



# Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja

Eni **Mahawati** • Ika **Yuniwati** • Rolyana **Ferinia** • Puspita Puji **Rahayu**  
Tiara **Fani** • Anggri Puspita **Sari** • Retno Astuti **Setijaningsih**  
Qurnia **Fitriyatnur** • Ayudia Popy **Sesilia** • Isti **Mayasari**  
Idah Kusuma **Dewi** • Syamsul **Bahri**



# **Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja**

## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja**

Eni Mahawati, Ika Yuniwati, Rolyana Ferinia, Puspita Puji Rahayu  
Tiara Fani, Anggri Puspita Sari, Retno Astuti Setijaningsih  
Qurnia Fitriyatunur, Ayudia Popy Sesilia, Isti Mayasari  
Idah Kusuma Dewi, Syamsul Bahri



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Eni Mahawati, Ika Yuniwati, Rolyana Ferinia, Puspita Puji Rahayu  
Tiara Fani, Anggri Puspita Sari, Retno Astuti Setijaningsih  
Qurnia Fitriyatinur, Ayudia Popy Sesilia, Isti Mayasari  
Idah Kusuma Dewi, Syamsul Bahri

Editor: Ronal Watrianthos

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis

Sampul: pexels.com

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0821-6453-7176

Eni Mahawati, dkk.

Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 188 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-6840-26-9

Cetakan 1, Januari 2021

- I. Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa  
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Puji Syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala karunia, rahmat dan hidayahNya sehingga buku “Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja” ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Buku ini disusun guna memenuhi kebutuhan referensi keilmuan dan panduan aplikasi praktis di bidang ergonomi, kesehatan dan keselamatan kerja berbasis manajemen unit kerja, khususnya manajemen sumber daya manusia.

Materi yang disajikan dalam buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif untuk peningkatan produktivitas kerja secara optimal dengan tetap memperhatikan aspek ergonomi dan kesehatan kerja sehingga tercapai keserasian antara pekerja dengan berbagai faktor pekerjaan yang ada. Dalam mendukung peningkatan pemahaman pembaca, dalam buku ini disajikan contoh-contoh kasus implementasi berdasarkan referensi terkini mengikuti perkembangan regulasi, kebijakan dan hasil-hasil penelitian terkait diharapkan membantu pembaca agar lebih mudah memahami dan mengaplikasikannya.

Keseluruhan materi dalam buku ini disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami dan terbagi dalam 12 bab sebagai berikut:

1. Ergonomi dan Produktivitas Kerja
2. Kebijakan dan Standard Waktu Kerja
3. Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan
4. Beban Kerja dan Stress Kerja
5. Metode Analisis Beban Kerja
6. Recruitment dan Kebutuhan Tenaga Kerja
7. Kebijakan, Manajemen SDM dan Produktivitas Kerja

8. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja
9. Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja
10. Stress Kerja dan Produktivitas Kerja
11. Dimensi Sosial Budaya Dalam Produktivitas Kerja
12. Perhitungan Produktivitas Kerja

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan buku ini, oleh karena itu kritik dan saran pembaca kami harapkan dapat membantu penyempurnaan buku ini di edisi berikutnya.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini hingga terselesaikan dengan baik.

Semarang, 10 Januari 2021

Penulis

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xiii

## **Bab 1 Ergonomi dan Produktivitas Kerja**

1.1 Konsep Keseimbangan Ergonomi .....	1
1.2 Beban Kerja .....	4
1.3 Kapasitas Kerja .....	7
1.4 Kelelahan Akibat Kerja .....	10
1.5 Kesehatan dan Produktivitas Kerja .....	12

## **Bab 2 Kebijakan dan Standar Waktu Kerja**

2.1 Pendahuluan.....	15
2.2 Pengukuran Waktu Kerja Secara Langsung.....	20
2.2.1 Pengukuran Waktu dengan Jam Henti (Stopwatch) .....	20
2.2.2 Pengukuran Waktu dengan Sampling Pekerjaan (Work Sampling).....	22
2.3 Pengukuran Waktu Kerja Secara Tidak Langsung.....	23
2.3.1 Works Factor (WF System) .....	23
2.3.2 Maynard Operation Sequence Time (MOST System) .....	25
2.3.3 Motion Time Measurement (MTM System).....	26
2.4 Contoh Pengukuran Waktu Kerja .....	28

## **Bab 3 Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan**

3.1 Pendahuluan.....	33
3.2 Analisis Pekerjaan .....	34
3.2.1 Metode Analisis Pekerjaan.....	35
3.2.2 Proses Analisis Pekerjaan.....	37
3.3 Deskripsi Pekerjaan .....	39
3.4 Spesifikasi Pekerjaan.....	41
3.4.1 Pedoman Membuat Spesifikasi Pekerjaan .....	42
3.5 Evaluasi Pekerjaan .....	43
3.5.1 Proses Evaluasi Pekerjaan .....	43



**Bab 4 Beban Kerja dan Stres Kerja**

4.1	Pendahuluan.....	49
4.2	Kajian Beban Kerja .....	50
4.2.1	Definisi Beban Kerja.....	50
4.2.2	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja .....	51
4.2.3	Dampak Beban Kerja .....	52
4.2.4	Pengukuran Beban Kerja .....	52
4.3	Kajian Stres Kerja.....	54
4.3.1	Definisi Stres Kerja .....	54
4.3.2	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Stres Kerja .....	54
4.3.3	Dampak Stres Kerja .....	55
4.4	Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja.....	56

**Bab 5 Metode Analisa Beban Kerja**

5.1	Pendahuluan.....	59
5.2	Teknik Pengamatan Kegiatan/ Aktivitas Kerja .....	60
5.3	Metode Analisa Beban Kerja .....	61
5.3.1	Full Time Equivalent (FTE).....	62
5.3.2	Metode Workload Indicator of Staffing Needs (WISN).....	62
5.4	Langkah-Langkah Analisa Beban Kerja dengan WISN (Workload Indicator of Staffing Needs) .....	63
5.4.1	Memperkirakan Waktu Kerja Tersedia .....	63
5.4.2	Mendefinisikan Komponen Beban Kerja.....	64
5.4.3	Menetapkan Standar Aktivitas .....	65
5.4.4	Menetapkan Standar Beban Kerja .....	68
5.4.5	Menghitung Faktor Kelonggaran.....	69
5.4.6	Menentukan Beban Kerja Staf Berdasarkan WISN .....	69
5.4.7	Analisis dan Interpretasi Hasil.....	71

**Bab 6 Recruitment dan Kebutuhan Tenaga Kerja**

6.1	Pendahuluan.....	73
6.2	Recruitment (Penarikan) Tenaga Kerja .....	74
6.2.1	Proses Rekrutmen .....	75
6.2.2	Teknik-Teknik Rekrutmen Sumber Daya Manusia.....	78
6.2.3	Media Rekrutmen Sumber Daya Manusia .....	78
6.2.4	Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen .....	80
6.3	Kebutuhan Tenaga Kerja .....	81

---

---

## **Bab 7 Kebijakan, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Produktivitas Kerja**

7.1 Pendahuluan.....	85
7.2 Kebijakan Kepegawaian .....	87
7.3 Perubahan Cara Kerja .....	88
7.4 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	90
7.4.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	90
7.5 Produktivitas Kerja.....	103
7.5.1 Kepuasan Kerja.....	103
7.5.2 Pendekatan Struktural.....	104
7.5.3 Pendekatan Proses .....	104

## **Bab 8 Faktor- Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

8.1 Pendahuluan.....	109
8.2 Faktor- Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja .....	110

## **Bab 9 Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja**

9.1 Pendahuluan.....	119
9.2 Lingkungan kerja.....	120
9.2.1 Definisi Lingkungan Kerja .....	120
9.2.2 Lingkungan Kerja Fisik .....	121
9.2.3 Lingkungan kerja Non Fisik .....	126
9.3 Produktivitas Kerja.....	129
9.4 Efek Lingkungan Kerja pada Produktivitas Karyawan .....	130

## **Bab 10 Stress Kerja dan Produktivitas Kerja**

10.1 Stress Kerja .....	133
10.1.1 Penyebab Stres Kerja.....	134
10.1.2 Gejala Stress Kerja.....	136
10.1.3 Dampak dan Akibat Stres Kerja .....	136
10.2 Produktivitas Kerja.....	137
10.2.1 Aspek-Aspek Produktivitas Kerja .....	138
10.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja .....	139
10.2.3 Pengukuran Produktivitas Kerja .....	141
10.3 Hubungan Stress Kerja Dan Produktivitas Kerja.....	142
10.3.1 Pengaruh Negatif Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	142
10.3.2 Pengaruh Positif Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja.....	144

**Bab 11 Dimensi Sosial Budaya Dalam Produktivitas Kerja**

11.1	Pendahuluan.....	147
11.2	Pengertian Produktivitas Kerja.....	148
11.3	Komponen Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja.....	149
11.3.1	Keadaan dan Situasi Kerja .....	150
11.3.2	Faktor Internal Dan Eksternal Individu.....	151
11.4	Pengertian Dimensi Sosial dan Dimensi Budaya .....	152
11.4.1	Dimensi Sosial .....	152
11.4.2	Dimensi Budaya.....	152
11.4.3	Keunikan Budaya.....	154
11.4.4	Budaya Organisasi .....	154
11.4.5	Budaya Kerja.....	155
11.5	Peran Dimensi Sosial Budaya Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja..	156

**Bab 12 Perhitungan Produktivitas Kerja**

12.1	Pendahuluan.....	159
12.2	Produktivitas Kerja .....	160
12.3	Indikator Produktivitas .....	161
12.4	Upaya Meningkatkan Produktivitas .....	164
12.5	Menghitung Produktivitas .....	167

Daftar Pustaka .....	169
Biodata Penulis .....	183

# Daftar Gambar

Gambar 1.1: Konsep Dasar Keseimbangan Ergonomi .....	2
Gambar 1.2: Teori Kombinasi Pengaruh Penyebab Kelelahan dan Penyegaran .....	11
Gambar 1.3: Manajemen Risiko Kelelahan Akibat Kerja .....	11
Gambar 3.1: Proses Analisis Pekerjaan .....	38
Gambar 3.2: Contoh Deskripsi Pekerjaan Sederhana .....	40
Gambar 4.1: Dampak Stres Kerja Di Tempat Kerja .....	55
Gambar 7.1: Modifikasi antara Teori Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	91
Gambar 7.2: Hubungan antara Stres dengan Prestasi Kerja .....	106
Gambar 11.1: Ilustrasi Productivity .....	148
Gambar 11.2: Ilustrasi Produktivitas Kerja .....	149
Gambar 11.3: Ilustrasi Situasi Kerja .....	151
Gambar 11.4: Ilustrasi Power Distance.....	153
Gambar 11.5: Ilustrasi Budaya Organisasi .....	155
Gambar 11.6: Ilustrasi Budaya Kerja .....	156
Gambar 11.7: Ilustrasi Produktivitas Kerja .....	157



# Daftar Tabel

Tabel 2.1: Pengukuran Waktu Secara Langsung .....	20
Tabel 2.2: Tahap Pengukuran dengan Jam Henti.....	20
Tabel 2.3: Pengukuran Waktu Secara Tidak Langsung.....	23
Tabel 2.4: Elemen Gerakan Standar Kerja .....	24
Tabel 2.5: Rekapitulasi waktu siklus.....	28
Tabel 2.6: Performance rating Operator.....	29
Tabel 2.7: Rekapitulasi Waktu Normal (a).....	30
Tabel 2.8: Rekapitulasi Waktu Normal (b).....	30
Tabel 2.9: Rekapitulasi Waktu Standar.....	31
Tabel 3.1: Type Peringkat Pekerjaan .....	44
Tabel 3.2: Contoh Penilaian Pekerjaan .....	45
Tabel 3.3: Pendekatan Langkah Demi Langkah untuk Perbandingan Faktor	46
Tabel 3.4: Matrik Sistem Poin .....	47
Tabel 4.1: Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja .....	51
Tabel 4.2: Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Stres Kerja.....	55
Tabel 5.1: Contoh Perhitungan Standar Kelonggaran Kategori (SKK) .....	66
Tabel 5.2: Contoh Perhitungan Standar Kelonggaran Individu (SKI).....	67
Tabel 5.3: Contoh Perhitungan Standar Beban Kerja .....	68
Tabel 5.4: Contoh Perhitungan Standar Beban Kerja dengan Kuantitas Kerja...	68
Tabel 5.5: Contoh Analisa Beban Kerja dengan WISN .....	69



# Bab 1

# Ergonomi dan Produktivitas Kerja

## 1.1 Konsep Keseimbangan Ergonomi

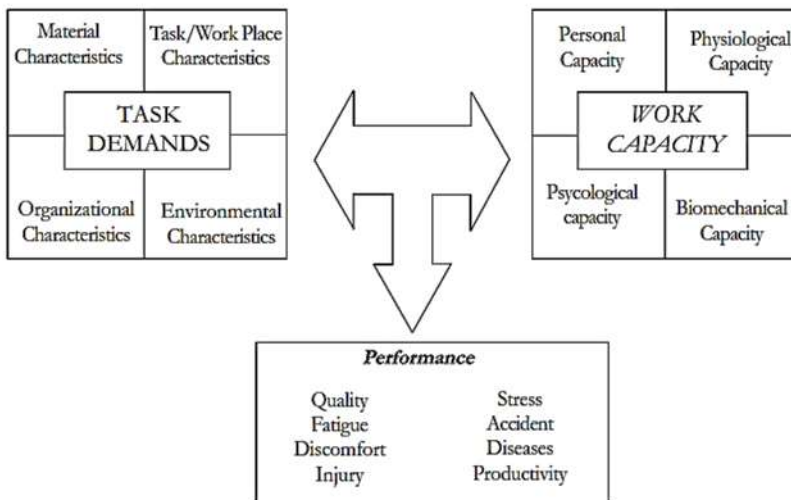
Ergonomi merupakan suatu ilmu, seni dan teknologi yang berupaya untuk mensterilkan alat, cara dan lingkungan kerja terhadap kemampuan dan segala keterbatasan manusia, sehingga manusia dapat berkarya secara optimal tanpa pengaruh buruk dari pekerjaannya. Ergonomi adalah suatu aturan atau norma dalam sistem kerja yang membahas tentang optimalisasi fungsi manusia terhadap aktivitas yang dilakukan. Secara umum ergonomi membicarakan masalah-masalah hubungan/keserasian antara manusia/pekerja dengan tugas-tugas dan pekerjaannya serta desain dari objek yang digunakannya. Pengalaman menunjukkan bahwa setiap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan, apabila tidak dilakukan secara ergonomis akan mengakibatkan ketidaknyamanan, biaya tinggi, kecelakaan dan penyakit akibat kerja meningkat, performansi menurun yang berakibat pada penurunan efisiensi dan daya kerja atau produktivitas kerja (Tarwaka, Solichul HA Bakri, Lilik Sudjaeng, 2004).

Agar seorang tenaga kerja ada dalam keserasian sebaik-baiknya, yang berarti dapat terjamin keadaan kesehatan dan produktivitas kerja setinggi-tingginya,



maka perlu ada keseimbangan yang menguntungkan dari faktor-faktor berikut ini:

1. Beban Kerja
2. Beban tambahan akibat dari lingkungan kerja.
3. Kapasitas kerja.



**Gambar 1.1:** Konsep Dasar Keseimbangan Ergonomi (Manuaba, 2000)

Dalam konsep keseimbangan ergonomi sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 1.1, diketahui bahwa antara tuntutan tugas dengan kapasitas kerja harus selalu dalam garis keseimbangan sehingga dicapai performansi kerja yang tinggi. Dalam hal ini berarti bahwa tuntutan tugas pekerjaan tidak boleh terlalu rendah (*underload*) dan juga tidak boleh terlalu berlebihan (*overload*) (Manuaba, 2000).

### **Kemampuan Kerja**

Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, sehingga terdapat variasi kemampuan antar individu. Kemampuan seseorang antara lain dapat dipengaruhi oleh hal-hal berikut ini:

1. Personal Capacity (Karakteristik Pribadi) yang meliputi faktor usia, jenis kelamin, antropometri, pendidikan, pengalaman, status sosial,

agama dan kepercayaan, status kesehatan, kesegaran tubuh, dan faktor-faktor lain terkait karakteristik tenaga kerja.

2. **Physiological Capacity (Kemampuan Fisiologis)** yang meliputi kemampuan dan daya tahan cardio-vascular, syaraf otot, panca indera, dan faktor lainnya terkait kemampuan organ tubuh .
3. **Psychological Capacity (Kemampuan Psikologis)** yang berhubungan dengan kemampuan mental, waktu reaksi, kemampuan adaptasi, stabilitas emosi, dan faktor lainnya terkait psikologis.
4. **Biomechanical Capacity (Kemampuan Biomekanik)** yang berkaitan dengan kemampuan dan daya tahan sendi dan persendian, tendon dan jalinan tulang.

### **Tuntutan Tugas**

Tuntutan tugas pekerjaan/aktivitas dapat ditentukan oleh beberapa faktor berikut ini:

1. **Task and material Characteristics** (karakteristik tugas dan material) yang ditentukan oleh karakteristik peralatan dan mesin, tipe, kecepatan dan irama kerja.
2. **Organization Characteristics** yang berhubungan dengan jam kerja dan jam istirahat, kerja malam dan bergilir, cuti dan libur, manajemen.
3. **Environmental Characteristics** yang berkaitan dengan suhu dan kelembaban, bising dan getaran, penerangan, sosio-budaya, norma, adat dan kebiasaan, bahan-bahan pencemar.

### **Performansi**

Performansi atau tampilan kerja seseorang sangat tergantung kepada rasio dari besarnya tuntutan tugas dengan besarnya kemampuan yang bersangkutan. Berikut ini gambaran keterkaitan performansi kerja dengan tuntutan tugas dan kemampuan kerja:

1. Apabila rasio tuntutan tugas lebih besar daripada kemampuan seseorang atau kapasitas kerjanya, maka akan terjadi penampilan akhir berupa: ketidaknyamanan, “Overstress”, kelelahan, kecelakaan, cedera, rasa sakit, penyakit, dan tidak produktif.

2. Apabila tuntutan tugas lebih rendah daripada kemampuan, seseorang atau kapasitas kerjanya, maka akan terjadi penampilan akhir berupa: “under stress”, kebosanan, kejemuhan, kelesuan, sakit dan tidak produktif.
3. Apabila terdapat keseimbangan yang dinamis antara tuntutan tugas dengan kemampuan yang dimiliki sehingga tercapai kondisi dan lingkungan yang sehat, aman, nyaman dan produktif, maka akan dicapai performansi kerja yang optimal.

## 1.2 Beban Kerja

Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial. Seorang pekerja berat, seperti pekerja-pekerja bongkar dan muat barang di pelabuhan, memikul lebih banyak beban fisik daripada beban mental atau sosial. Sebaliknya seorang pengusaha, mungkin tanggung jawabnya merupakan beban mental yang relatif jauh lebih besar. Adapun petugas sosial, mereka lebih banyak menghadapi beban-beban sosial.

Seorang tenaga kerja memiliki kemampuan tersendiri dalam hubungannya dengan beban kerja. Mungkin di antara mereka lebih cocok untuk beban fisik, atau mental, atau sosial. Terdapat persamaan umum dalam standar beban kerja di mana setiap orang hanya mampu memikul beban sampai suatu berat tertentu. Beban kerja yang dirasa optimal bagi seseorang apabila penempatan seorang tenaga kerja yang tepat pada pekerjaan yang tepat atau pemilihan tenaga kerja tersehat untuk pekerjaan yang tersehat pula. Derajat ketepatan suatu penempatan kerja meliputi kecocokan pengalaman, keterampilan, motivasi dan lain-lain sebagainya.

Tubuh manusia dirancang untuk dapat melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Adanya massa otot yang beratnya hampir lebih dari separuh berat tubuh, memungkinkan kita untuk dapat menggerakkan tubuh dan melakukan pekerjaan. Pekerjaan di satu pihak mempunyai arti penting bagi kemajuan dan

peningkatan prestasi, sehingga mencapai kehidupan yang produktif sebagai salah satu tujuan hidup. Di pihak lain, dengan bekerja berarti tubuh akan menerima beban dari luar tubuhnya. Dengan kata lain bahwa setiap pekerja merupakan beban bagi yang bersangkutan. Beban tersebut dapat berupa beban fisik maupun beban mental.

Berdasarkan sudut pandang ergonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang baik terhadap kemampuan fisik, kemampuan kognitif maupun keterbatasan manusia yang menerima beban tersebut. Secara umum hubungan antara beban kerja dan kapasitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal.

Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Tarwaka, Solichul HA Bakri, Lilik Sudjaeng, 2004):

#### 1. Faktor Eksternal.

Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang akan menjadi beban tambahan pada jasmani dan rohani tenaga kerja tersebut. Dalam hal ini termasuk faktor lingkungan fisik, kimia, biologi, ergonomi dan psikologi. Secara umum yang termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (task) itu sendiri, organisasi dan lingkungan kerja. Ketiga aspek ini sering disebut sebagai *stressor*.

- a. Tugas-tugas (*tasks*) yang dilakukan baik yang bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, sikap kerja, cara angkat-angkut, beban yang diangkat-angkut, alat bantu kerja, sarana informasi termasuk display dan kontrol, dan alur kerja. Sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti, kompleksitas pekerjaan atau tingkat kesulitan pekerjaan yang memengaruhi tingkat emosi pekerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan.
- b. Organisasi kerja yang dapat memengaruhi beban kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, sistem kerja, musik kerja, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

- c. Lingkungan kerja yang dapat memberikan beban tambahan kepada pekerja meliputi lingkungan kerja fisik (suhu, kelembaban udara, radiasi, kebisingan, penerangan, tekanan panas dan getaran); lingkungan kerja kimiawi (debu, gas-gas pencemar udara, uap logam, fume dalam udara dan berbagai bahan kimia lainnya); lingkungan kerja biologis (bakteri, virus dan parasit, jamur, serangga); dan lingkungan kerja psikologis (pemilihan dan penempatan tenaga kerja, hubungan antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan atasan, pekerja dengan keluarga dan pekerja dengan lingkungan sosial yang berdampak kepada performansi kerja di tempat kerja).

Faktor-faktor lingkungan kerja (fisik, kimia, biologi, psikologi dan ergonomi/fisiologi) yang tidak sesuai/tidak baik dapat memperberat beban kerja seseorang. Contoh: bekerja dalam suasana bising dan panas akan lebih cepat lelah dan berkurang produktivitasnya. Sebaliknya pada suasana suhu yang nyaman, tenang, mendukung produktivitas dan mengurangi kelelahan

## 2. Faktor Internal

Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif yaitu melalui perubahan reaksi fisiologis. Sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkait erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya.

Secara lebih ringkas faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dll.). Selain beban kerja fisik, beban kerja yang bersifat mental harus pula dinilai. Namun demikian penilaian beban kerja mental tidaklah semudah menilai beban kerja fisik. Pekerjaan yang bersifat mental

sulit diukur melalui perubahan fungsi faal tubuh. Secara fisiologis, aktivitas mental terlihat sebagai suatu jenis pekerjaan yang ringan sehingga kebutuhan kalori untuk aktivitas mental juga lebih rendah. Padahal secara moral dan tanggung jawab, aktivitas mental jelas lebih berat dibandingkan dengan aktivitas fisik karena lebih melibatkan kerja otak (white-collar) dari pada kerja otot (blue-collar).

