintah, melarang bahkan menghukum (jika perlu) dan mendorong orang dengan niat, sehingga orang mau bertindak sebagai pembimbing. media untuk mencapai tujuan administrasi secara efektif dan

efisien.

Kepemimpinan yang tepat diterapkan di bawah melalui empat tingkat kematangan bawahan dan kombinasi perilaku tugas dan perilaku interpersonal yang tepat.

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

Tipe ini digunakan ketika bawahan berada pada tingkat kematangan (pendidikan) yang rendah dan membutuhkan arahan dan pengawasan yang jelas. Manajer harus mengatakan apa, bagaimana, kapan dan di mana melakukan tugas.

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

Tipe ini digunakan saat bawahan dalam kondisi lemah atau sedang. Mereka sudah memiliki kemauan untuk melakukan pekerjaan itu, tetapi mereka tidak memiliki keterampilan yang cukup untuk mendukungnya, sehingga pemimpin selalu memberikan banyak instruksi.

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

Digunakan saat tingkat kematangan bawahan sedang hingga tinggi. Mereka memiliki bakat, tetapi mereka tidak memiliki kemauan untuk bekerja dan kepercayaan diri. Dalam gaya ini, atasan dan bawahan berpartisipasi bersama dalam proses pengambilan keputusan.

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

Tipe ini diterapkan pada saat kemampuan dan kesiapan bawahan tinggi. Gaya ini disebut pendelegasian karena bawahan harus mengatur kegiatannya sendiri melalui pengawasan umum.

Menjadi seorang pemimpin memang tidak mudah, terkadang kepemimpinan yang keras dan tegas adalah cara yang paling efektif. Namun terkadang karyawan lebih unggul jika dikelola dengan cara yang santai dan fleksibel. Secara umum, gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat jenis:

- a. Otoriter: Gaya manajemen yang keras dan ketat. Dasar wajib benar-benar patuh kepada pemimpin.

- b. Laissez-faire: Kepemimpinan yang lemah, juga inferior secara umum. Sempurna untuk memimpin tim ahli yang bermotivasi tinggi.
- c. Karismatik: Pemimpin menginspirasi bawahan mereka untuk melakukan yang terbaik. Meningkatkan semangat dan suasana yang positif.
- d. Demokratis: Setiap keputusan merupakan hasil kontribusi dan kesepakatan bersama.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang lebih baik dari yang lain. Di bidang yang membutuhkan ketelitian, seperti kedokteran, kepemimpinan otoriter bisa efektif karena kesalahan sekecil apa pun tidak dapat ditolerir. Namun jika Anda memimpin tim pemasaran, mungkin lebih baik jika Anda memberi ruang kepada tim untuk berpikir kreatif. Untuk menentukan gaya kepemimpinan Anda, Anda perlu menyadari dua hal. Yang pertama adalah gaya apa yang secara naluriah muncul dalam diri Anda. Kedua, pahami situasi di sekitar Anda dan cari tahu apa yang dibutuhkan bisnis Anda.

## **Karakteristik pemimpin yang baik**

Apa pun gaya yang Anda pilih, pemimpin yang baik cenderung memiliki beberapa karakteristik yang sama. Misalnya, untuk menghormati pemimpin harus mengakui dan menghargai waktu dan usaha bawahannya. Tidak cukup hanya mengetahui, pemimpin harus menunjukkan penghargaan melalui perkataan dan tindakan. Ini adalah prinsip yang paling mendasar.

## **Transparan dan bertanggung jawab**

Beri tahu karyawan apa yang diharapkan dari mereka. Jika mengambil keputusan besar, jelaskan alasan keputusan tersebut, karena manajer juga harus menjadi panutan bagi karyawan.

## **Hati-hati dan terencana**

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dimengerti oleh bawahannya, bawahan harus mengerti bagaimana cara berpikir dan bekerja. Juga, pastikan bahwa karyawan memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugas mereka. Hargai karyawan Anda tidak hanya sebagai alat atau modal Anda, tetapi juga sebagai manusia. Setiap orang memiliki kebutuhan dan karakteristik yang berbeda, alangkah baiknya jika Anda mengenal semua karyawan secara pribadi. Anda dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan Anda dengan kepribadian setiap karyawan.

## **Jangan lupakan fleksibilitas**

Penting untuk menjadi pemimpin yang mendengarkan bawahan, yang memiliki keyakinan dan visi yang kuat, tetapi harus terbuka terhadap kemungkinan lain. Karyawan adalah “pejuang garis depan” di perusahaan. Anda harus memiliki pengetahuan atau pengalaman berharga yang akan berguna.

Karyawan yang merasa didengarkan lebih setia kepada perusahaan. Mereka tahu bahwa mereka dapat berpartisipasi dan itu menciptakan motivasi tingkat tinggi. Seorang pemimpin tipikal tahu kapan harus memberi perintah dan kapan harus mendelegasikan tugas. Terkadang manajer tergoda untuk melakukan semuanya sendiri. Meskipun pekerjaan dapat didelegasikan kepada orang lain sementara Anda fokus pada sisi yang lebih penting dalam mengembangkan bisnis.

Namun, terkadang seorang manajer perlu mulai mengerjakan sesuatu yang teknis. Tidak apa-apa asalkan tidak berlebihan. Keseimbangan antara kepemimpinan, delegasi, dan bekerja sendiri. Jika manajer benar-benar perlu campur tangan secara langsung, jadikan pekerjaan itu sebagai kesempatan untuk "memimpin dengan memberi contoh".

Aset terbesar seorang pemimpin adalah keterampilan komunikasi. Jangan ragu untuk melatih keterampilan komunikasi Anda dengan menonton video, menghadiri kursus pelatihan, atau sekadar meminta umpan balik dari rekan kerja. Berbicara di depan umum secara teratur juga dapat membantu. Terlepas dari derajatnya, seorang pemimpin harus menguasai komunikasi.

Jadilah pemimpin yang fokus namun fleksibel. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan, mereka merasa lebih termotivasi dan bangga dengan pekerjaan mereka. Kenali orang-orang Anda, lalu sesuaikan gaya kepemimpinan Anda untuk memaksimalkan potensi mereka.

## **MANAJEMEN KEPEMIMPINAN**

Pengertian Kepemimpinan Kepemimpinan adalah kemampuan mengendalikan kemampuan seseorang untuk memimpin, mengarahkan dan mengajak orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kontrol ini tergantung pada konteks objek yang dikontrol. Misalnya, ada banyak jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan emosional, kepemimpinan kewirausahaan, kepemimpinan pemasaran, dan masih banyak lagi.

Kenapa disebut seni? Sebagaimana seni menunjukkan keindahan, jika manajemen memahami manajemen, manajemen akan menemukan tempat keindahan. Apapun tujuan manajemen,

jika Anda terbiasa melakukan manajemen yang baik, Anda akan merasa ada yang kurang, tidak teratur, jika tidak dikelola dengan baik. Seperti yang telah dijelaskan di atas, tujuan utama manajemen adalah mendapatkan sesuatu di tempat yang seharusnya. Dalam hal manajemen keuangan, ini berarti mengatur ekonomi agar teratur dan aliran uang masuk dan keluar jelas. Jadi pembukuannya tidak berantakan.

Padadasarnyada5 buah fungsiutamamanajemen,yaitu:*Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Mengorganisasi), *Staffing* (Penempatan), *Coordinating* (Mengkoordinasi), *Controlling* (Mengontrol).

Kelima fungsi dasar manajemen ini harus ada dalam struktur perusahaan, baik UKM maupun perusahaan besar. Mengapa ini sangat penting? Karena tanpa fungsi manajemen yang fungsional, perusahaan tidak dapat berfungsi dengan baik. Lebih jelasnya, mari kita bahas satu per satu:

## **1. Fungsi *Planning* (Fungsi Perencanaan Manajemen)**

Pembahasan manajemen yang pertama dan terpenting adalah fungsi perencanaan. Mengapa ini sangat penting? Karena fungsi perencanaan mengumpulkan, merencanakan, apa tujuan perusahaan dan bagaimana cara mencapainya. Perencanaan atau desain berlangsung di awal berdirinya perusahaan. Perencanaan penting dalam menentukan tujuan bisnis. Mengapa penetapan tujuan itu penting? Karena tanpa tujuan yang jelas, perusahaan tidak akan berkembang.

Ketika tidak ada yang diburu, perusahaan hanya melakukan tugasnya, yang terpenting adalah membayar. Tidak ada upaya yang dilakukan untuk meningkatkan hasil perusahaan. Akibatnya, kinerja perusahaan stagnan, bahkan memburuk.

Proses perencanaan ini dengan demikian menentukan tujuan keseluruhan bisnis / organisasi dan tindakan terbaik yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Peran utama/pemimpin dibutuhkan di sini. Manajer harus dapat mengevaluasi langkah strategis yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut.

Hal ini sangat penting, karena jika perusahaan salah memilih langkah maka akan menjadi sangat sulit bahkan bisa meleset dari tujuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, perencanaan manajemen sangat penting di awal sebuah organisasi atau perusahaan, karena fungsi-fungsi lain tidak akan berjalan tanpa perencanaan yang matang.

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

Dalam pelaksanaannya, dilaksanakan 4 kegiatan yang berbeda dalam fungsi perencanaan:

- Menetapkan visi dan misi perusahaan/organisasi. Visi dan misi ini mengandung gagasan atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
- Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan metode yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.
- Setelah metode dirancang, atur dan tentukan sumber daya apa yang akan dibutuhkan untuk mengimplementasikan desain.
- Yang terakhir menetapkan standar untuk sukses. Ini penting karena jika standar yang jelas tidak ditetapkan, kita tidak dapat menilai apakah standar tersebut terpenuhi atau tidak.

Kegiatan desain juga dapat dilihat sebagai proses kegiatan desain. karena 4 hal ini harus dilalui untuk membuat 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). Perencanaan yang dilakukan pada fase puncak ini bersifat strategis, seperti memberikan arahan/petunjuk umum, menetapkan tujuan, pengambilan keputusan dan mengarahkan kerja yang efisien. Pada tahap ini bersifat komprehensif dan diimplementasikan untuk menentukan tujuan 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 penilaiaian, apakah yang dilakukan itu sudah mencapai target apa belum.

## **2. Fungsi *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian Manajemen)**

Fungsi manajemen lainnya adalah fungsi organisasi. Ingatlah bahwa kontrol dimulai dengan objek. Oleh karena itu, organisasi atau bisnis adalah objek yang dikelola sedemikian rupa sehingga terorganisir dan dapat dengan mudah mencapai tujuan.

Fungsi organisasi adalah fungsi yang mengelola semua sumber daya yang ada, baik manusia maupun non manusia. Sehingga sumber daya tersebut dapat bekerja pada tempatnya dan secara optimal menjalankan peran dan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan. Sederhananya, pengorganisasian adalah proses pembentukan kelompok, terutama pegawai yang ada, untuk memfasilitasi optimalisasi seluruh potensi yang ada. Proses pengorganisasian

ini sangat berguna bagi para pemimpin bisnis dalam mengelola bisnisnya karena mempermudah dalam menjalankan fungsi kontrol.

#### **a. Aktivitas Proses Organizing**

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

- Menyelaraskan dan mengatur sumber daya yang ada sesuai dengan tugas masing-masing.
- Tentukan pula prosedur yang harus dilakukan dan yang diwajibkan.
- Buat garis struktur organisasi/perusahaan yang jelas dan jelaskan hak dan tanggung jawab.
- Penempatan tenaga kerja dalam posisi yang tepat dan pas, untuk memaksimalkan potensi yang telah ada.
- Nah intinya adalah Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat dan menyesuaikan diri untuk memaksimalkan potensi yang ada. Jadi tujuannya adalah membawa orang ke tempat dan lokasi yang tepat. Ini penting, kenapa? Karena jika Anda menempatkan orang pada posisi yang salah, roda perusahaan tidak akan berputar.

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

Pengorganisasian memiliki beberapa unsur, yaitu:

- 1) Sekelompok orang diperintahkan untuk bekerja sama
- 2) Melakukan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya
- 3) Semua kegiatan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Ketiga topik di atas berkaitan erat dengan fungsi pertama, yaitu perencanaan. Oleh karena itu, menetapkan tujuan sangat penting. Supaya aktivitas di dalamnya lebih terarah.

#### **c. Manfaat Organizing**

Adapun manfaat dilakukan organizing di perusahaan ataupun organisasi adalah :

- 1) Pembagian kerja antar orang/devisi lebih efektif.
- 2) Spesialisasi dalam melakukan tugas/pekerjaan.
- 3) Setiap orang/anggota dalam perusahaan tidak bingung, karena jobdesk 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* sebenarnya tidak jauh berbeda dengan organisasi karena tujuannya adalah untuk menempatkan orang di tempat yang tepat. Namun, staf ini tidak semuanya bekerja. Tetapi lebih banyak tentang semua sumber daya yang ada seperti peralatan, inventaris, dll. Mengapa ini penting? Karena terkadang 1 divisi tidak terlalu membutuhkan A misalnya, tetapi divisi lain sangat membutuhkannya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui apa yang perlu dicapai 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*, berfungsi mengevaluasi apakah pekerjaan yang dilakukan oleh SDM saat ini sudah mencapai tujuan atau belum. *Controlling* ini sangat penting karena menentukan apakah kualitas layanan atau produk perlu dipertahankan atau tidak.

Sudah dijelaskan diawal, bahwa desain harus memiliki standar tertentu bagaimana suatu pekerjaan itu diselesaikan dengan benar atau tidak. Melalui *controlling*, kita mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dibenahi untuk meningkatkan kualitas layanan kita.

### a. Aktivitas dalam Fungsi Pengendalian

Fungsi-fungsi yang dilakukan dalam fungsi kontrol antara lain:

Lakukan evaluasi menyeluruh apakah pekerjaan yang dilakukan memenuhi tujuan atau tidak. Hal ini dilakukan dengan menetapkan indikator/standar konkrit yang telah disepakati. Jika menemukan ketidaksesuaian, kualitas memburuk, segera lakukan koreksi, perbaikan atau klarifikasi untuk menjaga kepercayaan konsumen. Jika ada masalah, ajukan solusi alternatif yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

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

Tentunya ada hal-hal atau hal-hal yang harus dilakukan agar fungsi pengawasan dapat berjalan dengan baik dan efektif, antara lain:

- **Routing (Jalur)**, Dalam hal ini pengelola harus mampu menetapkan jalur atau metode yang aman dan efektif untuk meminimalisir kesalahan.
- **Schedulling (Penjadwalan)**, Supervisor harus dapat menetapkan tenggat waktu yang masuk akal. Tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat, agar waktu yang dibutuhkan untuk bekerja seefisien mungkin. Selain itu, karyawan tidak merasa terbebani dengan tenggat waktu yang tidak masuk akal.
- **Dispatching (Perintah untuk Pelaksanaan)**, adanya pembinaan berupa perintah dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan agar selesai tepat waktu. Dengan pengaturan ini Anda dapat menghindari "pekerjaan ritual" untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab.
- **Follow Up (Tindak Lanjut)**, Terakhir, ketika administrator menemukan bug, ia harus mencari solusi untuk masalah tersebut. Manajer tidak hanya harus disalahkan, mereka harus dapat menawarkan solusi konkret kepada bawahan.

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

Demikian tadi sedikit pengertian tentang 5 tugas manajemen, 5 hal ini sangat penting untuk dilaksanakan baik di dalam organisasi dan khususnya di perusahaan. Karena jika manajemen perusahaan buruk, dipastikan perusahaan tidak akan berumur panjang. Perbedaan Antara Kepemimpinan dan Manajemen pada dasarnya adalah dua konsep yang berbeda, tetapi kedua istilah tersebut sering digunakan seolah-olah memiliki arti yang sama. Untuk lebih jauh membahas perbedaan keduanya, mari kita lihat definisi kepemimpinan dan manajemen.

Menurut Gareth Jones and Jennifer George (2003) (McCauley & Palus, 2021), Kepemimpinan mengacu pada proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain dan menginspirasi, memotivasi, memotivasi dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan Definisi Manajemen menurut R.W. Griffin (1997) (Martinez et al., 2021) adalah serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik dan informasi) yang ditujukan untuk

mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perbedaan utama antara kepemimpinan dan manajemen adalah bagaimana mereka memotivasi individu atau kelompok lain untuk mencapai tujuan mereka. Seorang pemimpin yang melakukan peran kepemimpinan ini menetapkan tujuan dan arah baru, dan kemudian memotivasi dan memengaruhi timnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pemimpin juga harus meninjau kemajuan timnya dan memastikan bahwa semua anggota tim berada di jalur yang diinginkannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pada saat yang sama, tugas seorang manajer dalam fungsi kepemimpinan adalah merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengendalikan bagaimana timnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas Anda adalah mengatasi semua masalah yang muncul dalam tim dan menemukan solusi terbaik untuk mereka. Contohnya adalah Football Manager, yang mengatur bagaimana timnya bisa mencapai tujuan memenangkan setiap pertandingan sepak bola. Football Manager bukanlah seorang manajer karena tidak menetapkan tujuan. Yang menetapkan tujuan adalah pemilik atau manajer klub sepak bola tersebut. Di bawah ini adalah perbedaan utama antara 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 Mengkordinasikan 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                            |

Memahami perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan ini sangat penting dalam mengelola organisasi. Kepemimpinan dan manajemen harus berjalan beriringan. Manajer yang baik membutuhkan kualitas kepemimpinan. Pada saat yang sama, mengembangkan pemimpin yang efektif membutuhkan keterampilan kepemimpinan untuk mencapai visi.

Memotivasi - Mempengaruhi dan memotivasi tim untuk bekerja sama dan memotivasi mereka untuk mengatasi setiap masalah sehingga visi tercapai. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mewujudkan suatu visi atau tujuan, disini juga dijelaskan bahwa sumber pengaruh itu dapat bersifat formal, seperti yang diberikan oleh jabatan pimpinan dalam suatu organisasi, seperti jabatan pimpinan. kepemimpinan. diakui secara formal adalah tingkat otoritas. (Robbins dan Judge, 2011) (Abson & Schofield, 2022).

## 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*

# 5 MANAJEMEN KOMUNIKASI & PERUBAHAN

## PENGANTAR MANAJEMEN KOMUNIKASI

Pengertian Manajemen Komunikasi menurut beberapa para ahli:

Menurut Parag Diwan (1999) (Hornyak et al., 2022), Manajemen komunikasi adalah proses penggunaan terpadu berbagai sumber daya komunikasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian elemen-elemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen komunikasi adalah suatu proses sistematis antar anggota organisasi dalam menjalankan fungsi manajemen untuk menyelesaikan pekerjaan melalui proses negosiasi kesepahaman/pengertian antara satu individu atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Berikut adalah beberapa fungsi lain dari manajemen komunikasi dalam perusahaan:

1. **Manajemen Komunikasi Sebagai Kendali**  
Manajer bertindak untuk memantau perilaku anggota melalui informasi seperti peraturan atau regulasi anggota. Oleh karena itu, pergerakan setiap anggota harus berdasarkan aturan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menghindari konflik, sehingga organisasi tersebut menguntungkan.
2. **Manajemen Komunikasi Sebagai Motivasi**  
Pemimpin membimbing anggota agar dapat memotivasi anggota untuk bekerja dengan baik sesuai standar perusahaan.
3. **Manajemen Komunikasi Sebagai Bentuk Pengungkapan Emosional**  
Organisasi bisnis atau perusahaan dengan manajemen komunikasi yang baik juga membentuk koordinasi yang baik antar tim. Dengan demikian, komunikasi dapat menjadi alat untuk mengungkapkan perasaan anggota untuk meminimalisir permasalahan yang diakibatkan oleh konflik pribadi individu.

4. Manajemen Komunikasi Sebagai Alat Penyampaian Informasi Seperti yang telah dijelaskan di atas dalam pengertian manajemen komunikasi, tujuan komunikasi adalah alat untuk menyampaikan informasi dan mengidentifikasi alternatif-alternatif sebagai langkah pengambilan keputusan yang masuk akal.

Tujuan manajemen komunikasi secara umum adalah cara berinteraksi secara benar, memahami dan memahami cara berkomunikasi dengan orang lain. Manajemen komunikasi juga merupakan alat komunikasi yang membentuk interaksi dengan orang lain. Beberapa tujuan manajemen komunikasi dalam masyarakat pada umumnya 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 tindakan pencegahan khusus. Jenis komunikasi ini digunakan dalam jalur komunikasi formal, memiliki wewenang dan tanggung jawab, melalui instruksi lisan dan tertulis sesuai dengan prosedur operasi yang berlaku dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya.

Contoh:

Jam kerja perusahaan sesuai kontrak kerja.

#### 2. Komunikasi Non-Formal

Komunikasi yang tidak memerlukan tindakan pencegahan khusus dan biasanya spontan. Jenis komunikasi ini biasanya terjadi secara spontan. Misalnya, menetapkan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja.

Contoh:

Anggota organisasi mengungkapkan pendapat dan kontribusi dengan menerima tugas.

### 3. Komunikasi Informal

Dalam komunikasi kita berbicara tentang hal-hal di luar pekerjaan. Jenis komunikasi ini lebih menekankan pada hubungan manusia.

Contoh:

Dua karyawan saling bercerita tentang kehidupan pribadi mereka di luar pekerjaan.

### 4. Komunikasi Teknis

Komunikasi ditujukan untuk menyampaikan strategi tertentu.

Contoh:

Manajer Pemasaran menjelaskan cara-cara teknis untuk melakukan pemasaran media sosial.

### 5. Komunikasi Prosedural

Komunikasi yang diterapkan untuk membuat suatu pelaporan kinerja perusahaan.

Sedangkan menurut Onong U. Effendy, (Sanjaya et al., 2022) komunikasi dalam manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, diantaranya:

#### 1. Komunikasi Vertikal

Hampir persis seperti komunikasi formal, komunikasi ini merupakan hubungan komunikasi-etis antara atasan dan bawahan. Aliran komunikasi vertikal ini bersifat dua arah saat menjalankan fungsi manajemen, bisa dari atas ke bawah (*downward communication*) atau dari bawah ke atas (*upward communication*).

#### 2. Komunikasi Horizontal

Komunikasi antara karyawan atau antara manajer organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain, komunikasi horizontal merupakan aliran komunikasi yang berada pada satu tingkat organisasi.

#### 3. Komunikasi Eksternal

Komunikasi antara Perusahaan dengan perusahaan atau organisasi lain di luar Perusahaan.

## MANJEMEN KOMUNIKASI

Kontrol komunikasi secara umum adalah bagaimana orang mengontrol proses komunikasi dalam hubungannya dengan orang lain dalam konteks komunikasi. Untuk lebih menjelaskan istilah ini, kita perlu mengetahui definisi dari kedua kata tersebut, yaitu kata manajemen dan kata komunikasi. Secara harfiah, manajemen adalah ilmu bekerja melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Meskipun komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses Interaksi antara individu atau kelompok untuk mengirimkan dan memperoleh informasi, untuk

berhubungan dalam lingkungan orang lain. Oleh karena itu, konsep manajemen komunikasi merupakan perpaduan antara teori manajemen dan konsep komunikasi yang dapat diterapkan dalam lingkungan komunikasi yang berbeda.

Pengertian lain dari manajemen komunikasi adalah proses informasi dua arah, persuasi dan perintah, dan premis untuk menghubungkan ahli teori komunikasi dan praktisi komunikasi. Manajemen komunikasi menciptakan arus komunikasi yang menciptakan koordinasi yang tidak tumpang tindih dan memberikan solusi jika terjadi perbedaan pendapat antar individu.

Manajemen komunikasi dalam bisnis memiliki dua fungsi utama yaitu alat untuk meningkatkan pemahaman seluruh anggota perusahaan dan alat untuk menggerakkan orang lain sesuai dengan informasi yang diberikan oleh anggota. Jadi, peran supervisor adalah mengarahkan anggota tim untuk bertindak ke arah yang diinginkan, dengan tujuan akhir menghasilkan keuntungan.

Tak hanya itu, konsep manajemen komunikasi juga bisa digunakan untuk memupuk hubungan antar mitra. Tanpa komunikasi yang baik, konflik internal dapat muncul, yang dapat menyebabkan kerja sama yang tidak optimal karena kondisi kerangka kerja yang tidak menguntungkan.

## MANAJEMEN PERUPAHAN

### Definisi Upah

Kompensasi jasa/gaji memiliki beberapa definisi. Definisi sering dijelaskan dan dijelaskan dalam buku-buku sastra dan dalam operasi sehari-hari dunia industri:

#### 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 / gaji adalah kemampuan perusahaan untuk mengevaluasi karyawannya dan memosisikan diri dalam tolok ukur dengan dunia industri. Perusahaan membutuhkan kerangka sistem penggajian yang seragam yang dapat dijadikan acuan dalam negosiasi penggajian. Tujuan utamanya adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja di perusahaan tersebut.

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 kompensasi total ini terdapat komponen-komponen yang saling mendukung agar perusahaan mampu bersaing di pasar industri. Barang-barang ini dapat berwujud langsung atau tidak langsung bagi karyawan, seperti: E.g. gaji, insentif/tunjangan, saham, perawatan medis, dll. Semua ini membentuk kombinasi yang harus menarik, melibatkan, memotivasi, dan memuaskan karyawan.

Untuk informasi lebih lanjut tentang merekrut dan mempertahankan departemen SDM yang berkualitas dengan strategi penggajian berikut:

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

Struktur gaji penuh (kompetitif, atraktif, dapat dipertahankan dan mampu mempengaruhi pasar industri). 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:

- ⊙ Tawarkan gaji pokok yang kompetitif dan non-agresif, tetapi sebanding dengan apa yang Anda dapatkan di tempat lain
- ⊙ Memberikan ekuitas (saham) kepada perusahaan agar dapat mencapai hasil yang memuaskan pada saat perusahaan menguntungkan.
- ⊙ Implementasi program gaji progresif melalui insentif
- ⊙ Performa setinggi itu bisa merasakan perbedaannya.
- ⊙ Implementasi strategi pengelolaan di awal tahun kemudian di akhir tahun dan sebaliknya (strategi yang sama juga dapat diterapkan, namun dengan interval yang berbeda). Revisi gaji biasanya dilakukan 1-2 kali dalam setahun karena pasar industri terus bergerak secara spontan. Perintah peninjauan gaji harus dilakukan oleh perusahaan secara berkala setiap tahun dengan mempertimbangkan keadaan perusahaan di pasar industri, apakah itu pemimpin pasar industri atau menengah atau rendah. Perhatikan 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 meningkat 100% sesuai pasar atau apakah karyawan secara sadar akan meninggalkan perusahaan dan digantikan oleh yang baru. Pada umumnya perusahaan yang buruk berusaha untuk memecat karyawan yang sudah mendapatkan gaji tinggi dan menggantinya dengan karyawan baru, sepanjang tugasnya bukan kompetensi/kompetensi profesional. Menurut manajemen, gaji merupakan faktor penting dalam perhitungan pendapatan kontribusi terhadap produktivitas, karena produktivitas berbanding lurus dengan kontribusi.

Ada beberapa keuntungan dengan menggunakan *Pay for Proficiency*. Sebab upah dinormalisasi dengan nilai pasar/harga tenaga kerja. Karyawan tidak lagi harus menunggu kenaikan gaji tahunan yang hanya persentase tertentu. Karena nilai pasar/harga pekerjaan terkait dengan kompetensi, pembahasan dan perdebatan tentang gaji dapat dimulai dari berbagai tingkatan. Dimulai dari level yang paling dasar (*basic to advanced*). Penilaian ini didasarkan pada pengukuran keterampilan kerja .

Seseorang yang masih belum menguasai pekerjaannya tetaplah bisa memperelajari dari awal terutama setelah melalui masa promosi dan tidak bisa dinilai sebagai *poor performance*. Namun, hasilnya harus melebihi harapan ini. Karyawan yang melebihi ekspektasi tersebut harus dipertahankan dan didorong untuk mencapai level selanjutnya. Jika ini tidak terjadi, karyawan akan keluar dan menjadi tidak terlibat dan mencari tantangan baru di tempat lain. Program ini harus dijalankan terus menerus.

Praktik kompensasi diwajibkan oleh undang-undang agar konsisten, tidak diskriminatif, dan tidak sewenang-wenang. Tetapi filosofi gaji dapat diverifikasi:

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 dimulai dengan ketidakkonsistenan ini telah menyebabkan tuntutan hukum yang dibiarkan berlanjut. Kasus ini dapat diperbaiki, tetapi akan membutuhkan banyak uang. 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 mengkomunikasikan filosofi gaji mereka kepada karyawan mereka dan bahkan menjadikannya sebagai strategi perekrutan dan retensi. Ini memudahkan *recruitor* untuk *propose salary* yang menjadi dasar penawaran kepada kandidat. Mereka juga mengetahui standar perusahaan dalam hal kandidat. Misalnya, contoh yang baik adalah ketika perusahaan dengan perputaran tinggi di departemen teknik (departemen yang memainkan peran sangat penting dalam keberhasilan meningkatkan laba perusahaan) memutuskan untuk mempekerjakan lebih banyak dukungan teknik dan pemeliharaan daripada pasar. Posisi ini menawarkan peluang luar biasa dalam perusahaan. *Top management* (CEO) juga membuat komunikasi antar karyawan, yang membuat beberapa karyawan merasa tidak adil dan tidak adil, sehingga mereka meninggalkan perusahaan ke tempat lain. Karyawan lain menganggap bahwa perusahaan itu adil dan jujur dan memilih bekerja untuk perusahaan tersebut. Ini membuatnya lebih mudah untuk menarik dan mempertahankan perusahaan di departemen desain, sehingga mereka tetap bersama perusahaan dan tidak berubah.

### 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*)

Gaji merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan, tidak heran jika faktor ini menjadi salah satu pemicu yang sangat penting bagi langkah karir karyawan ke depan dan menentukan langkah strategis perusahaan. Sistem penghargaan internal organisasi harus sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi serta prinsip normatif lingkungan yang sesuai, sehingga terjadi keharmonisan lingkungan (negara dan masyarakat sekitar) antara perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dalam kehidupan bernegara kita mengenal banyak jenis sistem ekonomi, seperti komunis, sosialis dan kapitalis dan liberal. Konsep-konsep tersebut berdampak kuat pada kehidupan dan investasi negara dan masyarakat karena terkait dengan beberapa faktor yang berlaku dan bekerja di daerah/negara.

Namun pada dasarnya, meskipun berbeda sistem, strategi dan program penghargaan tetap bermanfaat dan efektif ketika pengambil keputusan (manajemen puncak) melakukan beberapa hal:

### 1. Asas Kepatuhan

Dilakukan sekurang-kurangnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan di negara tersebut.

### 2. Asas Efektivitas & Efisiensi

Strategi yang akan diterapkan harus efektif dan efisien agar perusahaan dapat bersaing dengan sempurna di pasar global saat *benchmarking*.

### 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.
- 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 memperhatikan struktur internal

perusahaan agar tetap bertahan dalam persaingan global industri. Kinerja membutuhkan peningkatan untuk meningkatkan kompensasi saat ini.

Produk pengganti selalu berubah karena pasar terus berubah. Oleh karena itu, diperlukan strategi dan pendekatan kompensasi yang fleksibel. Hal yang paling penting untuk kemajuan organisasi adalah kemampuan memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja. Salah satu elemen motivasi karyawan yang paling penting adalah tawaran gaji atau upah, serta mendorong orang lain untuk bekerja. itu harus datang, tentu saja, dari keinginan untuk dapat menjadikan dirinya lebih baik dari sebelumnya, untuk dapat mengevaluasi semua kemampuannya dan untuk mengabdikan dirinya untuk kemajuan organisasinya, sehingga organisasi dapat menghasilkan kembali yang sesuai dalam bentuk. . kompensasi. Di Indonesia tabu bagi karyawan dan pemberi kerja untuk membicarakan gaji, pemikiran negatif semacam itu sudah menjadi tradisi yang mendarah daging, namun jika berbicara tentang besaran kompensasi yang diterima, manajer dapat mempertimbangkan keterampilan karyawan baru tersebut. Kasus-kasus menunjukkan bahwa hampir 90% konflik perburuhan antara pengusaha dan pekerja adalah mengenai besaran upah yang diterima, berdasarkan fakta tersebut, yang kemudian menginspirasi berbagai penulis, pemerhati sumber daya manusia dan manajer untuk secara khusus mengkaji masalah pengupahan. .

Menurut Edwin B.Hippo (H. Kurniawan, 2022), Kompensasi merupakan harga untuk jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain. pengertian lain diterjemahkan oleh Vander van. F.J.H.M (Febriana & Kustini, 2022) adalah tujuan obyektif dari harga ekonomis, pakar manajemen SDM yang Imam Soepomo, berpendapat bahwa gaji yang diterima karyawan selama bekerja dalam arti lain adalah jaminan total, yang didefinisikan sebagai kompensasi atas layanan yang diberikan oleh karyawan selama waktu tertentu atau dalam kondisi tertentu. (Purwono, 1987 ) (Febriana & Kustini, 2022), Hal yang hampir sama pentingnya juga diberikan pada Bagian 7a dan b dari Bagian 33 Undang-undang Kecelakaan tahun 1947, yang mengacu pada upah, yang mencakup pembayaran yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan pembayaran lain yang belum dibayar, yang nilainya diperkirakan sebesar satu harga di tempat itu (Soeprihanto, 1987) (Kadek et al., 2018), Kompensasi, menurut saya, adalah segala bentuk kompensasi kepada karyawan, finansial dan non-finansial, terhadap biaya produksi pekerjaan.

Selain itu kompensasi harus dapat mencakup keadilan internal dan eksternal, keadilan internal adalah keadilan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, pekerja yang bertugas mengoperasikan mesin pasti memiliki resiko kecelakaan kerja yang lebih besar, sehingga mendapat manfaat asuransi yang lebih banyak dibandingkan pekerja lainnya, keadilan eksternal kedua berupa gaji yang wajar dibandingkan dengan perusahaan lain, sebagian besar manajer SDM menghabiskan 70% waktunya untuk membandingkan tingkat gaji suatu perusahaan dengan perusahaan lain pada tahap awal perekrutan karyawan baru.

Bergantung pada bentuknya, kompensasi dapat berupa upah, bonus, gaji, insentif, dan tunjangan. Jika diperhatikan lebih seksama, kompensasi itu kompetitif, mengapa dikatakan bahwa kompensasi suatu perusahaan kepada karyawannya dapat sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, jika dibayarkan sesuai dengan tingkatan dan tanggung jawab jabatannya, semakin besar risikonya jika suatu seseorang dalam posisi tertentu, semakin tinggi kompensasi yang harus dibayarkan perusahaan kepada karyawan ini, perusahaan tidak perlu menambah jumlah gaji tetap bulanan, manajer memiliki banyak kesempatan untuk memotivasi pekerjaannya. Pertahankan kinerja puncak karyawan, misalnya dengan memberikan bonus, insentif, atau manfaat tambahan kepada karyawan.

## Tujuan Kompensasi

Pengembangan organisasi modern yang berkelanjutan membutuhkan sumber daya manusia yang produktif dan kemampuan organisasi untuk berkembang selaras dengan tujuan kompensasi karyawan, termasuk menarik karyawan yang berkualitas, mempertahankan mereka yang memiliki kinerja memuaskan, memotivasi karyawan lain, dan dedikasi penuh kepada organisasi. Pengembangan, alokasi sumber daya manusia yang efektif, khususnya tenaga kerja (Wibowo 2007), stabilisasi pertumbuhan ekonomi secara umum dan yang paling penting adalah mendorong karyawan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka untuk meningkatkan kompetensi organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif (Armstrong dan Murlis : 1998) (Setyo Widodo et al., 2022).

Dari perspektif yang berbeda, harapan karyawan tentang tingkat gaji yang ditawarkan berhubungan positif dengan motivasi perilaku kinerja perusahaan, yang harus diperhitungkan dalam manajemen gaji dan kinerja, dengan fokus pada tiga poin:

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

Dalam beberapa dekade terakhir, keterkaitan antara uang dan motivasi karyawan telah menjadi katalis utama perdebatan panjang tentang efektivitas uang sebagai motivator utama dalam bekerja. Secara umum, pendekatan ini dibagi menjadi 4 sudut pandang utama.

### 1. Pendekatan 'Manusia Ekonomi'

Menurut pandangan ini, pendekatan ini mengasumsikan bahwa orang termotivasi untuk bekerja ketika penghargaan dan hukuman berhubungan langsung dengan hasil yang dicapai. Pendekatan seperti itu masih banyak digunakan dan dianggap berhasil dalam keadaan tertentu. Sebaliknya, kegagalan pendekatan semacam itu terletak pada kegagalan organisasi untuk mengenali fakta bahwa sistem pengendalian formal dapat sangat dipengaruhi oleh hubungan informal karyawan. (Werther dan Davis, 1996 ) (van der Hauwaert et al., 2022)

## 2. Model dua faktor Herzberg

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Herzberg (Zulkafli et al., 2020) terhadap 200 teknisi dan akuntan diungkapkan bahwa uang bisa disebut sebagai 'faktor *higenis*', upah atau gaji, yang menurutnya lebih sebagai pencegahan penyakit daripada obat kesehatan, tetapi pengaruh ketidakpuasan berlangsung lama, bahkan beberapa bulan. Namun, studi lain oleh Opsal dan Dunnette menemukan sebaliknya, sehingga model dua faktor tidak dapat dijadikan sebagai dasar kebijakan pengupahan. (Siagian, 200) (Mujanah, 2019)

## 3. Teori Instrumental

Teori ini menyatakan bahwa uang hanyalah alat untuk mencapai tujuan dan secara langsung dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pertama, kekuatan kebutuhan, dan kedua, keyakinan seseorang bahwa perilakunya akan menghasilkan uang. Teori ini pertama kali dikenalkan oleh Gellerman (Rahayu, 2017) dan menyebutkan bahwa uang memiliki nilainya sendiri bagi orang yang berbeda, pada waktu yang berbeda, dalam disiplin ilmu yang berbeda, dan dalam lingkungan yang berbeda. Dia menekankan kekuatan uang yang kuat untuk memenuhi semua kebutuhan dasar, tetapi efektivitas uang sebagai motivator bergantung pada sejumlah keadaan, termasuk nilai dan preferensi individu untuk berbagai imbalan finansial dan nonfinansial. (Suryadi, 1999) (Putri & Lestari, 2019)

## 4. Teori Persamaan

Teori keadilan yang dikembangkan oleh Adams menyatakan bahwa gaji atau imbalan merupakan rasio yang sebanding dengan kerja yang dikeluarkan. Teori ini berkaitan erat dengan teori ketidakcocokan (*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) (Mujanah, 2019)

## KESIMPULAN

- Manajemen Komunikasi secara umum adalah bagaimana orang mengontrol proses komunikasi dalam hubungannya dengan orang lain dalam konteks komunikasi. Fungsi lain dari manajemen komunikasi dalam bisnis, seperti kepemimpinan, motivasi, pengungkapan emosi dan sarana penyampaian informasi.
- Pengupahan sebagai motivator karyawan, uang memegang peranan yang sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, uang tidak hanya berfungsi sebagai sarana jual beli, tetapi juga termasuk sarana untuk berterima kasih kepada seseorang atas prestasinya dalam bekerja.
- Gaji adalah mata rantai terpenting yang dapat digunakan organisasi untuk merekrut karyawan yang berkualitas, meskipun peluang karir dan reputasi organisasi sasaran merupakan faktor penentu. Upah dan uang dapat benar-benar memotivasi karyawan jika adil, upah dapat meningkatkan kinerja, tetapi jika disalahgunakan akan mendorong tingkat kinerja karyawan. Selain peran pengupahan, perusahaan harus menghadapi tantangan sistem pengupahan yang semakin modern untuk memotivasi karyawan, dan kompetitif di antaranya tingkat upah yang sama, kekuatan serikat pekerja, katalisator negara, kebijakan pengupahan yang strategis, faktor internasional, perdagangan dan biaya. dari 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 paradigma 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) (Kowszyk, Vanclay, and Maher 2022); (Clifford and Ejike 2022)

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) (Yanovskiy and Socol 2022); (Zanjanian et al. 2022)

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 (Polatov and Pavlovets 2022); (Gabriel et al. 2021)

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), (Rabiou et al. 2022); (Mac Ginty 2022) 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 katarisiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan atau membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Dalam bisnissendiri, risiko berkaitan dengan hasil aktual yang tidak sesuai dengan hasil yang diharapkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah caramengatur, mengolah, serta mengorganisir setiap risiko-risiko yangakan 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 risikonya kecil atau besar. Karena itu kita perlu memajemen 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 posisineraca 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

Koperasi kredit sebenarnya adalah miniatur dari 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. Resiko kredit adalah resiko yang dihadapi sebuah perusahaan karena pendanaan eksternal yang di usahakan oleh perusahaan. Dengan resiko tersebut maka sudah semestinya jika koperasi kredit menerapkan konsep manajemen resiko, sebagai konsekuensi dari bisnis yang penuh dengan resiko. Artinya resiko 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) (Pole, Vankar, and Ghogare 2022); (Sarkar 2022)

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). (Moran and Baghrmian 1994); (H. K. Kim 2022)

Menurut Hager (1999), (Janes et al. 2022); (Gilsenan, Gorman, and Shevlin 2022) 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) (Navarro Prados, Jiménez García-Tizón, and Meléndez 2022); (G. Daiz et al. 2022). 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) (Burger 2022); (Pace, Sciotto, and Russo 2022).