## 1.3 Kapasitas Kerja

Untuk mencapai tujuan ergonomi seperti yang telah dikemukakan dalam pembahasan bab ini sebelumnya, maka perlu keserasian antara pekerja dan pekerjaannya sehingga pekerja dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterbatasannya. Secara umum kemampuan dan keterbatasan manusia ditentukan oleh berbagai faktor yaitu: usia, jenis kelamin, ras, antropometri, status kesehatan, gizi, kesegaran jasmani, pendidikan, keterampilan, budaya, tingkah laku, kebiasaan, dan kemampuan beradaptasi. (Manuaba, A, 1998). Kapasitas Kerja adalah kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor karakteristik individu, antara lain sebagai berikut (Grandjean, E. Kroemer KHE., 2009; Shephard R.J., 2009; Pheasant, S. Haslegrave, Christine M, 2015):

### **Umur**

Umur seseorang berbanding langsung dengan kapasitas fisik sampai batas tertentu dan mencapai puncaknya pada umur 25 tahun. Pada umur 50 - 60 tahun kekuatan otot menurun sebesar 25%, kemampuan sensoris-motoris menurun sebanyak 60%. Selanjutnya kemampuan kerja fisik seseorang yang berumur > 60 th tinggal mencapai 50% dari umur orang yang berumur 25 th. Bertambahnya umur akan diikuti penurunan; VO<sub>2</sub> max, tajam penglihatan, pendengaran, kecepatan membedakan sesuatu, membuat keputusan dan kemampuan mengingat jangka pendek. Dengan demikian pengaruh umur harus selalu dijadikan pertimbangan dalam memberikan pekerjaan pada seseorang.

### **Jenis Kelamin**

Secara umum wanita hanya mempunyai kekuatan fisik 2/3 dari kemampuan fisik atau kekuatan otot laki-laki, tetapi dalam hal tertentu wanita lebih teliti

dari laki-laki. Dalam upaya mendapatkan daya kerja yang tinggi, maka harus diusahakan pembagian tugas antara pria/wanita sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan masing-masing.

### **Antropometri**

Antropometri disini mencakup ukuran tubuh pekerja yang harus dipertimbangkan kesesuaiannya dengan desain pekerjaan dan sarana kerja yang digunakan. Data antropometri sangat penting dalam menentukan alat dan cara mengoperasikannya. Kesesuaian hubungan antara antropometri pekerja dengan alat yang digunakan sangat berpengaruh pada sikap kerja, tingkat kelelahan, kemampuan kerja dan produktivitas kerja. Antropometri juga menentukan dalam seleksi penerimaan tenaga kerja, misalnya orang gemuk tidak cocok untuk pekerjaan di tempat suhu tinggi atau pekerjaan yang memerlukan kelincahan.

### **Status kesehatan dan nutrisi.**

Status kesehatan dan nutrisi atau keadaan gizi berhubungan erat satu sama lainnya dan berpengaruh pada produktivitas dan efisiensi kerja. Tubuh memerlukan energi dalam melakukan pekerjaan, apabila kurang terpenuhi dengan baik secara kuantitatif maupun kualitatif kapasitas kerja akan terganggu. Perlu keseimbangan antara intake energi dan output yang harus dikeluarkan. Nutrisi yang adekuat saja tidak cukup, tetapi diperlukan adanya tubuh yang sehat agar nutrisi dapat dicerna dan didistribusikan oleh organ tubuh.

### **Kesegaran Jasmani**

Kesegaran jasmani adalah suatu kesanggupan atau kemampuan dari tubuh manusia untuk melakukan penyesuaian atau adaptasi terhadap beban fisik yang dihadapi tanpa menimbulkan kelelahan yang berarti dan masih memiliki kapasitas cadangan untuk melakukan aktivitas berikutnya. Dalam setiap aktivitas pekerjaan, maka setiap tenaga kerja dituntut untuk memiliki kesegaran jasmani yang baik sehingga tidak merasa cepat lelah dan performansi kerja tetap stabil untuk waktu yang cukup lama.

### **Kemampuan Kerja Fisik**

Kemampuan kerja fisik adalah suatu kemampuan fungsional seseorang untuk mampu melakukan pekerjaan tertentu yang memerlukan aktivitas otot pada periode waktu tertentu. Lamanya waktu aktivitas dapat bervariasi antara beberapa detik (untuk pekerjaan yang memerlukan kekuatan) sampai beberapa

jam (untuk pekerjaan yang memerlukan ketahanan). Komponen kemampuan kerja fisik dan kesegaran jasmani seseorang ditentukan oleh kekuatan otot, ketahanan otot dan ketahanan kardiovaskular.

1. Kekuatan otot.

Kekuatan otot adalah tenaga maksimum yang digunakan oleh suatu grup otot di bawah kondisi yang ditetapkan. Terdapat 2 macam kekuatan otot yaitu kekuatan otot statis dan dinamis. Kekuatan otot statis tidak termasuk beberapa gerakan selama pengerahan tenaga fisik, sedangkan kekuatan otot dinamis memerlukan pengerahan selama proses gerakan. Kekuatan otot dinamis adalah beban maksimum yang dapat ditangani oleh seseorang tepat waktu atau beberapa kali tanpa istirahat di antara repetisi. Kekuatan otot sangat menentukan penampilan seseorang dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan.

2. Ketahanan otot

Ketahanan otot adalah kemampuan spesifik grup otot untuk terus dapat melakukan pekerjaan sampai seseorang tidak mampu lagi untuk mempertahankan pekerjaannya. Ketahanan otot dapat diukur dalam waktu bertahan (maksimum lamanya waktu selama seseorang mampu mempertahankan suatu beban kerja secara terus menerus).

3. Ketahanan kardiovaskular

Ketahanan kardiovaskular adalah suatu pengukuran kemampuan sistem kardiovaskular dengan melakukan pekerjaan secara terus menerus sampai terjadi kelelahan. Ketahanan kardiovaskular adalah suatu kemampuan tubuh untuk bekerja dalam waktu lama tanpa kelelahan setelah menyelesaikan pekerjaan tersebut. Ketahanan kardiovaskular umumnya diartikan sebagai ketahanan terhadap kelelahan dan kemampuan pemulihan setelah mengalami kelelahan. Ketahanan kardiovaskular yang tinggi dapat mempertahankan performance atau penampilan dalam jangka waktu yang relatif lama secara terus menerus.



## 1.4 Kelelahan Akibat Kerja

Kelelahan merupakan salah satu mekanisme perlindungan tubuh agar tubuh terhindar dari kerusakan yang lebih parah sehingga terjadi pemulihan setelah istirahat. Secara umum kelelahan menunjukkan kondisi yang berbeda-beda dari setiap individu, meskipun semuanya terkait dengan kehilangan efisiensi dan penurunan kapasitas kerja serta ketahanan tubuh. Kelelahan yang berkadar tinggi dapat menyebabkan seseorang tidak mampu lagi bekerja sehingga berhenti bekerja oleh karena merasa lelah bahkan yang bersangkutan tertidur oleh karena kelelahan. Jika pekerja telah mulai merasa lelah dan tetap ia paksa untuk terus bekerja, kelelahan akan semakin bertambah dan kondisi lelah demikian sangat mengganggu kelancaran pekerjaan dan juga berefek buruk kepada pekerja yang bersangkutan.

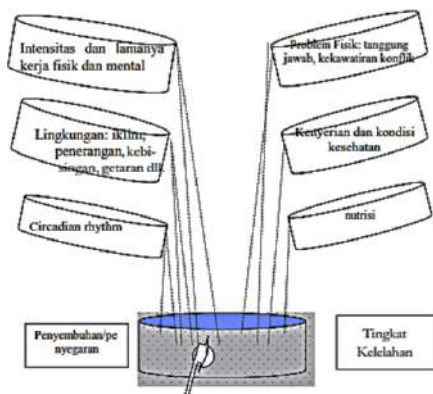
Klasifikasi kelelahan akibat kerja dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu kelelahan otot dan kelelahan umum.

1. Kelelahan otot adalah merupakan tremor pada otot /perasaan nyeri pada otot
2. Kelelahan umum biasanya ditandai dengan berkurangnya kemauan untuk bekerja yang disebabkan oleh karena monoton; intensitas dan lamanya kerja fisik; keadaan lingkungan; sebab-sebab mental; status kesehatan dan keadaan gizi (Grandjean, E. Kroemer KHE., 2009)

Kelelahan akibat kerja dapat disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal pada masing-masing individu. Faktor internal antara lain meliputi umur, jenis kelamin, status gizi, status kesehatan dan keadaan psikis tenaga kerja. Sedangkan faktor eksternal antara lain meliputi beban kerja, masa kerja dan lingkungan kerja. Beban kerja menentukan berapa lama seseorang dapat bekerja tanpa mengakibatkan kelelahan atau gangguan. Pada pekerjaan yang terlalu berat dan berlebihan akan mempercepat pula kelelahan kerja seseorang. Masa kerja merupakan lama waktu seseorang bekerja pada suatu instansi atau tempat kerja. Pada masa kerja ini dapat berpengaruh pada kelelahan kerja khususnya kelelahan kronis, semakin lama seorang tenaga kerja bekerja pada lingkungan kerja yang kurang nyaman dan menyenangkan maka kelelahan tersebut akan menumpuk terus dari waktu ke waktu.

Secara umum gejala kelelahan dapat dimulai dari yang sangat ringan sampai perasaan yang sangat melelahkan. Menurut Grandjean (2009) faktor penyebab

terjadinya kelelahan di industri sangat bervariasi, dan untuk memelihara/mempertahankan kesehatan dan efisiensi, proses penyegaran harus dilakukan di luar tekanan (cancel out the stress). Penyegaran terjadi terutama selama waktu tidur malam, tetapi periode istirahat dan waktu-waktu berhenti kerja juga dapat memberikan penyegaran. Faktor-faktor penyebab kelelahan digambarkan seperti pada gambar 2 berikut ini:



**Gambar 1.2:** Teori Kombinasi Pengaruh Penyebab Kelelahan dan Penyegaran (Grandjean, E. Kroemer KHE., 2009)

Agar tercapai produktivitas kerja optimal maka diperlukan upaya manajemen risiko kelelahan akibat kerja sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 1.3 berikut ini.



**Gambar 1.3:** Manajemen Risiko Kelelahan Akibat Kerja (Tarwaka, Solichul HA Bakri, Lilik Sudjaeng, 2004)

## 1.5 Kesehatan dan Produktivitas Kerja

Produktivitas Kerja adalah kemampuan seseorang/sekelompok orang guna menghasilkan produk, baik berupa barang maupun jasa yang secara kualitatif maupun kuantitatif semakin bertambah dari waktu ke waktu. Faktor penting yang turut menentukan produktivitas tenaga kerja adalah kondisi kesehatan individu.

Kondisi-kondisi kesehatan yang menyebabkan rendahnya produktivitas kerja antara lain dapat diuraikan berikut ini (Suma'mur, 2013):

1. Penyakit Umum

Penyakit umum yang paling banyak ditemukan yaitu penyakit infeksi, endemik dan parasite.

2. Penyakit Akibat Kerja

Penyakit akibat kerja ini seringkali terlihat jumlahnya seolah-olah nihil/minim karena tidak adanya laporan, tidak dibuatnya diagnosa ke arah penyakit tersebut, masih tingginya *Labour Turnover* dan belum cukupnya *Full-employment*. Namun sebenarnya gangguan yang ditimbulkan kepada tenaga kerja sangat besar sehingga menurunkan produktivitas kerja dan meningkatnya *absenteeism*.

3. Keadaan Gizi Tenaga Kerja

Keadaan gizi yang kurang baik seringkali berkaitan dengan penyakit-penyakit endemis & parasit, kurangnya pengertian dan perhatian terhadap gizi tenaga kerja, upah yang rendah, beban kerja terlalu besar dan pola konsumsi gizi yang kurang tepat.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak baik seringkali kurang membantu produktivitas secara optimal.

5. Kurangnya penyesuaian manusia & mesin serta belum optimalnya perbaikan cara kerja yang menyebabkan proses kerja kurang efektif untuk mencapai produktivitas kerja secara optimal.

6. Aspek psikologi kerja yang tidak mendukung kenyamanan suasana kerja sehingga menurunkan produktivitas kerja.

7. Kesejahteraan tenaga kerja yang kurang karena upah yang masih rendah.
8. Belum adanya pemahaman yang baik dari pengusaha dan tenaga kerja tentang peran kesehatan terhadap produktivitas kerja.
9. Fasilitas kesehatan yang belum memadai.
10. Masih banyaknya kendala dalam implementasi perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, khususnya tentang jaminan kesejahteraan, kesehatan & keselamatan kerja.



## **Bab 2**

# **Kebijakan dan Standar Waktu Kerja**

### **2.1 Pendahuluan**

Kebijakan mengenai waktu kerja berubah dengan seiringnya perubahan permasalahan yang dihadapi setiap negara. Di Indonesia adanya Pandemi COVID-19 Kementerian Tenaga Kerja Indonesia menghimbau seluruh pihak untuk ikut serta menjaga pekerja sekaligus juga kelangsungan usaha dari dampak negatif wabah COVID-19. Pemerintah daerah juga berperan dalam perlindungan buruh. Adapun Surat Edaran yang dikeluarkan pihak yaitu Nomor M/3/HK.04/III/2020 tentang Perlindungan Pekerja/Buruh dan Kelangsungan Usaha dalam Rangka Pencegahan dan Penanggulangan COVID-19. Pencegahan perluasan wabah virus ini dilakukan dengan melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan perundangan di bidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), mendata dan melaporkan ke instansi terkait setiap kasus COVID-19 di tempat kerja dan memerintahkan kepada pimpinan perusahaan untuk melakukan antisipasi penyebaran COVID-19 pada pekerja/buruh (Kristianus (Sinta et al., 2020).

Hal ini juga berdampak pada waktu kerja yang dijalankan masing-masing perusahaan maupun UMKM di mana waktu kerjanya dibuat sedemikian rupa

agar dapat mematuhi protokol kesehatan. Untuk mengatur waktu kerja di dunia ada organisasi yang bernama ILO. ILO yang merupakan singkatan dari *International Labour Organization* merupakan organisasi yang bertugas memajukan kesempatan bagi laki-laki dan perempuan untuk memperoleh pekerjaan yang layak dan produktif dalam kondisi yang merdeka, setara, aman, dan bermartabat. Tujuan-tujuan utama ILO ialah mempromosikan hak-hak kerja, memperluas kesempatan kerja yang layak, meningkatkan perlindungan sosial, dan memperkuat dialog dalam menangani berbagai masalah terkait dengan dunia kerja. Organisasi ini memiliki 187 negara anggota. Dibentuknya ILO itu sendiri merupakan bagian dari peran masyarakat internasional untuk memerangi segala jenis pelanggaran hak asasi manusia serta memberikan perlindungan bagi kesehatan dan keselamatan para buruh (Putri, 2019).

Adapun kebijakan ILO dalam waktu kerja sebelum adanya Pandemi Covid-19 yaitu segera setelah Perang Dunia I adalah Konvensi Jam Kerja (Industri), 1919 (No. 1), yang menetapkan 48 jam sebagai batas yang dapat diterima untuk satu minggu kerja normal. Selama Depresi tahun 1930-an, Konvensi Empat Puluh Jam, 1935 (No. 47), memperkenalkan satu batas baru, yang sejak saat itu menjadi visi Organisasi mengenai jam kerja yang bisa diterima. Pasal 24 Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, yang diadopsi oleh Majelis Umum PBB pada tahun 1948, mengakui bahwa setiap orang berhak atas istirahat dan liburan, termasuk pembatasan jam kerja yang wajar dan liburan berubah berkala.

Adapun kebijakan Jam Kerja, Cuti dan Upah yang menyesuaikan kertas kerja ILO dengan kondisi Indonesia (Julia, 2017; Gantara, 2019) yaitu:

1. Waktu kerja 7 jam kerja/ hari atau 40 jam kerja / minggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu; atau 8 jam kerja/ hari atau 40 jam kerja/minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu.
2. Bagi pekerja perempuan terdapat kebijakan waktu kerja sebagai berikut:
  - a. Pekerja/buruh perempuan yang berumur kurang dari 18 tahun dilarang dipekerjakan antara pukul 23.00 s.d 07.00
  - b. Pengusaha dilarang mempekerjakan pekerja/buruh perempuan hamil yang menurut dokter membahayakan kesehatan dan keselamatan kandungan dan dirinya apabila bekerja antara pukul 23.00 s.d 07.00.

- c. Pengusaha yang mempekerjakan Pekerja/buruh perempuan yang bekerja antara pukul 23.00 s.d 07.00 wajib menyediakan makanan dan minuman bergizi, menjaga kesusilaan dan keamanan di tempat kerja dan menyediakan angkutan antar jemput antara pukul 23.00 s.d 05.00.
3. Waktu kerja lembur dan upah lembur menurut Peraturan Menteri no.102/MEN/VI/2004 Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 jam/hari dan 14 jam dalam 1 minggu diluar istirahat mingguan atau hari libur resmi. Harus ada persetujuan dari pekerja untuk melakukan kerja lembur.
4. Adapun aturan waktu istirahat untuk pekerja yaitu
  - a. Istirahat antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam setelah bekerja selama 4 jam terus menerus, dan waktu istirahat tidak termasuk jam kerja.
  - b. Istirahat mingguan 1 hari untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu atau 2 hari untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu.
  - c. Cuti tahunan sekurang-kurangnya 12 hari kerja setelah pekerja/buruh bekerja selama 12 bulan terus menerus.
  - d. Istirahat panjang sekurang-kurangnya 2 bulan dan dilaksanakan pada tahun ketujuh dan kedelapan masing- masing 1 bulan bagi pekerja/buruh yang telah bekerja selama 6 tahun terus menerus.
  - e. Pengusaha wajib memberikan kesempatan yang secukupnya bagi pekerja/buruh untuk melaksanakan ibadah yang diwajibkan oleh agamanya
  - f. Pekerja/buruh perempuan yang dalam masa haid dan merasakan sakit tidak wajib bekerja pada hari pertama dan kedua masa haid
  - g. Pekerja/buruh perempuan berhak memperoleh istirahat selama 1.5 bulan sebelum saatnya melahirkan anak dan 1.5 bulan setelah melahirkan anak
  - h. Pekerja/buruh perempuan yang mengalami keguguran kandungan berhak memperoleh istirahat 1.5 bulan.



- i. Pekerja/buruh perempuan yang anaknya masih menyusu harus diberi kesempatan sepatutnya untuk menyusui anaknya jika harus dilakukan selama waktu kerja.
- j. Pekerja/buruh tidak wajib bekerja pada hari-hari libur resmi, bila bekerja, pengusaha wajib membayar upah kerja lembur
- k. Pekerja/buruh berhak untuk tidak bekerja dan dibayar upahnya pada saat: Menikah, dibayar selama 3 hari. Menikahkan anaknya, dibayar selama 2 hari. Mengkhitankan anaknya, dibayar selama 2 hari. Membaptiskan anaknya, dibayar selama 2 hari. Istri melahirkan atau keguguran kandungan, dibayar selama 2 hari. Suami/istri, orangtua/mertua atau anak atau menantu meninggal dunia dibayar selama 2 hari. Anggota keluarga dalam satu rumah meninggal dunia dibayar selama 1 hari.
- l. Pengguna (Pekerja Rumah Tangga) PRT memiliki kewajiban untuk memenuhi hak pekerja rumah tangga tersebut terkait dengan waktu istirahat yang cukup. Konsep tersebut didasarkan pada Pasal 11 huruf c Permenaker No. 2 Tahun 2015 yang menyebutkan bahwa waktu istirahat bagi PRT sebagai kewajiban pengguna.

Adapun peran ILO untuk Indonesia selama Pandemi Covid-19 yaitu ILO berperan sebagai sarana serta mitra kerja sama pemerintah dalam Sistem Ketenagakerjaan di Indonesia yang menangani beberapa permasalahan terkait dengan kemanusiaan. Salah satu dari permasalahan tersebut adalah mengenai human centered agenda yang merupakan sebuah inisiasi dari GNB untuk memastikan implementasi yang efektif sesuai dengan permasalahan yang saat ini sedang krusial diperbincangkan, yaitu hilangnya hak-hak para pekerja akibat penyebaran virus COVID-19, Selain itu ILO juga berperan dalam menangani masalah pengangguran terselubung yang meningkat secara besar-besaran karena konsekuensi ekonomi dari wabah virus yaitu pengurangan dalam jam kerja dan upah. Pengurangan jam kerja ini bertujuan agar protokol kesehatan pencegahan COVID-19 tetap dapat dipenuhi semuanya, sehingga penyebaran virus dapat dikendalikan (Ngadi, Meiliana and Purba, 2020).

Untuk mengatasi permasalahan dalam ketenagakerjaan. Pemerintah juga mengesahkan *Omnibus Law* Cipta Kerja yang ditetapkan dalam UU No 11

Tahun 2020. Pada aturan waktu kerja masih sama terdapat 5 hari kerja dalam 1 minggu dan 5 hari kerja dalam 1 minggu. Adanya UU ini ditempuh pemerintah agar dapat menyederhanakan regulasi yang tumpang tindih, sehingga dapat menciptakan iklim investasi dan dapat mengatasi pengangguran (Nathan and Sunardi, 2020).

Penghitungan waktu kerja sangat berdampak pada penghitungan beban kerja dan pengambilan kebijakan berikutnya. Hal itu terlihat pada beberapa penelitian, yang pertama untuk menentukan jumlah optimal karyawan serta pemetaan kompetensi di Jurusan Teknik Industri ITS (Arsi and Pratiwi, 2012). Berikutnya analisis beban kerja fisik dan mental karyawan pada lantai produksi Di PT Pesona laut kuning yang menghasilkan analisis penambahan jam kerja yang awalnya 8 jam menjadi 9 jam (Diniaty and Mulyadi, 2016). Serta berbagai penelitian mengenai analisis beban kerja baik fisik maupun mental yang ditinjau dari shift kerja, faktor usia maupun berbagai faktor lainnya (Purwaningsih and Sugiyanto, 2007; Simanjuntak, 2010; Simanjutak and Situmorang, 2010; Soleman, 2011; Adawiyah and Sukmawati, 2013; Aristi and Hafiar, 2014).

Untuk memahami bagaimana cara pengukuran waktu kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, terlebih dahulu kita pahami definisi dari waktu kerja maupun waktu baku. Waktu kerja merupakan salah satu faktor yang penting dan perlu mendapat perhatian dalam sistem produksi. Waktu kerja berperan dalam penentuan produktivitas kerja serta dapat menjadi tolak ukur untuk menentukan metode kerja yang terbaik dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Untuk dapat membandingkan waktu kerja yang paling baik dari metode kerja yang ada dibutuhkan suatu waktu baku atau waktu standar sebagai acuan untuk penentuan metode kerja yang terbaik (Amalia and Sriyanto, 2017).

Adapun makna dari waktu baku didapatkan dari pengukuran waktu kerja, baik pengukuran waktu kerja secara langsung maupun secara tidak langsung. Pengukuran kerja secara tidak langsung sebagai disiplin keilmuan yang baru, dalam perkembangannya akan banyak memerlukan informasi yang berkaitan dengan fungsi manusia (Wibowo, 2008). Pengukuran waktu kerja dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu pengukuran waktu kerja secara langsung dan pengukuran waktu kerja secara tidak langsung.