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) (Birch and Vanderheyden 2022); (Adamopoulos and Syrou 2022)

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) (Di Fabio et al. 2018); (Bak, Shin, and Jeong 2022) 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) (Bezak et al. 2022); (Wang and Chen 2022) 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) (S. Kim, Vaiman, and Sanders 2022); (Janice and Allan 2022) 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) (Gutiérrez-Cánovas et al. 2022); (Molenaar et al.

2022) 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) (Stanisławska et al. 2022); (Haeruddin et al. 2022). 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) (Mosleh et al. 2022); (Dorrian et al. 2022) 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) (de Witte et al. 2022); (Kusaka, Asano, and Kimura 2022) 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) (Zhang et al. 2022); (Sobaih, Gharbi, and Abu Elnasr 2022). Terry Beehr dan John Newman (dalam Rice, 1999) (van Eijndhoven et al. 2022); (De France et al. 2021) 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 ditemuipada 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 tinggikemungkinan 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 - tandadepresi.

- 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 itu pun 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 memproduksi 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 lanjut 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 pengamananyang 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 terkaitdengan alat produksi dan alat perlindungan bagi pekerja harus ditingkatkan. Biaya untuk membangun keselamatan dan kesehatankerja, biaya untuk membeli alat-alat pengamanan memang cukup besar. Akan tetapi keselamatan dan kesehatan kerja juga akan lebihterjamin.

Kemampuan dan ketrampilan pekerja harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan sehingga dapat mengikuti laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Alat penang- gulangan musibah harus ditingkatkan agar malapetaka yang diakibatkan oleh penerpan 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 melaksankanpekerjaan, baik di laboratorium maupun di industri - industri, atau-pun tempat kerja yang lain. Beberapa alasan yang dapat dikemuka- kan adalah, salah satu diantaranya, karena angka kecelakaan kerja ternyata cukup mengejutkan. Sebagai contoh di Amerika dalah 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 karyawan, keluarga karyawan, serta biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak manajemen atau pengelola tempat kerja tersebut. Di negara Amerika misalnya untuk satu kasus kecelakaan serius biasanya memerlukan biaya lebih dari \$ 23.000. Hal itu belum lagi memperhitungkan implikasi hukum yang diakibatkan oleh adanya kecelakaan kerja.

Kata "*accident*" dalam bahasa Indonesia berarti kebetulan atau kecelakaan. Pemberian arti ini sebenarnya tidaklah tepat karena tidak ada sesuatu di tempat kerja yang terjadi secara kebetulan atau *accident*. Pada 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 begitusaja. 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 memini- malkan kondisi yang tidak aman, misalnya dengan cara membuat daftar kondisi fisik dan mekanik yang dapat menyebabkan terja- dinya kecelakaan. Pembuatan *checklist* ini akan membantu dalam menemukan masalah yang menjadi penyebab kecelakaan. Meski- pun kecelakaan dapat terjadi di mana saja dan kapan saja, akan tetapi ada tempat-tempat tertentu yang mempunyai tingkat kecela- kaan 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 Lainyang Berhubungan dengan KecelakaanKerja**

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

### a. Sifat Kerja.

Menurut kajian para ahli keselamatan, sifat kerja mem- pengaruhi 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 bekerjadibawah 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 memasangkembali.
- 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 diketemukan cara pengendaliannya seperti gas beracun atau gas mudah terbakarlainnya 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 pentingmindsetnya bagus sehingga me-manage input, proses/transformatasiakan berjalan dengan baik sesuai dengan rencana/harapan.

### KESIMPULAN :

- Manajemen Konflik adalah suatu cara atau proses mengam- bil 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 di sebabkna oleh beberapa hal yang mengakibatkan ke dua aspek (posif/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 Mendengarkansecara aktif
- Dalam mengelola konflik tidak bisa begitu saja tapi di perlukan teknik atau keahlian untuk mengelola konflik seperti pendeka- tan 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 usahaitu 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 stresskerja.
- 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 pekerjaandengan 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 perusahaan. 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 berdedikasisemata – 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 industry (jasa/manuaktur)

## MANAJEMEN MOTIVASI

Sebelum menjelaskan motivasi, akan lebih baiknya menjelas-kan “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 peng-gerak dalam prilaku individu aktif yang akan menentukan arah maupun daya tahan tiap perilaku manusia yang didalamnya terkandung pula unsur-unsur emosional untuk mencapai sesuatutujuan 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 terminonologi banyak para ahli yang memberikanbatasan 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. 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 Penggerakan (*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 Aldefefer ini, sama seperti teori tata ting- kat 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 kem- bangkan oleh Herzberg. Ia menemukan bahwa faktor-fak- tor yang menimbulkan kepuasan kerja (*Motivator*) berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasankerja.

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 ketidak puasan 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. Pengukuran dapat terjadi positif

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

Siegel dan Lane (1982), (Winda, Hery Susanti, and Ayu Putri Trarintya 2022); (Yousaf et al. 2022) 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. 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.

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.

Bagaimana penjelasan lebih lanjut terkait dengan teori harapan tersebut? Terdapat tiga asumsi pokok Vroom (Yunus 2021); (Padi, Ansah, and Mahmoud 2022) 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) (Rostini, Zaeni

Achmad Syam, and Achmad 2022); (Mundir et al. 2022) 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 mengharapkan 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); (Samson and Swink 2022); (Kenneth 2022) 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 pihakbawahan
- 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, (Uzoamaka et al. 2022); (Chen 2022) 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 harapancenderung 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, (Mishra 2022); (Galani and

Galanakis 2022) 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 (Lema and Otieno 2022); (Wegner 2022):

- 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 (Dharejo, Shahani, and Dharejo 2021); (Wangdi and Tobgay 2022) :

- 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 menerimabaik 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 inilah yang 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 manajer 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 ,ikhas dan tindaknya 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 (Wicaksana 2016); (Ranjana and Mittal 2022) 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. Tanpatantangan, 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 (Dizayi and Bagirlar 2022); (Jalilovna 2022). 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 kesalahan-nya dan menyempurnakan pekerjaannya.
3. Orang yang sukses sangat fokus pada terget yang ingin diraihnyadan 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 kega-galan 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 membangun 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 dimasa depan yang lebih cerah. Hal ini berlaku di bidang apa saja. Didunia seni seperti musik dan kesusastraan juga sangat sering terjadihal 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 dayajuang

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.

IMD World Competitiveness Center, bahwa indeks daya saing digital Indonesia pada tahun 2021 berada pada posisi 53 dari 64 negara di dunia. Sementara laporan East Ventures (2022) menunjukkan bahwa nilai tengah (median) daya saing Indonesia pada tahun 2022 berada pada skor 35,2 (skala 0-100). Dari angka-angka tersebut terlihat bahwa daya saing digital Indonesia masih rendah (Aida 2022); (Development 2021).

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) (Ivonne, Zamora, and Gonzalez 2022); (Hussain et al. 2022) 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 pengaturansedemikian 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 dunianya, 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 triliun dengan jumlah proyek 717 unit. Pada tahun 1998 merosot menjadi tinggal Rp 58 triliun dengan 320 unit proyek. Data tahun 2002 terbukti tinggal Rp 25 triliun 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 kendatidilihat dari jumlah proyek meningkat menjadi 1.135 unit.

Laju pertumbuhan PDB mengalami fluktuatif pada periode 2017-2020. Laju pertumbuhan PDB tertinggi terdapat pada tahun 2018 yaitu sebesar 5,17% dan pada tahun 2020 Indonesia mengalami kontraksi ekonomi dengan laju pertumbuhan terendah sebesar -2,07. Investasi asing juga mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018, PMA mengalami penurunan sebesar -9,09% akan tetapi laju pertumbuhan ekonomi meningkat diangka 5,17%. Sedangkan pada tahun 2020, PMA mengalami kenaikan sebesar 1,62% namun laju pertumbuhan ekonomi menurun diangka -2,07%. Namun

nilai ekspor neto masih mengalami peningkatan sebesar 21623 juta US\$ yang awalnya pada tahun 2019 mengalami defisit yaitu -3592,7 juta US\$. Nilai ekspor terendah terjadi pada tahun 2018 yaitu -8698,7 juta US\$, hal ini disebabkan oleh naiknya nilai impor dibandingkan dengan ekspor. Namun hal tersebut tidak sejalan dengan laju pertumbuhan ekonomi yang justru mengalami peningkatan ditahun 2018. Sedangkan nilai ekspor neto tertinggi terjadi pada tahun 2017 yaitu sebesar 11842,7. Diketahui bahwa data tenaga kerja cenderung meningkat namun perkembangannya masih berfluktuasi. Tenaga kerja terendah terdapat pada tahun 2017 yaitu 121022423 ribu orang, data ini terus meningkat hingga 2019 serta merupakan nilai tertinggi yaitu 128755271. Namun peningkatan tenaga kerja ini tidak sejalan dengan laju pertumbuhan ekonomi yang justru menurun dan pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan sebesar -0,23% yaitu 128454184. Maka dapat disimpulkan bahwa perkembangan penanaman modal asing dan ekspor neto tidak selalu diikuti oleh perkembangan laju pertumbuhan ekonomi. Begitu pula dengan pergerakan tenaga kerja yang ekstrim tidak menjamin pergerakan pertumbuhan ekonomi ekstrim pula (Sianipar 2019); (Kementerian Investasi/BKPM 2022).

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. Hengkangnya 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. Pencanaan tahun investasi

tanpa diikuti dengan upaya peningkatan daya saing perusahaan Indonesia jelas hanya sekedar retorika semata.

## Kompetisi Kerja

### Pengertian Kompetisi

Bernstein, Rjkoy, Srull, & Wickens (1988) (O'Connor, Alfrey, and Penney 2022); (Renshaw et al. 2022) mengatakan bahwakompetisi terjadi ketika individu berusaha mencapai tujuan untuk diri mereka sendiri dengan cara mengalahkan orang lain.

Menurut Sacks & Krupat (1988) (Feng et al. 2021); (Brechney, Cannon, and Goodman 2022) kompetisi adalah usaha untuk melawan atau melebihi orang lain. Sedangkan menurut Hendropuspito (1989) persaingan atau kompetisi ialah suatu proses sosial, di mana beberapa orang atau kelompok berusaha mencapai tujuan yang sama dengan cara yang lebih cepat dan mutu yang lebih tinggi.

Wrightsmann (1993) (Naim, 2022); (Nunes et al. 2022) 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 (Wrightsmann, 1993) sebagai *Competitive Interdependence* (Herb-Seifert 2022); (Lee, Kim, and Seo 2022).

Setiap individu pada umumnya dikuasai nafsu bersaing. Menurut Teori Seleksi dari D.C. Ammon (Hendropuspito, 1989) (Bradley 2022); (Berry and Browne 2022), 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 lain-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) (Pfaff, 2022); (Rivera, 2022).

Sedangkan menurut Gitosudarmo & Sudita (2000) (Tsai et al. 2022); (Grimes et al. 2022) 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) (El Sayed Berma, Mohamed Elsayed, and Gaber Hamza 2022); (Arlina, Nurmayanti, and Suryatni 2022), 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) (Lubis 2022); (Mulya et al. 2022). Ciri khas dari persaingan menurut Hendropuspito (1989) (Audila 2021); (Kharis 2022), yaitu :

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

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, Faturochman & Sutjipto (1988) (Hewitt and McEvelly 2022); (Kooli 2022) 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) (Kooli 2022);(Rosen 2022). 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); (Kooli, 2022); (Viberg et al. 2022). Anggapan tersebut didukung oleh penelitian bahwa sikap kooperatif lebih tinggi pada wanita dan sikap kompetitif lebih tinggi pada pria (Ahlgren & Johnson, dalam Ahlgren, 1983) (Bizimana, Mutangana, and Mwesigye 2022); (Horn, Kiss, and Lénárd 2022).

#### **b. Jenis Pekerjaan**

Gibson (1996)(Tamayo-Reyes and Kularatne 2021); (Mustafa, Azimli, and Sabir Jaf 2022) 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) (Bryan et al. 2022); (Salam et al. 2022) 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 usahapenyelesaian tugas yang sempurna (Caplow, dalam As'ad, 1987) . Ide yang kreatif merupakan simbol aktualisasi diri dan membedakan dirinya dengan orang lain dalam penyelesaian tugas sertakualitas 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) (Suryana, Nurmayanti, and Mukmin 2022); (Zunaidi 2022). Rosenbaum & Turner (Dreher, dkk. 1991) (Adams et al. 2022); (Nishii and Leroy 2022) mengatakan bahwa pengalaman-pengalaman individu pada awal bekerja dimanaia mampu mengalahkan rekan kerjanya dalam perolehanpengetahuan, 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. Sponsoratau yang dikenal dengan mentor memberikan informasi tentangkarir, kesempatan yang diperoleh dalam usaha pengembangan pribadi, dan memberikan konseling karir bagi mereka (David & Newstrom, 1989) (Schwieger 2022); (Sarabipour et al. 2022).

**e. Umur**

Gellerman (1987) (Lin, Chen, and Hsu 2022); (Teivāns-Treinovskis et al. 2022) 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) (La Rosa and Bernini 2022); (Sanchez-Cartas and Katsamakos 2022) 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 (McClelland, 1987) (Journal 2022); (Caulfield, Lee, and Baird 2022) 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) (Ulfert, Antoni, and Ellwart 2022); (Xi et al. 2022).

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 melakukansesuatu 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 kega-galan sebanyak 9999 kali. Apakah dia merasa gagal setelah ribuan eksperimennya tidak juga menunjukkan hasil. *"Aku tidak gagal, akuberhasil membuktikan bahwa 9.999 jenis bahan mentah itu tidak bisa di- pakai. Aku akan meneruskan percobaan ini sampai menemukan bahan yangcocok"*, 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 terjadikemudian? Karena kesungguhan serta semangat pantang menyerahyang tertancap dalam jiwanya, ia berhasil membuktikan bahwa usa- hanya tidak sia - sia. Setelah mengalami sejumlah penolakan, akhir- nya sebuah rumah produksi (PH) kecil menerima tawarannya untuk bekerjasama membuat film tersebut. Dan, di luar dugaan, ternyataFilm bertajuk "Rocky" menjadi Box Office, bahkan dibuat hingga empat seri. Luar biasa bukan?

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

Proses untuk 'menjadi seseorang', perjalanan *from zero to hero*, tidak dapat ditempuh secara 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 melalui perjuangan dan pengorbanan. *No free lunch*, kata orang bule, tidak ada makan siang gratis.

*So, l'histoire se repete*, sejarah selalu berulang. Orang-orang sukses lahir dari pribadi-pribadi tangguh, jiwa-jiwa yang tak kenal kata putus asa, selalu bersungguhsungguh 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 timsangat 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 dengantarget-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 lain-nya, 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 mem-perebutkan 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, 5.0 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 merevitalisasikan kembali industri manufaktur kita, meningkatkan produktivitas 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 seti- ap 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 produktivitas 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: Meningkatkan 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 berkompeten 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, memba- ngun

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 kerja-sama pemerintah, publik dan swasta untuk dapat berinvestasi di teknologi digital seperti cloud, data center, security management dan infrastruktur broadband. Indonesia juga akan menyesuaikan 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 teknologike 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), menyelaraskan 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 sektordiantara 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 perindustrian  
“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 banding era revolusi industri sebelumnya. Pada revolusi Industri 1.0, tumbuhnya mekanisasi dan energi berbasis uap dan air menjadipenanda (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 memper-kuat 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 berke-naan 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 emosiyang 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 hatinurani sehingga nilai kita sebagai makhluk Tuhan diremehkan nilai-nilai moralnya. Budaya bangsa Indonesia sangat tinggi oleh karenaitu masyarakat Indonesia harus menyaring masuknya budaya luar jangsan 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 dilakukansesuai 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 industry 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 industry 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, pembangu- nan ekonomi dunia menghadapi tantangan besar dari penggunaanteknologi.

Perkembangan genetika, kecerdasan buatan, robotika, nano- teknologi, pencetakan 3D dan bioteknologi dibangun sebagai landa- san bagi sebuah revolusi yang lebih komprehensif dan mencakup seluruh lini kehidupan.

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

“Tren perubahan pasar kerja saat ini diperkirakan dapat ber- dampak 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.

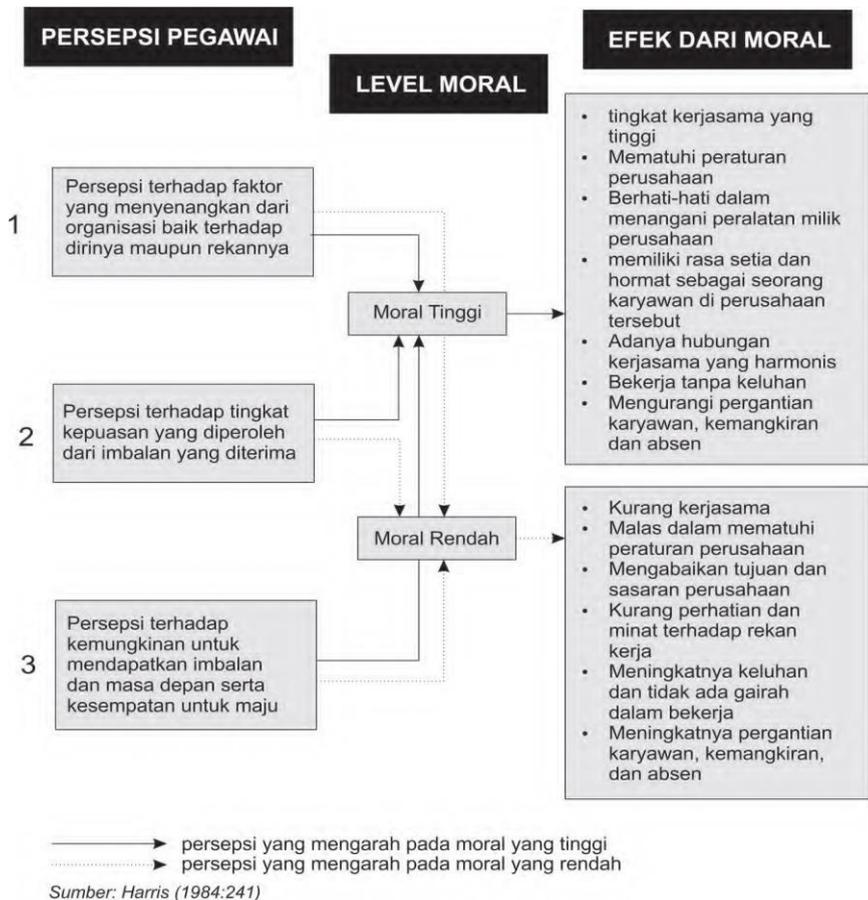
Survei ini dilakukan kepada 1,86 miliar pekerja di 15 negara ekonomi terbesar atau setara dengan 65% dari jumlah total tenaga kerja di dunia. Berdasarkan hasil survei, para responden memperkirakan selama periode 2015-2020 pekerjaan di bidang administrasi per-kantoran akan hancur. Sementara bidang Komputer, Matematika, Arsitektur dan Teknik semakin tumbuh pesat. Sektor industri manufaktur diperkirakan menghadapi titik terendah dan fungsi pekerja beralih kepenggunaan 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 sertayang 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 industry 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 industry 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 hanyamencoba selanjutnya akan kembali ke industry jasa kreatif yang aplikasinya hubungan manusia dan manusia. (contoh industry 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 dimana-mana 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.



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

### Revolusi Industri 5.0

Prediksi penulis Revolusi Industri 5.0 akan lahir diatas tahun 2010 tahun setelah Revolusi Industri 4.0 ternyata itu pada kenyataannya Revolusi Industri 5.0 hadir berkisaran 10 tahun setelah Revolusi Industri 4.0. Yang dimana telekomunikasi 5G Platform digital over the top menjadi pemicu hadirnya Revolusi Industri 5.0 Kondisi ini sangat berpengaruh pada pekerja yang tadinya di industri 4.0 meminimalkan keterlibatan manusia dan memprioritaskan otomatisasi serta internetisasi, proses direvolusi

Industri 5.0 menyeimbangkan interaksi manusia dengan mesin agar mendapatkan manfaat tertinggi pada tiap proses produksi yang dikendalikan oleh teknologi dan ini akan menjadi tantangan tersendiri, lantas apa yang harus dilakukan oleh manusia agar mampu bersaing dengan teknologi pada Revolusi Industri 5.0? Perlu kita pahami bahwa kehadiran Revolusi Industri 5.0 merupakan suatu hal yang digunakan untuk menciptakan keseimbangan antara kemajuan teknologi digital kemajuan ekonomi yang pesat serta dibarengi dengan penyelesaian masalah lainnya. Revolusi Industri 5.0 identik dengan sebuah sinergi tentang peradaban manusia dan teknologi yang harus bisa bersandingan tanpa harus ada unsur yang dirugikan, dengan kata lain tanpa harus menghilangkan jati diri manusia yang sesungguhnya sehingga menjadikan memantapan psikologi SDM. Terus yang harus manusia lakukan agar mampu bersaing di Revolusi Industri 5.0, kita harus ingat kita tidak boleh jadi penonton tapi harus jadi pemain tidak boleh berdiam diri pada zona nyaman, yang harus pasrah terhadap nasib, apalagi mengharap bantuan dari orang terdekat? Jawabannya adalah katakan tidak akan hal itu mulailah dari sekarang, kenali dirimu dan percaya bahwa manusia dilahirkan mempunyai kelebihan untuk dikembangkan dalam keberlangsungan hidupnya. Untuk itu mulailah dari sekarang kenali dirimu kembangkan kompetensimu dan percaya kita diciptakan bukan untuk menjadi manusia yang sia-sia.

Dalam menghadapi Revolusi Industri 5.0 Kita dituntut harus bisa menguasai teknologi, bukan malah sebaliknya yang dimana teknologi yang menguasai kita, mulailah berdamai dengan teknologi jangan pernah merasa puas diri dengan kemampuan yang kita miliki, teruslah mengasah diri agar menjadi manusia tidak berstatus GAPTEK, mulailah belajar dari hal yang kecil dengan, belajar pada tutorial, mengikuti seminar, sampai dengan mengikuti kursus yang sehingga dari kegiatan tersebut kita bisa mendapat edukasi tentang bagaimana bisa bersaing dengan teknologi pada Revolusi Industri 5.0

Untuk itu jangan pernah berhenti untuk berproses dalam mengasah kemampuan teknologi, karena di zaman yang serba canggih kita dituntut untuk harus bisa memahami hal tersebut

sehingga ketika kita bisa menguasai teknologi bisa dipastikan pasti kita akan menjadi pemain di Revolusi Industri 5.0, bukan justru menjadi penonton yang hanya bisa berpangku tangan, berkomentar yang tidak jelas pada karya orang, mulai sekarang tinggalkan hal-hal yang tidak menguntungkan hidup kita khususnya masa depanmu, mulai ambil langkah satu demi satu langkah positif yang dimana itu lebih baik dari pada kita melangkah banyak namun tidak berarti apa-apa.

Perubahan era industri dari 4.0 ke 5.0

Perubahan era industri dari 4.0 ke 5.0 sudah tidak dapat terelakkan lagi. Proses revolusi industri 5.0 ini menawarkan kemampuan mesin yang semakin kuat dengan didukung para ahli yang lebih terlatih untuk mendorong produksi yang efektif, berkelanjutan, dan aman.

Revolusi industri 5.0 bukanlah mode, melainkan cara baru memahami manufaktur yang memiliki konsekuensi produktif, ekonomi, dan komersial ini merupakan tuntutan industri, oleh karena itu perusahaan yang tidak menyesuaikan proses produksinya dengan model pabrik 5.0 akan segera tertinggal, karena tidak dapat memanfaatkan keunggulan kompetitif yang ditawarkannya. Laju akselerasi teknologi yang semakin pesat menunjukkan bahwa munculnya paradigma baru tidak pernah berhenti. Oleh karena itu, menyesuaikan proses setiap perusahaan dan mentransformasikannya ke dalam konsep industri digital akan menjadi penting dalam menjamin bahwa suatu organisasi tetap kompetitif dan bahkan global kompetitifnya menjanjikan.

Keuntungan Revolusi Industri 5.0

1. Biaya produksi jadi lebih optimal

Era industri 5.0 meneruskan kemajuan yang dibutuhkan sejak Revolusi Industri Pertama, yaitu menghasilkan proses yang lebih efektif dan efisien. Pencarian model bisnis yang menggunakan sumber daya minimal untuk memperoleh keuntungan maksimal di era 5.0 memberikan tingkat kesempurnaan tertinggi mereka hingga saat ini, karena manusia dan mesin bekerja sama untuk membuat keputusan keuangan terbaik untuk manajemen organisasi perusahaan.

## 2. Solusi yang lebih hijau

Tak satupun dari transformasi industri selama ini telah berfokus pada perlindungan lingkungan sebagai prioritas, dengan revolusi industri 5.0, teknologi dan kepekaan perusahaan baru mengubah tren ini. Hal ini menyebabkan munculnya kebijakan berkelanjutan di mana-mana, misalnya, generasi minimal limbah dan pengelolaannya menjadi penting, proses lintas sektoral, juga membuat organisasi lebih efektif. Pergeseran ini sejalan dengan tuntutan konsumen, organisasi internasional, peraturan dan pemerintah.

## 3. Personalisasi dan kreativitas

Inovasi teknologi tidak memungkinkan personalisasi yang memenuhi permintaan tiap-tiap pelanggan. Mereka yang merupakan bagian dari revolusi industri 5.0 akan memanfaatkan potensi teknologi dan menemukan ruang untuk menghasilkan produk yang mempertimbangkan personalisasi pelanggan.

Selain itu, otomatisasi yang dicapai selama revolusi industri 4.0 memungkinkan pekerja untuk membebaskan diri dari tugas berulang tertentu, dengan fokus pada menyusun strategi yang lebih kuat atau menerapkan kreativitas mereka yang pada akhirnya akan membantu proses revolusi industri 5.0.

### Apa Yang Dibutuhkan Dalam Revolusi Industri 5.0?

#### 1. Personil terlatih

Society 5.0 telah membawa peran Chief Robotics Officer. CRO ini berspesialisasi dalam interaksi antara mesin dan operator, juga memiliki pengetahuan di bidang-bidang seperti robotika dan kecerdasan buatan. Perannya di perusahaan menyiratkan pengambilan keputusan seputar faktor-faktor ini. Pelatihan karyawan juga akan mengambil langkah maju dengan semakin meluasnya pendidikan virtual. Hal ini memungkinkan biaya yang lebih rendah bagi perusahaan, karena tidak memerlukan penghentian produksi untuk melatih karyawannya. Selain itu, ini juga mengarah pada pelatihan yang lebih aman yang mencegah pekerja terpapar risiko yang tidak perlu selama pelatihan. Komunikasi dan

motivasi karyawan juga didorong oleh lingkungan belajar interaktif yang dihasilkan. Generasi segudang posisi pekerjaan yang terkait dengan interaksi dengan sistem robot dan kecerdasan buatan, di antara teknologi lainnya, juga diharapkan.

## 2. Teknologi yang tepat

Istilah “cobot” telah diciptakan sehubungan dengan revolusi industri 5.0: collaborative robot/robot kolaboratif yang dirancang untuk kolaborasi interaksi sederhana dan intuitif dengan manusia. Teknologi ini memperhitungkan manusia untuk proses seperti keselamatan dan tujuan pabrik. Dengan cara tertentu, mereka bertindak sebagai magang, mampu mengamati tindakan manusia dan menirunya, membantu operator. Perluasan Digital Twins juga akan menjadi teknologi lain yang diperlukan di pabrik 5.0. Ini adalah model visual dari suatu produk atau proses, dan generasi mereka memungkinkan mereka untuk lebih dipahami dan diuji.

Selain itu, munculnya proses yang semakin kompleks akan membutuhkan perangkat lunak yang sesuai yang mampu mengelola data dalam jumlah besar ini dan menyediakan ruang bagi operator manusia yang dapat mereka gunakan untuk berinteraksi dengan mesin.

Revolusi industri 5.0 cocok dengan pasca-pandemi dan prioritas yang dipercepat Revolusi industri 5.0, seperti yang kita kenal sekarang, membawa sentuhan ‘manusia’ di banyak aspek sehingga pelaku industri di orangkan . Di antara semua topik ini: ketahanan/resilience (ketahanan bisnis dan ketahanan siber) keberlanjutan/sustainability dan lingkungan, tujuan dan nilai/etika/keanekaragaman, ekonomi sirkular, tempat orang-orang di masa depan bekerja dengan lebih banyak kolaborasi manusia-mesin, solusi yang berpusat pada manusia, dan beberapa masalah teknis.

Kemajuan ini mengakui kekuatan industri untuk mencapai tujuan sosial di luar pekerjaan dan pertumbuhan untuk menjadi penyedia kemakmuran yang tangguh, dengan membuat produksi menghormati batas-batas planet kita dan menempatkan kesejahteraan pekerja industri di pusat proses produksi.

Namun, seperti halnya fenomena lain yang ada sebelumnya tetapi sekarang mendapat banyak perhatian, model kerja hybrid, penggerak di balik era revolusi industri 5.0 bukanlah hal baru. Hanya saja mereka disesuaikan dengan Zeitgeist modern – dan dipercepat olehnya.

#### Hadapi Era Revolusi 5.0 Bersama Terralogiq

Untuk menghadapi revolusi yang di depan mata, saatnya Anda mulai bertransformasi menjadi organisasi yang berkelanjutan dan tangguh. Dengan Google Cloud Platform & Solutions dari Terralogiq, jadikan personil organisasi menjadi ahli untuk mengendalikan teknologi dan mesin.

Manfaatkan keahlian Google di cloud dan machine learning untuk membuat solusi kelas satu. Dengan layanan ini, dapat:

- Membantu pelanggan beralih ke inisiatif cloud-first dengan memodernisasi infrastruktur data.
- Manfaatkan keahlian Google dalam machine learning dan segera dapatkan wawasan tentang alur kerja.
- Dapatkan insight pasar dengan memanfaatkan data geospasial pada alur kerja.

Layanan ini memungkinkan dilakukan sistem manajemen aset. Mengelola dan melacak aset perusahaan, mendeteksi dan mengarahkan ke lokasi, menyimpan informasi dan status. Fitur tersebut juga dapat membaca biaya perawatan, perawatan yang diperlukan.

Pelaporan pada sistem lapangan pun menjadi lebih mudah. Terralogiq mendukung aplikasi pelaporan yang digunakan oleh petugas di lapangan dengan fungsi menerima instruksi dan memberikan laporan secara real time. Pengguna dapat melaporkan insiden dari lapangan ke HQ dan data kemudian dapat digunakan untuk analisis dan perencanaan. Layanan ini dilengkapi dengan sistem Executive Dashboard yang berisi statistik, peta, laporan, dan dapat memberikan instruksi untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat.

Teknologi yang ditawarkan Terralogiq memastikan keseimbangan yang tepat antara manusia dengan mesin. Dengan memanfaatkan kemudahan yang ditawarkan mesin, ahli/expert dapat mendorong produktivitas maksimal dan keuntungan

terbaik.

Perbedaannya dengan Era Industri 4.0 dengan Era Society 5.0 Kemajuan teknologi yang dibuat oleh manusia seiring waktu semakin maju dan berkembang. Salah satunya ialah Society 5.0 yang digagas oleh negara Jepang. Konsep ini memungkinkan kita menggunakan ilmu pengetahuan yang berbasis modern seperti IoT, AI dan Robot untuk kebutuhan manusia dengan tujuan agar manusia dapat hidup dengan nyaman dan lebih efektif. Society 5.0 sendiri baru saja diresmikan 3 tahun yang lalu, pada 21 Januari 2019 dan dibuat sebagai resolusi atas resolusi industri 4.0.

Konsep Industri 4.0 dan Society 5.0 pada dasarnya tidak memiliki perbedaan yang jauh, akan tetapi konsep Society lebih focus pada konteks terhadap manusia ini merupakan terobosan pemantap psikologi SDM yang pada Society 4.0 kurang mendapat perhatian. Jika revolusi industri menggunakan Artificial Intelligence ( AI ), dan kecerdasan buatan sebagai komponen utamanya sedangkan Society 5.0 menggunakan teknologi modern, hanya saja mengandalkan manusia sebagai komponen utamanya. Konsep Society 5.0 merupakan penyempurnaan dari konsep-konsep yang ada sebelumnya. Dimana seperti kita ketahui, Society 1.0 adalah pada saat manusia masih berada di era berburu dan mengenal tulisan, Society 2.0 adalah era pertanian dimana manusia sudah mengenal bercocok tanam, Society 3.0 : sudah memasuki era industry yaitu Ketika manusia sudah mulai menggunakan mesin untuk membantu aktivitas sehari-hari, Society 4.0: manusia sudah mengenal computer hingga internet dan Society 5.0 era dimana semua teknologi adalah bagian dari manusia itu sendiri, internet bukan hanya digunakan untuk sekedar berbagi informasi melainkan untuk menjalani kehidupan.

Dalam Society 5.0 dimana komponen utamanya adalah manusia yang mampu menciptakan nilai baru melalui perkembangan teknologi dapat meminimalisir adanya kesenjangan pada manusia dan masalah ekonomi dikemudian hari. Memang rasanya sulit dilakukan di negara berkembang seperti Indonesia, namun bukan berarti tidak bisa dilakukan karena saat ini Negara Jepang sudah membuktikannya sebagai Negara dengan teknologi yang paling maju.

Pentingnya Menjadi Bagian dari Revolusi Industri 5.0 Istilah revolusi industri 5.0 muncul beberapa tahun lalu sebagai reaksi terhadap visi revolusi industri 4.0. Didorong oleh dampak pandemi, fokus pada topik-topik seperti keberlanjutan dan ketahanan, dan seruan untuk menempatkan orang lebih sentral lagi, telah menjadi subjek yang semakin diperhatikan oleh pembuat kebijakan dan organisasi sebagai pemantap psikologi SDM.

Awal Dari Revolusi Industri 5.0

Sejak Revolusi Industri pertama, kita telah memahami potensi penerapan teknologi sebagai sarana transformasi. Mesin uap, jalur perakitan dan komputasi adalah beberapa kemajuan yang telah terjadi selama beberapa abad terakhir, semuanya dengan tujuan menghasilkan teknologi yang semakin kuat dan meningkatkan produktivitas dan efektivitas.

Era 5.0 mengubah paradigma ini dan membawa revolusi, karena mengurangi penekanan pada teknologi dan mengasumsikan bahwa potensi kemajuan yang sebenarnya terletak pada kolaborasi antara manusia dan mesin.

Pada tahun 2011 visi revolusi industri 4.0, yang awalnya ditujukan untuk industri (manufaktur) Jerman, secara resmi dipresentasikan di pameran Hannover Messe. Pada tahun 2017, Jepang membagikan visinya tentang konsep yang disebut Society 5.0 di pameran CeBIT, juga di Jerman. Dan selama beberapa tahun, Anda mungkin menemukan istilah revolusi industri 5.0. Jika Anda tidak pernah mendengarnya, Anda pasti "akan melakukannya".

Era revolusi industri 4.0 pada dasarnya didorong oleh konvergensi cyber-physical, dipicu oleh kehadiran Internet of Things (IoT), teknologi pendukung, digitalisasi, otomatisasi, dan konvergensi IT dan OT.

Ada lebih banyak teknologi dan elemen, seperti apa yang disebut sistem cyber-physical, integrasi horizontal dan vertikal, perpindahan dari otomatisasi industri ke transformasi teknologi digital industri, rantai nilai yang terhubung, dan banyak lagi.

Meskipun awalnya tidak pasti, visi revolusi industri 4.0 juga terkait dengan gagasan revolusi industri keempat, yaitu adalah masa kini.

Era revolusi industri 4.0 dikenal di seluruh dunia, tetapi masih

memiliki konotasi Eropa. Dimensi Eropa ini juga hadir dalam gagasan revolusi industri 5.0 atau setidaknya dalam cara revolusi industri 5.0 'berkembang'.

Revolusi industri 5.0 merupakan model produksi baru yang fokusnya terletak pada interaksi antara manusia dan mesin.

Fase yang terjadi sebelumnya telah memperlihatkan munculnya teknologi digital: kemajuan seperti Industrial Internet of Things (IoT) atau kombinasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan Big Data telah menghasilkan jenis teknologi baru yang dapat menawarkan pengetahuan berbasis data kepada perusahaan.

Hal ini kemudian diterjemahkan ke dalam proses seperti Intelijen Operasi dan Intelijen Bisnis, yang menghasilkan model yang menerapkan teknologi untuk membuat keputusan yang semakin akurat dari ketidakpastian (kurang pasti).

Perbedaannya dengan Revolusi Industri 4.0. Konsep era 4.0 bertujuan untuk meminimalkan keterlibatan manusia dan memprioritaskan otomatisasi proses. Sampai batas tertentu, kehidupan manusia telah ditempatkan pada posisi di mana mereka bersaing dengan mesin, mengesampingkan yang pertama dalam berbagai skenario.

Dalam era revolusi industri 5.0, tren ini terbalik: tujuannya adalah untuk menyeimbangkan interaksi manusia dengan mesin agar mendapatkan manfaat tertinggi pada tiap proses produksi.

Menurut Frost dan Sullivan, (Prasetia, Sukamto, and Surachman 2022); (Granato et al. 2022) era industri 5.0 adalah model tingkat industrialisasi berikutnya yang ditandai dengan kembalinya tenaga kerja ke pabrik, produksi terdistribusi, rantai pasokan yang cerdas, dan penyesuaian yang berlebihan, semuanya bertujuan untuk memberikan pengalaman pelanggan yang disesuaikan dari waktu ke waktu.

Industri 5.0 mengakui kekuatan industri untuk mencapai tujuan sosial di luar pekerjaan dan pertumbuhan, untuk memberikan keuntungan dan kebutuhan **tanpa** mengabaikan kehidupan berkelanjutan, dan menempatkan kesejahteraan pekerja industri di pusat proses produksi.

Industri 5.0 melengkapi paradigma revolusi industri dengan memiliki penelitian dan inovasi yang mendorong transisi ke

industri Eropa yang berkelanjutan, berpusat pada manusia yang tangguh.

Jelas bahwa Industri 5.0 dihasilkan dari konsensus Komisi Eropa tentang perlunya mengintegrasikan prioritas sosial dan lingkungan Eropa dengan lebih baik ke dalam inovasi teknologi dan mengalihkan fokus dari teknologi individual ke pendekatan sistematis.

## KESIMPULAN

Diera **INDUSTRI 4.0** Indonesia akan berfokus pada lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu makanan dan minuman, tekstil dan pakaian, otomotif, kimia, dan 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 industry lebih siap menghadapi revolusi industri 4.0. Jadilah pemain bukan jadi penonton dinegeri sendiri.

Society 5.0 dimana komponen utamanya adalah manusia yang mampu menciptakan nilai baru melalui perkembangan teknologi dapat meminimalisir adanya kesenjangan pada manusia dan masalah ekonomi dikemudian hari. Memang rasanya sulit dilakukan di negara berkembang seperti Indonesia tapi jangan takut percayalah semua ada hikmahnya dan akan menghadirkan usaha baru, lapangan kerja baru, profesi baru yang tak terpikirkan sebelumnya.

# 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 koeksistensi 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, standarisasi 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 masakin.

### **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 pro-duktif
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 memo-difikasi 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 kurs mata 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 menghadapipersaingan 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 diaplikasikan 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 mengupdate *skill* yang dimiliki sehingga dampak globalisasi dalam bentuk serbuan tenaga asing bisa kita hadapi dengan baik.
- Masyarakat Indonesia/pemerintah harus waspada dalam bidangekonomi baik mikro maupun makro, karena sebenarnya factor 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 melaku-kan diskriminasi terhadap impor dan mengganggu ekspor. Kebijakan pasar bebas tidak berarti pemerintah meninggalkans 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 diaplikasi untuk meraih

keberhasilan melalui memanfaatkan 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

# MANAJEME N PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISAS I

Lihat gambar 1.2 semua indikator yang ada pada gambar ter- masuk globalisasi akan mempengaruhi psikologinya pelaku industri supaya psikologi tidak terpengaruh negatif sikap SDM harus mem- persiapkan 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 desain 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), (Kovacs 2019); (Grand et al. 2018) 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 masyarakat, 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 kehidupanitu sendiri.

Betapa banyak yang bisa kita pelajari dalam kehidupan nyatayang 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-halyang 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 padahal-ihwal tertentu dan pada waktu tertentu pula.

Dalam suatu badan pekerjaan, disuatu 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 keduanya, 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 mencarisanjungan. 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 kudapatkanselama 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 didiri- kita. 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 mempraktekannya.

Itulah sebabnya, hanya dalam praktek-sosial diri kita dapat menempa semua itu dan itu pun belum pasti secara otomatis penempaan itu akan menjadi baja, emas-intan dan permata. Kehidupan adalah tidak selalu lurus seperti jalan Malioboro di Yogyakarta, atau jalanyang bersimpang 13 di pusat kota Paris sekitar Champs-Elisees.