## 2.2 Pengukuran Waktu Kerja Secara Langsung

Pengukuran secara langsung adalah pengamat mengukur atau mencatat langsung waktu yang diperlukan oleh seorang operator dalam melakukan pekerjaannya ditempat operator tersebut bekerja. Tabel berikut menunjukkan kelebihan dan kekurangan dari pengukuran waktu kerja secara langsung (Erliana, 2015).

**Tabel 2.1:** Pengukuran Waktu Secara Langsung

<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
Praktis, mencatat waktu saja tanpa harus menguraikan pekerjaan ke dalam elemen-elemen pekerjaannya.	Dibutuhkan waktu lebih lama untuk memperoleh data waktu yang banyak tujuannya: hasil pengukuran yg teliti dan akurat
	Biaya lebih mahal karena harus melakukan pengukuran di mana pekerjaan pengukuran kerja berlangsung.

### 2.2.1 Pengukuran Waktu dengan Jam Henti (Stopwatch)

Karakteristik sistem kerja yang sesuai menggunakan pengukuran kerja dengan jam henti adalah (Niebel, 2003):

1. Jenis aktivitas pekerjaan bersifat homogen
2. Aktivitas dilakukan secara berulang-ulang dan sejenis
3. Terdapat output yang riil, berupa produk yang dapat dinyatakan secara kuantitatif

Tahap pengukuran ketika menggunakan metode jam henti:

**Tabel 2.2:** Tahap Pengukuran dengan Jam Henti

<b>Tahap</b>	<b>Langkah yang dilakukan</b>
Pra Pengukuran	Penetapan sistem kerja yang akan diukur Pemilihan pekerja yang akan diukur Penetapan elemen pekerjaan

	Persiapan peralatan pengukuran
Pengukuran	Pengukuran pendahuluan Pengujian keseragaman data Perhitungan kecukupan data
Pasca pengukuran	Menghitung waktu kerja

### 1. Tingkat Ketelitian, Tingkat Keyakinan dan Pengujian Keseragaman Data

Tingkat ketelitian adalah penyimpangan maksimum hasil dari waktu penyelesaian sebenarnya. Tingkat keyakinan adalah besarnya keyakinan pengukur bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian. Contohnya tingkat ketelitian 10% dan tingkat keyakinan 95% memiliki arti bahwa pengukur membolehkan rata-rata hasil pengukurannya menyimpang sejauh 10% dari rata-rata sebenarnya, dan kemungkinan berhasil mendapatkan hal ini adalah 95%.

### 2. Perhitungan Waktu Baku

Setelah proses pengukuran selesai, langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut sehingga memberikan waktu baku. Cara untuk mendapatkan waktu baku adalah sebagai berikut (Wignjosoebroto, 2003):

#### a. Hitung waktu siklus rata-rata ( $W_s$ )

Waktu penyelesaian satu satuan produksi mulai dari bahan baku atau mulai diproses di tempat kerja yang bersangkutan.

#### b. Hitung waktu normal ( $W_n$ )

Waktu normal adalah waktu penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja dalam kondisi wajar dan kemampuan rata-rata. Adapun pembagian faktor penyesuaian, yaitu:

- $p = 1 / p = 100\%$  berarti bekerja normal
- $p > 1 / p > 100\%$  berarti bekerja cepat
- $p < 1 / p < 100\%$  berarti bekerja lambat

### 3. Hitung waktu baku ( $W_b$ )

Waktu baku adalah waktu penyelesaian yang dibutuhkan secara wajar oleh pekerja normal untuk menyelesaikan pekerjaannya yang dikerjakan dalam sistem kerja terbaik pada saat itu.

## 2.2.2 Pengukuran Waktu dengan Sampling Pekerjaan (Work Sampling)

Pengukuran ini merupakan cara yang dipakai untuk mengukur waktu pada pekerjaan yang saat-saat pelaksanaannya dalam suatu hari tidak menentu dan kerap bercampur dengan pekerjaan lain (Niebel, 2003). Pekerjaan seorang sekretaris mengetik surat adalah salah satu contohnya. Dalam kesehariannya ia mengerjakan juga pengarsipan, menelpon, menyiapkan rapat, mencatat hasil rapat, dsb.

Langkah-langkah sebelum melakukan sampling pekerjaan adalah (Wignjosoebroto, 2003):

1. Menetapkan tujuan pengukuran, yaitu untuk apa sampling dilakukan, yang akan menentukan besarnya tingkat ketelitian dan keyakinan.
2. Jika sampling ditujukan untuk mendapatkan waktu baku, lakukanlah penelitian pendahuluan untuk mengetahui ada tidaknya sistem kerja yang baik. Jika belum, perbaikan-perbaikan sistem kerja harus dilakukan dahulu.
3. Memilih operator yang berpengalaman.
4. Bila perlu, mengadakan pelatihan bagi para operator yang dipilih agar bisa terbiasa dengan sistem kerja yang dilakukan.
5. Melakukan pemisahan kegiatan sesuai yang ingin didapatkan.
6. Menyiapkan peralatan yang diperlukan berupa papan pengamatan, lembaran pengamatan, pena atau pensil.

Cara melakukan sampling pengamatan dengan sampling pekerjaan juga tidak berbeda dengan yang dilakukan untuk cara jam henti yaitu yang terdiri dari tiga langkah, yaitu melakukan sampling pendahuluan, menguji keseragaman data, dan menghitung jumlah kunjungan yang diperlukan. Langkah-langkah ini dilakukan terus sampai jumlah kunjungan mencukupi yang diperlukan untuk tingkat ketelitian dan tingkat keyakinan.

## 2.3 Pengukuran Waktu Kerja Secara Tidak Langsung

Pengukuran waktu secara tidak langsung adalah pengamat tidak harus selalu mengamati suatu pekerjaan langsung ditempat operator bekerja karena pekerjaan tersebut telah didokumentasikan sebelumnya. Tabel berikut menunjukkan kelebihan dan kekurangan dari pengukuran waktu kerja secara tidak langsung (Erliana, 2015).

**Tabel 2.3:** Pengukuran Waktu Secara Tidak Langsung

<b>Kekurangan</b>	<b>Kelebihan</b>
Waktu relatif singkat, hanya mencatat elemen-elemen gerakan pekerjaan satu kali saja.	Belum ada data waktu gerakan berupa tabel- tabel waktu gerakan yang menyeluruh dan rinci.
Biaya lebih murah	Tabel yang digunakan adalah untuk orang Eropa tidak cocok untuk orang Indonesia.
	Dibutuhkan ketelitian yang tinggi untuk seorang pengamat pekerjaan karena akan berpengaruh terhadap hasil perhitungan
	Data waktu gerakan harus disesuaikan dengan kondisi pekerjaan. Misal: elemen pekerjaan kantor tidak sama dengan elemen pekerjaan pabrik

### 2.3.1 Works Factor (WF System)

Work Factor System (Barnes, 1980) atau sistem faktor kerja merupakan salah satu dari Predetermined Time System yang paling awal dan secara luas diaplikasikan. Sistem ini memungkinkan untuk menetapkan waktu untuk pekerjaan-pekerjaan manual dengan menggunakan data waktu gerakan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Langkah-langkah dalam perhitungan waktu baku menggunakan metode *work factor* antara lain

1. Membuat analisa detail setiap langkah kerja yang ada berdasarkan empat variabel yang merupakan dasar utama pelaksanaan kerja, yaitu:
  - a. Anggota tubuh
  - b. Kerja perpindahan gerakan
  - c. Manual kontrol
  - d. Berat/hambatan yang ada
2. Pada *work factor*, pekerjaan dibagi atas elemen-elemen gerakan standar kerja sebagai berikut: Transport. reach and move (TRM), Grasp (GR), Pre-Position (PP), Assemble (ASY), Use (manual, process or machine time)-(US), Disassemble (DSY), Mental Process (MP), dan Release (RL). Simbol-simbol yang digunakan untuk menunjukkan anggota tubuh yang dipergunakan dan faktor-faktor kerja juga di standar kan sebagai berikut:

**Tabel 2.4:** Elemen Gerakan Standar Kerja

Anggota Tubuh	Simbol	Faktor Kerja	Simbol
<i>Finger</i>	F	<i>Weight of Resistant</i>	W
<i>Hand</i>	H	<i>Directional Control</i>	S
<i>Arm</i>	A	<i>Steer</i>	S
<i>Forearm</i>	FS	<i>Care (Precaution)</i>	P
<i>Trunk</i>	T	<i>Chenge Direction</i>	U
<i>Foot</i>	FT	<i>Define Stop</i>	D
<i>Leg</i>	L		
<i>Head Turn</i>	HT		

3. Menetapkan waktu baku yang tepat (diperoleh dari tabel data waktu gerakan) untuk setiap gerakan kerja yang telah didefinisikan dengan menambahkan waktu longgar pada waktu total.

### 2.3.2 Maynard Operation Sequence Time (MOST System)

Maynard Operation Sequence Technique (Barnes, 1980) atau lebih sederhana dapat dikatakan sebagai perpindahan objek. Metode MOST objek dipindahkan menurut dua cara, yaitu:

1. Diambil dan dipindahkan secara bebas
2. Diambil dan digerakkan dengan menggeser diatas permukaan benda lain

Untuk tiap tipe kegiatan bisa terjadi urutan gerakan yang berbeda-beda. Oleh sebab itu dilakukan pemisahan model urutan kegiatan dalam metode MOST. Pemisahan model urutan gerakan ini dibedakan atas 3 urutan gerakan yang ketiga-tiganya menggambarkan kerja manual.

1. Urutan Gerakan Umum (The general move sequence).  
Pemindahan objek secara manual dari satu tempat ke tempat lain secara bebas. Dengan urutan kegiatan dalam gerakan umum :  
A: jarak gerakan (action distance), terutama dalam arah horizontal  
B: gerakan badan (body motion), terutama dalam arah vertikal  
G: proses pengendalian (gain control)  
P: penempatan (place)
2. Urutan gerakan terkendali (The controlled move sequence).  
A: meliputi semua gerakan perpindahan jari, tangan, kaki, dengan pembebanan atau tidak.  
B: gerakan badan  
G: semua gerakan manual yang dilakukan untuk mendapatkan pengendalian objek dan juga gerak melepaskan pengendalian.  
P: meluruskan objek, mengurut objek, sebelum pengendalian objek dilepaskan
3. Urutan gerakan memakai alat (The tool use sequence)  
A: meliputi semua gerakan perpindahan jari, tangan, kaki, dengan pembebanan atau tidak.  
B: gerakan badan  
G: semua gerakan manual yang dilakukan untuk mendapatkan pengendalian objek dan juga gerak melepaskan pengendalian.



P: meluruskan objek, mengurut objek, sebelum pengendalian objek dilepaskan.

### 2.3.3 Motion Time Measurement (MTM System)

Motion Time Measurement (MTM) (Barnes, 1980) merupakan salah satu metode pengukuran kerja secara tidak langsung yang dapat digunakan dalam penentuan waktu kerja. Keistimewaan MTM dibandingkan pengukuran waktu kerja yang lain adalah dapat menentukan waktu penyelesaian suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, karena dalam perhitungan MTM digunakan tabel-tabel waktu kerja berdasarkan elemen-elemen kerja yang telah distandarkan. Akan tetapi, dalam proses pengidentifikasian gerakan kerja dalam MTM perlu dilakukan simplifikasi karena proses identifikasi tersebut kurang efektif dan efisien untuk dilakukan secara manual dan sulit dilakukan oleh orang yang masih awam.

Gerakan-gerakan dasar pada MTM-1 dapat menghemat waktu kerja dan memudahkan dalam analisisnya. Berikut ini adalah pengertian elemen-elemen gerakan MTM-1 antara lain:

1. Mencari (Search) merupakan gerakan dasar dari pekerja untuk menemukan lokasi objek. Yang bekerja dalam hal ini adalah mata. Gerakan ini dimulai pada saat mata bergerak mencari objek dan berakhir bila objek sudah ditemukan.
2. Memilih (Select) merupakan gerakan untuk menemukan suatu objek yang tercampur. Tangan dan badan adalah dua bagian badan yang digunakan untuk melakukan gerakan ini.
3. Memegang (Grasp) merupakan gerakan untuk memegang objek, biasanya didahului oleh gerakan menjangkau dan dilanjutkan oleh gerakan membawa.
4. Menjangkau (Reach) merupakan gerakan tangan berpindah tempat tanpa beban, baik gerakan mendekati maupun menjauhi objek. Gerakan ini biasanya didahului oleh gerakan melepas dan diikuti oleh gerakan memegang.
5. Membawa (Move) merupakan gerak perpindahan tangan, hanya dalam gerakan ini tangan dalam keadaan terbebani. Gerakan

membawa biasanya didahului oleh memegang dan dilanjutkan oleh melepas atau dapat juga oleh pengarahannya.

6. Memegang untuk memakai adalah memegang tanpa menggerakkan objek yang dipegang. Perbedaannya dengan memegang terdahulu adalah pada perlakuan terhadap objek. Pada memegang, pemegangan dilanjutkan dengan gerak membawa, sedangkan memegang untuk memakai tidak demikian.
7. Melepas (Release) terjadi bila seorang pekerja melepaskan objek yang dipegangnya. Bila dibandingkan dengan therblig lainnya, gerakan melepas merupakan gerakan yang relatif lebih singkat.
8. Mengarahkan (Position) merupakan gerakan mengarahkan suatu objek pada suatu lokasi tertentu. Mengarahkan biasanya didahului oleh gerakan mengangkat dan diikuti oleh gerakan merakit.
9. Pemeriksaan (Inspect) merupakan pekerjaan memeriksa objek untuk mengetahui apakah objek memenuhi syarat-syarat tertentu. Elemen ini dapat berupa gerakan melihat seperti memeriksa warna, kehalusan, dan lain-lain.

### **TMU (Time Measurement Unit)**

TMU merupakan satuan waktu yang digunakan dalam MTM. Definisi TMU ialah unit pengukuran waktu, di mana 1 TMU = 0,00001 jam dan 1 TMU = 0,036 detik. Dasar waktu unit TMU = waktu pengukuran, di mana 1TMU = 0.00001 hour = 1 TMU = 0,00001 jam = 0.0006 min = 0,0006 min = 0.036 sec = 0,036 sec. Satuan waktu gerakan banyak menyelidiki lebih pendek (sekitar 3-4 seperseratus detik) dibandingkan menggunakan stopwatch. Satuan waktu yang digunakan TMU yaitu:

1. 1 TMU = 0.00001 jam  $\Leftrightarrow$  1 jam = 100000 TMU, 1 TMU = 0,00001 jam  $\Leftrightarrow$  1 jam = 100.000 TMU.
2. 1 TMU = 0.0006 menit  $\Leftrightarrow$  1 menit = 1667 TMU, 1 TMU = 0,0006 menit  $\Leftrightarrow$  1 menit = 1667 TMU.
3. 1 TMU = 0.036 detik  $\Leftrightarrow$  1 detik = 27,8 TMU, 1 TMU = 0,036 Detik  $\Leftrightarrow$  1 Detik = 27,8 TMU.

Waktu-waktu gerak yang dicantumkan pada tabel-tabel pengukuran waktu metode bersatuan TMU atau Time Measurement Unit yang berarti satuan pengukuran waktu. Besarnya 1 TMU sama dengan 0,00001 jam atau sama dengan 0,0006 menit.

## 2.4 Contoh Pengukuran Waktu Kerja

Pada Bab ini yang dijadikan contoh dalam pengukuran waktu kerja yaitu pengukuran waktu standar pada produksi Tahu Baxo Ibu Pudji (Amalia and Sriyanto, 2017). Adapun tahapan penghitungan waktu standar yaitu penentuan waktu siklus, penentuan performance rating, penentuan waktu normal, penentuan allowance, pengukuran waktu standar. Penjelasan perhitungannya sebagai berikut :

### 1. Penentuan waktu siklus.

Waktu siklus adalah waktu yang diperlukan untuk membuat satu unit produk pada suatu stasiun kerja. Rumus menghitung waktu siklus rata-rata adalah sebagai berikut:

$$W_s = \frac{\sum x_i}{N}$$

Keterangan:

$W_s$  = waktu siklus

$x_i$  = grup/operasi ke-i dalam pembuatan tahu baxo

$N$  = banyaknya subgrup yang terbentuk

Hasil yang didapat pada waktu siklus dapat dilihat pada Tabel 2.5

**Tabel 2.5:** Rekapitulasi waktu siklus

Operasi	Waktu Siklus Rata-Rata (detik)
Penyayatan Tahu	5,91
Pengisian Tahu	12,47
Pengemasan	25,83
Sealing Kemasan	12,01

## 2. Perhitungan *performance rating*.

*Performance rating* adalah teknik untuk menyamakan waktu hasil observasi terhadap seorang operator dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan waktu yang diperlukan oleh operator normal dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Penentuan *performance rating* menggunakan metode *Westinghouse*. Empat faktor yang memengaruhi nilai rating adalah keterampilan, usaha, kondisi kerja, dan konsistensi. Hasil yang didapatkan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2.6:** Performance rating Operator

Operasi	Performance Rating (%)
Penyayatan Tahu	1,1554
Pengisian Tahu	1,1227
Pengemasan	1,1554
Sealing Kemasan	1,3596

## 3. Perhitungan waktu normal.

Waktu normal adalah waktu yang diperlukan oleh seorang operator yang memiliki keterampilan rata-rata untuk melaksanakan aktivitas dalam kondisi dan kecepatan normal. Perhitungan waktu normal dipengaruhi oleh *performance rating*. Rumus menghitung waktu normal adalah sebagai berikut.

$$W_n = W_s \times P$$

Keterangan :

$W_n$  = waktu normal

$W_s$  = waktu siklus

$P$  = *performance rating*

Hasil perhitungan waktu normal pembuatan tahu baxo dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 2.7:** Rekapitulasi Waktu Normal (a)

Operasi	Waktu Normal (detik)
Penyayatan Tahu	6,827
Pengisian Tahu	13,997
Pengemasan	29,844
Sealing Kemasan	16,328

## 4. Penentuan kelonggaran.

*Allowance* adalah kelonggaran berupa waktu yang diberikan kepada operator saat bekerja diluar waktu normal. *Allowance* dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada operator untuk melakukan kegiatan yang harus dilakukannya sehingga waktu standar yang didapat mewakili sistem kerja yang diamati.

Kelonggaran terbagi menjadi:

- Kelonggaran untuk kebutuhan pribadi;
- Kelonggaran untuk menghilangkan kondisi fisik yang kelelahan;
- Kelonggaran karena delay;
- Kelonggaran yang tidak dapat dihindarkan.

Nilai kelonggaran pada masing-masing operasi pembuatan tahu baxo dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 2.8:** Rekapitulasi Waktu Normal (b)

Operasi	Allowances (%)
Penyayatan Tahu	12
Pengisian Tahu	15
Pengemasan	12
Sealing Kemasan	12

## 5. Perhitungan waktu standar.

Waktu Standar adalah waktu yang sebenarnya digunakan operator untuk memproduksi satu unit dari data jenis produk (Sutalaksana et al., 1979). Waktu standar juga terdiri dari toleransi untuk beristirahat untuk mengatasi kelelahan maupun faktor-faktor yang tidak dapat dihindarkan. Rumus menghitung waktu standar adalah:

$$\text{Waktu standar} = Wn \times \frac{100\%}{100\% - \%allowance}$$

dengan  $W_n$  adalah waktu normal. Sehingga waktu standar dari pembuatan tahu baxo dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2.9:** Rekapitulasi Waktu Standar

<b>Operasi</b>	<b>Waktu Standar (detik)</b>
Penyayatan Tahu	7,758
Pengisian Tahu	16,467
Pengemasan	33,913
Sealing Kemasan	18,554



## **Bab 3**

# **Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan**

### **3.1 Pendahuluan**

Filosofi di balik proses melakukan analisis jabatan dan membuat deskripsi pekerjaan itu sederhana. Perusahaan perlu mengetahui apa yang diperlukan dari pekerjaan setiap karyawan: apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan apa yang perlu mereka ketahui tentang pekerjaannya. Kesemuanya ini melibatkan pengumpulan data tentang pekerjaan itu sendiri kemudian menafsirkan apa yang menjadi bagian tentang tugas dan tanggung jawab. Cakupannya luas, ini mencakup pelacakan tugas karyawan, mengamati dan mewawancarai karyawan yang memegang posisi tersebut dan mendapatkan masukan dari mereka yang mengelola atau bekerja dengan orang di posisi tersebut. Tanpa analisis pekerjaan yang menyeluruh dan uraian pekerjaan yang rinci, akan mengakibatkan ketidaksesuaian antara keterampilan dan harapan karyawan dengan kenyataan tugas yang harus dilakukan dan diharapkan perusahaan. Jika hal itu berlangsung akan mengakibatkan semangat kerja yang rendah, kurangnya motivasi, dan perputaran karyawan yang tinggi.



## 3.2 Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan melibatkan pengumpulan informasi tentang karakteristik pekerjaan yang membedakan dari pekerjaan lainnya. Informasi yang dihasilkan berguna untuk menangkap pemahaman yang jelas tentang apa yang dilakukan pada pekerjaan dan kemampuan apa yang diperlukan untuk melakukannya sesuai dengan yang sudah dirancang.

Ada dua pendekatan untuk analisis pekerjaan yaitu fokus pada tugas yang dilakukan dalam pekerjaan dan fokus pada kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan.

### 1. Analisis Pekerjaan berbasis Tugas

Analisis pekerjaan berbasis tugas adalah bentuk yang paling umum dan tradisional yang berfokus pada tugas individu yang harus dikerjakan (task), tugas karena tanggung jawab moral (duty), dan tanggung jawab yang dilakukan dalam suatu pekerjaan. Tugas individu (task) adalah aktivitas kerja yang berbeda dan dapat diidentifikasi yang perlu dilakukan, sedangkan tugas karena tanggung jawab moral(duty) adalah segmen pekerjaan yang lebih besar yang terdiri dari beberapa tugas aktivitas yang harus dilakukan karena memiliki tanggung jawab moral. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melaksanakan tugas dan tugas tertentu.

### 2. Analisis Pekerjaan berbasis Kompetensi

Pendekatan kompetensi mempertimbangkan bagaimana pengetahuan dan keterampilan digunakan. Kompetensi adalah kemampuan individu yang dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja oleh individu atau tim. Beberapa organisasi menggunakan beberapa aspek analisis kompetensi dalam berbagai aktivitas Sumber Daya Manusia. Ada tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi yaitu untuk mengomunikasikan perilaku yang berharga di dalam organisasi; untuk meningkatkan tingkat kompetensi di seluruh organisasi; dan untuk meningkatkan kemampuan orang agar mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

Analisis pekerjaan menggunakan konsep kompetensi sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Kompetensi

teknis sering mengacu kepada pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki seorang karyawan. Misalnya keterampilan merancang halaman web menggunakan perangkat lunak khusus bisa disebut sebagai kompetensi. Kompetensi perilaku mengacu kepada pengetahuan perilaku seperti fokus kepada pelanggan, orientasi tim, keterampilan teknik, orientasi kepada hasil, komunikasi yang efektif, kepemimpinan, resolusi konflik, inovasi, kemampuan beradaptasi, dan ketegasan.