Kehidupan itu sangat berliku-liku, dan jalan kehidupan itu pun 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, chirolgy, 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, bagaimanapsikolog dapat memvonis potensi seseorang dengan hanya selebar 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 (observerble) dan dapat diukur (measureable).

## **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

Tekanan psikologis yang kuat karena indikator manajemen psikologis industri dan organisasi, meliputi kinerja fungsional, rekrutmen, seleksi, penempatan, pemberdayaan dan pengembangan karyawan, sikap, pola pikir, mentalitas, manajemen pancasila, manajemen budaya, kepemimpinan, manajemen komunikasi bisnis, manajemen tenaga kerja, konflik manajemen, manajemen risiko, manajemen stres, motivasi, daya saing, daya juang, keseriusan dan semangat, manajemen K3I, perkembangan industri 4.0 apalagi dengan globalisasi (lihat Gambar 1.1) membutuhkan perubahan. Manajemen Perubahan menurut (Holger Nauheimer, 2007; Hakim & Sugiyanto, 2018; Lutfi et al., 2021) dapat digambarkan sebagai proses, alat, dan teknik untuk mengelola proses perubahan di sisi manusia untuk mencapai hasil yang diperlukan dan secara efektif memberikan perubahan melalui agen perubahan, kelompok, dan sistem menuju keadaan masa depan yang lebih baik.

Pengertian manajemen perubahan adalah suatu bentuk pendekatan melalui suatu proses yang bertujuan untuk mengubah individu, kelompok dan organisasi/perusahaan menuju kondisi masa depan yang lebih baik. Manajemen perubahan menjadi faktor penting karena perusahaan melakukan perubahan pada operasi sehari-hari mereka. Manajemen perubahan adalah kontrol yang ketat untuk memindahkan sistem dari tahap pengembangan dan kemudian pengujian hingga sistem dapat digunakan dengan pemahaman yang baik tentang manfaat dan potensi perubahan. Kerusakan yang tidak terduga pada setiap tahap.

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); (Tampubolon, 2020; Thammatucharee, 2020)).

## **Penyebab Perubahan**

Untuk memahami perubahan, lihatlah pemicu atau penyebab perubahan tersebut. Pemahaman ini penting sebelum perusahaan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan. (Lientz, et al. (2004); Bairizki et al., 2021; Hakim & Sugiyanto, 2018)).

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.

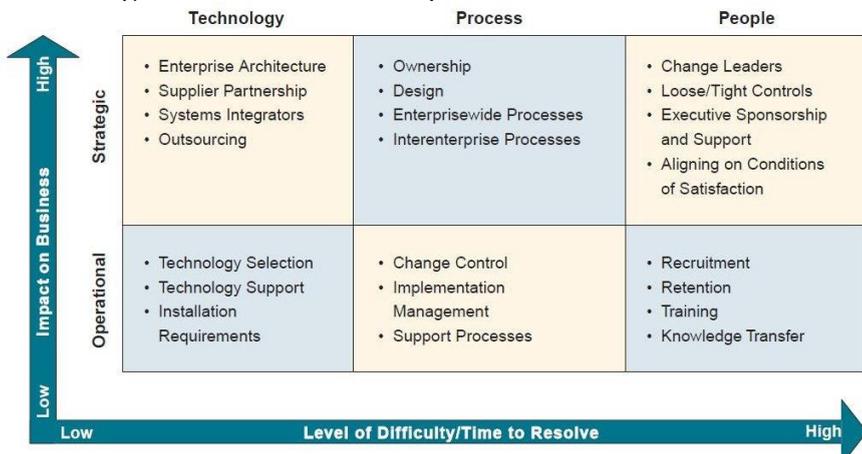
## Dimensi dari Perubahan

Setelah faktor penyebab diketahui, besarnya perubahan yang terjadi di dalam perusahaan (Lientz, et al. (2004); (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018; Nunung & Fatihah, 2022) 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 Dunleavy, and John Balls, *E-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

Analisis keberhasilan dan kegagalan telah diidentifikasi dalam desain perusahaan, salah satunya adalah bahwa transformasi perusahaan membutuhkan lebih dari sekadar perubahan struktural. Tidak mudah untuk melakukan perubahan dan mengubah struktur bisnis. Perubahan struktur perusahaan akan menyebabkan kebingungan dalam bisnis, namun dapat membantu memfasilitasi perubahan. Perubahan struktural akan mengarah pada penyelarasan orang, proses, dan informasi (Applegate, et al. (2009); (Lutfi et al., 2021; Tampubolon, 2020)

## Kebutuhan dan Pentingnya Manajemen Perubahan



**Gambar 11.2.** Kebutuhan dan dampak dari tiap elemen-elemen dari manajemen perubahan.

Manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu individu, kelompok, dan organisasi berpindah dari kondisi saat ini ke kondisi baru yang lebih baik. (Coffman and Lutes (2007); (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018; Ratnasari et al., 2020). Pada literatur lain, manajemen perubahan didefinisikan sebagai perubahan organisasi yang tujuannya agar konsisten dengan implementasi strategi perusahaan yang dipilih.

Manajemen perubahan didefinisikan sebagai perubahan organisasi yang tujuannya agar konsisten dengan implementasi strategi perusahaan yang dipilih. (Marchewka (2003); (Errida & Lotfi, 2021; Yusif et al., 2022). Berdasarkan definisi di atas dapat kita lihat bahwa kemauan organisasi dan orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk menghadapi perubahan merupakan faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya perubahan tersebut.

## Faktor Penentu Kesuksesan Manajemen Perubahan

Pada manajemen perubahan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Faktor tersebut meliputi faktor *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); (Tampubolon, 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sirkin et al terhadap 225 perusahaan, mereka menemukan bahwa dalam setiap inisiatif perubahan, kedua faktor ini akan menentukan hasil akhir dari perubahan tersebut (berhasil atau gagal). Oleh karena itu, faktor-faktor inilah yang harus diperhatikan untuk menentukan keberhasilan manajemen perubahan.

## Kerangka Kerja Manajemen Perubahan

Beberapa model dapat dijadikan sebagai kerangka manajemen perubahan. Pada setiap model terdapat rangkaian langkah-langkah yang harus dilakukan dan hasil yang diperoleh pada setiap langkah.

### 1. *Enterprise Wide Change* (Haines (2005);(Tampubolon, 2020)

*Enterprise* adalah entitas yang kompleks dan sistematis, yang dapat berupa organisasi swasta atau publik, nirlaba atau nirlaba. Organisasi adalah suatu bentuk usaha yang terus berkembang dimana perkembangan tersebut memerlukan perubahan, oleh karena itu perubahan dalam organisasi itu perlu.

*Enterprise Wide Change* (EWC) adalah konsep yang melihat perubahan dalam organisasi tidak hanya sebagian atau bagian-bagiannya, tetapi secara keseluruhan atau sistematis. Karena dampak EWC mempengaruhi seluruh bagian organisasi (Haines (2005); (Tampubolon, 2020). 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

tidak ada yang sederhana tentang organisasi. Perubahan membutuhkan strategi dan perencanaan yang matang. Artinya semua bagian organisasi harus diperhatikan dalam manajemen perubahan. EWC menerapkan pemikiran sistem saat melakukan perubahan. *System Thinking Approach (Haines (2005); (Tampubolon, 2020)*

Organisasi di abad 21 sangat kompleks, baik dari segi struktur organisasi maupun prosesnya. Jika kita melihat perubahan organisasi yang sangat kompleks, kita tidak dapat melihatnya hanya dari satu komponen organisasi.

*System Thinking* merupakan pendekatan holistik untuk mengubah manajemen yang berfokus pada hasil akhir dari perubahan. Dia kemudian akan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hasil akhir. Dalam pendekatan *system thinking* ada 5 fase yang harus dilalui yaitu :

7. 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.

8. Fase B : *Measures Goals* ( Mengukur Tujuan)

9. Dalam fase ini ditentukan ukuran-ukuran dan mekanisme yang digunakan untuk melihat apakah tujuan telah dicapai.

10. 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.

11. 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.

12. 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)

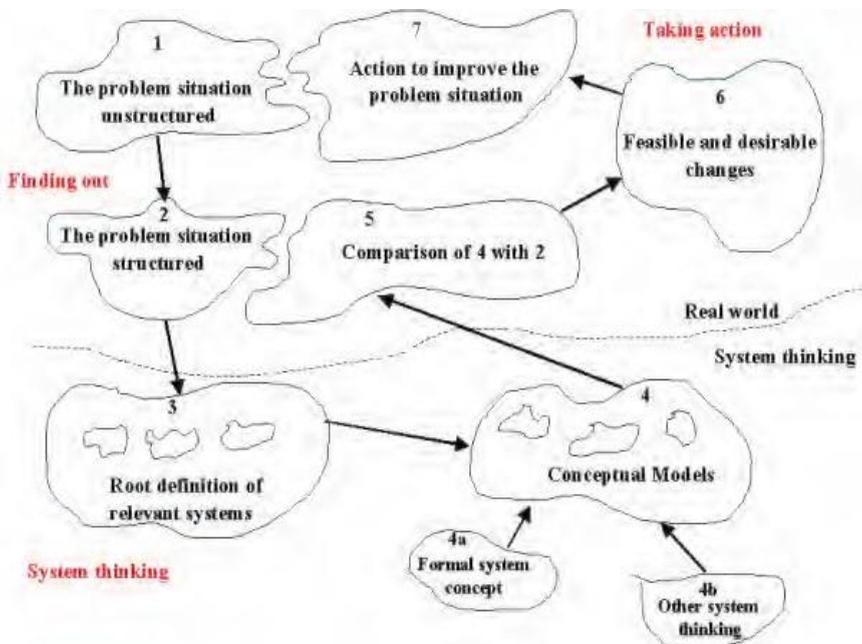
Berdasarkan gambar di atas dapat kita lihat bahwa metode ini merupakan siklus tahapan dimana apa yang dihasilkan dalam satu siklus menjadi input untuk siklus berikutnya. Pada pendekatan ini reaksi-reaksi yang muncul dari individu-individu yang mengalami perubahan digambarkan dalam *The Rollercoaster 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. *ang In/Persevere*, pada tahap ini reorganisasi dan hubungan



### 3. *Soft System Methodology (Checkland, 2000)*

*Soft System Methodology (SSM)* dikembangkan oleh Peter Checkland dan diterbitkan pada tahun 1981. SSM merupakan suatu metodologi untuk menganalisis dan pemodelan sistem yang mengintegrasikan teknologi (*hard*) sistem dan human (*soft*) system (Checkland (2000); (Sumadyo, 2016). Pendekatan ini sering digunakan untuk memodelkan manajemen perubahan dimana teknologi dan faktor manusia menjadi bagian dari perubahan. 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
5. Membandingkan model yang telah dibuat dengan kenyataan

6. Mengidentifikasi kemungkinan perubahan
7. Melakukan tindakan untuk memperbaiki permasalahan

Dari langkah-langkah di atas diketahui bahwa setelah melakukan analisis terhadap keadaan yang sebenarnya, langkah selanjutnya adalah mendefinisikan "sistem" atau situasi masalah yang dianggap 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 diberikan harus sesuai dengan konteks "sistem yang melakukan X dengan melakukan Y untuk mencapai Z", di mana X adalah hal yang harus dilakukan, Y adalah cara melakukannya, dan Z adalah alasan untuk melakukan.

Dari definisi dasar yang diambil, langkah selanjutnya adalah membuat model konseptual yang merepresentasikan hubungan antara operasi yang diperlukan untuk melakukan transformasi dalam definisi dasar.

#### 4. *Analytic Hierarchy Process (Saaty, 2001)*

Pengambilan keputusan seringkali rumit, dengan banyak faktor, tujuan, atau kriteria yang harus dipertimbangkan. Pengambilan keputusan yang ideal harus melibatkan semua faktor secara bersamaan dan terpadu, dan yang terpenting berkaitan dengan tujuan (*objectives*) 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.

1. 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; Totalia et al., 2021).

Perubahan telah menjadi bagian yang tak terhindarkan dari kehidupan manusia. Manusia dan makhluk lainnya mengalami perubahan kecil hingga besar. Biasanya perubahan dipahami dengan mencoba bertahan. Begitu pula dengan perusahaan yang sedang mengalami perubahan untuk beradaptasi dengan kebutuhan internal maupun eksternal agar kelangsungan usahanya berjalan dengan baik. Setiap keadaan menjadi lebih baik pasti membutuhkan perubahan dan setiap perubahan tertentu memerlukan pengelolaan yang baik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Manajemen perubahan menurut Coffman dan Lutes (2007); (Thammacharee, 2020) adalah Pendekatan terstruktur yang membantu individu dan organisasi berpindah dari keadaan mereka saat ini ke keadaan baru yang lebih baik.

Menurut Lientz (2004); (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018; Hakim & Sugiyanto, 2018) memberikan penjelasan bahwa definisi Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, merancang, mengimplementasikan, mengelola, mengukur, dan mempertahankan perubahan dalam proses dan pekerjaan bisnis.

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 adalah kepemimpinan orang-orang dalam proyek perubahan besar. Definisi di atas menunjukkan bahwa kemauan organisasi dan orang-orang untuk menghadapi perubahan dalam organisasi merupakan faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya perubahan tersebut.

## **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, tetapi takut untuk mengimplementasiannya dan ketika implementasi siap dilakukan, kondisi lingkungan sudah berubah lagi, sehingga rencana *Change*-nya menjadi kadaluarsa.

Ada dua aspek perubahan yang harus dilaksanakan. Aspek pertama adalah sisi teknis, yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan fasilitas, organisasi, pengumpulan kekayaan, dll. Aspek kedua adalah penerimaan perubahan.

Manajemen perubahan sangat bergantung pada pemimpin, karena budaya pemimpin membentuk arah perubahan organisasi, berkat pengalaman dan pembelajaran terus menerus, keterampilan pemimpin disempurnakan untuk memiliki sikap kepemimpinan visioner dan pemikiran strategis. Oleh karena itu, faktor kepemimpinan merupakan kunci terpenting bagi keberhasilan 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 pencerahan.
5. Fleksibilitas. 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 manajemen perubahan menunjukkan bahwa SDM mendapatkan nilai tambah untuk pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana manajemen perubahan dan dukungan psikologis. Sebelum berbicara tentang penciptaan nilai, pembaca/pelaku industri harus memiliki semangat perbaikan diri yang berkelanjutan untuk nilai yang lebih baik, sehingga orang-orang di industri memiliki analisis yang tajam dan keterampilan yang baik sebagai prasyarat untuk kegiatan penciptaan nilai yang kreatif dan inovatif.

Meraih kesuksesan sangat sulit ketika SDM sudah bergeser ke zona nyaman karena pikiran kita disibukkan dengan rasa takut akan kegagalan, tidak selalu dengan pola pikir yang positif. Bagaimana seharusnya kita berpikir positif? Mungkin sebagian dari Anda sudah mengetahui apa yang telah dibahas sebelumnya.

Status zona nyaman harus dihindari/tidak untuk generasi produktif karena era industri 4.0 Perubahan begitu cepat, coba bayangkan ada gofood yang sebelumnya tidak ada, semua dengan tujuan mengagungkan konsumen sebagai raja. Di Era Industri 4.0, industri yang tak terduga akan muncul kembali, yang akan lebih efektif di Era Industri 5.0.

Penulis hanya bertanya, nilai tambah apa yang Anda miliki untuk mencapai kesuksesan yang diinginkan melalui era industri 4.0? Apakah itu hanya motivasi? TIDAK. sekaligus industri 5.0?.

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 ? 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 mengembangkannya menjadi peluang bisnis yang menjanjikan di masa depan karena memiliki keahlian tambahan. Cobalah, pikirkan sekarang, maka Anda akan menemukan nilai tambah yang Anda inginkan. Oleh karena itu, diperlukan nilai-nilai yang lebih kreatif dan inovatif.

## **Kreativitas (*Creativity*)**

Pengertian teori kreativitas adalah teori yang menjelaskan suatu aktivitas yang menciptakan nilai baru dan aktivitas dari yang sudah ada. Kebalikan dari apa yang disebut inovasi, yang menciptakan sesuatu dari sesuatu yang belum ada dan diterapkan sebelumnya.

Pengertian teori kreativitas adalah teori yang menjelaskan aktivitas yang menciptakan nilai dan aktivitas baru dari yang sudah ada. Kebalikan dari apa yang Anda sebut inovasi, menciptakan sesuatu yang tidak ada dan tidak diterapkan sebelumnya.

Kreativitas adalah pilihan individu. Artinya, pilihan apakah seseorang bekerja secara kreatif atau tidak. Memilih kreatif dibandingkan dengan investor yang baik, dia membeli dengan harga murah dan menjual setinggi mungkin, dia juga dapat menggunakan cara-cara untuk menjadi efektif dan efisien. Artikel ini mencoba memaparkan asumsi-asumsi di atas, yang kami sebut 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-ide kreatif seringkali dibuang karena bertentangan dengan keadaan saat ini. Penolakan masyarakat untuk kemungkinan menyampaikan state of mind yang benar-benar sesuai dengan tuntutan secara psikologis disusun sedemikian rupa sehingga siap untuk menghadapinya. Masyarakat pada umumnya merasa, bahwa ide kreatif melawan status-quo dan masyarakat seringkali mengabaikan ide inovatif. Semua ini adalah hambatan untuk mengembangkan pola pikir kreatif dan inovatif. Nah, untuk mengembangkan pola pikir kreatif, kita perlu mengidentifikasi beberapa hambatan 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); (Fatmawiyati, 2018) 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); (Sit, 2021).

Sebagai seorang investor, orang yang kreatif membeli dengan harga murah, memunculkan ide unik, kemudian menjualnya dengan harga tinggi, dan mencoba mengamankan serta meningkatkan nilai harga tersebut dengan menanamkannya pada orang lain. Dengan kata lain, orang kreatif menjual ide kepada orang yang mereka pengaruhi. Selain itu, sifat kreatif yang khas mendorong orang lain untuk menyukai ide mereka. Tetapi biasanya reaksi terhadap suatu ide biasanya bukan merupakan indikasi dari partikel kreatif.

Sikap kreatif juga dapat dilihat dari sikap dan pendekatan hidup seseorang. Kecenderungan kreatif banyak dijumpai pada anak di bawah usia 7-8 tahun, namun sulit ditemukan pada anak muda usia ini. Biasanya, tekanan sosial dan kompromi tatanan intelektual melemahkan kecenderungan kreatif, namun hal ini dapat berubah dengan dasar motivasi yang kuat.

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

Kerja kreatif berhasil ketika menggunakan dan menyeimbangkan tiga keterampilan: sintetik, analitis dan praktis. Ketiga hal ini dapat dipupuk dan dikembangkan serta dilatih secara sadar. Synthesizing ability adalah kemampuan untuk memunculkan ide-ide baru dan menarik. Seringkali orang yang kreatif memiliki elemen pemikiran sintetik yang baik yang secara spontan dapat menghubungkan satu hal dengan hal lainnya. Sedangkan kemampuan analitis adalah cara berpikir kritis, memiliki kemampuan analitis dan mengevaluasi gagasan. Manusia kreatif memiliki kemampuan untuk menganalisis peristiwa baik atau buruk. Kembangkan keterampilan analitis ini yang memungkinkan mereka mengubah ide buruk menjadi ide bagus, sedangkan keterampilan praktis adalah kemampuan menerapkan teori dan ide abstrak menjadi keterampilan praktis. 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 sintesis 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 kodrathitam 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; Diananda, 2018; Sit, 2021), dalam dirimanusia terdapat proses yang sifatnya sadar, ambang sadar dan tidak sadar. Perkembangan daya nalar/rasional merupakan gabungan antara gerak dan imajinasi, perkembangan kreatif merupakan gabungan antara imajinasi dan perasaan. Unsur-unsur fisik, kreatif, dan relasional selalu bekerja secara bersamaan dalam diri seseorang, hanya saja kadarnya berbeda-beda menurut usia, dari masa kanak-kanak hingga dewasa.

Kreativitas adalah salah satu istilah yang banyak digunakan dalam penelitian psikologi saat ini, dan sering digunakan secara bebas oleh orang awam. Kreativitas adalah bidang psikologis yang kompleks dan multidimensi (Dedi Supriadi, (Fatmawiyati, 2018; Sit, 2021). Ada banyak definisi kreativitas, tetapi tidak ada definisi tunggal yang diterima secara universal. Untuk lebih menjelaskan konsep kreativitas, disajikan beberapa rumusan yang merupakan kesimpulan yang ditarik oleh para pakar kreativitas. Kreativitas adalah proses mental yang unik, proses yang dilakukan sendiri untuk menciptakan sesuatu yang baru, berbeda dan orisinal. Alih-alih, kreativitas melibatkan jenis pemikiran tertentu yang disebut Guilford sebagai "pemikiran yang berbeda". Idenya menyimpang dari jalur yang direncanakan sebelumnya dan mencari perubahan.