Manakah dari dua metode di atas yang paling optimal?. Jawabannya keduanya. Optimal tergantung dari sifat pekerjaan, dan bagaimana pekerjaan berubah. Organisasi industri teknologi tinggi yang karyawannya bekerja dalam tim proyek lintas fungsi dan bergeser dari proyek ke proyek lebih baik menggunakan analisis pekerjaan berbasis kompetensi. Misalnya, satu tim proyek yang terdiri dari empat karyawan bertugas mengembangkan perangkat lunak jenis kartu kredit yang dapat digunakan di seluruh dunia akan mengerjakan tugasnya dengan kompetensi yang dimilikinya. Ketika proyek itu selesai, keempat karyawan itu akan pindah ke proyek lain dengan anggota tim yang berbeda.

Oleh karena itu, dasar untuk merekrut, memilih, dan memberikan kompensasi kepada individu-individu adalah berdasarkan kompetensi mereka. Pendekatan analisis pekerjaan berbasis tugas, lebih optimal digunakan pada organisasi yang mengedepankan penyelesaian tugas. Misalnya buruh pabrik yang harus menghasilkan jumlah tertentu dari pekerjaan yang dilakukannya.

### 3.2.1 Metode Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan adalah bagian yang sering diabaikan dalam proses penempatan. Sebenarnya filosofi di balik proses analisis pekerjaan itu sederhana. Organisasi perlu mengetahui apa yang diperlukan dari pekerjaan setiap karyawan; apa yang mereka lakukan, bagaimana cara mereka melakukannya, apa yang perlu mereka ketahui tentang pekerjaan. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut maka perlu proses pengumpulan data tentang pekerjaan, dan menafsirkan tugas dan tanggung jawab pada masing-masing posisi.

Proses ini mencakup pengamatan, pelacakan tugas, dan mewawancarai karyawan yang berada di posisi tersebut. Kemudian masukan yang diterima

akan dianalisis. Tanpa analisis pekerjaan yang menyeluruh dan deskripsi pekerjaan yang dihasilkan dapat mengakibatkan ada ketidaksesuaian antara keterampilan dan kompetensi karyawan dan harapan karyawan serta realitas tugas sehari-hari yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Dampak jangka panjang yang mungkin timbul adalah semangat kerja rendah, motivasi rendah, dan pergantian karyawan yang tinggi.

Ada berbagai metode dasar untuk melakukan analisis pekerjaan seperti diuraikan di bawah ini.

#### 1. Metode Pengamatan

Sebuah Teknik analisis pekerjaan tentang proses pengumpulan data diperoleh dengan melihat pekerjaan karyawan. Dengan menggunakan metode observasi, seorang analis pekerjaan akan memperhatikan karyawannya secara langsung di tempat kerja. Metode ini mensyaratkan bahwa seluruh rentang aktivitas dapat diamati. Kelemahannya adalah ada kemungkinan pekerja jarang bekerja dengan efisien karena mereka sadar kalau mereka diawasi dan dengan demikian dapat mengakibatkan distorsi dalam analisis pekerjaan.

#### 2. Metode Wawancara Individu

Melakukan pertemuan dengan seorang karyawan untuk menentukan apa saja pekerjaannya. Metode wawancara individu melibatkan wawancara dengan karyawan yang benar-benar melakukan pekerjaan itu sehingga masukan yang detail dan kerja sama mereka menghasilkan informasi terperinci.

#### 3. Metode Wawancara Kelompok

Bertemu dengan sejumlah karyawan secara kolektif untuk menentukan apa saja pekerjaan mereka. Metode wawancara kelompok mirip dengan metode wawancara individu kecuali ada beberapa orang yang memegang posisi diwawancarai secara bersamaan. Dengan metode ini maka akan menghasilkan gambaran yang lebih akurat tentang posisi tersebut.

#### 4. Metode Kuesioner Terstruktur

Sebuah metode menggunakan kuesioner yang dirancang khusus tentang karyawan untuk menilai tugas yang mereka lakukan dalam

pekerjaan mereka. Teknik ini sangat bagus untuk mengumpulkan informasi tentang pekerjaan. Kelemahan metode ini adalah sulitnya untuk mengajukan pertanyaan tindak lanjut atau untuk mengklarifikasi informasi yang diterima.

#### 5. Metode Konferensi Teknis

Teknik analisis pekerjaan yang melibatkan masukan ekstensif dari supervisor karyawan. Metode konferensi teknis menggunakan supervisor yang memiliki pengetahuan luas tentang pekerjaan, yang sering disebut ahli materi pelajaran. Di sini, karakteristik pekerjaan tertentu diperoleh dari ahlinya. Meskipun ini adalah metode pengumpulan data yang baik, metode ini sering mengabaikan persepsi pekerja tentang apa yang mereka lakukan di tempat kerja.

#### 6. Metode Buku Harian

Metode analisis pekerjaan yang mengharuskan pemegang jabatan pekerjaan mencatat aktivitas sehari-hari mereka. Ini adalah metode analisis pekerjaan yang paling memakan waktu dan biayanya.

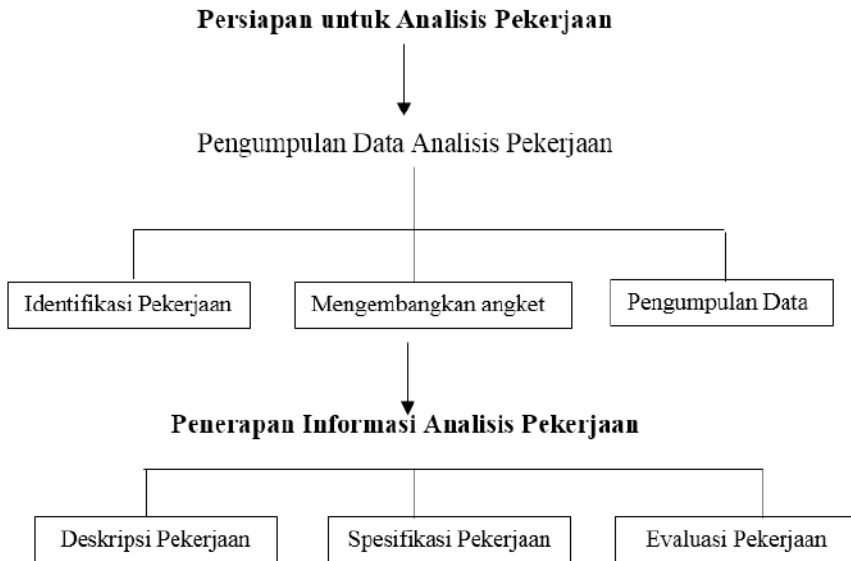
Keenam metode ini tidak berurutan dan tidak saling berhubungan, dapat dilakukan serentak atau beberapa metode. Tidak ada satu metode yang lebih unggul dari yang lainnya. Hasil terbaik biasanya dicapai dengan beberapa kombinasi metode.

### 3.2.2 Proses Analisis Pekerjaan

Menganalisis pekerjaan adalah inti dari proses manajemen orang. Menetapkan dan mendefinisikan pekerjaan dengan benar adalah titik awal tidak hanya untuk proses rekrutmen; tetapi mencakup cara karyawan dikelola dan dimotivasi, membentuk dasar untuk proses manajemen kinerja, membantu untuk menetapkan bagaimana kebutuhan pelatihan karyawan dianalisis, dan membentuk dasar dalam mendesain sistem penggajian, terutama perbandingan gaji satu karyawan dengan yang lain. Analisis pekerjaan adalah proses untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan dengan menentukan tugas dan aktivitas pekerjaan tersebut. Prosedur awalnya adalah dengan melakukan penyelidikan pekerjaan secara sistematis dengan mengikuti langkah yang telah ditentukan sebelumnya, dan hasil akhirnya adalah sebuah laporan tertulis yang merangkumkan informasi yang diperoleh dari penyelidikan. Data yang

diperoleh digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Proses analisis pekerjaan terdiri dari dua tahap utama yaitu pengumpulan data dan penyusunan uraian tugas, spesifikasi pekerjaan, dan standar pekerjaan. Prosesnya ditunjukkan pada Gambar 3.1.



**Gambar 3.1:** Proses Analisis Pekerjaan

Mengumpulkan informasi melibatkan tiga tugas yaitu mengidentifikasi pekerjaan yang akan dianalisis, mengembangkan kuesioner analisis pekerjaan, dan mengumpulkan data. Analisis pekerjaan dapat tumbuh dalam banyak situasi, yang semuanya terkait dengan perubahan organisasi. Misalnya, jika merger atau pengambilalihan perusahaan, tidak jarang analisis beberapa pekerjaan penting ditugaskan untuk melihat apakah perubahan perlu dilakukan sehubungan dengan keharusan bisnis baru. Hal ini dapat mengakibatkan pekerjaan dirancang ulang, seringkali dengan lebih sedikit karyawan. Ketika ekspansi besar timbul dan lebih banyak staf diperlukan untuk satu atau dua departemen, analisis pekerjaan dapat dilakukan untuk menentukan dengan benar untuk tujuan perekrutan atau untuk mendesain ulang mereka sehingga ada efisiensi yang lebih besar. Situasi lainnya adalah ketika pengulangan diperlukan dan pekerjaan dapat dianalisis dalam kaitannya dengan beban kerja.

Ukuran organisasi dapat memengaruhi proses analisis pekerjaan. Dalam organisasi besar, di mana ratusan rekrutan dicari setiap tahun, seperti di bidang pertahanan atau perbankan, perlu dilakukan analisis pekerjaan yang teliti karena konsekuensi dari kesalahan seleksi bisa sangat merugikan organisasi. Misalnya, mempekerjakan calon yang tidak sesuai di ruang kendali pembangkit listrik tenaga nuklir dapat mengakibatkan kerusakan senilai jutaan rupiah. Penerapan Informasi Analisis Pekerjaan menghasilkan tiga hasil nyata yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.

### 3.3 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang dilakukan pemegang pekerjaan, bagaimana pekerjaan seharusnya dilakukan, fungsi penting apa yang perlu diperhatikan, bagaimana pekerjaan harus diselesaikan, apa tujuan dari pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana kaitannya dengan misi organisasi. Pada dasarnya deskripsi pekerjaan dibuat untuk tujuan rekrutmen tetapi ada sejumlah tujuan lain. Yang pertama sebagai bagian integral dari proses evaluasi pekerjaan, di mana keputusan penilaian dan gaji diambil berdasarkan uraian tugas yang disusun dengan cermat. Kedua, digunakan sebagai dasar untuk program pelatihan, di mana pelatihan difokuskan pada elemen pekerjaan dan bagaimana karyawan dapat bekerja lebih baik dalam pekerjaannya. Ketiga, sebagai kunci dalam proses manajemen kinerja di mana seorang karyawan diukur ke tingkat yang lebih besar atau lebih kecil terhadap persyaratan pekerjaan yang ditetapkan dalam uraian pekerjaan. Deskripsi pekerjaan datang dalam berbagai bentuk dan ukuran.

<b>Nama Pekerjaan:</b>	Sekretaris bagian Penjualan
<b>Melapor Kepada</b>	Manajer Penjualan
<b>Lokasi</b>	Kantor Pusat
<b>Status Pekerjaan</b>	Pekerja penuh waktu
<b>Ringkasan posisi</b>	
Untuk melaksanakan tugas kesekretariatan, termasuk pengolahan surat dan laporan penjualan, pekerjaan telepon, pengarsipan, resepsionis dan bantuan umum rapat.	
<b>Aktivitas utama</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk menghasilkan laporan penjualan dari informasi yang diberikan oleh tim penjualan regional.</li> <li>2. Untuk surat pengolah kata, surat edaran, dll untuk manajer penjualan dan supervisor.</li> <li>3. Untuk menangani sirkulasi <i>e-mail</i> penting kepada staf penjualan.</li> <li>4. Untuk menangani pertanyaan telepon yang berkaitan dengan laporan penjualan dan masalah komisi.</li> <li>5. Untuk mengajukan dokumen, surat dan laporan dan item lainnya untuk departemen.</li> <li>6. Untuk membantu melaksanakan konferensi dan pertemuan mingguan.</li> <li>7. Untuk mengambil notulen rapat penjualan dan membantu memulai tindakan apa pun yang tertunda dari rapat ini dengan manajer yang sesuai.</li> <li>8. Untuk melaksanakan tugas lain yang diperlukan yang terkait dengan kantor penjualan.</li> </ol>	

**Gambar 3.2:** Contoh Deskripsi Pekerjaan Sederhana

Ada versi sederhana yang memberikan gambaran dasar tentang tugas-tugas utama (lihat gambar 3.2). Ada versi yang lebih kompleks yang menunjukkan akuntabilitas dan standar. Keputusan tentang format yang akan digunakan akan bergantung pada ukuran dan kompleksitas organisasi saat ini dan tujuan pembuatan deskripsi pekerjaan. Jika hanya untuk perekrutan pegawai administrasi dasar, maka versi yang sederhana sudah cukup. Jika itu untuk karyawan pengawas atau manajerial atau jika deskripsi juga digunakan untuk tujuan lain, maka diperlukan versi yang lebih kompleks.

Saat membuat deskripsi pekerjaan harus secara akurat dan menggambarkan secara detail isi pekerjaan, lingkungan, dan kondisi kerja. Format umum untuk deskripsi pekerjaan meliputi:

1. Tanggal, yaitu tanggal saat deskripsi pekerjaan ditulis.
2. Status pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan paruh waktu atau penuh waktu.
3. Nama Pekerjaan, biasanya menggambarkan pekerjaan dan petunjuk tentang sifat dan tugas pekerjaan
4. Identifikasi Pekerjaan, mencakup lokasi, departemen, kepada siapa orang tersebut melapor, kode identifikasi pekerjaan, dan tanggal deskripsi pekerjaan terakhir direvisi.

5. Sasaran/tujuan dari jabatan adalah tentang bagaimana kaitannya dengan jabatan lain dalam organisasi.
6. Pengawas, yaitu tentang kepada siapa pemegang pekerjaan melapor
7. Ringkasan pekerjaan, termasuk detail garis besar tanggung jawab pekerjaan.
8. Spesifikasi pekerjaan adalah persyaratan minimum untuk pendidikan, pengalaman, spesialisasi keterampilan, lisensi, dan sertifikasi resmi.
9. Fungsi-fungsi penting, berisi detail daftar tugas dan tanggung jawab. Dibagi ke beberapa bagian yaitu fungsi penting mental, dan fungsi penting fisik. Bagian ini sangat penting untuk membantu organisasi dan kepatuhannya terhadap peraturan-peraturan pemerintah terkait dengan karyawan.
10. Pernyataan Disclaimer yang menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan dibuat bukanlah eksklusif aktivitas yang mungkin perlu dilakukan karyawan. Tugas lainnya yang ditugaskan adalah bagian dari bahagian ini.
11. Tanda tangan dari manajemen puncak, pengawas, dan karyawan.

Ketika melakukan proses seleksi, perekrutan karyawan dan penilaian kerja, deskripsi pekerjaan bertindak sebagai sumber penting yaitu untuk mendeskripsikan pekerjaan kepada calon potensial, membimbing karyawan yang baru dipekerjakan, mengembangkan kriteria untuk evaluasi kinerja individu yang memegang pekerjaan itu, dan untuk menetapkan nilai relatif pekerjaan terhadap kompensasi yang diberikan.

### 3.4 Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan memiliki tiga tujuan. Pertama, sebagai proses internal untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia fokus dalam mengimplementasikan apa yang sudah ditulis yaitu menyetujui ciri-ciri orang yang akan dipilih. Kedua, spesifikasi pekerjaan penting untuk dimasukkan ke isi iklan agar dapat mengkomunikasikan informasi yang diperlukan kepada calon pelamar. Ini membantu mengurangi jumlah pelamar yang tidak sesuai. Ketiga, spesifikasi dapat digunakan sebagai alat bantu pemilihan pada metode



ilmiah dan objektif dapat digunakan untuk memilih pelamar dengan cara mengukur seberapa dekat kompetensi mereka dengan spesifikasi. Spesifikasi pekerjaan menyatakan kualifikasi minimum yang dapat diterima dan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, pendidikan, pengalaman, sertifikasi, dan kemampuan terkait. Itu sebabnya, spesifikasi pekerjaan adalah alat yang penting sebagai standar penetapan karyawan di suatu posisi.

### 3.4.1 Pedoman Membuat Spesifikasi Pekerjaan

Sering sekali deskripsi pekerjaan dibuat terlalu teoritis sehingga sulit untuk dimengerti dan diimplementasikan. Berikut ini adalah panduan dalam membuat deskripsi pekerjaan.

1. Aturlah tugas dan tanggung jawab berurutan. Mulailah dengan tugas yang paling bertanggung jawab atau yang membutuhkan waktu paling banyak.
2. Persentasekan waktu yang digunakan untuk setiap tugas
3. Sebutkan tugas yang terpisah dengan jelas dan ringkas. Siapapun nantinya harus dapat melihat sekilas deskripsi yang diuraikan dengan mudah.
4. Hindari kata-kata yang bersifat generalisasi atau kata-kata ambigu. Misalnya: kalimat generalisasi “menangani email”, lebih baik “mengurutkan email berdasarkan tanggal” atau “mendistribusikan email”.
5. Gunakan ungkapan “tugas dan tanggung jawab Anda mencakup . . .” di awal deskripsi dan ditutup dengan kalimat “melakukan tugas dan tanggung jawab terkait lainnya, sesuai kebutuhan”.
6. Sertakan contoh tugas yang spesifik jika memungkinkan. Bersikap spesifik akan memungkinkan pembaca untuk lebih memahami ruang lingkup tanggung jawab yang terlibat.
7. Gunakan bahasa non teknis. Deskripsi pekerjaan yang baik, saat menjelaskan tanggung jawab suatu pekerjaan menggunakan istilah yang dapat dimengerti oleh semua orang yang menggunakannya.

8. Tunjukkan frekuensi/waktu yang dicurahkan untuk pelaksanaan setiap tugas.
9. Buat daftar tugas secara individual dan ringkas. Lebih baik menggunakan penomoran daripada bahasa paragraf naratif.
10. Jangan mengacu pada orang tertentu. Lihat judul dan posisi.
11. Gunakan kalimat “waktu sekarang”
12. Bersikaplah objektif dan akurat dalam mendeskripsikan pekerjaan. Berhati-hatilah untuk tidak. Mendeskripsikan pemegang jabatan saat ini dengan apa yang dilakukannya saat ini atau diri Anda saat Anda memegang pekerjaan tertentu. Jelaskan pekerjaan sebagaimana yang harus dilakukan, bukan seperti yang Anda inginkan.
13. Pastikan bahwa semua persyaratan terkait dengan pekerjaan dan sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang relevan. Hal ini akan mencegah munculnya masalah hukum di kemudian hari.
14. Gunakan kata “tindakan”. Kata-kata yang menggambarkan fungsi tertentu sebagai tindakan memberikan deskripsi pekerjaan yang lebih jelas.

## 3.5 Evaluasi Pekerjaan

Fungsi deskripsi pekerjaan saat melakukan evaluasi pekerjaan adalah untuk membuat perbandingan pekerjaan. Evaluasi pekerjaan berkontribusi dengan menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan dalam organisasi, yang menjadikannya bagian penting dari administrasi kompensasi. Sementara itu, perlu diingat bahwa evaluasi pekerjaan bergantung pada data yang dihasilkan dari analisis pekerjaan. Teknik evaluasi pekerjaan juga berkaitan dengan pencapaian ekuitas internal gaji di antara berbagai pekerjaan dalam organisasi.

### 3.5.1 Proses Evaluasi Pekerjaan

Proses evaluasi pekerjaan memiliki empat langkah yaitu mengumpulkan data; memilih faktor kompensasi; mengevaluasi pekerjaan; dan menetapkan gaji untuk pekerjaan itu.

1. Mengumpulkan Data Analisis Pekerjaan. Dalam langkah pertama ini, validitas data harus mengikuti prinsip panduan. Artinya, penganalisis pekerjaan harus menangkap semua isi pekerjaan secara akurat. Deskripsi pekerjaan yang ambigu, tidak lengkap, atau tidak akurat dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dievaluasi secara tidak benar.
2. Memilih Faktor Kompensasi. Faktor yang dapat dikompensasikan adalah faktor yang dipilih organisasi untuk diberikan penghargaan melalui pembayaran diferensial. Faktor kompensasi yang paling khas adalah keterampilan, usaha, pengetahuan, tanggung jawab, dan kondisi kerja.
3. Mengevaluasi Pekerjaan. Ada empat metode dasar evaluasi pekerjaan yaitu peringkat, penilaian pekerjaan, perbandingan faktor, dan metode point.
4. Peringkat. Pekerjaan diurutkan dari yang paling kecil hingga yang paling tinggi dalam struktur organisasi seperti tabel 3.3. Urutan peringkat atau hierarki pekerjaan ini didasarkan pada evaluasi subjektif dari nilai relatif. Cara ini memiliki sejumlah keunggulan. Sederhana, cepat dan murah. Metode pemeringkatan akan menarik bagi organisasi kecil dan mereka yang memiliki jumlah pekerjaan terbatas. Kerugian adalah sepenuhnya subyektif, dan oleh karena itu hasilnya sulit untuk dipertahankan dan tantangan hukum mungkin bisa saja terjadi.

**Tabel 3.1:** Type Peringkat Pekerjaan

Pekerjaan	Peringkat
1. Sopir <i>Forklift</i>	1 .Inspektur (yang paling tinggi)
2. Mekanik	2. Mekanik
3. Inspektur	3. Sekretaris
4. Sekretaris	4. Sopir <i>Forklift</i>
5. Petugas Arsip	5. Petugas Arsip
6. Buruh	6. Buruh

5. Penilaian pekerjaan. Disebut juga sebagai klasifikasi pekerjaan. Caranya adalah dengan menempatkan pekerjaan dalam hierarki atau rangkaian nilai pekerjaan. Sebelumnya perlu diputuskan berapa nilai gaji/poin gaji yang harus dibuat dan pekerjaan dibagi ke dalam setiap

tingkatan berdasarkan sejauh mana pekerjaan tersebut memiliki seperangkat faktor kompensasi. Nilai terendah akan didefinisikan sebagai bentuk pekerjaan yang membutuhkan sedikit keterampilan dan dibutuhkan pengawasan yang ketat.

Semakin naik kelas dan urutannya, maka keterampilan, pengetahuan, dan tanggung jawab meningkat. Misalnya Kelas I mencakup pekerjaan yang tidak memerlukan pengalaman sebelumnya, membutuhkan pengawasan langsung. Kelas V adalah pekerjaan yang membutuhkan pelatihan, dibawah pengawasan secara umum. Keuntungan dari metode ini adalah relatif sederhana, cepat, dan murah. Kerugiannya adalah bahwa pekerjaan yang kompleks sulit untuk dimasukkan ke dalam sistem (tabel 3.2)

**Tabel 3.2:** Contoh Penilaian Pekerjaan

Kelas	Deskripsi Pekerjaan
I	Pekerjaan sederhana, berulang, pengawasan ketat, membutuhkan pelatihan minimal dan sedikit tanggung jawab dan inisiatif.
II	Pekerjaan sederhana, berulang, pengawasan ketat, membutuhkan beberapa pelatihan atau keterampilan. Karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab atau inisiatif
III	Pekerjaan sederhana dengan sedikit variasi, pengawasan umum. Pelatihan atau keterampilan dibutuhkan. Karyawan memiliki tanggung jawab minimum utilitas dan harus mengambil inisiatif untuk melakukan pekerjaan yang memuaskan
IV	Pekerjaan cukup kompleks, dengan beberapa variasi, pengawasan umum. Keterampilan tingkat tinggi diperlukan. Karyawan bertanggung jawab atas peralatan dan keselamatan, secara teratur memberikan inisiatif.
V	Pekerjaan rumit dan bervariasi, pengawasan umum. Diperlukan tingkat keterampilan lanjutan. Karyawan bertanggung jawab atas peralatan dan keamanan, menunjukkan tingkat inisiatif yang tinggi.

- Perbandingan Faktor. Ini adalah metode kuantitatif yang mengevaluasi pekerjaan berdasarkan serangkaian faktor kompensasi (tabel 3.3) Ini adalah metode peringkatan yang lebih canggih di mana pekerjaan dalam organisasi dibandingkan satu sama lain di beberapa faktor seperti keterampilan, upaya mental, upaya fisik, tanggung jawab, upaya fisik, dan kondisi kerja. Untuk setiap pekerjaan, faktor kompensasi diberi peringkat sesuai dengan kepentingan relatifnya di

setiap pekerjaan. Setelah setiap pekerjaan diberi peringkat pada setiap faktor, penilai pekerja mengalokasikan nilai moneter untuk setiap faktor.

Pada dasarnya ini dilakukan dengan memutuskan berapa tingkat upah untuk setiap pekerjaan dikaitkan dengan persyaratan keterampilan, berapa banyak upaya mental, dan seterusnya di semua faktor kompensasi. Keuntungan dari metode ini adalah kriteria untuk mengevaluasi pekerjaan dibuat eksplisit. Kerugian utama adalah metode ini rumit dan sulit untuk dijelaskan kepada karyawan yang tidak puas. Menerjemahkan perbandingan faktor ke dalam tingkat gaji sebenarnya adalah latihan yang agak rumit dan dapat diatasi dengan menggunakan teknik kuantitatif berdasarkan poin.

**Tabel 3.3:** Pendekatan Langkah Demi Langkah untuk Perbandingan Faktor

<b>Langkah 1</b>	<b>Tentukan Faktor Kritis:</b> Tentukan faktor mana yang umum dan penting dalam berbagai pekerjaan - Libatkan karyawan dengan menggunakan berbagai metodologi wawancara, kuesioner, curah pendapat.
<b>Langkah 2</b>	<b>Tentukan Faktor Utama</b> 1. Pekerjaan utama yang biasa dilakukan di seluruh organisasi. 2. Pekerjaan utama yang umum dipasar tenaga kerja lokal. - Dengan demikian, harga pasar dapat ditentukan untuk pekerjaan ini.
<b>Langkah 3</b>	<b>Pembagian Gaji untuk Pekerjaan Utama.</b> Alokasikan sebagian dari tingkat upah untuk setiap pekerjaan utama ke setiap faktor kritis. – Alokasi tergantung pada pentingnya faktor tersebut untuk pekerjaan yang bersangkutan.
<b>Langkah 4</b>	<b>Tempatkan Pekerjaan Utama dan Pekerjaan untuk di Evaluasi pada Grafik Perbandingan Faktor</b> 1. Baris: Pekerjaan Utama 2. Kolom: Faktor Kritis
<b>Langkah 5</b>	<b>Evaluasi Pekerjaan Lain</b> 1. Menggunakan Pekerjaan Utama sebagai tolok ukur 2. Membandingkan pekerjaan lain sebagai dasar faktor kritis

7. Metode Point. Ini juga merupakan metode kuantitatif dan paling sering digunakan dari keempat teknik di atas. Seperti metode perbandingan faktor, metode ini mengembangkan skala terpisah untuk setiap faktor yang dapat dikompensasikan untuk menetapkan hierarki pekerjaan dengan menggunakan poin seperti tabel 3.4

Nilai relatif setiap pekerjaan dan karena lokasinya dalam struktur gaji, ditentukan dengan menjumlahkan poin yang diberikan ke setiap faktor kompensasi. Angka apapun antara 1 sampai 100 poin dapat ditetapkan untuk setiap faktor. Selanjutnya, masing-masing faktor diberi bobot; ini adalah penilaian tentang seberapa penting satu faktor dalam hubungannya dengan yang lain. Sistem poin memiliki keuntungan yaitu relatif lebih stabil dari waktu ke waktu. Dan, karena kelengkapannya, lebih bisa diterima oleh pihak yang berkepentingan. Kekurangannya termasuk biaya administrasi yang tinggi yang mungkin terlalu tinggi untuk digunakan dalam organisasi kecil. Variasi dari sistem poin adalah “Hay Pan” yang banyak digunakan. Metode ini menggunakan matriks poin standar, yang dapat diterapkan diseluruh batas organisasi.

**Tabel 3.4:** Matrik Sistem Poin

Pekerjaan	Faktor					Jumlah
	Keterampilan	Upaya Mental	Tanggung Jawab	Upaya Fisik	Kondisi Pekerjaan	
Supir Forklift	10	10	10	10	5	45
Mekanik	20	15	17	8	10	70
Inspektur	20	20	40	5	5	90
Sekretaris	20	20	35	5	5	85
Petugas Arsip	10	5	5	5	5	30
Buruh	5	2	2	17	9	35

Namun, setiap manajer Sumber Daya Manusia harus menyadari bahwa sejauh menyangkut evaluasi pekerjaan, tidak ada sistem yang sempurna; prosesnya melibatkan penilaian subjektif. Selain itu, di mana perempuan dipekerjakan, perhatian perlu diberikan untuk memastikan bahwa bias gender dalam penilaian evaluasi pekerjaan tidak ada.

8. Menetapkan Gaji untuk Pekerjaan itu. Produk akhir dari latihan evaluasi pekerjaan adalah hierarki pekerjaan dalam kaitannya dengan nilai relatifnya terhadap organisasi. Menetapkan gaji ke hierarki pekerjaan ini disebut sebagai penetapan harga struktur gaji. Praktik ini membutuhkan keputusan kebijakan tentang bagaimana tingkat gaji organisasi terkait dengan pesaing mereka.

# Bab 4

## Beban Kerja dan Stres Kerja

### 4.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset suatu organisasi yang unik, rentan dan sulit untuk diprediksi. Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk berkembang. Perkembangan tersebut dapat memengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi. Dengan demikian sumber daya manusia sebagai aset adalah sebagai objek yang menerima beban pekerjaan yang merupakan akibat dari keinginan untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi.

Beban kerja merupakan beban aktivitas fisik, mental, sosial yang diterima oleh individu yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sesuai dengan kemampuan fisik maupun keterbatasan pekerja dalam menerima beban tersebut. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki.



Secara khusus oleh (Ronald, 2013), stres kerja diasosiasikan sebagai hambatan-hambatan dan tuntutan-tuntutan. Pertama, stres dapat mencegah individu untuk melakukan sesuatu yang diinginkan. Kedua, stres dapat menunjukkan hilangnya keinginan untuk melakukan sesuatu. Ketiga, ketika individu mengalami tinjauan kinerja tahunan di tempat kerja, maka individu akan merasakan stres karena individu mengkonfrontasikan antara kesempatan, hambatan dan tuntutan. Kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Cain, 2007).

## 4.2 Kajian Beban Kerja

### 4.2.1 Definisi Beban Kerja

Pada dasarnya beban kerja merupakan suatu hal yang secara otomatis ada dan akan dimiliki oleh individu sebagai pemegang tanggung jawab dalam suatu pekerjaan. Beban yang diterima setiap pekerja akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, yang dipengaruhi oleh jenis pekerjaan serta jabatan yang dipegang oleh individu tersebut.

Beberapa ahli dalam buku (Rino, 2020) mendefinisikan beban kerja sebagai berikut:

1. Nurmianto (2003) memaparkan bahwa beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pekerja dalam jangka waktu tertentu.
2. Irwandy (2007) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik dan mental.
3. Haryanto (2010) menyatakan bahwa beban kerja merupakan sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh individu maupun sekelompok individu, selama periode waktu tertentu dalam kegiatan normal

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu kegiatan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemegang tanggung jawab yaitu pekerja dalam jangka waktu tertentu.

#### 4.2.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi beban kerja yang dirasakan langsung oleh pekerja, disebut juga sebagai stressor. (Maharani and Budianto, 2019) beban kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor somatis dan faktor psikis. Faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatif (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan).

Lebih lanjut, faktor eksternal mencakup tiga aspek yaitu tugas-tugas yang bersifat fisik, tugas-tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan. Faktor eksternal merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja. Faktor eksternal mencakup tiga aspek yang sering kali disebut stressor. Pertama, tugas bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan. Kedua organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang. Yang ketiga, lingkungan kerja baik lingkungan fisik, kimiawi, biologis maupun psikologis.

**Tabel 4.1:** Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Beban Kerja (Maharani and Budianto, 2019)

Faktor Beban Kerja	Pokok Kajian
Faktor Internal	faktor yang berasal dari dalam tubuh yang terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor somatis dan faktor psikis.
Faktor Eksternal	faktor eksternal mencakup tiga aspek yaitu tugas-tugas yang bersifat fisik, tugas-tugas yang bersikap mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan.

### 4.2.3 Dampak Beban Kerja

Beban kerja berlebihan disampaikan melalui sebuah studi pada *Journal of Occupational and Environmental Medicine* menyebutkan bahwa terdapat korelasi antara jam kerja dalam seminggu dengan risiko serangan jantung. Orang yang bekerja 55 jam seminggu, 16 % lebih mungkin mengembangkan risiko serangan jantung dibanding mereka yang bekerja 45 jam seminggu seperti yang dilansir oleh Kesehatan.kontan.co.id. Studi itu menemukan bahwa orang yang bekerja 65 jam seminggu memiliki peluang mengalami serangan jantung sebesar 33%. Studi empiris yang terbit 2014 di jurnal *Psychosomatic Medicine* mengungkapkan bahwa tingginya beban pekerjaan berkaitan dengan diabetes, peluang risikonya bisa mencapai 45 %. Merasa terlalu banyak bekerja juga dapat merusak kesehatan mental (Surijadi and Musa, 2020).

Adanya ketidaksesuaian antara peran yang diharapkan, jumlah waktu, dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi persyaratan tersebut. Beban kerja berkaitan dengan banyaknya tugas-tugas yang harus dilaksanakan, ketersediaan waktu, serta ketersediaan sumber daya. Apabila proporsi ketiganya tidak seimbang, kemungkinan besar tugas tersebut tidak bisa diselesaikan dengan baik. Ketidakseimbangan ini bisa menyebabkan individu mengalami stres. Selain itu, beban kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan intensi turnover, yaitu keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat individu bekerja (Hang-Yue, Foley and Loi, 2005).

Beban kerja yang terlalu berlebihan dapat menimbulkan gangguan atau penyakit akibat bekerja. Selain itu, juga dapat mengakibatkan kelelahan baik fisik, mental maupun reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan dan mudah marah. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu sedikit yang terjadi karena pengulangan peran dan gerak dapat menimbulkan kebosanan. Para pekerja tentu tidak sama dalam merasakan beban kerja, karena kemampuan, pengalaman dan pemahaman yang berbeda. Data di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja yang berlebihan tidak bisa dianggap hal yang biasa karena dampaknya yang sangat menakutkan, bukan hanya berdampak pada kinerja pekerja tapi bahkan sampai pada tingkat kematian.

### 4.2.4 Pengukuran Beban Kerja

Pengukuran beban kerja dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu satu tahun. Pengukuran

beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun (Cain, 2007) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja.

Tiga kategori tersebut yaitu :

1. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (rating scale).
2. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku/aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.
3. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu menyelesaikan suatu tugas/pekerjaan tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

Pengukuran waktu dapat digunakan untuk mendapatkan ukuran tentang beban dan kinerja yang berlaku dalam suatu sistem kerja. Karena metode yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode ilmiah, maka hasilnya dapat dipertanggungjawabkan.

## 4.3 Kajian Stres Kerja

### 4.3.1 Definisi Stres Kerja

Menurut (Stephen Robbins, 2017), individu yang merasakan stres yaitu pada saat sumber daya yang dimiliki tidak dapat menyeimbangkan dengan permintaan yang harus dikerjakan. Jadi dapat dikatakan bahwa gangguan yang bersifat psikologis maupun fisiologi pada individu dapat dikatakan sebagai kondisi stres pada individu. Tidak semua individu dapat mengatasi permintaan tuntutan tugas yang tinggi pada dirinya, begitu juga sebaliknya ada beberapa individu yang dapat mengatasi hal tersebut. Evaluasi yang bersifat subjektif merupakan kemampuan untuk menghadapi kejadian stres pada seorang individu.

Stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stresor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Setiap aspek di dalam pekerjaan dapat menjadi pembangkit stres. Pekerja yang dapat menentukan sejauh mana situasi yang dihadapi merupakan situasi stres atau tidak. Suatu kondisi ketegangan yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi pekerja dapat dikatakan sebagai stres kerja (Rivai, 2009). Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah karena adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian pekerja dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

### 4.3.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Stres Kerja

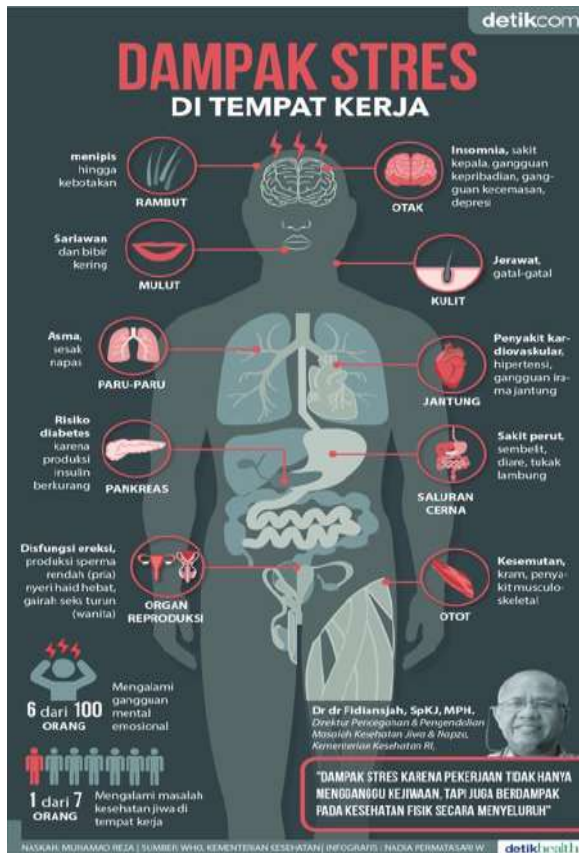
Terjadinya suatu stres kerja yang dialami oleh individu pasti tidak terlepas dari beberapa faktor penyebab yang berasal dalam diri individu tersebut maupun dari luar yaitu berupa faktor lingkungan sekitar. Di sisi lain, penyebab stres dapat disebabkan oleh waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara pekerja dengan pemimpin yang frustrasi dalam bekerja.

**Tabel 4.2:** Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja (Hermita, 2011)

Faktor Penyebab	Sumber stressor
Internal	Sinar, Kebisingan, Temperatur, Udara
Eksternal	Konflik peran, Beban kerja, Tanggung jawab terhadap orang lain, Pengembangan karir

### 4.3.3 Dampak Stres Kerja

Stres kerja memiliki suatu dampak baik bagi diri sendiri maupun organisasi tempat bekerja. Dampak tersebut bisa berupa fisik, perilaku maupun psikologis. Dampak secara fisik dapat dilihat melalui gambar berikut:



**Gambar 4.1:** Dampak Stres Kerja Di Tempat Kerja (M, 2017)

Selanjutnya, dampak negatif yang timbul akibat stres kerja berupa:

1. Terjadi kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja
2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja
3. Menurunnya tingkat produktivitas
4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat berdampak pada diri sendiri berupa mudah terserang penyakit, muncul gangguan kesehatan, psikologis, gangguan interpersonal. Stres kerja juga berdampak pada organisasi yang bersangkutan, yaitu kekacauan manajemen dan operasional kerja. Individu yang sedang stres akan lebih sensitif dibandingkan orang yang tidak dalam kondisi stres. Oleh karena itulah, sering terjadi salah persepsi dalam membaca dan mengartikan suatu keadaan, pendapat atau penilaian, kritik, nasihat, bahkan perilaku orang lain. Stres kerja menyebabkan terjadinya ketegangan dan konflik antara pihak karyawan dengan pihak manajemen. Tingginya sensitivitas emosi berpotensi menyulut pertikaian dan menghambat kerja sama antara individu satu dengan yang lain (Wahdaniah, 2018).

## 4.4 Hubungan Beban Kerja Dengan Stres Kerja

Stres adalah suatu kondisi dinamik yang didalamnya seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang. Termasuk kendala atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang dihasilkannya, dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Dalam perkembangannya, ada beberapa faktor organisasi yang secara positif mampu menimbulkan stres tingkat kerja. Di antaranya konflik, keterasingan, beban kerja, situasi kerja, gaya kepemimpinan dan struktur organisasi. Aamodt, (2015) menambahkan bahwa terdapat empat sumber utama yang menyebabkan timbulnya stres kerja

di antaranya beban kerja, tuntutan atau tekanan dari atasan, ketegangan dan kesalahan, serta menurunnya tingkat interpersonal. Stres kerja dapat disebabkan oleh beberapa hal, salah satunya adalah beban kerja. Faktor-faktor pekerjaan yang dapat menimbulkan stres adalah kategori faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan adalah fisik dan tugas. Beban kerja termasuk dalam cakupan tugas.

Stres pada karyawan pun juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Jika beban yang dirasakan karyawan terlalu berat, karyawan akan mengalami hambatan dalam berpikir dan terganggunya kesehatan. Stres yang terlalu lama dialami oleh karyawan akan menjadi kerugian bagi perusahaan. Stres yang terlalu lama akan menyebabkan karyawan ingin keluar dari perusahaan, hal ini merupakan salah satu kerugian yang dapat timbul. Ada kalanya keluar masuk karyawan dapat berdampak positif, namun akan lebih banyak kerugian yang dialami. Stres merupakan keadaan yang wajar karena terbentuk pada diri manusia sebagai suatu respon dan merupakan bagian dari kehidupan sehari – hari dengan kesibukan dan beban kerja semakin bertambah. Stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah, atau khawatir (Sulastri and Onsardi, 2020). Stres dapat muncul apabila individu mengalami beban atau tugas berat di mana individu tersebut tidak dapat mengatasi tugas yang dibebankan itu, maka tubuh akan berespon dengan tidak mampu terhadap tugas tersebut, sehingga individu tersebut dapat mengalami stres (Maharani and Budianto, 2019). Beban kerja dapat berupa fisik maupun psikologis yang berlebihan adalah sumber stres kerja.

Di sisi lain, beban kerja yang terlalu sedikit sebagai akibat dari pekerjaan terlalu sedikit diterima dan akan diselesaikan, yang dibandingkan waktu yang tersedia menurut standar waktu kerja yang ditentukan, juga akan membangkitkan stres. Pekerjaan yang terlalu sedikit dibebankan setiap hari, dapat memengaruhi beban mental atau psikologis bagi pekerja. Pekerjaan yang terlalu sedikit di mana pekerjaan yang terjadi karena pengulangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan pekerja.

Berdasarkan (Luthans, 2011) beban kerja yang terlalu sedikit karena pekerja tidak diberikan peluang untuk menggunakan keterampilan yang diperolehnya atau tidak diperkenankan untuk mengembangkan kompetensinya secara penuh, keadaan tersebut akan berdampak kebosanan terhadap pekerja dan akan



menurunkan semangat kerja serta motivasi bekerja. Kecenderungan meninggalkan pekerjaan, depresi, peningkatan kecemasan, mudah tersinggung dan keluhan psikosomatik. Apabila otot menerima beban statis secara berulang dan dalam waktu lama, dapat menyebabkan keluhan berupa kerusakan sendi, ligamen, dan tendon. Keluhan hingga kerusakan tersebut diistilahkan dengan keluhan musculoskeletal disorders (MSDs) atau cedera pada sistem muskuloskeletal.

# Bab 5

## Metode Analisa Beban Kerja

### 5.1 Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu komponen penting dalam pengelolaan dan kelangsungan sebuah perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan kondisi SDM atau tenaga kerja memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan. Kinerja tenaga kerja berpengaruh dalam pencapaian tujuan atau keberhasilan suatu perusahaan ataupun organisasi. Agar kinerja tenaga kerja optimal salah satu faktor yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian pemberian beban kerja.

Beban kerja yang tidak sesuai dapat menimbulkan proses kerja yang tidak efisien dan efektif. (Fahmy, Rosyadah and Amrullah, 2018) Agar pembagian beban kerja efisien, suatu organisasi atau perusahaan perlu membuat analisis beban kerja yang tepat dari setiap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja (Wahyuni et al., 2019). Bab ini akan membahas Teknik pengamatan kegiatan/aktivitas kerja, metode analisa beban kerja dan Langkah-langkah analisa beban kerja berdasarkan metode *Workload Indicator of Staffing Needs* versi WHO.

## 5.2 Teknik Pengamatan Kegiatan/ Aktivitas Kerja

Salah satu teknik pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi jenis-jenis aktivitas yang dilakukan oleh tenaga kerja selama jam kerja adalah teknik sampling kerja. Metode sampling kerja adalah teknik pengamatan pada aktivitas kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja pada suatu unit, bidang maupun kelompok kerja tertentu (Fadilah and Hidayat., 2019). Pengukuran kerja dengan metode sampling kerja ini harus dilakukan secara langsung ditempat kerja/lokasi yang diteliti (Jono, 2015). Oleh karena itu, untuk memperoleh data kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh setiap tenaga kerja memerlukan ketelitian dan kejelian saat melakukan pengumpulan data tersebut.

1. Dalam teknik sampling kerja, hal-hal yang dapat diamati secara spesifik antara lain:
  - a. Aktivitas benar-benar sedang dilakukan oleh tenaga kerja saat waktu/jam kerjanya.
  - b. Keterkaitan antara aktivitas yang dilakukan oleh tenaga kerja dengan fungsi dan tugasnya pada waktu/jam kerja.
  - c. Proporsi waktu kerja produktif atau tidak produktif.
  - d. Pola beban kerja personel terkait dengan waktu, dan jadwal kerja.
2. Beberapa tahapan untuk melakukan perhitungan beban kerja menggunakan metode sampling kerja, antara lain:
  - a. Menentukan jenis atau kelompok kerja tenaga kerja yang akan diamati. Jika jumlah tenaga kerja pada kelompok kerja yang dipilih jumlahnya banyak, maka perlu dilakukan pemilihan sampel tenaga kerja. Langkah Pemilihan Kategori Staf :(World Health Organization, 2010)
    - Pertama, daftar semua unit kerja (sesuai kebutuhan) dan kategori staf utama yang bekerja di sana.
    - Kedua, menentukan dan menuliskan masalah kepegawaian Anda yang paling bermasalah. Mempertimbangkan masalah

kepegawaian yang ada saat ini, dan juga hal-hal yang akan diantisipasi di masa depan.

- Ketiga, menentukan kategori-kategori yang harus diprioritaskan. Dapat pula memilih prioritas tertinggi kedua dan ketiga, jika memiliki sumber daya yang cukup.