Kreativitas adalah kemampuan manusia untuk menghasilkan komposisi, produk, atau ide apa pun yang pada dasarnya baru dan sebelumnya tidak diketahui oleh penciptanya. Banyaknya definisi kreativitas menjadi salah satu pertanyaan krusial dalam meneliti, mengidentifikasi dan mengembangkan kreativitas. Dalam dunia pendidikan, yang terpenting adalah kreativitas harus dikembangkan. Berkaitan dengan pengembangan kreativitas, konsep kreativitas memiliki empat aspek (Rhodes, 1987; (Asivah & Wulandari, 2020; Runco & Kim, 2018) diistilahkan sebagai "*Four P's of Creativity: Person, Process, Press, Product*".

## **Teori Tentang Pembentukan Pribadi Kreatif**

### **1. Teori Psikoanalitis**

Kreativitas adalah proses mental untuk menciptakan ide atau konsep baru, atau hubungan baru antara ide dan konsep yang ada. Secara ilmiah, hasil pemikiran kreatif (kadang disebut pemikiran divergen) umumnya dianggap orisinal dan sesuai. 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; (Erikasari, 2019; Wahyuni, 2022). 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 lainnya adalah kreativitas, atau kemampuan kita untuk mencipta. Inilah sifat sejati kita sebagai manusia dan bagian dari diri kita. Kreativitas adalah naluri alami kita. Seperti yang kita bahas di Mandiri edisi ke-18, alam memang mengajarkan kita untuk berkreasi.

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

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

Penting sekali bagi kita untuk mulai belajar mengembangkan kreativitas dalam diri kita. Seorang anak kecil dapat membuat berbagai macam bentuk dari misalnya 50 potongan lego. Demikian halnya telah jutaan bahkan 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 menyelami kreativitas, ada baiknya kita mengetahui proses berpikir kita atau cara kita bekerja, sehingga kita dapat menyesuaikan cara otak kita memproses informasi dan kemudian mengetahui bagaimana kita memecahkan masalah atau memunculkan ide-ide spesifik.

Secara umum, teori psikoanalitik melihat kreativitas sebagai hasil dari mengatasi masalah yang biasanya dimulai pada masa kanak-kanak. Orang yang kreatif dipandang sebagai orang yang telah melalui pengalaman traumatis menghadapi ide-ide sadar dan tidak sadar yang berbaur menjadi solusi traumatis yang inovatif. Aktivitas kreatif mengubah keadaan pikiran 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); (Debeturu & Wijayaningsih, 2019; Hanip, 2020) 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 demibertahannya ego (*Regression in The Survive og The Ego*).

### c. Teori Jung

Carl Jung (1875-1967); (Hanip, 2020; Lestari, 2019) percaya bahwa alam ketidaksadaran (ketidaksadaran kolektif) memainkan peranan yang amat penting dalam pemunculan kreatifitas tingkat tinggi. Dari ketidaksadaran kolektif ini timbul penemuan, teori, seni, dankarya - 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 bersifat tidak kooperatif, egosentris, terlalu asertif, kurang sopan, acuh tak acuh terhadap aturan, keras kepala, emosional, menarik diri, dan menolak dominasi atau otoritas guru. Ciri - ciri tersebut membutuhkan pengertian dan kesadaran, dalam beberapa kasus membutuhkan koreksi dan pengarahan.

#### **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; Bayuningrum et al., 2021; Pusparini et al., 2020).

##### **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 Model Creative Product AnalysisMatrix" (CPAM)

(Besemer dan Treffirger (1998(S. R. Miller et al., 2021; Pirmon et al., 2020) menyarankan produk kreatif digolongkan menjadi 3 kategori (model ini disebut "Creative Product AnalysisMatrix" (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 (*suprising*) 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 (mempunya 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 berkreasi.

## Pengertian Inovasi

Dalam bukunya *"Only The Paranoid Survive"* (Currency New York: 1996), Andy Grove menceritakan banyak hal tentang lingkungan bisnis, keputusan dan eksekusi yang dijalankan sehubungan dengan posisinya sebagai CEO dari Intel Co. Langkah Grove mengubah core business dari chip memory ke microprocessor dinilai banyak pihak sebagai kesuksesan bertindak. Sebelumnya, Intel dihadapkan pada banyak 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, tuntutannya berupa memperbaiki produk supaya lebih terjangkau oleh pasar dengan kualitas lebih dan, yang paling penting, tidak gampang ditiru oleh manufaktur Jepang.

Intel akhirnya memilih pilihan ketiga. Pilihan tersebut ternyata tepat sehingga kemudian mengantarkan Grove dinobatkan *"Man of the year"* versi 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 (Atkinson & Foote, 2019; Chen et al., 2019; Miller et al., 2020). 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; Chen et al., 2019; Miller et al., 2020), 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, Baldwin, 2018; Celtekligil & Adiguzel, 2019), 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*” (Al-Jabari et al., 2019; Bucăța et al., 2022).

Menjalankan ide innovative sebagai pemahamankomprehensif menuntut aplikasi prinsip manajemen yang be- rarti 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” (Eryana (2018); Putri, et al. (2018)).

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, untuk alasan pribadi lainnya, apa pun yang kita miliki, klaim terpenting adalah menemukan alasan yang memiliki korelasi kuat dengan tindakan yang memiliki akses ke situasi yang berubah. Jika situasi telah berubah menjadi lebih baik, itu berarti kita telah mencapai tujuan akhir dari inovasi, yang berarti awal dari perubahan baru menjadi lebih 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 tentang peran atau pekerjaannya dalam suatu organisasi. Tingkat kepuasan pribadi dimana mereka menerima kompensasi yang adil dari berbagai aspek situasi kerja organisasi tempat mereka bekerja. Pengertian kepuasan kerja adalah suatu keadaan psikologis yang nyaman yang dirasakan karyawan/rekan kerja di lingkungan kerja karena perannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi secara memadai. 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; Dziuba et al., 2020; Hee et al., 2020) 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 tenagakerja 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 keryawan (Tiffin; (Bello et al., 2020; Giel & Breuer, 2021; Lepold et al., 2018).
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 keryawan dengan atasannya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif yang memerlukan adaptasi yang sehat dari pekerja terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan 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 keluarnya.

## **b. Model dari Kepuasan Bidang / Bagian (*Facet Satisfication*)**

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 pembanding (Lepold, et al. (2018); Bello, et al. (2020); Giel, et al. (2021)).

## **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 (Kosec et al., 2022; Noercahyo et al., 2021; Susanto, 2020):

### **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; (Liana et al., 2018) 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 mengelompokan ciri - ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok motivators (Liana et al., 2018)

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

Uang memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, teori hukum Adam telah digunakan untuk penelitian yang berbeda dan salah satunya adalah bahwa orang yang dibayar rendah atau dibayar berlebih mengalami kecemasan atau ketidakpuasan. (Liana et al., 2018)

Penting bagaimana gaji yang diterima dianggap adil, jika gaji dianggap adil berdasarkan persyaratan pekerjaan, tingkat pekerjaan, keterampilan individu dan standar gaji untuk kelompok kerja tertentu, maka ini. adalah kepuasan kerja. Uang atau imbalan memengaruhi motivasi kerja ketika tingkat imbalan dikaitkan dengan prestasi kerja.

## **Penyeliaan**

Locke memberikan kerangka teoritis untuk memahami kepuasan kerja dengan manajemen, ia menemukan dua jenis hubungan anteseden : 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; (Halimatussa'diyah & Gumiandari, 2021; Turmidzi, 2021).

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

Hubungan antar karyawan merupakan ketergantungan satu arah yang bersifat fungsional. Kepuasan kerja yang berlaku di antara karyawan muncul ketika ada hubungan yang harmonis dengan karyawan lain. Dalam kelompok kerja di mana karyawan harus bekerja sebagai tim, kepuasan kerja mereka dapat muncul dari kenyataan bahwa kebutuhan dominan mereka (kebutuhan penghargaan, kebutuhan pemenuhan) dapat terpenuhi dan mempengaruhi motivasi mereka untuk bekerja.

## **Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan**

Tentu saja, keadaan menjadi sedikit lebih sulit ketika berbicara tentang konsep kepuasan kerja di lingkungan bisnis yang baru berkembang. Semuanya masih berkembang atau masih kecil. Hal ini juga erat kaitannya dengan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi produktivitas perusahaan. Karyawan Anda tidak puas dengan pekerjaan di tempat kerja Anda, yang berarti peluang untuk termotivasi untuk berinovasi dan meningkatkan keuntungan semakin berkurang. Nah, ada beberapa cara untuk meningkatkan efisiensi 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

Selain kepuasan kerja, produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor pembatas. Lawler dan Porter berharap bahwa produktivitas yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja ketika karyawan percaya bahwa imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima adil dan sesuai dan terkait dengan kinerja yang sangat baik. (Ningtyas et al., 2020; Suryawan & Salsabilla, 2022)

### 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 berbagai macam 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 (Ningtyas et al., 2020; Suryawan & Salsabilla, 2022).

## Dampak terhadap Kesehatan

Salah satu temuan terpenting dalam penelitian Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja. Meski jelas bahwa kebahagiaan berhubungan dengan kesehatan, hubungan sebab akibat masih belum jelas. Kepuasan kerja diduga mendukung kinerja fisik dan mental, dan kepuasan diri merupakan tanda kesehatan. Tinggi dan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan kesehatan saling berkesinambungan, peningkatan salah satunya dapat mempengaruhi yang lain dan sebaliknya jika menurun.

## 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.

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.

7. **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.

8. **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.

9. **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; Astuti & Lutfi, 2019; Sari et al., 2022) Kepuasan pelanggan dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dapat dipenuhi oleh produk yang dikonsumsi/dibeli. Secara umum dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah perasaan senang dalam membandingkan produk yang telah dibeli sesuai dengan harapannya.

Gregorius Chandra, 2002; Madan & Rosca, 2022; Paradi et al., 2022) 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 sangat penting untuk menjaga loyalitas pelanggan sehingga dilakukan pembelian berulang agar pelanggan tetap loyal terhadap 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.

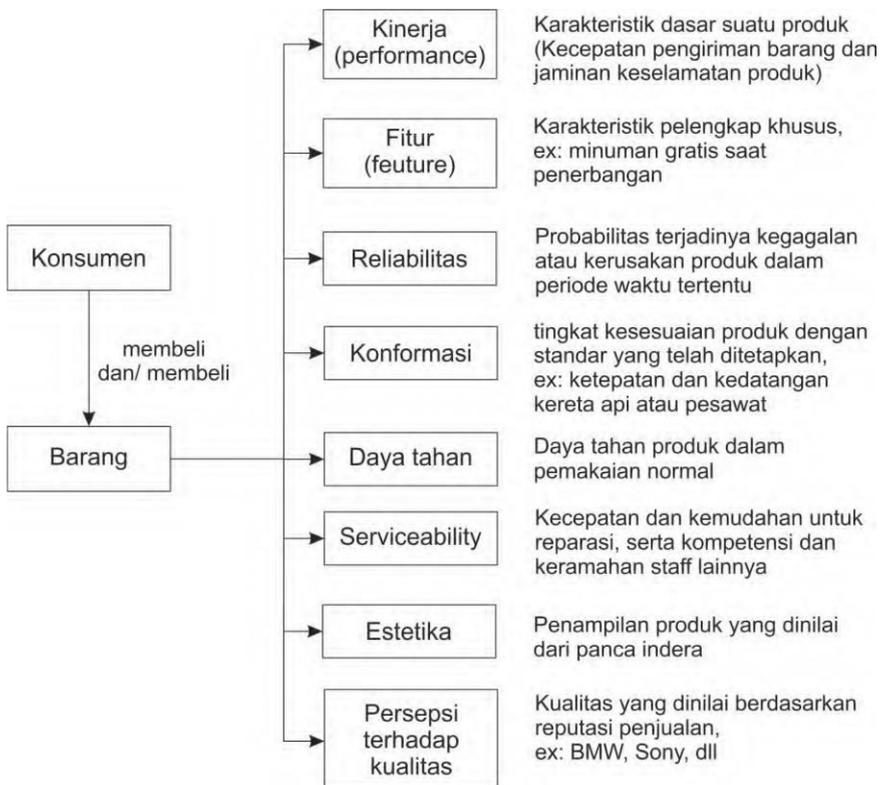
(Swan, et al. 1980; Irshad et al., 2022) dalam bukunya Fandy Tjiptono, 2004 mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi secara sadar atau penilaian kognitif menyangkut apakah kinerja produk relatif bagus atau jelek atau apakah produk bersangkutan cocok atau tidak cocok dengan tujuan / pemakaiannya. Menurut (Philip Kotler, 2000; Palmatier & Crecelius, 2019; Zambrano et al., 2022) 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, et al., 2008; (Chigwende & Govender, 2020; Herman, 2022) 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; Ramya et al., 2019; Tešić, 2020), yaitu:



Pada umumnya program kepuasan pelanggan mencakup Kombinasi dari tujuh elemen utama (Tjiptono (2004); Ogiemwonyi, 2020; Ramya et al., 2019) 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 oleh pelanggan menentukan persepsi pelanggan terhadap layanan, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan berhubungan erat dengan kualitas, kualitas secara langsung mempengaruhi kinerja produk dan karenanya kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan bergantung pada efektivitas produk yang dirasakan dalam memberikan nilai relatif terhadap harapan pelanggan. Jika produk jauh di bawah harapan pelanggan, pelanggan tidak puas. Ketika kinerja memenuhi harapan. Pembeli layanan puas.

Ketika kinerja melebihi harapan, pembeli jasa sangat puas. Pelanggan yang puas akan membeli lagi dan memberi tahu orang lain tentang pengalaman baik mereka dengan produk tersebut. Yang paling penting adalah layanan perusahaan memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan yang cerdas bertujuan untuk menyenangkan pelanggan dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka berikan dan kemudian memberikan lebih dari yang mereka janjikan.

Pelanggan seringkali tidak secara akurat atau obyektif menentukan nilai dan biaya produk. Apakah Anda bekerja dengan anggaran nilai, mis. apakah pengiriman barang lebih cepat dan terpercaya? Jika demikian, apakah layanan yang lebih baik ini dibenarkan oleh harga perusahaan yang lebih tinggi?.

## INDIKATOR KEPUASAN PELANGGAN

Hawkins dan Lonney dikutip dalam (Tjiptono, 2004; (Indrasari, 2019; William & Purba, 2020) 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; (Kuntoro et al., 2019; Mirella et al., 2022) 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; Akbari & Ha, 2020; Tangkere et al., 2020), 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 penjurus bagi hubungan

antara pemasaran dan manajemen dan sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Claycomb, et al. 2002; Cuhanzriansyah et al., 2021; Wati et al., 2020). 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; Hanifah & Rianto Rahadi, 2020; Tangkere et al., 2020) 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; Cruz-Cárdenas et al., 2021; Febrilia & Warokka, 2021**) 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 tidak penting kebutuhan dan keinginan orang yang ditemuinya, melainkan karena barang tersebut dianggap mampu memenuhi kebutuhan yang diinginkannya. Jadi konsumen tidak membeli barang itu sendiri, melainkan kegunaan yang dapat diberikan oleh barang tersebut, yaitu. kemampuan barang tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

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; Bender et al., 2022; Thøgersen, 2021**).
- Perilaku Konsumen adalah *studi mengenai proses - proses yang terjadi saat individu atau kelompok penyeleksi, membeli, menggunakan, atau menghentikan pemakaian produk, jasa, ide, atau pengalaman dalam rangka memuaskan keinginan dan hasrat tertentu.* (**Solomon, 1999; (Bairizki et al., 2021; Sheth, 2020)**)
- © Perilaku Konsumen adalah *perilaku yang ditunjukkan oleh*

*konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan menghentikan konsumsi produk, jasa, dan gagasan” (Schiffman & Kanuk, 2000); Hanifah & Rianto Rahadi, 2020; Hutauruk, 2020)*

- 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); (Ali et al., 2021; Nainggolan et al., 2020)*

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; Putri et al., 2021; Veiga & Diogo, 2022)

Dalam Kutipannya (Fandy Tjiptono); (Mehta et al., 2020; Nainggolan et al., 2020) 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.

Retensi pelanggan artinya dalam bisnis ada dua faktor yang harus diperhatikan dengan seksama, yaitu pelanggan dan pesaing. Kedua faktor ini harus selalu kita perhatikan, karena pelanggan selanjutnya dapat melewati promosi pesaing dengan mengabaikannya.

Langkah pertama yang harus diambil adalah mengetahui dengan tepat apa yang diinginkan pelanggan? Selalu berusaha memuaskan pelanggan. Untuk mengetahuinya, tentunya Anda harus melakukan investigasi. Ada banyak cara untuk melakukan riset pasar dan Anda tidak harus kaku atau mengikuti aturan formal. Anda juga dapat mewawancarai banyak orang dengan nyaman. Gali dan cari informasi dari berbagai sumber. Pelanggan terbaik adalah peluang terbaik bagi pesaing. Saat pelanggan datang, Anda perlu bertanya apakah pesaing menawarkan produk atau layanan yang lebih baik, atau mungkin mereka lebih baik dalam bisnisnya.

Mengembangkan metode penelitian, misalnya melalui brainstorming, diskusi kelompok terfokus, riset pasar atau metode lainnya. Mengetahui apa yang diinginkan pelanggan memang penting, namun faktanya banyak perusahaan yang lupa.

Untuk mengetahui perilaku pasar, yaitu fakta bahwa perilaku konsumen terus berubah dan tidak dapat dipastikan setiap saat, maka perusahaan harus melakukan riset pasar. Dengan demikian, produk yang ditawarkan dapat diterima dan dapat memuaskan mereka. Selera dan kebutuhan produk dan layanan meningkat dan bervariasi 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 berbisnis, kita harus mencermati perkembangan bisnis, terutama yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Yang terpenting jangan sampai mengecewakan pelanggan. Ketika bisnis Anda menghadapi krisis, Anda harus berurusan dengan konsumen terlebih dahulu. Apakah pelanggan tidak puas dengan produk yang Anda tawarkan? Apakah pesaing berhasil menemukan cara yang 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 merumus permasalahan kemudian mencari solusi paling tepat untuk mengatasinya.

## Strategi Kepuasan Konsumen

Berbicara tentang strategi juga berarti mengukur diri Anda terhadap pesaing. Setiap orang berusaha untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan demi kelangsungan bisnis. Di era persaingan bebas, tidak ada yang pasti tanpa persaingan.

Mengambil kutipan / artikel dari suatu website tentang kepuasan konsumen dan juga hal ini berkaitan dengan konsepnya **Fandy Tjiptono (2004)**; (Ali et al., 2021; Suryadi et al., 2021) 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

- (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); (Munoz et al., 2020; Silitonga et al., 2021) berpendapat bahwa pada perusahaan yang berpusat pada pelanggan, kepuasan konsumen/pelanggan merupakan tujuan dan faktor penting dalam kesuksesan perusahaan. Perusahaan ini dan lainnya mengakui bahwa memiliki pelanggan yang sangat puas membawa sejumlah manfaat bagi bisnis. Mereka membeli produk tambahan saat perusahaan memperkenalkan produk terkait atau versi yang ditingkatkan dan juga percakapan mereka dengan kolega menguntungkan perusahaan dan produknya.

Walaupun perusahaan berusaha untuk memberikan tingkat kepuasan pelanggan yang relatif tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, perusahaan juga tidak selalu berusaha untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan. Perusahaan selalu dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan layanan, tetapi situasi ini dapat menggerogoti keuntungan. Selain pelanggan, perusahaan memiliki banyak kepentingan, termasuk karyawan, agen, pemasok, dan pemegang saham.

Meningkatkan pengeluaran untuk meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan dapat menggunakan dana yang dapat digunakan untuk memuaskan "mitra" lain ini. Jadi, tujuan pemasaran adalah untuk menambah nilai bagi pelanggan sekaligus menghasilkan keuntungan. Akhirnya, perusahaan harus menyerahkan tingkat kepuasan yang dapat diterima kepada pihak lain yang berkepentingan. Ini membutuhkan keseimbangan yang sangat baik, pemasar harus terus memberikan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih besar, tetapi tidak memberikan segalanya.

Menurut **Philip Kotler (2000)**; (Liu et al., 2021; Renwarin, 2018) 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); (Adawia & Puspasari, 2021; Wicaksono & Kusuma, 2021) 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 terpenting bagi keberhasilan perusahaan adalah seberapa baik perusahaan mampu menerapkan strategi yang telah direncanakan. Kekompakan seluruh jajaran manajemen, dukungan sistem organisasi yang solid dan kerja keras seluruh karyawan menjadi kunci implementasi nyata strategi tersebut.