Beberapa pertanyaan yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan prioritas kategori staf :

- Kategori staf mana yang paling membutuhkan penambahan staf?
  - Di mana unit kerja yang paling kekurangan staf?
  - Di Unit Kerja mana Distribusi staf cenderung paling tidak tepat/pas?
  - Di Unit mana distribusi kategori staf utama paling tidak seimbang?
  - Performa Staff manakah yang cenderung memengaruhi kualitas pelayanan?
- b. Menyiapkan formulir/lembar observasi daftar kegiatan tenaga kerja dalam beberapa kategori (kegiatan produktif dan tidak produktif atau kegiatan langsung dan tidak langsung).
  - c. Pengamatan kegiatan dilakukan dengan interval waktu 2-15 menit atau tergantung karakteristik pekerjaan yang diamati.
  - d. Pengamatan/observasi dilakukan selama jam kerja, apabila pekerjaan tenaga kerja yang terdiri dari 3 shift kerja (24 jam/hari), maka pengamatan dilakukan selama 24 jam/hari dalam 7 hari pengamatan (Fadilah and Hidayat., 2019).

## 5.3 Metode Analisa Beban Kerja

Terdapat beberapa metode analisa beban kerja yang cukup sering digunakan untuk mengidentifikasi beban kerja maupun kebutuhan sumber daya manusia di suatu organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa metode analisa beban

kerja yang dapat diterapkan untuk mengetahui/mengidentifikasi tingkat beban kerja tenaga kerja maupun untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja pada kelompok tertentu :

### 5.3.1 Full Time Equivalent (FTE)

Full Time Equivalent adalah metode analisis beban kerja berdasarkan waktu. Dalam metode ini hasil pengukuran lama waktu penyelesaian suatu pekerjaan dikonversi ke dalam indeks nilai FTE. Waktu yang digunakan oleh tenaga kerja untuk menyelesaikan berbagai kegiatan/pekerjaan dibandingkan dengan waktu kerja efektif yang tersedia. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisa beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja dengan metode FTE antara lain:

1. Menetapkan waktu kerja tersedia (WKT) selama satu tahun. Penjelasan mendetail tentang cara menghitung WKT pada metode FTE sama dengan cara menghitung WKT pada metode WISN.
2. Menyusun standar kelonggaran, untuk menggambarkan kebutuhan waktu dalam menyelesaikan suatu kegiatan atau aktivitas yang tidak terkait dengan kegiatan/tugas pokok tenaga kerja tertentu (contoh : istirahat, sholat atau ke toilet dan beberapa kegiatan lainnya).
3. Menetapkan standar beban kerja dari kegiatan/tugas pokok yang dilakukan oleh tenaga kerja.
4. Menghitung kebutuhan tenaga per unit kerja.

### 5.3.2 Metode Workload Indicator of Staffing Needs (WISN)

Metode WISN adalah alat manajemen sumber daya manusia yang :

1. Menentukan berapa banyak tenaga kerja pada kelompok kerja tertentu di suatu organisasi atau perusahaan.
2. Menilai beban kerja tenaga kerja di suatu organisasi atau perusahaan.

Metode WISN dapat diterapkan untuk mengidentifikasi beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja di organisasi pemerintah, organisasi non pemerintah (LSM) dan fasilitas kesehatan swasta dan untuk semua kategori staf (jabatan), termasuk jabatan/staf non medis (World Health Organization, 2010). Analisa beban kerja dengan metode WISN dapat menghitung tingkat beban dari

masing-masing tenaga kerja dalam suatu kelompok kerja (jabatan) yang diamati dan menghitung kebutuhan tenaga kerja dalam suatu kelompok kerja (jabatan) yang diamati. Untuk mengetahui masing-masing tingkat beban kerja tenaga kerja, perhitungan WISN dilakukan secara terpisah mulai dari perhitungan waktu kerja s.d hasil akhir dalam langkah analisis beban kerja dengan WISN. Dalam hal tersebut, Perlu dipastikan bahwa data kuantitas kerja dan rincian kegiatan/aktivitas kerja yang dihitung fokus pada masing-masing kegiatan pokok, tambahan maupun penunjang yang dilakukan oleh seorang tenaga kerja pada kelompok kerja yang diamati.

## 5.4 Langkah-Langkah Analisa Beban Kerja dengan WISN (Workload Indicator of Staffing Needs)

Berikut langkah-langkah analisa beban kerja dengan metode WISN menurut WHO, 2010:

### 5.4.1 Memperkirakan Waktu Kerja Tersedia

Tenaga kesehatan tidak bekerja setiap hari sepanjang tahun. Mereka berhak cuti tahunan. Mereka juga tidak bekerja pada hari libur resmi atau, jika mereka melakukannya, diberi kompensasi saat cuti atau membayar ekstra. Mereka sakit, pergi untuk pelatihan, atau memiliki alasan pribadi lainnya untuk absen (World Health Organization, 2010). Langkah selanjutnya dalam metode WISN adalah menghitung waktu kerja tersedia (WKT). Waktu kerja tersedia (WKT): Waktu seorang pekerja yang tersedia dalam satu tahun untuk melakukan pekerjaannya, dengan mempertimbangkan absensi resmi dan tidak resmi. Dalam menentukan waktu kerja tersedia, maka sebaiknya menghitung jumlah hari kerja efektif terlebih dahulu. Hari kerja efektif dapat ditentukan berdasar KEP/75/M.PAN/7/2004 yaitu jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut :(Kepmenkes RI, 2004)

$$\text{Hari Kerja Efektif} = (A - (B + C + D + E))$$

Keterangan :

- A. Jumlah hari menurut kalender. (365 hari)
- B. Jumlah hari sabtu dan minggu dalam setahun. Jumlah minggu dalam satu tahun (52 minggu)
- C. Jumlah hari libur dalam setahun (sesuai jumlah hari libur nasional)
- D. Jumlah cuti tahunan/Izin/Diklat
- E. Jumlah absen/izin/Diklat. Ketidakhadiran karena alasan-alasan lain.

Untuk memperoleh data ketidakhadiran (absen) yang akurat karena alasan-alasan lain, maka perlu dilakukan hal berikut :

- Dapatkan catatan administrasi personalia dari unit kerja staf yang akan dianalisis.
- Hitung berapa jumlah hari ketidakhadiran (absen) seluruh target staf pada tahun lalu.
- Selanjutnya, hitunglah rata-rata hari absen/ ketidakhadiran dari seluruh target staf tersebut.

Rumus diatas menghitung hari kerja efektif per tahun. Hari kerja efektif digunakan untuk menghitung jumlah jam kerja per tahun. Rumus matematika untuk menghitung jumlah jam kerja per tahun ini sebagai berikut :

$$\text{Waktu Kerja Tersedia} = \text{Hari Kerja Efektif} \times \text{Jumlah Jam Kerj/Hari}$$

Keterangan :

Jumlah jam kerja per hari: Rata-rata jam kerja staf per hari.

### 5.4.2 Mendefinisikan Komponen Beban Kerja

Ada tiga jenis komponen beban kerja:

1. Kegiatan Tugas Pokok: Dilakukan oleh semua anggota suatu kategori staf.

2. Kegiatan pendukung: Dilakukan oleh semua anggota suatu kategori staf.
3. Kegiatan tambahan: Dilakukan hanya oleh anggota suatu kategori staf tertentu (tidak semua).

Komponen beban kerja yang Anda tetapkan harus menjadi kegiatan yang paling penting dalam jadwal harian target staf. Setiap komponen beban kerja memiliki kebutuhan waktu yang berbeda, oleh sebab itu setiap komponen beban kerja harus dicantumkan secara terpisah.

### 5.4.3 Menetapkan Standar Aktivitas

Standar aktivitas adalah waktu yang dibutuhkan bagi pekerja yang terlatih, terampil dan termotivasi untuk melakukan aktivitas sesuai standar profesional di tempat kerja. Ada dua jenis standar aktivitas: standar pelayanan dan standar kelonggaran. Keduanya harus dipertimbangkan secara terpisah, karena akan digunakan secara berbeda dalam menghitung kebutuhan staf akhir berdasarkan metode WISN (World Health Organization, 2010).

#### 1. Standar Pelayanan (Standar Beban Kerja)

Standar pelayanan ditetapkan untuk kegiatan pokok petugas. Standar pelayanan dapat diketahui melalui dua hal. Yang pertama adalah mengetahui satuan waktu (rata-rata waktu yang dibutuhkan petugas untuk melakukan aktivitas tersebut). Yang kedua adalah tingkat kerja (kuantitas kerja atau jumlah rata-rata aktivitas yang dikerjakan dalam jangka waktu yang ditentukan). Waktu standar pelayanan diukur dari suatu aktivitas dimulai sampai aktivitas tersebut selesai dilakukan.

Contoh: Waktu pelayanan pendaftaran pasien Rawat Jalan diukur mulai dari petugas mulai melayani proses pendaftaran seorang pasien/pengunjung sampai dengan petugas selesai melayani proses pendaftaran pengunjung tersebut.

#### 2. Standar Kelonggaran

Standar kelonggaran adalah standar aktivitas untuk kegiatan pendukung dan tambahan. Ada dua jenis standar kelonggaran.

- a. Standar kelonggaran kategori (SKK) ditentukan untuk kegiatan pendukung yang dilakukan oleh semua anggota kategori staf.



Misalnya: semua petugas koding di URM mengikuti kegiatan rapat koordinasi.

- b. Standar kelonggaran individu (SKI) ditetapkan untuk kegiatan tambahan yang hanya dilakukan anggota staf tertentu. Misalnya : Hanya satu petugas koding di URM yang memiliki tugas untuk melakukan verifikasi kode. Standar kelonggaran dapat dinyatakan baik sebagai waktu kerja sebenarnya atau sebagai persentase waktu kerja. Misalnya, standar kelonggaran untuk "Pembuatan Laporan" dapat ditunjukkan sebagai "satu jam per hari kerja" atau "14% waktu kerja". (Satu jam sama dengan 14% dari 7,2 jam, rata-rata jam kerja harian petugas koding).
- c. Standar kelonggaran kategori : untuk mengetahui berapa banyak waktu yang dibutuhkan petugas untuk semua aktivitas pendukung yang menjadi tanggung jawab seluruh petugas dalam kategori staf tertentu. Berikut cara mengetahui aktivitas pendukung seluruh petugas dalam kategori staf tertentu :
  - Mendaftar komponen beban kerja dalam kelompok kegiatan pendukung.
  - Menuliskan waktu masing-masing.
  - Selanjutnya, mengubah waktu sebenarnya menjadi persentase waktu kerja untuk setiap komponen beban kerja.
  - Terakhir, menambahkan semua persentase pada masing-masing aktivitas tambahan untuk mendapatkan persentase SKK total.

Contoh:

Waktu Kerja Tersedia Petugas Koding = 1512 Jam/Tahun

Hari Kerja Efektif = 210 Hari/Tahun

**Tabel 5.1:** Contoh Perhitungan Standar Kelonggaran Kategori (SKK)

Kegiatan Tambahan	Waktu Kerja/Kegiatan	% SKK
Rapat Koordinasi	2 Jam/Bulan	$[(2 \times 12)/1512] \times 100 = 1,6 \%$

Pembuatan Laporan	30 Menit/Hari 30 menit diubah dalam jam $\square$ 0,5 jam	$[(0,5 \times 210)/1512] \times 100 = 6,9\%$
Total SKK		<b>8,5 %</b>

d. Standar Kelonggaran Individu: Cara menghitung berapa banyak waktu yang dibutuhkan petugas tertentu untuk melakukan aktivitas tambahannya:

- Tuliskan jumlah anggota staf yang melakukan setiap aktivitas dan waktu yang dibutuhkan.
- Selanjutnya, kalikan jumlah anggota staf pada saat aktivitas membutuhkan dalam satu tahun. Lakukan ini untuk setiap komponen beban kerja.
- Tambahkan hasil bersama untuk menghitung total SKI dalam setahun. Pastikan menggunakan unit waktu yang sama (misalnya, jam per tahun) saat Anda melakukan penambahan.

Contoh:

Hari Kerja Efektif = 210 Hari/Tahun

**Tabel 5.2:** Contoh Perhitungan Standar Kelonggaran Individu (SKI)

Kegiatan Tambahan	Waktu Kerja/Kegiatan	SKI
Verifikasi Kode	1 Jam/Hari	<b>210 jam/tahun</b> (1 jam x 210 hari)
Persiapan Akreditasi RS	2 Jam/Minggu	<b>104 jam/tahun</b> (2 jam x 52 minggu)
Total SKI/tahun		<b>314 jam/tahun</b>

### 5.4.4 Menetapkan Standar Beban Kerja

Standar beban kerja adalah jumlah pekerjaan di dalam komponen beban kerja yang dapat dilakukan oleh satu petugas dalam setahun. Rumus untuk menghitung standar beban kerja bergantung pada apakah standar layanan dinyatakan sebagai satuan waktu atau tingkat kerja.

1. Rumus 1 digunakan bila standar layanan ditampilkan sebagai satuan waktu :

$$\text{Standar Beban Kerja} = \frac{\text{WKT dalam satu tahun} : \text{satuan}}$$

Keterangan: Satuan waktu adalah Rata-rata waktu untuk melakukan suatu aktivitas (jam)

**Tabel 5.3:** Contoh Perhitungan Standar Beban Kerja

Kegiatan Pokok	Waktu Kerja/Kegiatan	SBK
Menyimpan indeks	1 menit = 0,017 jam	$1.512/0,017 =$ <b>88.941,2 Indeks</b>
Membuat laporan penyakit (morbiditas) dan laporan kematian (mortalitas)	1,5 jam/laporan	$1.512/1,5 =$ <b>1.008 Laporan</b>

2. Rumus 2 digunakan bila standar layanan dinyatakan sebagai kuantitas kerja.

$$\text{Standar beban kerja} = \frac{\text{WKT dalam satu tahun dikalikan dengan kuantitas kerja per jam.}}$$

**Tabel 5.4:** Contoh Perhitungan Standar Beban Kerja dengan Kuantitas Kerja

Kegiatan Pokok	Waktu Kerja/Kegiatan	SBK
Mencatat dan meneliti kode	10 menit/DRM <input type="checkbox"/> Asumsi dari 6 DRM yang dikoding dalam 1 jam atau 60/10	$1.512 \times 6 =$ <b>9.072 DRM</b>

Mencatat hasil pelayanan ke dalam formulir indeks	5 menit/DRM <input type="checkbox"/> Asumsi dari 12 DRM yang dikoding dalam 1 jam atau 60/5	1.512 x 12 = <b>18.144 DRM</b>
---	--	-----------------------------------

### 5.4.5 Menghitung Faktor Kelonggaran

Sebelumnya ditetapkan dua jenis standar kelonggaran untuk komponen beban kerja yang statistik tahunannya tidak tersedia. Standar kelonggaran kategori (SKK) didirikan untuk kegiatan yang dilakukan oleh semua petugas. Standar kelonggaran Individu (SKI) dikembangkan untuk kegiatan yang dilakukan oleh petugas tertentu saja. Untuk memperhitungkan aktivitas tambahan ini, Standar kelonggaran diubah menjadi faktor kelonggaran. Faktor-faktor ini akan digunakan pada langkah selanjutnya dari metode WISN untuk menghitung jumlah kebutuhan tenaga berdasarkan WISN. (World Health Organization, 2010)

### 5.4.6 Menentukan Beban Kerja Staf Berdasarkan WISN

Cara Menentukan beban kerja total (kebutuhan) staf, berdasarkan WISN dengan rumus berikut:

$$\text{Beban Kerja Staff} = (\text{Total KG} \times \text{FKK}) + \text{FKI}$$

Contoh:

Kategori Staf: Petugas Koding

WKT = 1512 jam/tahun

**Tabel 5.5:** Contoh Analisa Beban Kerja dengan WISN

	Kegiatan Pokok	Kuantitas Kerja	SBK	KG
Jumlah Beban Kerja/Kegiatan (KG)	Mencatat dan meneliti kode	10.000	<b>9.072</b>	<b>1,102</b> (10.000/9.072)
	Mencatat hasil pelayanan ke dalam formulir	840	<b>18.144</b>	<b>0,046</b> (840/18.144)

	indeks			
	Menyimpan indeks	210	<b>88.941,2</b>	<b>0,002</b> (210/88.941,2)
	Membuat laporan morbiditas dan mortalitas	12	<b>1.008</b>	<b>0,012</b> (12/1.008)
	<b>Total KG</b>			<b>1,162</b>
Faktor Kelonggaran Kategori	$\text{FKK} = 1 / [1 - (\text{Total SKK} / 100)]$ $= 1 / [1 - (8,5 / 100)]$ $= 1 / 0,915$ $= 1,09$			
Faktor Kelonggaran Individu	$\text{FKI} = \text{Total SKI} / \text{WKT}$ $= 314 / 1512$ $= 0,21$			
Beban Kerja Staf (Hasil WISN)	$\text{Beban Kerja Staf} = (\text{Total KG} \times \text{FKK}) + \text{FKI}$ $= (1,162 \times 1,09) + 0,21$ $= 1,48$			

Catatan : Sebelum melakukan tahap ini pastikan tahap-tahap sebelumnya telah dikerjakan (WKT, Standar Kelonggaran Kategori (SKK), Standar Kelonggaran Individu (SKI), dan Standar Beban Kerja).

Pembulatan Hasil Analisis: Hasil perhitungan beban kerja atau kebutuhan tenaga kerja seringkali dalam angka pecahan. Hasil tersebut perlu diubah menjadi bilangan bulat apabila ingin menyimpulkan jumlah tenaga kerja yang diperlukan dari hasil perhitungan tersebut. Gunakan rekomendasi di bawah sebagai panduan untuk memutuskan untuk membulatkan hasil perhitungan beban kerja yang diperoleh :

- 1,0 – 1,1 dibulatkan ke bawah menjadi 1
- >1.1 - 1.9 dibulatkan ke atas menjadi 2
- - 2.2 dibulatkan ke bawah menjadi 2
- >2.2 - 2.9 dibulatkan ke atas menjadi 3
- - 3.3 dibulatkan ke bawah menjadi 3
- >3.3 - 3.9 dibulatkan menjadi 4
- - 4.4 dibulatkan ke bawah menjadi 4
- >4.4 - 4.9 dibulatkan ke atas menjadi 5
- 5.0 - 5.5 dibulatkan ke bawah menjadi 5
- >5.5 - 5.9 dibulatkan ke atas menjadi 6

### 5.4.7 Analisis dan Interpretasi Hasil

Hasil WISN dianalisis dengan dua cara :

1. Untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja dari hasil perhitungan WISN dengan cara melihat perbedaan antara jumlah staf saat ini dan yang dibutuhkan.
2. Untuk mengetahui beban kerja yang dialami oleh masing-masing tenaga kerja dari hasil perhitungan WISN adalah dengan menghitung rasio beban kerja. Terdapat 2 jenis Rasio WISN :
  - a. Apabila hasil beban kerja WISN dihitung pada masing-masing tenaga kerja (masing-masing beban kerja tenaga kerja yang ada pada suatu kelompok kerja yang diamati dihitung secara terpisah), maka hasil WISN sudah menunjukkan Rasio WISN.
  - b. Jika beban kerja (hasil WISN) dihitung dari seluruh beban kerja tenaga kerja di suatu kelompok kerja yang diamati, maka rasio WISN dihitung dengan cara berikut.

Interpretasi Rasio WISN :

Rasio  $< 1$ : Overload, beban kerja berlebih atau kekurangan tenaga.

Rasio  $= 1$  : Fit, beban kerja sesuai atau jumlah tenaga cukup

Rasio  $> 1$  : Underload, beban kerja kurang atau tenaga yang dimiliki melebihi beban kerja yang diberikan.



# **Bab 6**

## **Recruitment dan Kebutuhan Tenaga Kerja**

### **6.1 Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki ciri khas yang berbeda dengan sumber daya lain dalam organisasi, karena memiliki sifat unik, kemampuan dan pola pikir. Kekhususan inilah sehingga menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik dibanding sumberdaya lainnya. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai upaya sehingga masing-masing individu tersebut mau dan mampu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan aturan dan perintah yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Perencanaan merupakan langkah awal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi khususnya sebagai upaya meningkatkan kemampuan manusia di dalam organisasi tersebut. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia akan sangat bergantung pada kemampuan merencanakan sumber daya manusia dengan baik. Proses merencanakan kebutuhan SDM secara efektif harus dimulai dengan organisasi memiliki ide yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dan akan menjadi apa SDM tersebut nantinya. Dalam hal ini perlu memperhatikan bagaimana



individu tersebut dikembangkan, sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sekarang dan bagaimana supply kemampuan saat ini dengan kebutuhan organisasi nantinya. (Priyono, 2010). Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau SDM adalah menentukan bagaimana tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di waktu mendatang. Organisasi yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda pula, sehingga perencanaan haruslah sesuai dengan organisasi tersebut.

Perhitungan dalam peramalan dan perencanaan kebutuhan SDM perlu diperhatikan beberapa hal yaitu :

1. Tipe organisasi, di mana organisasi atau perusahaan manufaktur cenderung lebih kompleks dibanding perusahaan jasa.
2. Ukuran organisasi, semakin besar organisasi semakin besar karyawan yang dibutuhkan.
3. Penyebaran organisasi, semakin tersebar secara geografis semakin sukar melakukan perencanaan dan peramalan SDM karena adanya tekanan pasar tenaga kerja.
4. Akurasi informasi, ketepatan informasi akan memudahkan melakukan perencanaan dan peramalan SDM yang mendekati akurasi, sehingga memudahkan dalam memberikan judgment.

## 6.2 Recruitment (Penarikan) Tenaga Kerja

Agar produktivitas perusahaan berjalan lancar diperlukan tenaga kerja atau karyawan yang sesuai sesuai dengan prinsip “the right man in the right place”. Sejalan dengan itu maka langkah awal yang menjadi kunci utama yaitu proses rekrutmen dan seleksi untuk merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya. Rekrutmen (recruitment) atau penarikan sangat penting diperhatikan, karena keefektifan dari seleksi secara langsung tergantung dari seberapa besar dan berkualitasnya jumlah pelamar. Sedangkan sistem seleksi yang efektif menurut Budiantoro, (2009) pada dasarnya memiliki 3 (tiga) sasaran yaitu :

1. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk tepat dalam memprediksi kinerja pelamar.
2. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
3. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Budiantoro (2009) menyatakan bahwa, rekrutmen dapat dinyatakan efektif apabila dapat memperoleh pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon tenaga kerja dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Jika proses rekrutmen tidak berjalan efektif dalam mendapatkan sejumlah pelamar maka seleksi yang tepat menjadi sangat sulit untuk sesuai spesifikasi pekerjaan. Selanjutnya menurut Hasibuan (2013), rekrutmen yang efektif merupakan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan di dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya terhadap calon yang akan dipanggil kembali dalam seleksi.

Pada umumnya, tujuan utama rekrutmen tenaga kerja adalah untuk menjamin bahwa kebutuhan tenaga kerja bagi organisasi tetap terpenuhi secara konstan dalam jumlah dan kualitas yang memadai. Hal ini baik yang terjadi pada lingkungan organisasi pemerintahan maupun dalam organisasi di luar pemerintahan atau swasta/perusahaan. Menurut Siagian (2001), tujuan rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Manfaatnya juga dapat untuk meningkatkan karier bagi pegawai lama, dan bagi pegawai baru merupakan kesempatan guna mendapatkan pekerjaan serta bisa menyumbangkan kreativitas tenaga, pikiran/ide, dan keterampilan.

### 6.2.1 Proses Rekrutmen

Rekrutmen tenaga kerja merupakan tahap awal dalam penambahan kekuatan (power) suatu organisasi, sehingga rekrutmen harus dilakukan dengan tepat,

karena di satu sisi dapat menjadi kekuatan bagi organisasi dan di sisi lain dapat melemahkan kekuatan organisasi itu sendiri. Ketepatan rekrutmen tenaga kerja dapat ditunjukkan oleh adanya kesesuaian rekrutmen dengan perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perencanaan SDM meliputi kualitas dan kuantitas pegawai yang akan direkrut suatu organisasi. Setiap organisasi memerlukan rekrutmen pegawai untuk mengisi lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia (Safri dan Alwi, 2014)

Karyawan yang cakap, mampu dan terampil, belum menjamin produktivitas kerja yang baik, jika tidak didukung dengan moral kerja dan kedisiplinan yang tinggi. Tenaga kerja yang bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi jika mempunyai keinginan dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Sedangkan karyawan yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat waktunya dan tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, agar efektif dan efisien demi menunjang tercapainya tujuan. Rekrutmen dan penempatan tenaga kerja harus sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar (calon tenaga kerja). Oleh karena rekrutmen sebagai salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan lain seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebagai hasil analisis pekerjaan atau jabatan yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan.

Selanjutnya proses rekrutmen ini adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan, setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan (Setiani, 2013). Beberapa alasan perlu melakukan kegiatan rekrutmen yaitu :

1. Berdirinya organisasi baru
2. Adanya perluasan dan (ekspansi) kegiatan organisasi
3. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
4. Adanya pekerjaan yang pindah ke organisasi lain

5. Adanya tenaga kerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat
6. Adanya tenaga kerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
7. Adanya tenaga kerja yang meninggal dunia.

Menurut Simamora (2015), tujuan rekrutmen antara lain:

1. Memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon tenaga kerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan.

Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat bagi suatu jabatan tertentu, sehingga orang tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Meskipun tujuannya terdengar sangat sederhana, proses tersebut ternyata sangat kompleks, memakan waktu cukup lama dan biaya yang tidak sedikit dan sangat terbuka peluang untuk melakukan kesalahan dalam menentukan orang yang tepat. Kesalahan dalam memilih orang yang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen & seleksi itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang disekitarnya.

Menurut Hasibuan (2013), rekrutmen calon tenaga kerja (pelamar) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Balas jasa yang diberikan. Jika balas jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya jika balas jasa kecil maka pelamar akan sedikit.

2. Status karyawan. Jika status karyawan tetap maka pelamar relatif banyak, tetapi apabila status karyawan honorer maka pelamar sedikit.
3. Kesempatan promosi. Jika kesempatan promosi terbuka lebar, jumlah pelamar banyak, begitu sebaliknya.
4. Job specification. Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, pelamar akan banyak begitu juga sebaliknya.
5. Metode penarikan. Apabila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak, begitu sebaliknya misalnya iklan.
6. Solidaritas perusahaan. Jika solidaritas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak, begitu juga sebaliknya.
7. Peraturan perburuhan. Jika peraturan perburuhan longgar, pelamar banyak, begitu sebaliknya misalnya usia tenaga kerja.
8. Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak, pelamar akan banyak, begitu sebaliknya misalnya banyak pengangguran.

### 6.2.2 Teknik-Teknik Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut Safri dan Alwi (2014), dalam manajemen sumber daya manusia dikenal 2 (dua) teknik rekrutmen yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

#### 1. Sentralisasi

Pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara sentralisasi. Karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin merekrut tenaga kerja kantor dan teknik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama.

#### 2. Desentralisasi

Desentralisasi dilakukan kalau jumlah tenaga kerja yang ingin diterima lebih sedikit, terbatas dan masing-masing departemen menginginkan tenaga kerja yang berbeda pada tipe pekerjaannya.

### 6.2.3 Media Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009), terdapat beberapa cara atau media rekrutmen calon tenaga kerja antara lain yaitu :

1. Iklan. Menarik calon pegawai atau tenaga kerja melalui iklan di media massa, baik elektronik maupun media cetak mempunyai efektivitas tinggi, karena dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat atau pelamar sehingga pelamar dapat lebih banyak. Cara pengiklanan dapat dilakukan dengan 2 (dua) jenis yaitu *want ad* dan *blind ad*.  
*Want ad* digunakan untuk memberikan kesempatan para calon pegawai untuk berkomunikasi langsung kepada organisasi yang bersangkutan. Sedangkan *blind ad* yaitu tidak menyebutkan nama dan alamat organisasi yang memerlukan pegawai, di mana pelamar mengirimkan lamaran yang dialamatkan ke PO. Box. Hal ini untuk menghindari membanjirnya calon pegawai atau pelamar ke organisasi yang bersangkutan.
2. Badan penyalur tenaga kerja. Rekrutmen tenaga kerja dapat dilakukan melalui badan penyalur tenaga kerja baik pemerintah maupun swasta. Fungsinya adalah menyalurkan tenaga kerja yang telah mendaftarkan ke kantor penempatan ke organisasi baik pemerintah maupun swasta yang memerlukan calon tenaga kerja.
3. Lembaga pendidikan. Beberapa lembaga pendidikan (terutama perguruan tinggi yang kualitasnya baik) saat ini juga sudah mulai menjadi media untuk menyalurkan tenaga kerja. Beberapa perusahaan atau organisasi telah terlebih dahulu memesan dan memberikan beasiswa kepada para mahasiswa yang berprestasi untuk selanjutnya akan diangkat menjadi karyawannya jika telah lulus.
4. Organisasi profesi. Organisasi-organisasi profesi seperti Hipmi, Kadin, Iwapi dan sebagainya, merupakan media untuk menyalurkan calon tenaga kerja bagi organisasi atau perusahaan.
5. Leasing (penyewaan). Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka waktu pendek, maka suatu organisasi dapat menyewa tenaga kerja profesional yang terampil kepada organisasi atau perusahaan penyedia tenaga kerja (leasing).
6. Rekomendasi dari karyawan. Para karyawan yang telah bekerja pada suatu organisasi dapat merekomendasikan calon tenaga kerja (karyawan baru) dalam organisasinya. Di mana calon karyawan baru

yang direkomendasikan tersebut adalah sesuai dengan kemampuan yang diperlukan oleh organisasinya.

7. Nepotisme. Beberapa organisasi atau perusahaan melakukan rekrutmen yang berasal dari anggota keluarga. Rekrutmen atau penarikan melalui cara ini, kecakapan atau kemampuan tidak menjadi prioritas pertimbangan.
8. Open house. Rekrutmen dengan cara ini, di mana orang-orang di sekitar organisasi atau perusahaan tersebut diundang. Kemudian organisasi tersebut menyajikan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan organisasi termasuk kebutuhan tenaga kerja yang akan menangani beberapa pekerjaan. Selanjutnya, bila ada orang yang tertarik terhadap lowongan kerja tersebut akan diberikan kesempatan untuk melamar sebagai calon tenaga kerja atau calon karyawan baru.

## 6.2.4 Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2013), sumber penarikan calon tenaga kerja dapat berasal dari internal dan eksternal organisasi:

1. Sumber Internal. Di mana tenaga kerja mengambil lowongan kerja yang kosong untuk mengisi, yaitu dengan cara memutasikan atau memindahkan tenaga kerja yang memenuhi spesifikasi pekerjaan atau jabatan tersebut. Pindahan tenaga kerja bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih terdapat karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam organisasi, khususnya untuk jabatan manajerial.

Kelebihan sumber internal yaitu:

- a. Meningkatkan moral kerja & kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
- b. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
- c. Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
- d. Waktu perekrutan relatif singkat.

- e. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
- f. Kestabilan karyawan semakin baik.

Kelemahan sumber internal yaitu :

- a. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang.
- b. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

## 2. Sumber Eksternal

Di mana tenaga kerja yang mengisi jabatan yang kosong dilakukan rekrutmen dari sumber-sumber tenaga kerja di luar organisasi, misalnya badan penyalur tenaga kerja, lembaga pendidikan, leasing atau media sumber rekrutmen lainnya.

Kelebihan sumber eksternal yaitu :

- a. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan relatif baik.
- b. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

Kelemahan sumber eksternal yaitu :

- a. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
- b. Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi.
- c. Waktu perekrutan relatif lama.
- d. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
- e. Turnover cenderung akan meningkat.
- f. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

## 6.3 Kebutuhan Tenaga Kerja

Kebutuhan atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi merupakan ramalan kebutuhan organisasi untuk waktu yang akan datang. Ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan hanya memperhatikan kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu diperhitungkan faktor yang memengaruhi perkembangan



organisasi, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam organisasi itu sendiri, contohnya : persediaan tenaga, rencana pengembangan organisasi dan sebagainya. Sedangkan maksud faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan di luar organisasi itu.

Menurut Diana (2015), faktor yang memengaruhi dan harus diperhitungkan dalam membuat peramalan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang akan datang antara lain adalah:

1. Lingkungan eksternal organisasi, meliputi ekonomi, sosial politik dan budaya, hukum dan peraturan, perkembangan ilmu dan teknologi serta persaingan antara organisasi.
2. Lingkungan internal organisasi, meliputi rencana pengembangan, anggaran atau pembiayaan, desain organisasi, perluasan kegiatan dan sebagainya.
3. Persediaan pegawai, meliputi pegawai yang akan pensiun, pengunduran diri pegawai dan berhenti karena meninggal.

Peramalan (*forecast*) kebutuhan sumber daya manusia dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Ramalan permintaan sumber daya manusia  
Ramalan akan kebutuhan atau permintaan ini sebaiknya dibagi kedalam permintaan jangka panjang dan permintaan jangka pendek. Dalam membuat peramalan permintaan ini perlu dipertimbangkan atau diperhitungkan rencana jangka panjang yang meliputi: rencana strategis organisasi, perkembangan penduduk, perkembangan ekonomi, perkembangan teknologi, serta kecenderungan perubahan sosial di dalam masyarakat. Sedangkan untuk jangka pendek, meliputi: jadwal produksi/anggaran, pencegahan diskriminasi dan pemindahan atau penutupan.
2. Ramalan persediaan sumber daya manusia  
Dalam membuat ramalan persediaan sumber daya manusia, perlu diperhitungkan, antara lain: persediaan sumber daya manusia yang sudah ada sekarang baik jumlah maupun kualifikasinya, tingkat produktivitas atau efektivitas kerja sumber daya yang ada tersebut,

tingkat pergantian tenaga, tingkat ketidakhadiran pegawai, dan tingkat perpindahan kerja.

3. Perlakuan atas sumber daya manusia

Berdasarkan perhitungan antara ramalan akan kebutuhan di satu pihak, dan ramalan persediaan sumber daya manusia yang ada saat ini, perlu ditindaklanjuti yaitu perlakuan (tindakan) yang akan diambil. Ramalan perlakuan ini misalnya: pengangkatan pegawai baru, penambahan kemampuan terhadap pegawai yang sudah ada melalui pelatihan, manajemen karir, peningkatan produktivitas pengurangan pegawai, dan sebagainya.



# **Bab 7**

## **Kebijakan, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan Produktivitas Kerja**

### **7.1 Pendahuluan**

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Perilaku dan sifatnya dipengaruhi oleh keluarga dan lingkungannya. Sedangkan prestasi kerjanya dipengaruhi oleh motivasi untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan, MSP, 2002). Adapun manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan anggota organisasi. MSDM juga mencakup desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun (Sinambela, LP, 2018).

Tujuan MSDM adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan MSDM ini harus dapat dipertanggungjawabkan secara sosial dan etis karena bukan hanya untuk kepentingan organisasi, melainkan juga secara lebih luas menyangkut

kepentingan masyarakat. MSDM akan menghadapi berbagai kendala dalam mewujudkan tujuannya, baik kendala dari luar maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Kendala-kendala yang akan dihadapi oleh MSDM meliputi kendala: (1) eksternal, (2) internal/organisasional, (3) professional, (4) internasional, dan (5) kebijakan kepegawaian (Hariandja, MTE, 2009).

Kendala eksternal adalah keseluruhan keadaan yang bersumber dari lingkungan eksternal yang dapat menghambat usaha peningkatan fungsi sumber daya manusia untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kendala eksternal dapat bersumber dari keadaan dan perubahan tenaga kerja, teknologi, ekonomi dan persaingan, serta perubahan pemerintahan. Kendala internal/organisasional merupakan berbagai elemen yang berasal dari organisasi yang dapat berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan kegiatan MSDM. Elemen-elemen tersebut meliputi tuntutan serikat buruh, penyediaan sistem informasi kepegawaian, tuntutan budaya organisasi, serta struktur organisasi.

Kendala lainnya adalah kendala profesional yang berupa keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki profesionalisme, keahlian, pengetahuan, tingkat pendidikan tertentu, dan pengalaman kerja yang cukup. Staf MSDM juga dituntut untuk bisa memahami operasi keseluruhan perusahaan, baik operasi internal maupun eksternal. Dengan demikian, MSDM menjadi efektif untuk memberikan kontribusi yang besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Adapun kendala internasional timbul karena era globalisasi, yakni dengan dibukanya batas-batas antarnegara dalam proses pelaksanaan bisnis. Situasi ini berdampak pada MSDM dengan munculnya berbagai tantangan lainnya. Misalnya, adanya perbedaan karakteristik antar pegawai yang bisa menjadi kendala dalam pemberian motivasi. Selain itu, adanya kemungkinan masalah komunikasi antar pegawai ataupun antara atasan dengan bawahan, khususnya jika para pegawai berasal dari berbagai negara yang berbeda yang menimbulkan perbedaan bahasa dan kebiasaan. Era globalisasi memberikan implikasi pada dunia industri, bukan hanya pada semakin meluasnya pasar produk perusahaan, melainkan juga pada pindahnya para tenaga ahli dan manajer yang dapat mengelola aktivitas perusahaan multinasional. Hal ini menyebabkan langkanya manajer yang berkualifikasi untuk peningkatan akselerasi perusahaan multinasional.

Pesatnya kemajuan pendidikan dan negara-negara *emerging market* menyebabkan perusahaan multinasional menyadari tentang aset terpenting

untuk keunggulan persaingannya. Aset terpenting tersebut adalah sumber daya manusia dan modal intelektual (*intellectual capital*). *The right people in the right job in the right place disertai oleh the right time and the right cost*. Tantangan utama pada saat ini adalah mendapatkan seorang manajer yang mampu menjalin kerjasama dalam network worldwide. Leadership capital dibutuhkan dalam mengelola pasar yang mendunia. Hal ini dia ntaranya disebabkan oleh sikap etnosentrisme, yakni keputusan yang dibuat memiliki kecenderungan terkonsentrasi pada *host country* (Booz, Allen & Hamilton dalam Hariandja, 2009).

## 7.2 Kebijakan Kepegawaian

Selanjutnya, masih ada kendala berupa perubahan kebijakan kepegawaian. Adanya perubahan-perubahan lingkungan eksternal, seperti tenaga kerja, ekonomi, politik, hukum, sosial, dan organisasi. dapat berakibat semakin meningkatnya biaya tenaga kerja terlatih. Perubahan ekonomi bisa menyebabkan peningkatan biaya tenaga kerja tersebut. Peningkatan kegiatan bisnis membutuhkan banyak tenaga kerja. Sebaliknya, pada saat aktivitas bisnis menurun, seperti situasi umum yang terjadi pada masa pandemi Coronavirus Disease 19 (Covid 19) tahun 2020, menurunkan aktivitas pegawai yang tetap harus diberi gaji. Pemutusan hubungan kerja juga memiliki konsekuensi pemberian pesangon berdasarkan peraturan pemerintah.

Selain itu, persaingan bisnis menyebabkan perusahaan dengan bidang kegiatan dan kebutuhan sumber daya manusia yang sama semakin sulit mendapatkan pegawai yang berkompeten di bidangnya. Untuk itu, berbagai perusahaan mengubah strategi dan kebijakannya dalam mempekerjakan pegawai dan cara bekerja, yaitu dengan: (1) meningkatkan fleksibilitas kerja, (2) mengembangkan tenaga kerja yang tersegmentasi, (3) menggunakan subkontrak dan agen tenaga kerja eksternal.

Status pegawai full time merupakan cara tradisional dalam mempekerjakan karyawan. John Atkinson berpendapat bahwa perusahaan bisa menerapkan tiga jenis pekerja: (1) *core worker*, yakni pekerja inti yang melakukan pekerjaan inti atau kunci secara permanen dan full time (pegawai karier, seperti manajer dan staf ahli), (2) *peripheral worker* adalah pekerja pendukung yang tidak melakukan pekerjaan inti yang memiliki akses rendah terhadap

kesempatan berkarir. Jadi, biasanya perputaran kerjanya tinggi, sehingga bisa diangkat atas dasar kontrak sebagai pekerja part time, job sharing, atau kontrak jangka pendek yang disesuaikan dengan berbagai perubahan menurut kebutuhan. (3) external worker, yaitu pekerja dari luar yang dibayar untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan khusus (seperti public relation, penelitian, dan bagian hukum) dan tidak ada ikatan kepegawaian dengan perusahaan (Torrington, D and Huat, TC, 1994). Kelebihan penggunaan tiga jenis pekerja tersebut adalah meningkatkan fleksibilitas dan produktivitas, mengurangi biaya tenaga kerja karena tanpa konsekuensi pemberian gaji tetap dan hak-hak pegawai permanen lainnya, meningkatkan ketersediaan sumber daya manusia untuk aktivitas utama perusahaan, serta mendorong keamanan kerja para pekerja inti. Tentunya tetap ada kelemahannya, yakni jika banyak pekerjaan khusus dalam jangka waktu panjang, maka staf yang profesional sebagai pekerja permanen bisa menjadi lebih hemat daripada external worker. Selain itu, kesulitan dalam memonitor standar kerja dan menilai reliabilitas/keandalan jika pekerjaan dilakukan oleh pekerja kontrak atau pekerja luar.

## 7.3 Perubahan Cara Kerja

Strategi dan kebijakan organisasi dalam mempekerjakan pegawai berubah akibat adanya perubahan berbagai faktor lingkungan. Kendala ketersediaan dan biaya tenaga kerja diatasi dengan menyusun kombinasi antara pekerja permanen/karier, kontrak, maupun dengan pekerja luar. Cara kerja yang diterapkan juga mengalami perubahan.

Ada beberapa cara kerja yang diterapkan, meliputi: (1) flexible working hours, (2) job sharing, (3) career break, (4) sabbaticals, (5) home working, (6) annual hours, dan (7) part time.

1. Flexible working hours adalah jam kerja yang fleksibel yang terdiri atas *flexible daily hours* dan *compressed working week*. Flexible daily hours artinya penghapusan jam kerja tetap dengan memberikan kebebasan kepada pekerja untuk merencanakan sendiri waktu kerjanya. Jumlah kerja total per harinya berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan pegawai. Diharapkan cara ini akan menekan absensi dan meningkatkan produktivitas pekerja karena

para pekerja bisa mengatur sendiri waktu terbaiknya untuk bekerja dengan konsentrasi tinggi. Sedangkan compressed working week adalah pemadatan jam kerja dalam beberapa hari kerja. Cara ini memberikan kesempatan libur yang lebih besar, sehingga bisa dimanfaatkan oleh pegawai untuk berbagai kegiatan lainnya. Tentunya hal ini juga akan mengurangi tingkat absen seorang pegawai dan bisa meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Job sharing merupakan cara kerja antara dua orang pegawai atau lebih yang berbagi tugas untuk suatu pekerjaan. Besar bayaran yang diterima menurut kontribusi setiap pegawai dalam pekerjaan tersebut. Pembagian tugas umumnya berdasarkan keahlian masing-masing pegawai. Jenis pegawai yang dipilih menurut kebutuhan kerjanya ini biasanya adalah part timer.
3. Career break adalah cara kerja yang memberikan kemungkinan kepada para pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya dalam jangka waktu lama tanpa menerima upah, tetapi tetap memiliki hubungan dengan perusahaan. Dengan jaminan kembalinya seorang pegawai untuk bekerja pada perusahaan yang sama, maka akan mengatasi keterbatasan tenaga kerja ahli di suatu perusahaan.
4. Sabbaticals merupakan pemberian izin pegawai yang telah memenuhi masa kerja tertentu untuk meninggalkan pekerjaan dalam waktu lama. Tujuannya adalah mengatasi kejenuhan pegawai tersebut.
5. Home working adalah pekerjaan yang dilakukan di rumah dan koordinasi dengan perusahaan dihubungkan dengan memanfaatkan media internet dan komputer. Cara kerja ini seperti penerapan work from home pada masa pandemi.
6. Sedangkan annual hours artinya penentuan kerja tahunan pegawai, khususnya untuk pekerjaan musiman. Cara ini digunakan untuk menekan biaya lembur dan absen pegawai, serta meningkatkan produktivitas karyawan.
7. Cara kerja terakhir sebagai alternatif yang bisa diterapkan adalah part time. Yaitu, kontrak kerja pegawai untuk bekerja hanya beberapa jam saja. Cara kerja ini sudah umum diterapkan di berbagai perusahaan.



## 7.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut definisi MSDM oleh Sinambela, maka aspek MSDM yang pertama adalah desain pekerjaan. Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas spesifik, metode pelaksanaan tugas tersebut, serta keterkaitan antar pekerjaan dalam organisasi. Desain pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan terkait upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, kinerja pegawai, dan produktivitas organisasi (Sinambela LP, 2018). Desain pekerjaan harus memperhatikan hubungan antara manusia dengan teknologi. Juga menjembatani antara pencapaian tujuan organisasi dengan kapasitas dan kebutuhan pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Ada dua pendekatan dalam desain pekerjaan, yakni (1) perluasan pekerjaan (job enlargement) dan pengayaan pekerjaan (job enrichment).

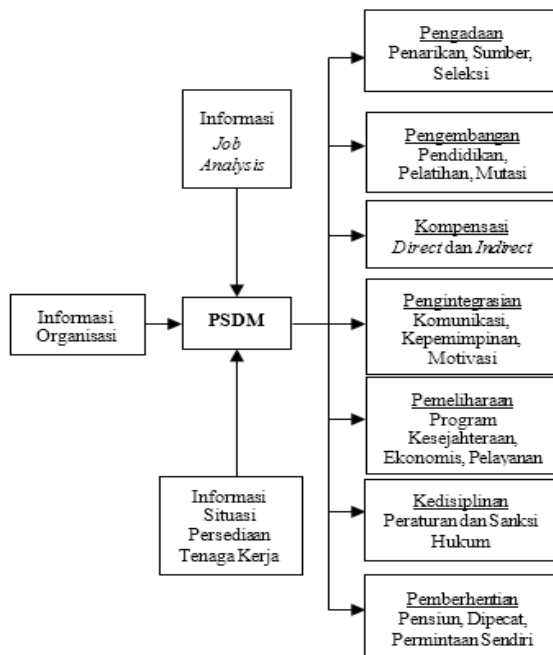
Perluasan pekerjaan (job enlargement) adalah pemberian tambahan aktivitas pada jenjang yang sama kepada pegawai, sehingga pegawai tersebut bisa meningkatkan jumlah aktivitas yang dapat dikerjakan (Gari Gesler, 2011). Akan tetapi, hal ini harus memperhatikan reengineering. Reengineering merupakan pemikiran ulang dan desain ulang proses bisnis untuk mencapai perbaikan signifikan, seperti biaya, kualitas, layanan, dan kecepatan. Sedangkan pengayaan pekerjaan (job enrichment) adalah peningkatan otonomi seorang pegawai dalam mengatur pekerjaannya, pemberian keleluasaan tanggung jawab pegawai dalam merencanakan kegiatannya, serta pemberian keluasaan kesempatan untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aspek pekerjaan. Ada lima aspek yang harus dilaksanakan dalam pengayaan pekerjaan ini, yaitu meningkatkan tuntutan persyaratan kerja, meningkatkan akuntabilitas pegawai, memberikan kebebasan jadwal kerja, memberikan umpan balik, dan memberikan pengalaman pembelajaran baru.