Jika Keempat faktor diatasi 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 diteliti sebagai faktor yang menentukan optimalisasi kinerja karyawan, biasanya ada dua yaitu internal karyawan dan eksternal fokus pada kepuasan pelanggan, karena kepuasan pelanggan menyebabkan 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, keragaman, kesulitan, ruang lingkup pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kontrol metode kerja, pluralisme dan kreativitas adalah karakteristik pekerjaan yang melekat yang menentukan kepuasan kerja. Bila dikelola dengan baik secara internal, optimalisasi kinerja karyawan akan terjadi.

Berdasarkan hasil kajian diagnostik, kelima karakteristik yang menunjukkan hubungan dengan kepuasan kerja, apabila kelima karakteristik di bawah ini dikelola dengan baik maka kinerja karyawan akan optimal.

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 sifat pekerjaan motivasi kerja menunjukkan korelasi yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan motivasi intrinsik yang tinggi menyebabkan optimalisasi kinerja karyawan. Sebuah konsep yang dikemukakan oleh Herzberg yang mengklasifikasikan karakteristik inheren kerja ke dalam kelompok motivator.

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

Model sifat pekerjaan motivasi kerja berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dan motivasi intrinsik yang tinggi menyebabkan optimalisasi kinerja karyawan. Sebuah konsep yang disajikan oleh Herzberg yang membagi karakteristik inheren kerja menjadi kelompok-kelompok motivator.

Penting bagaimana gaji yang diterima dianggap adil, jika gaji dianggap adil berdasarkan persyaratan pekerjaan, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar gaji untuk kelompok kerja tertentu, lalu akan muncul kepuasan kerja.

Uang atau reward mempengaruhi motivasi kerja, jika tingkat reward sesuai dengan efisiensi kerja yang tinggi dan semuanya penuh dengan transparansi, jika diperlakukan dengan benar maka kinerja karyawan akan optimal.

### **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 antar karyawan merupakan hubungan ketergantungan satu arah yang bersifat fungsional. Kepuasan kerja yang berlaku di antara karyawan muncul ketika ada hubungan yang harmonis dengan karyawan lain. Dalam kelompok kerja di mana karyawan diharuskan bekerja sebagai tim, kepuasan kerja mereka dapat muncul karena kebutuhan mereka yang tinggi (kebutuhan harga diri, kebutuhan pemenuhan) dapat terpenuhi dan memengaruhi motivasi kerja mereka ketika rekan kerja mendukung dan membimbing mereka maka benar kinerja karyawan akan menjadi optimal.

## Mengukur Kepuasan Konsumen

Dalam bukunya *Principle of Marketing 7e* (Philip Kotler.2000); (Suharto et al., 2021; Zambrano et al., 2022) Kepuasan Konsumen/Pelanggan adalah tujuan dan faktor utama dalam keberhasilan bisnis. Perusahaan ini dan lainnya mengakui bahwa memiliki pelanggan yang sangat puas membawa sejumlah manfaat bagi bisnis. Mereka membeli produk tambahan saat perusahaan memperkenalkan produk terkait atau versi yang ditingkatkan, dan percakapan mereka dengan rekan mereka menguntungkan perusahaan saat produk dijual dalam jumlah yang signifikan, hal ini membantu mengoptimalkan kinerja karyawan saat kepuasan konsumen/pelanggan dikelola dengan baik.

Walaupun perusahaan berusaha untuk memberikan tingkat kepuasan pelanggan yang relatif tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, perusahaan juga tidak selalu berusaha untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan. Beberapa perusahaan selalu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan pelayanan, namun keadaan ini dapat mengakibatkan penurunan keuntungan. Selain pelanggan, perusahaan memiliki 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**; Le et al., 2020; Suchánek & Králová, 2019) 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 Analysis*).**

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 Perusa- haan”, (Elexmedia Komputindo, 2007) telah memberikan terobosan-terobosan yang menarik untuk meraih kesuksesan bagi sebuah perusahaan. Buku tersebut juga memiliki kelebihan lain, KurtNagel juga mengutip banyak pendapat ahli seperti Hendri Fayol, Fredrick Taylor, Max Weber dsb. sebagai pembanding dan pendu- kung 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 kesuksesan perusahaan; Strategi, organisasi, sumber daya manusia, gaya manajemen, sistem informasi, orientasi pelanggan. Namun, hal - hal tersebut juga memiliki beberapa dasar - dasar yang penting yaitu (Herawati & Tony Nawawi, 2021; I. S. Kurniawan et al., 2022):

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 sukses berasal dari orientasi pelanggan dan sistem informasi. Meskipun orientasi pelanggan telah tersebar luas setidaknya selama dua dekade, tata kelola perusahaan seringkali tampak asing dalam praktiknya.

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 keberhasilan dan ketersediaan sistem informasi membuat operasi perusahaan semakin penting. Faktor-faktor ini dilihat tidak hanya sebagai peluang untuk rasionalisasi yang efektif, tetapi lebih sebagai faktor untuk memanfaatkan peluang pasar secara lebih kompetitif. Selain itu, sistem informasi yang efektif memiliki dampak positif pada 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 faktor terpenting dalam membangun perusahaan yang baik atau perusahaan yang unggul? Faktor-faktor yang membuat perusahaan seperti Intel, Samsung, dan IBM menuju kesuksesan? Pertanyaan ini tampaknya menjadi semakin penting karena persaingan antar perusahaan semakin intensif. 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 terkait dengan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Siklus produk menjadi semakin pendek, sehingga semua perusahaan semakin dituntut untuk inovatif dalam jangka panjang. Selain itu, pesaing yang semakin agresif dan pelanggan yang semakin menuntut hanya dapat ditangani secara efektif jika perusahaan mampu terus memberikan tanggapan yang inovatif. Tanpa kemampuan untuk berinovasi, perusahaan sebesar apa pun pasti akan mati secara perlahan.

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 kritical 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, sejauh mana perusahaan berhasil menerapkan strategi yang direncanakan sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Kekompakan seluruh jajaran manajemen, dukungan sistem organisasi yang mendukung dan kerja keras seluruh karyawan adalah kata kunci untuk benar-benar menerapkan strategi perusahaan. Dengan kata lain, penerapan strategi yang tepat menentukan nasib perusahaan: Apakah dia layak untuk sejarah, atau dia seperti pemandu sorak yang tersesat dalam 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 efek, manfaat, perubahan harapan dari suatu kegiatan atau jasa sebagai akibat dari program jangka pendek yang berakhir dalam 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 deskripsi* dan *job spesifikasi* 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 tehnik rekrutmen dapat di bedakan menjadi rekrutmen yg bersifat Otonomi ( desentralisasi ) atau Tersentral (sentralisasi) dimana penerapannya di sesuaikan dengan ruang lingkup perusahaan. pemilihan tehnik rekrutmen berlandaskan efektifitas dan efisiensi dari tehnik 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 dari hati yang membentuk kepribadian dan kepemimpinan yang menciptakan gaya dan perilaku yang berdampak positif. Pengaruh positif dalam diri pemimpinnya 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 dipimpinnya 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.

## **Outcome 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 negosiasi 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 industry 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 terusdiupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah dan pelaku industri agar responsif terhadap perubahan dan mewujudkan organisasi yang berorientasi layanan publik.

### **REVOLUSI INDUSTRI 5.0**

Revolusi Industri 5.0 identik dengan sebuah sinergi tentang peradaban manusia dan teknologi yang harus bisa bersandingan tanpa harus ada unsur yang dirugikan, dengan kata lain tanpa harus menghilangkan jati diri manusia yang sesungguhnya sehingga menjadikan memantapan psikologi SDM.

Terus yang harus manusia lakukan agar mampu bersaing di Revolusi Industri 5.0, kita harus ingat kita tidak boleh jadi penonton tapi harus jadi pemain tidak boleh berdiam diri pada zona nyaman, yang harus pasrah terhadap nasib, apalagi mengharap bantuan dari orang terdekat? Jawabannya adalah katakan tidak akan hal itu mulailah dari sekarang,

**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 5.0.

Revolusi Industri 5.0 pola pikir kita harus harus berubah, kita tidak boleh jadi penonton tapi harus jadi pemain tidak boleh berdiam diri pada zona nyaman, yang harus pasrah terhadap nasib, apalagi mengharap bantuan dari orang terdekat? Jawabannya adalah katakan tidak akan hal itu mulailah dari sekarang,

Asumsi

**Outcome 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 berpindahnya 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

- Abson, E., & Schofield, P. (2022). Exploring the antecedents of shared leadership in event organisations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 439–451. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.003>
- Adawia, P. R., & Puspasari, A. (2021). Strategi Penetapan Harga Jual Produk Melalui Perhitungan Cost of Goods Manufacture Menggunakan Process Costing Method. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(5), 1289. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i05.p16>
- Akbari, M., & Ha, N. (2020). Impact of additive manufacturing on the Vietnamese transportation industry: An exploratory study. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(2), 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.001>
- Ali, B. J., Saleh, P. F., Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., & Anwar, G. (2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 65–77. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.6>
- Asivah, N. D. A., & Wulandari, F. E. (2020). Creative Thinking Skills of Students on Enviromental Pollution Theory at Muhammadiyah School. *Academia Open*, 3. <https://doi.org/10.21070/acopen.3.2020.504>
- Astuti, D. S., & Lutfi, M. (2019). ANALISIS PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*.
- Atikno, W., & Purba, H. H. (2021). Sistematika Tinjauan Literature Mengenai Overall Equipment Effectiveness (OEE) pada Industri Manufaktur dan Jasa. In *Journal of Industrial and Engineering System* (Vol. 2, Issue 1).
- Atkinson, R. D., & Foote, C. (2019). *Is China Catching Up to the United States in Innovation?*
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Gerry Ganika, W., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nugroho Imanuddin Hasbi, L., & Marietza, F. (2021). *MANAJEMEN PERUBAHAN*. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Baldwin, C. Y. (2018). *Design Rules, Volume 2: How Technology Shapes*

*Organizations Chapter 14 Introducing Open Platforms and Ecosystems.*

- Bayuningrum, W. A., Iswinarti, & Yuniardi, M. S. (2021). Peran Kreativitas dalam Memediasi Hubungan Rasa Ingin Tahu dengan Motivasi Akademik Pada Mahasiswa Seni The Role of Creativity in Mediating the Relationship between Curiosity and Academic Motivation in Art Students. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 12(1), 81–91. <https://doi.org/10.26740/jppt.v12n1.p81-91>
- Bello, S., Adewole, D. A., & Afolabi, R. F. (2020). Work Facets Predicting Overall Job Satisfaction among Resident Doctors in Selected Teaching Hospitals in Southern Nigeria: A Minnesota Satisfaction Questionnaire Survey. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(1), 52–60. <https://doi.org/10.29252/johe.9.1.52>
- Bender, K. E., Badiger, A., Roe, B. E., Shu, Y., & Qi, D. (2022). Consumer behavior during the COVID-19 pandemic: An analysis of food purchasing and management behaviors in U.S. households through the lens of food system resilience. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101107>
- Beresford Research. (2022). *Age Range by Generation*.
- Brewer, K. L., & Devnew, L. E. (2022). Developing responsible, self-aware management: An authentic leadership development program case study. *International Journal of Management Education*, 20(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100697>
- Celtekligil, K., & Adiguzel, Z. (2019). Analysis of the Effect of Innovation Strategy and Technological Turbulence on Competitive Capabilities and Organizational Innovativeness in Technology Firms. *Procedia Computer Science*, 158, 772–780. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.114>
- Chen, J., Viardot, E., & Brem, A. (2019). Innovation and Innovation Management. In *The Routledge Companion to Innovation Management* (pp. 3–16). Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315276670-1>
- Chigwende, S., & Govender, K. (2020). Corporate brand image and switching behavior: Case of mobile telecommunications customers in Zimbabwe. In *Innovative Marketing* (Vol. 16, Issue 2, pp. 80–90). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/IM.16\(2\).2020.07](https://doi.org/10.21511/IM.16(2).2020.07)
- Corradi, D., & Levrau, F. (2021). Social adjustment and dynamics of segregation in higher education – Scrutinising the role of open-mindedness and empathy. *International Journal of Intercultural*

- Relations*, 84, 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2021.06.011>
- Cruz-Cárdenas, J., Zabelina, E., Guadalupe-Lanas, J., Palacio-Fierro, A., & Ramos-Galarza, C. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121179>
- Cuhanazriansyah, M. R., Giatman, M., & Ernawati. (2021). Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan DANA pada masa Physical Distancing. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(2), 311–319.
- Dawkins, P. C., & Norton, A. (2022). Identifying mental actions for abstracting the logic of conditional statements. *Journal of Mathematical Behavior*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.jmathb.2022.100954>
- Debeturu, B., & Wijayaningsih, E. L. (2019). Meningkatkan Kreativitas Anak Usia 5-6 Tahun melalui Media Magic Puffer Ball. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 3(1), 233. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v3i1.180>
- Diananda, A. (2018). PSIKOLOGI REMAJA DAN PERMASALAHANNYA. In *ISTIGHNA* (Vol. 1, Issue 1). [www.depkes.go.id](http://www.depkes.go.id)
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 2(1), 18–25. <https://doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>
- Erikasari. (2019). *PERANAN MOTIVASI, KREATIVITAS DALAM PROSES BELAJAR DAN PEMBELAJARAN*. <https://doi.org/10.1007/XXXXXX-XX-0000-00>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fatmawiyati, J.-. (2018). *TELAAH KREATIVITAS*. <https://www.researchgate.net/publication/328217424>
- Faturahman, B. M. (2019). Teori Kepemimpinan Situasional 3-D. *Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*.
- Febriana, A., & Kustini, K. (2022). DAMPAK KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. BERLIAN MULTI SEJAHTERA. In *SCIENTIFIC JOURNAL OF*

*REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business* (Vol. 5, Issue 3).

- Febrilia, I., & Warokka, A. (2021). Consumer traits and situational factors: Exploring the consumer's online impulse buying in the pandemic time. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100182. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100182>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Giel, T., & Breuer, C. (2021). The general and facet-specific job satisfaction of voluntary referees based on the model of effort-reward imbalance. *European Sport Management Quarterly*. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1964090>
- Guamaradewi, N. G., & Mangundjaya, W. L. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah The Impact of Individual and Organizational Readiness to Change on Affective Commitment to Change. In *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas* (Vol. 2, Issue 2).
- Hakim, L., & Sugiyanto, E. (2018). MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN DI INDUSTRI BATIK LAWEDAN SURABAYA. 3(2), 49–63.
- Halimatussa'diyah, & Gumiandari, S. (2021). ANALISIS PROBLEMATIKA PELAKSANAAN SUPERVISI DALAM KEGIATAN PEMBELAJARAN PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI MII PURWAWINANGUN CIREBON. *Journal of Islamic Education Management (JIEM)*, 5(1).
- Hanifah, N., & Rianto Rahadi, D. (2020). ANALISIS PERILAKU KONSUMEN DALAM MEMUTUSKAN PEMBELIAN SECARA ONLINE PADA MASA PANDEMI COVID-19. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(2). <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist>
- Hanip, S. P. N. (2020). IMPLEMENTASI PENDEKATAN 4P DALAM PEMBELAJARAN PENDIDIKAN ISLAM KREATIF. 14(2), 123–140.
- Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285–291. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20509>

- Herawati, T. R., & Tony Nawawi, M. (2021). *FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN UKM DI KOTA TANGERANG* (Vol. 05, Issue 02).
- Herman, H. (2022). Impact of Service Quality on Customer Satisfaction: A Case Study in Educational Institutions. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 39–45. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v2i1.104>
- Hornyak, N., Patterson, P., Orchard, P., & Allison, K. R. (2022). Support, develop, empower: The co-development of a youth leadership framework. *Children and Youth Services Review*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106477>
- Hutauruk, M. R. (2020). *PENGARUH PANDEMI COVID-19 TERHADAP FAKTOR YANG MENENTUKAN PERILAKU KONSUMEN UNTUK MEMBELI BARANG KEBUTUHAN POKOK DI SAMARINDA*.
- Indrasari, M. (2019). *PEMASARAN DAN KEPUASAN PELANGGAN*.
- Irshad, M., Fahim, S. M., Hussain, M., & Ghias, S. (2022). Factors Affecting Customer Satisfaction: A Case Study of Food Panda Book chapter View project Effect of Multisensory Branding on Purchase Intention at Cafes in Pakistan View project Factors Affecting Customer Satisfaction: A Case Study of Food Panda. In *Reviews of Management Sciences* (Vol. 4, Issue 1). <https://www.researchgate.net/publication/359998793>
- Kadek, G. A. S., Gede Wirakusuma, M., Made, N., Dwi Ratnadi, & E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. (2018). *PENGARUH SKEPTISISME PROFESIONAL, ETIKA, TIPE KEPERIBADIAN, KOMPENSASI, DAN PENGALAMAN PADA PENDETEKSIAN KECURANGAN* (Vol. 7, Issue 1).
- Kang, Y., Ha, J., Ham, G., Lee, E., & Jo, H. (2022). A structural equation model of the relationships between social-emotional competence, social support, depression, and aggression in early adolescents in South Korea. *Children and Youth Services Review*, 138. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106498>
- Kinser, P., Jallo, N., Moyer, S., Weinstock, M., Barrett, D., Mughal, N., Stevens, L., & Rider, A. (2022). “It’s always hard being a mom, but the pandemic has made everything harder”: A qualitative exploration of the experiences of perinatal women during the COVID-19 pandemic. *Midwifery*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2022.103313>
- Kolomboy, F., Palutturi, S., Rifai, F., Saleh, L. M., Nasrul, & Amiruddin, R. (2021). Leadership style based on the study of multifactor leadership

- questionnaire in Palu Anutapura hospital. *Gaceta Sanitaria*, 35, S432–S434. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2021.10.069>
- Kosec, Z., Sekulic, S., Wilson-Gahan, S., Rostohar, K., Tusak, M., & Bon, M. (2022). Correlation between Employee Performance, Well-Being, Job Satisfaction, and Life Satisfaction in Sedentary Jobs in Slovenian Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610427>
- Kuntoro, A. Y., Hasan, Moh. A., Saputra, D. D., & Riana, D. (2019). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Fixpay Menggunakan SEM dengan PLS. *JURNAL INFORMATIKA*, 6(1), 122–133. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ji/article/view/5527>
- Kurniawan, H. (2022). LITERATURE REVIEW: ANALISIS KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI KOMPENSASI DAN MOTIVASI. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4>
- Kurniawan, I. S., Herawati, J., & Nuraisyah, R. (2022). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, 10(1).
- Le, D. N., Nguyen, H. T., & Hoang Truong, P. (2020). Port logistics service quality and customer satisfaction: Empirical evidence from Vietnam. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(2), 89–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.10.003>
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A., & Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: Facet-items versus facet scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph15071362>
- Lestari, I. (2019). *Kreativitas dalam Konteks Pembelajaran*. <https://www.researchgate.net/publication/335320470>
- Liana, E., Farida, U., & Sumarsono, H. (2018). PENGARUH INTRINSIK REWARD, EKSTRINSIK REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA DINAS PEKERJAAN UMUM KABUPATEN PONOROGO. *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1), 10. <https://doi.org/10.24269/iso.v2i1.121>
- Lipscomb, S. T., Lewis, H., Abshire, C., Banks, K., Jaderholm, C., Jaramillo, J., Kothari, B., & Sills, A. (2022). Profiles of adverse childhood experiences and family processes during early childhood. *Journal of*

- Applied Developmental Psychology*, 81.  
<https://doi.org/10.1016/j.appdev.2022.101441>
- Liu, Y., Wan, Y., Shen, X., Ye, Z., & Wen, J. (2021). Product customer satisfaction measurement based on multiple online consumer review features. *Information (Switzerland)*, 12(6).  
<https://doi.org/10.3390/info12060234>
- Lutfi, L., Raharja, S. J., & Muhyi, H. A. (2021). Change model combination: A comprehensive way for successfully change. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 4(1).  
<https://doi.org/10.31580/jpvai.v4i1.1492>
- Madan, A., & Rosca, M. I. (2022). Current Trends in Digital Marketing Communication. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 1–13.  
<https://doi.org/10.5171/2022.981169>
- Martinez, F., Peattie, K., & Vazquez-Brust, D. (2021). Faith in the future: On a mission to integrate sustainability into management theory and practice. *Futures*, 125. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102654>
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *Leadership Quarterly*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Mehta, S., Saxena, T., & Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management*, 22(2), 291–301.  
<https://doi.org/10.1177/0972063420940834>
- Miller, C. B. (2021). The philosophy and psychology of character. *Personality Science*, 2. <https://doi.org/10.5964/ps.6031>
- Miller, C., Thomas, B. C., & Roeller, M. (2020). Innovation management processes and sustainable iterative circles: an applied integrative approach. *Journal of Work-Applied Management*, 12(1), 69–90.  
<https://doi.org/10.1108/JWAM-11-2019-0037>
- Miller, S. R., Hunter, S. T., Starkey, E., Ramachandran, S., Ahmed, F., & Fuge, M. (2021). How should we measure creativity in engineering design? A comparison between social science and engineering approaches. *Journal of Mechanical Design, Transactions of the ASME*, 143(3). <https://doi.org/10.1115/1.4049061>
- Mirella, N. N. R., Nurela, R., Erviana, H., & Farrel, M. H. (2022). Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan dan Minat Pembelian, Kualitas Produk, dan Persepsi Harga. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1).

- Mousavinia, S. F. (2022). How residential density relates to social interactions? Similarities and differences of moderated mediation models in gated and non-gated communities. *Land Use Policy*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106303>
- Mujanah, S. (2019). *MANAJEMEN KOMPENSASI*. Putra Media Nusantara.
- Munoz, C., Laniado, H., & Córdoba, J. (2020). Development of a robust customer satisfaction index for domestic air journeys. *Research in Transportation Business & Management*, 37, 100519. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2020.100519>
- Nainggolan, N. T., Munandar, Sudarso, A., Nainggolan, L. E., Fuadi, Hastuti, P., Ardiana, D. P. Y., Sudirman, A., Gandasari, D., Mistriani, N., Kusuma, A. H. P., Rumondang, A., & Gusman, D. (2020). Perilaku Konsumen di Era Digital. *Perilaku Konsumen Di Era Digital*, 1–25.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Ningtyas, A. P. A., Purnomo, S. H., & Aswar, A. (2020). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1634. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p20>
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., & Sumertajaya, I. M. (2021). The Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Performance. *JOURNAL OF APPLIED MANAGEMENT*, 19(2), 296–309. <https://doi.org/10.21776/ub.jam>
- Nunung, A., & Fatihah, D. C. (2022). Strategi Manajemen Perubahan dalam Inovasi Open Data untuk Keterbukaan Informasi Masyarakat di Pemerintah Kabupaten Bandung. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6.
- Ogiemwonyi, O. (2020). The Relationship between Service Quality Dimensions and Customer Satisfaction towards Hypermarket in Malaysia. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 2062–2071. <https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr201904>
- Opland, L. E., Pappas, I. O., Engesmo, J., & Jaccheri, L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda.

- Journal of Business Research*, 143, 255–271.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.038>
- Palmatier, R. W., & Crecelius, A. T. (2019). The “first principles” of marketing strategy. *AMS Review*, 9(1–2), 5–26.  
<https://doi.org/10.1007/s13162-019-00134-y>
- Paradi, R., Hamid, R. S., Goso, G., & Ukkas, I. (2022). Analysis of digital-based marketing strategy in supporting business activities of young entrepreneurs. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 5(2), 231–246. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v5i2.575>
- Parker, P. C., Perry, R. P., Coffee, P., Chipperfield, J. G., Hamm, J. M., Daniels, L. M., & Dryden, R. P. (2021). The impact of student-athlete social identity on psychosocial adjustment during a challenging educational transition. *Psychology of Sport and Exercise*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101979>
- Peltokorpi, V. (2022). Headhunter-assisted recruiting practices in foreign subsidiaries and their (dys)functional effects: An institutional work perspective. *Journal of World Business*, 57(6). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101366>
- Phipps, D. J., Rhodes, R. E., Jenkins, K., Hannan, T. E., Browning, N. G., & Hamilton, K. (2022). A dual process model of affective and instrumental implicit attitude, self-monitoring, and sedentary behavior. *Psychology of Sport and Exercise*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2022.102222>
- Pirmon, P., Hamidi, N., Mohammadi, N., & Doroudi, H. (2020). Design of creativity matrix based on importance - performance model in government executive agencies. *Journal of Educational and Management Studies*, 10(1), 01–07. <https://doi.org/10.51475/jems.2020.1>
- Pusparini, K. D. C., Suma, K., & Suswandi, I. (2020). Hubungan Motivasi Intrinsik, Persepsi Siswa, Motivasi Intrinsik dan Persepsi Siswa terhadap Pelajaran Fisika dan Prestasi Belajar Fisika Siswa Kelas X MIPA SMA. *Jurnal Pendidikan Fisika Undiksha*, 10(1).
- Putri, A., hasnah, Paloma, C., & Yusmarni. (2021). PERILAKU KONSUMEN DALAM MEMBELI KOPI DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA COFFEE SHOP KOTA PADANG. *Nomor*, 5, 1308–1321. <https://doi.org/10.21776/ub.jepa.2021.005.04.32>
- Putri, N. A., & Lestari, D. (2019). *Pengaruh Gaya Hidup dan Literasi Keuangan Terhadap Pengelolaan Keuangan Tenaga Kerja Muda di Jakarta*. <https://ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/AKURASI>

- Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). *SERVICE QUALITY AND ITS DIMENSIONS*.  
<https://www.researchgate.net/publication/333058377>
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). ANALISIS MANAJEMEN PERUBAHAN, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, STRUKTUR ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225.  
<https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- Renwarin, J. M. J. (2018). Measuring Customer loyalty on New Consumer Products through Customer Satisfaction in Jakarta Indonesia. *Advances in Social Sciences Research Journal*.  
<https://doi.org/10.14738/assrj.56.4723>
- Romppanen, E., Korhonen, M., Salmelin, R. K., Puura, K., & Luoma, I. (2021). The significance of adolescent social competence for mental health in young adulthood. *Mental Health and Prevention*, 21.  
<https://doi.org/10.1016/j.mhp.2021.200198>
- Runco, M. A., & Kim, D. (2018). The four ps of creativity: Person, process, press, and product. In *The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. Elsevier Science Ltd.  
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.06193-9>
- Sanjaya, H. T., Rafli Hermawan, M., Dwi Mardika, B., Penulis, K., Heru, :, & Sanjaya, T. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPEMIMPINA: KUALITAS KERJA, EFEKTIVITAS KERJA, DAN KOMUNIKASI KERJA (LITERATURE REVIEW KUALITAS KERJA). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3).  
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3>
- Sari, R. N., Islami, M. C. P. A., Nugraha, I., Winursito, Y. C., & Dewi, S. (2022). Analisis Kepuasan Pelanggan Terhadap Kualitas Pelayanan di PT. X. *JUMINTEN*, 3(2), 25–36.  
<https://doi.org/10.33005/juminten.v3i2.328>
- Setyo Widodo, D., Yandi, A., & Author, C. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*.  
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>

- Silitonga, R. M., Sukwadi, R., Jou, Y. T., & Alamsyah, M. A. (2021). Customer satisfaction in quality measurement services: A hybrid customer satisfaction analysis. *Journal of Modern Manufacturing Systems and Technology*, 5(2), 59–68. <https://doi.org/10.15282/jmmst.v5i2.6853>
- Sit, M. (2021). *PENGEMBANGAN KREATIVITAS ANAK USIA DINI*.
- Sjølie, E., Espenes, T. C., & Buø, R. (2022). Social interaction and agency in self-organizing student teams during their transition from face-to-face to online learning. *Computers and Education*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104580>
- Suchánek, P., & Králová, M. (2019). Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 32(1), 1237–1255. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1627893>
- Suharto, Nurmarlina, S. L., & Septiana, N. (2021). *Measurement of Customer Satisfaction Using Operational Reliability and Responsiveness to Customers of KPPS BMT Assyafi'iyah Berkah Nasional*. 17, 82–92. <http://www.fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JA>
- Sumadyo, M. (2016). *PENGGUNAAN TEKNIK ANALISIS DALAM PENGEMBANGAN SISTEM INFORMASI MENGGUNAKAN SOFT SYSTEM METHODOLOGY (SSM)*. In *Jurnal Penelitian Ilmu Komputer, System Embedded & Logic* (Vol. 4, Issue 1).
- Suryadi, A., Islami, M. C. P. A. I., Taufiq, S. I., & Santoso, B. (2021). *Company Quality Performance Using Customer Satisfaction Index Methods and Importance Performance Analysis at PT. XYZ*.
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Susanti, N. S., Amalia, S. S., Rachmawati, T., Parulian Simanjuntak, J. G. G., Trianita M.R.H, D., & Manuel, A. (2022). Identifying a Research Gap in Indonesian Governance. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10951>
- Susanto, R. (2020). *KONTRIBUSI FAKTOR MENDASAR KEPUASAN KERJA: FONDASI PENGEMBANGAN PROFESIONALITAS TENAGA PENDIDIK*. *JIPP*, 4(2).
- Sutton, E., Brown, J. L., Lowenstein, A. E., & Downer, J. T. (2021). Children's academic and social-emotional competencies and the

- quality of classroom interactions in high-needs urban elementary schools. *Contemporary Educational Psychology*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2021.101975>
- Tampubolon, M. P. (2020). *CHANGE MANAGEMENT*. [www.mitrawacanamedia.com](http://www.mitrawacanamedia.com)
- Tangkere, H. A., Dumais, J. N. K., & Lolowang, T. F. (2020). ANALISIS TINGKAT KEPUASAN KONSUMEN TERHADAP PELAYANAN DABU-DABU LEMONG BOULEVARD KARANGRIA. In *Terakreditasi Jurnal Nasional Sinta* (Vol. 5).
- Tešić, D. (2020). Measuring dimensions of service quality. *Strategic Management*, 25(1), 12–20. <https://doi.org/10.5937/straman2001012t>
- Thammaturachee, Y. (2020). The action centric of self-change concept. *Change Management*, 20(2), 39–52. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v20i02/39-52>
- Thøgersen, J. (2021). Consumer behavior and climate change: consumers need considerable assistance. In *Current Opinion in Behavioral Sciences* (Vol. 42, pp. 9–14). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.cobeha.2021.02.008>
- Totalia, S.A., Martono, T., Sangka, K.B., Swastike, W., Wahyudi, S., Suhadi. (2021). The Development of Analytical Hierarchy Process (AHP) Model for Optimization of School Operational Assistance (BOS). *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*. 4(4).
- Turmidzi, I. (2021). *IMPLEMENTASI SUPERVISI PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI MADRASAH*. 4(1).
- van der Hauwaert, E., Hoozée, S., Maussen, S., & Bruggeman, W. (2022). The impact of enabling performance measurement on managers' autonomous work motivation and performance. *Management Accounting Research*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100780>
- Veiga, P. M., & Diogo, J. (2022). Consumer Behavior: A Literature Review of the Early Research on the COVID-19 Outbreak. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2022.sn11.62-91>
- Vitiello, V. E., Nguyen, T., Ruzek, E., Pianta, R. C., & Whittaker, J. V. (2022). Differences between Pre-K and Kindergarten classroom experiences: do they predict children's social-emotional skills and self-regulation across the transition to kindergarten? *Early Childhood Research Quarterly*, 59, 287–299. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2021.11.009>

- Wahyuni, F. E. (2022). Pengaruh Kreativitas, Pengetahuan, dan Motivasi Terhadap Inovasi Karyawan. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 10).
- Wati, W. T., Aprileny, I., & Emarawati, J. A. (2020). *Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Konsumen dan Promosi Terhadap Loyalitas Pelanggan The Media Hotel & Towers Jakarta* (Vol. 17, Issue 02).
- Wicaksono, S., & Kusuma, L. (2021). Kualitas Pelayanan dan Harga Terhadap Kepuasan Pelanggan OTO Car Wash. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(1), 19–27.
- Widi Astuti, E., Afifah, mah, & Safrina Rouzi, K. (2022). Nilai-Nilai Pendidikan Karakter dalam Film Doraemon Serta Relevansinya dengan Psikologi Perkembangan Anak Usia Sekolah Dasar. *Jurnal of Indonesian Elementary School and Education*, 1(1), 2021. <https://doi.org/10.21927/ijnd.2020.8>
- Wiji Rahayu, K. (2017). *PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUTAI TIMUR*.
- William, & Purba, T. (2020). THE EFFECT OF SERVICE AND QUALITY FACILITIES OF CUSTOMER SATISFACTION ON MAZDA WORKSHOP IN BATAM CITY. *Jurnal EMBA*, 8(1), 1987–1996.
- Yusif, S., Hafeez-Baig, A., & Soar, J. (2022). Change management and adoption of health information technology (HIT)/eHealth in public hospitals in Ghana: A qualitative study. *Applied Computing and Informatics*, 18(3–4), 279–289. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2019.11.007>
- Zambrano, V., Monserrate, L., Quintero, L., Ángel, F., Calderón, M., Gabriela, M., Alcívar, Z., Gisella, K., Cusme, Z., Aracely, Y., García, M., & Alejandra, K. (2022). Evolution from traditional marketing to digital marketing as a training process. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 6(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573670796008>
- Zhan, Y., Noe, R. A., & Klein, H. J. (2022). How can organizations operating in a negative reputation industry attract job seekers? *Journal of Vocational Behavior*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103661>
- Zhang, W., & Adegbola, O. (2022). Emotional intelligence and public relations: An empirical review. *Public Relations Review*, 48(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102199>
- Zulkafli, N., Haizan, M., Program, M., Fakulti, K. M., Sosial, S., & Kemanusiaan, D. (2020). *Pengaruh Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja The Influence of Motivator Factors on Work Performance*, 4(3).



# BIODATA

- a. Nama Lengkap dengan gelar : Dr. Ir. Minto Waluyo, MM  
b. NIDN : 0730116101  
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<br>Surabaya   | 1981 – 1987         | Teknik<br>Kimia                | Ir.           |
| 2  | Pascasarjana<br>(S-2) | ITATS<br>Surabaya | 1993 – 1995         | Magister<br>Teknik<br>Industri | MMT           |
| 3  | Pascasarjana<br>(S-2) | UNKRIS<br>Jakarta | 1998 – 2000         | Magister<br>Manajemen          | MM            |
| 4  | Pascasarjana<br>(S-3) | Unair<br>Surabaya | 2000-2005           | Manajemen                      | Dr            |

m. Pengalaman menulis buku

| No | Tahun | Judul buku  | Keterangan   |
|----|-------|---|--|
| 1  | 2007  | Produktivitas untuk Teknik Industri   | Penerbit Dian Samudra<br>ISBN: 978-602-8563-21-5<br>Tahun 2007 |
| 2  | 2009  | Panduan dan Aplikasi Struktural Equation Modeling (Untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen (Edisi Revisi)<br>Pembahasan Model Two Step | Penerbit PT. Indeks<br>ISBN: 979-683-994-6<br>Tahun 2009       |
| 3  | 2009  | Psikologi Teknik Industri   | Penerbit Graha Ilmu<br>ISBN: 978-979-756-536-7<br>Tahun 2010   |
| 4  | 2011  | Manajemen Perusahaan Industri<br>Buku Referensi (Penulis Utama)   | Penerbit UPN Press<br>ISBN: 978-602-8915-89-2<br>Tahun 2011    |
| 5  | 2011  | Psikologi Industri  | PT. Indeks<br>ISBN: 978-602-8181-74-3                          |
| 6  | 2013  | Tren MSDM Masa Depan  | UPN "VETERAN"<br>JATIM<br>ISBN: 978-602-9372-58-8              |
| 7  | 2015  | Manajemen Psikologi Industri  | PT. Indeks<br>ISBN: 978-602-8381-54-3                          |
| 8  | 2016  | Mudah Cepat, Tepat Penggunaan Tool Amos dalam Aplikasi SEM  | Penerbit UPN Press<br>ISBN: 978-6029-372960<br>"7.             |
| 9  | 2018  | Bisnis Ekspor dan Import  | Penerbit CV. Selembar Papyrus<br>ISBN: 978-602-50521-5-1,      |

Surabaya, 5 Agustus 2022

Dr. Ir. Minto Waluyo, MM  
NIDN. 0730116101

# BIODATA

- a. Nama Lengkap dengan gelar : Mega Cattleya P.A.I, S.ST, M.T.  
b. NIDN : 0012119204  
c. Tempat/ Tanggal lahir : Surabaya/ 12-11-1992  
d. Umur/ Jenis Kelamin/ Agama : 30 tahun/ Perempuan/ Islam  
e. Alamat (Bagian, Fakultas, dll) : Jurusan Teknik Industri – FT  
UPN “Veteran” Jatim  
f. Pangkat/ Golongan : Penata Muda Tk.I / III b  
g. Jabatan Pokok : -  
h. Kesatuan/ Perguruan Tinggi : UPN “Veteran” Jatim  
i. Alamat Kantor : Jl. Raya Rungkut Madya  
Gunung Anyar, Surabaya  
j. Alamat Rumah : Jl. Bronggalan No. 41b Surabaya  
k. Telp/ HP : 081775433488  
l. Riwayat Pendidikan Tinggi (dalam dan luar negeri)

| No | Macam Pendidikan   | Tempat                                       | Tahun (dari– sampai) | Bidang Studi                           | Titel/ Ijasah |
|----|--------------------|--|----------------------|--|---------------|
| 1  | Diploma 4          | Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya (PPNS) | 2014 – 2017          | Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja | S.ST          |
| 2  | Pascasarjana (S-2) | Teknik Industri ITS                          | 2018 – 2020          | Magister Teknik Industri               | MT            |

Surabaya, Oktober 2022

Mega Cattleya P.A.I, S.ST, M.T.  
NIDN. 0012119204

# BIODATA

- a. Nama Lengkap dengan gelar : Rizqi Novita Sari, S.ST, M.T.  
b. NIDN : 0021119103  
c. Tempat/ Tanggal lahir : Surabaya/ 21-11-1992  
d. Umur/ Jenis Kelamin/ Agama : 30 tahun/ Perempuan/ Islam  
e. Alamat (Bagian, Fakultas, dll) : Jurusan Teknik Industri – FT  
UPN “Veteran” Jatim  
f. Pangkat/ Golongan : Penata Muda Tk.I / III b  
g. Jabatan Pokok : -  
h. Kesatuan/ Perguruan Tinggi : UPN “Veteran” Jatim  
i. Alamat Kantor : Jl. Raya Rungkut Madya  
Gunung Anyar, Surabaya  
j. Alamat Rumah : Jl. Raya Medokan Sawah 143  
Surabaya  
k. Telp/ HP : 082143911897  
l. Riwayat Pendidikan Tinggi (dalam dan luar negeri)

| No | Macam Pendidikan   | Tempat                                       | Tahun (dari-sampai) | Bidang Studi                           | Titel/ Ijasah |
|----|--------------------|--|---------------------|--|---------------|
| 1  | Diploma            | Universitas Airlangga                        | 2010 - 2013         | Teknik Kesehatan Gigi                  | Amd.          |
| 2  | Diploma 4          | Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya (PPNS) | 2014 – 2017         | Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja | S.ST          |
| 3  | Pascasarjana (S-2) | Teknik Industri ITS                          | 2018 – 2020         | Magister Teknik Industri               | MT            |

Surabaya, Oktober 2022

Rizqi Novita Sari, S.ST, M.T.  
NIDN. 0021119103

# BIODATA

- a. Nama Lengkap dengan gelar : Hafid Syaifullah, S.ST, M.T.  
b. NIDN : 0017108909  
c. Tempat/ Tanggal lahir : Surabaya/ 17-10-1989  
d. Umur/ Jenis Kelamin/ Agama : 33 tahun/ Laki-laki/ Islam  
e. Alamat (Bagian, Fakultas, dll) : Jurusan Teknik Industri – FT  
UPN “Veteran” Jatim  
f. Pangkat/ Golongan : Penata Muda Tk.I / III b  
g. Jabatan Pokok : -  
h. Kesatuan/ Perguruan Tinggi : UPN “Veteran” Jatim  
i. Alamat Kantor : Jl. Raya Rungkut Madya  
Gunung Anyar, Surabaya  
j. Alamat Rumah : Gunung Sari Indah N/5, Sby  
k. Telp/ HP : 085236814830  
l. Riwayat Pendidikan Tinggi (dalam dan luar negeri)

| No | Macam Pendidikan   | Tempat   | Tahun (dari–sampai) | Bidang Studi             | Titel/ Ijasah |
|----|--------------------|--|---------------------|--------------------------|---------------|
| 1  | Diploma 4          | Politeknik Perkapalan Negeri Surabaya (PPNS-ITS) | 2007 – 2011         | Desain dan Manufaktur    | S.ST          |
| 2  | Pascasarjana (S-2) | Teknik Industri ITS                              | 2012 – 2016         | Magister Teknik Industri | MT            |

Surabaya, Oktober 2022

Hafid Syaifullah, S.ST, M.T.  
0017108909