### 7.4.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan, bahwa perencana (planner) adalah subjek, baik individu maupun kelompok, yang melakukan perencanaan (Hasibuan, MSP, 2002). Dalam PSDM ada beberapa syarat yang harus dipenuhi. Syarat-syarat PSDM tersebut terdiri atas rumusan masalah, informasi tentang sumber daya manusia, informasi mengenai analisis jabatan dan organisasi serta situasi persediaan sumber daya manusia. Selain itu, juga bisa memprediksi situasi pada masa kini sekaligus masa mendatang, peningkatan sumber daya manusia dan teknologi masa depan, serta peraturan dan kebijakan perburuhan.

Human resources planning atau perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama dan pertama MSDM. PSDM adalah merencanakan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, MSP, 2002). PSDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

Berikut ini merupakan gambar konsep PSDM:



**Gambar 7.1:** Modifikasi antara Teori Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia Hasibuan, MSP, 2002 dengan Sinambela, LP, 2018

PSDM dapat dilakukan dengan baik dan benar jika sudah ada informasi tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja. Job analysis memberikan informasi mengenai aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat yang digunakan. Informasi tentang tugas dan tanggung jawab pada suatu jabatan disebut job description. Job specification memberi informasi tentang kualifikasi sumber daya manusia yang akan mengisi suatu jabatan. *Job*

*evaluation* memberi informasi mengenai berat ringannya pekerjaan, risiko pekerjaan, dan gaji suatu jabatan. Informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan secara vertikal diberikan oleh *job enrichment*. Sedangkan *job enlargement* memberi informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang bersifat horizontal. Adapun *work simplification* memberi informasi untuk spesialisasi pekerjaan karena perkembangan perusahaan. Organisasi sendiri akan memberi beberapa informasi. Informasi organisasi yang penting untuk PSDM meliputi tujuan organisasi, jenis organisasi, dasar departementasi dan struktur organisasi, rentang kendali antar bagian, kepemimpinan, jumlah karyawan dan rincian manajerial serta operasional, jenis pendelegasian authority, serta tingkatan posisi pejabat.

Analisis pekerjaan (job analysis) adalah informasi tentang berbagai pekerjaan di suatu perusahaan untuk mencapai tujuan secara tertulis. Manfaatnya adalah memberi informasi mengenai kegiatan, standar, serta konteks pekerjaan. Selanjutnya, juga informasi mengenai persyaratan sumber daya manusia (personel requirement), perilaku manusia, dan peralatan yang dibutuhkan. Terdapat beberapa tahapan dalam menganalisis pekerjaan. Tahapan tersebut mencakup: (1) menentukan penggunaan informasi hasil analisis pekerjaan, (2) mengidentifikasi latar belakang, (3) melakukan seleksi penempatan pegawai pada jabatan tertentu, (4) mengidentifikasi informasi analisis pekerjaan, (5) mengkaji informasi dengan berbagai pihak terkait, (6) merancang uraian dan spesifikasi pekerjaan, serta (7) memprediksi perkembangan perusahaan (Hasibuan, MSP, 2002).

Adapun situasi persediaan tenaga kerja memberi informasi mengenai persediaan dan tingkat kemampuan sumber daya manusia, karakteristik dan penyebaran atau pemerataan sumber daya manusia, kebijakan perburuhan dan kompensasi pemerintah, juga sistem dan kurikulum serta tingkat pendidikan sumber daya manusia. Informasi lengkap dan akurat yang diperoleh perencana akan berpengaruh terhadap keberhasilan PSDM. Keberhasilan PSDM ini dapat merealisasikan MSDM dengan lancar.

#### a. Pengadaan Pegawai

Rekrutmen merupakan serangkaian proses dalam rangka menarik pelamar dengan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan menurut kebutuhan PSDM organisasi (Sinambela, LP, 2018). Tujuan rekrutmen adalah menjaring pelamar yang sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber sebanyak-banyak nya. Dengan demikian, dimungkinkan untuk

mendapatkan calon pegawai dengan kualifikasi terbaik (Rivai dan Sagala, 2011). Ada empat faktor yang merupakan landasan program rekrutmen. Faktor-faktor tersebut meliputi: (1) program rekrutmen bisa menarik banyak pelamar menurut kebutuhan kualifikasi organisasi, (2) program rekrutmen tidak berkompromi dengan standar seleksi, (3) program rekrutmen berkesinambungan, (4) program rekrutmen kreatif, imajinatif, dan inovatif (Simamora, 2004).

Dengan menerapkan berbagai landasan rekrutmen tersebut, maka rekrutmen bisa menarik calon pegawai dari kalangan organisasi itu sendiri, dari perusahaan lain, serta yang tidak bekerja. Tujuan rekrutmen selanjutnya adalah memenuhi prinsip *the right man, on the right place, at the right time*. Teknik rekrutmen bisa dipilih yang sesuai dengan keadaan organisasi, kebutuhan, serta jumlah calon pegawai yang akan direkrut. Teknik rekrutmen terdiri atas asas sentralisasi dan asas desentralisasi.

Teknik sentralisasi dilaksanakan secara terpusat di kantor pusat organisasi. Teknik ini bisa dipilih jika jumlah pegawai yang akan direkrut cukup besar dengan berbagai variasi kualifikasi jabatan (Sihotang, 2006). Sedangkan teknik rekrutmen desentralisasi dipilih apabila kebutuhan rekrutmen terbatas dengan berbagai tipe pegawai. Hal ini terjadi pada organisasi yang relatif kecil. Rekrutmen ini digunakan untuk posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif dalam suatu organisasi.

Adapun sumber utama rekrutmen mencakup sumber internal (*internal sources*) dan eksternal (*external sources*). Sumber internal berasal dari pegawai-pegawai yang pada saat ini bekerja dalam organisasi yang dapat dipromosikan untuk mengisi jabatan tersebut (Simamora, 2001). Rekrutmen calon pegawai yang berasal dari luar organisasi disebut sumber eksternal. Rekrutmen dengan sumber internal relatif mengeluarkan biaya besar untuk aspek program pelatihan dan pengembangan pegawai, serta tunjangan pelengkap dan pensiun. Tunjangan ini diberikan dalam rangka menahan para pegawai untuk tetap setia bergabung dengan organisasi (Simamora, 2001).

Kebijakan rekrutmen dengan sumber eksternal berakibat pengeluaran besar guna rekrutmen, seleksi, dan kompensasi awal. Penyebabnya adalah organisasi akan merekrut dan menyeleksi calon pegawai dalam jumlah besar pada waktu tertentu. Tingkat kompensasi awal yang lebih tinggi daripada standar rata-rata digunakan sebagai upaya untuk menarik minat calon pegawai yang sudah berpengalaman bekerja di organisasi lain.

Selanjutnya, seleksi adalah suatu proses pemilihan pegawai yang paling memenuhi persyaratan untuk menempati suatu jabatan (Yani, 2012). Ada dua pendekatan dalam seleksi pegawai, yaitu *successive hurdles selection approach* dan *compensatory selection approach*.

1. *Successive hurdles selection approach* adalah setiap calon pegawai yang diseleksi wajib mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Jadi, hanya calon pegawai yang dinyatakan lulus seleksi tahap tertentu yang berhak mengikuti tahap seleksi selanjutnya. Pendekatan ini bisa efisien biaya dan waktu bagi peserta seleksi dalam jumlah besar.
2. *Compensatory selection approach* merupakan pendekatan yang mewajibkan seluruh calon pegawai mengikuti semua tahapan seleksi. Artinya, setiap kelemahan dan kelebihan seorang calon pegawai bisa tampak dari setiap hasil seleksi bertahap. Skor akhir tertinggi seorang calon pegawai yang akan menentukan hasil seleksi. Pendekatan ini lebih efektif dalam memilih calon pegawai terbaik dibandingkan pendekatan yang pertama. Hal ini disebabkan jika seorang calon pegawai kurang prima dalam tahap awal seleksi pada pendekatan pertama, maka akan langsung tersisih. Hanya kelemahan *compensatory selection approach* ini tidak efisien biaya, waktu, dan tenaga untuk peserta seleksi dalam jumlah besar (Sinambela, LP, 2018).

Diperlukan alat ukur dan prosedur seleksi yang tepat untuk memberikan informasi penting dalam memilih pegawai. Dalam hal ini terdapat dua faktor yang harus diperhatikan dalam seleksi, yakni keterkaitan pekerjaan (*job relatedness*) dan kegunaan (*utility*).

1. Keterkaitan pekerjaan (*job relatedness*) berorientasi pada alat atau prosedur yang terkait dengan tuntutan kerja terhadap seorang calon pegawai. Validitas alat seleksi harus dapat meramalkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan calon pegawai sesuai kebutuhan perusahaan. Sedangkan reliabilitas/keandalan alat seleksi adalah hasil yang didapatkan oleh alat seleksi tersebut konsisten jika digunakan secara berulang pada peserta tes yang sama.

2. Kegunaan (utility) mengacu pada pertimbangan antara keuntungan yang diperoleh dengan pengeluaran perusahaan. Mengingat efisiensi biaya perusahaan juga harus diupayakan. Kegunaan tersebut terdiri atas aspek legalitas (legality) dan kepraktisan (practicality). Aspek legalitas (legality) mempertimbangkan larangan undang-undang terhadap beberapa tes untuk tidak digunakan sebagai alat ukur oleh suatu perusahaan. Aspek kepraktisan (practicality) harus memperhatikan efisiensi waktu dan biaya pelaksanaan tes bagi calon pegawai.

Ada beberapa tes yang dapat dilakukan untuk berbagai pekerjaan yang berbeda dalam suatu perusahaan. Tes tersebut meliputi tes psikologi (psychological test), pengetahuan (knowledge test), kemampuan (performance/attainment tes), potensi (aptitude test), kecerdasan (intelligence test), dan kesehatan (medical test). Calon pegawai yang dinyatakan lulus dalam tes tertulis akan mengalami tes wawancara. Tes wawancara dilakukan untuk menggali berbagai informasi yang lebih mendalam terhadap seorang calon pegawai menurut kebutuhan organisasi. Tes wawancara dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan, seperti pekerjaan tidak terlatih (unskilled), manajerial, serta profesional. Wawancara merupakan suatu pertemuan antara pelamar sebagai calon pegawai dengan pewawancara untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Tes wawancara harus memenuhi dua aspek, yakni aspek pertemuan pribadi dan bersifat formal (Rivai dan Sagala, 2011).

Wawancara terdiri atas wawancara terstruktur, tidak terstruktur, dan campuran. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang berdasarkan pada pedoman wawancara yang sudah disiapkan sesuai dengan persyaratan kerja. Wawancara tidak terstruktur merupakan perkembangan pertanyaan dari pedoman wawancara yang sudah disiapkan. Adapun wawancara campuran adalah kombinasi antara wawancara terstruktur dengan tidak terstruktur.

Wawancara terstruktur dan tidak terstruktur sendiri dibedakan menjadi dua bagian. (1) Wawancara dalam tekanan (stress interview) dilakukan guna mendapatkan informasi tentang kemampuan seorang calon pegawai menghadapi berbagai situasi yang penuh tekanan dengan tenang. (2) Wawancara perilaku (behavioral interview) adalah permintaan penjelasan bentuk tindakan/keputusan yang harus diambil oleh calon pegawai terhadap situasi tertentu.

Selanjutnya, setelah proses seleksi selesai dan telah ditetapkan pegawai-pegawai baru hasil seleksi tersebut, maka dilakukan langkah orientasi dan penempatan pegawai. Pegawai baru diberi kesempatan untuk melakukan orientasi, yakni mengenal lingkungan dan pekerjaannya. Program orientasi terbagi atas orientasi dengan topik umum dan topik khusus terkait dengan pekerjaannya (Yani, 2012). Topik orientasi pada pegawai meliputi isu terkini organisasi, kewajiban pegawai, hak-hak pegawai, serta pola hubungan dalam organisasi.

Aktivitas terakhir adalah penempatan pegawai baru. Penempatan adalah proses identifikasi dan penerimaan pegawai yang cakap untuk mengisi jabatan tertentu. Rangkaian proses ini diawali dengan rekrutmen dan diakhiri dengan surat keputusan penerimaan pegawai (Yani, 2012). Bagian kepegawaian akan mengantarkan dan menjelaskan keberadaan pegawai baru dalam unit/bagiannya supaya bisa dihargai dan diterima oleh rekan sekerjanya. Hal ini bukan hanya berlaku untuk pegawai baru yang berasal dari luar organisasi, tetapi juga pegawai yang berasal dari dalam organisasi akibat adanya promosi, mutasi, atau demosi.

#### b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah proses seleksi dan rekrutmen selesai, umumnya perusahaan akan menyelenggarakan pelatihan bagi pegawai baru. Pelatihan bertujuan membantu para pegawai baru untuk mengembangkan berbagai keterampilan tertentu. Hasilnya diharapkan para pegawai baru mampu mencapai keberhasilan melaksanakan pekerjaannya pada saat ini dan mampu mengembangkan pekerjaannya pada masa mendatang.

Banyak organisasi yang berinvestasi pada pelatihan bagi para pegawai baru. Alasannya adalah (1) meningkatkan pengetahuan pegawai baru terhadap pasar regional dan internasional, (2) memastikan keterampilan dasar para pegawai baru terhadap teknologi baru, (3) membantu pegawai untuk bekerja secara efektif dalam tim, (4) memastikan penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi, kreativitas, dan pembelajaran, (5) menjamin keamanan pegawai dengan menyediakan berbagai metode baru ketika pekerjaan dan kepentingannya berubah, (6) mempersiapkan para pegawai untuk bisa menerima dan bekerja secara efektif dalam tim, khususnya dengan kaum minoritas dan pegawai wanita.

Kegiatan pengembangan sumber daya manusia diupayakan untuk menekan ketergantungan organisasi terhadap pengangkatan pegawai baru. Jika organisasi dikembangkan dengan tepat, maka lowongan formasi melalui PSDM dapat diisi oleh pegawai internal. Promosi dan transfer akan memotivasi pegawai tidak sekedar bekerja, tetapi juga bisa mempunyai karir dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, pegawai akan selalu meningkatkan keterampilan dan komitmennya dalam mengembangkan organisasi pada masa depan. Untuk itu, terdapat lima hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Kelima hal tersebut adalah (1) keusangan pegawai, (2) diversifikasi pegawai domestik dan internasional, (3) perubahan teknologi, (4) pengembangan aturan dan tindakan tegas, (5) turn over pegawai (Rivai dan Sagala, 2011).

Keusangan pegawai terjadi jika pegawai tidak lagi memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk bekerja dengan baik. Keusangan cenderung lebih cepat terjadi dalam bidang pekerjaan yang membutuhkan teknologi, seperti programmer. Sementara kemajuan teknologi sangat cepat dan dinamis. Berbeda pada tataran manajer, kejadian keusangan relatif lebih lambat dan lebih sulit diidentifikasi. Kejadian keusangan bisa juga disebabkan oleh kegagalan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan prosedur baru, budaya baru, atasan baru, serta berbagai perubahan lainnya.

Career plateau adalah pegawai yang bekerja dengan baik, sehingga tidak dapat diputus hubungannya atau dilakukan demosi. Akan tetapi, juga tidak cukup baik untuk dipromosikan. Career plateau yang disadari oleh seorang pegawai akan dapat menurunkan motivasi kerjanya. Berbagai organisasi menyelesaikan masalah ini dengan menerapkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan bagi para manajer tingkat menengah dan atas. Dua aspek tantangan penting dalam pengembangan sumber daya manusia adalah kecenderungan persaingan bisnis dan diversifikasi pegawai. Karenanya, bagian pengembangan sumber daya manusia harus lebih proaktif dalam memperluas berbagai program pelatihan yang bervariasi. Fokusnya bisa ditekankan pada role playing atau behavior modeling (Rivai dan Sagala, 2011).

Perkembangan teknologi yang sangat cepat menuntut organisasi, khususnya yang berbasis teknik, guna mengembangkan teknologinya secara berkesinambungan. Upaya ini harus dilakukan supaya tidak tertinggal teknologi dari perusahaan pesaing, meskipun pada saat ini masih memimpin pasar. Peraturan perundang-undangan hak sipil melarang adanya diskriminasi, kondisi, atau hal istimewa dalam pekerjaan. Jadi, pengembangan sumber daya



manusia harus bisa menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dalam pelatihan dan pengembangan dilaksanakan tanpa melanggar hak-hak kelompok.

Turn over adalah keinginan pegawai untuk berhenti bekerja dengan berbagai alasan. Umumnya alasan pegawai adalah pindah kerja ke perusahaan lain. Kondisi ini merupakan tantangan pengembangan sumber daya manusia untuk berani berinvestasi melalui pelatihan dan pengembangan para pegawainya. Dengan meningkatnya keahlian pegawai akan berimplikasi pada tuntutan kompensasi yang lebih tinggi. Benefit yang didapatkan oleh perusahaan dari pegawai yang terampil sebanding dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan guna program pengembangan dan peningkatan kompensasi pegawai. Jadi, hal ini sekaligus bisa menekan angka turnover pegawai ahli ke perusahaan lain yang menawarkan gaji tinggi.

### c. Kompensasi

Kompensasi adalah total penghargaan sebagai imbalan bagi kontribusi jasa pegawai kepada perusahaannya (Sinambela, LJ, 2018). Tujuan pemberian kompensasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi para pegawai.

Ada kompensasi berdasarkan cara pemberiannya. Pertama, kompensasi finansial langsung (direct financial compensation), yaitu bayaran yang diterima pegawai berupa upah (wage), gaji (salary), komisi, atau bonus. Juga ada kompensasi finansial tidak langsung (indirect financial compensation), yakni semua financial reward yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan dan asuransi. Menurut bentuknya, maka kompensasi terbagi atas finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial berupa gaji. Kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diperoleh dari penyelesaian berbagai tugas penting yang berhubungan dengan pekerjaan seorang pegawai.

Fungsi kompensasi adalah alokasi sumber daya manusia secara efektif, penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, serta peningkatan stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Adapun tujuan kompensasi adalah (1) memperoleh pegawai yang berkualifikasi, (2) mempertahankan pegawai lama, (3) menjamin keadilan, (4) menghargai perilaku, (5) mengendalikan biaya, (6) mengikuti aturan hukum, (7) memfasilitasi pengertian, (8) meningkatkan efisiensi administrasi.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi perusahaan dalam pemberian kompensasi. Faktor-faktor tersebut meliputi (1) penawaran dan permintaan, (2)

kemampuan dan kesediaan organisasi, (3) serikat buruh, (4) produktivitas kerja pegawai, (5) pemerintah, undang-undang, dan keputusan presiden tentang upah minimum regional (UMR), (6) biaya hidup, (7) posisi dan jabatan pegawai, (8) pendidikan dan pengalaman kerja, (9) kondisi perekonomian nasional, serta (10) jenis dan sifat pekerjaan (Hasibuan, 2002).

Kompensasi berhubungan erat dengan motivasi kerja. Tingkat kompensasi akan memengaruhi tingkat motivasi kerja seorang pegawai. Kompensasi yang bisa memotivasi kinerja karyawan harus memenuhi keadilan internal, eksternal, dan individu.

1. Keadilan internal artinya bahwa tingkat gaji layak menurut nilai pekerjaan internal bagi perusahaan.
2. Keadilan eksternal adalah tarif upah yang layak berdasarkan gaji yang berlaku bagi pekerjaan yang serupa pekerjaan eksternal. Terdapat dua kondisi yang harus diperhatikan dalam penentuan keadilan eksternal, yaitu pekerjaan yang diperbandingkan sama/jenis dan ukuran, misi, serta sektor organisasi yang disurvei juga serupa.
3. Keadilan individu diartikan bahwa para pegawai diperlakukan secara wajar di antara rekan sekerja (Simamora, 2001).

Persepsi keadilan dipengaruhi oleh faktor-faktor: (1) rasio kompensasi terhadap kontribusi upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan terhadap kondisi kerja yang merugikan pegawai, (2) perbandingan rasio antar pegawai.

#### d. Pengintegrasian Pegawai

Posisi pemimpin diharapkan dapat memengaruhi bawahannya tanpa paksaan, mengarahkan tanpa sanksi, dan mengawasi tanpa mengucilkan dalam pembelajaran organisasi. Tujuh aturan bagi seorang pemimpin: (1) menghidupkan norma kelompok, (2) menyesuaikan diri dengan harapan kelompok terhadap kepemimpinannya, (3) menggunakan media komunikasi yang telah terjalin, (4) memberi instruksi yang logis, (5) mendengar aspirasi, (6) menurunkan kesenjangan status, (7) mengendalikan diri (Bimbaum, 1998).

Untuk itu, perlu dibangun komunikasi yang baik antara pihak pimpinan dengan bawahan, seperti aturan ketiga bagi seorang pemimpin. Komunikasi secara umum adalah proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, serta pengolahan pesan yang terjadi secara individu, antara dua orang ataupun lebih

dengan tujuan tertentu. Komunikasi kinerja sebaiknya dilakukan dua arah , yakni antara atasan dengan bawahan. Rencana organisasi disampaikan kepada seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, pelaksanaan tugas dijamin dapat berjalan lancar dan masalah dapat diidentifikasi sebelum berkembang karena manajer dan pegawai selalu mendapat informasi aktual. Metode komunikasi yang biasa digunakan adalah pertemuan status report singkat tertulis dari setiap pegawai ataupun kelompok secara berkala, komunikasi informal, dan komunikasi khusus pada saat adanya masalah menurut permintaan pegawai sendiri. Selanjutnya, pimpinan akan mendokumentasikan status report pegawai.

Implikasi manajerial merupakan cara memotivasi pegawai. Cara memotivasi pegawai meliputi mengaktifkan dan menggerakkan perilaku kerja pegawai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, seperti yang telah dijelaskan dalam sub bab kompensasi, bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan baik jika pelaksanaan pekerjaannya didahului dengan pemenuhan kebutuhannya. Gaji, upah, serta insentif yang layak bagi pegawai merupakan faktor motivasional untuk memenuhi kebutuhan tingkat pertama.

Selanjutnya, kebutuhan rasa aman akan meningkat intensitasnya. Program tunjangan kesehatan, pensiun, asuransi, dan keselamatan kerja merupakan faktor motivasional berikutnya. Ketersediaan berbagai sarana dan kegiatan sosial yang memungkinkan terjadinya interaksi antar pegawai secara intensif merupakan faktor motivasional untuk memenuhi kebutuhan tingkat ketiga. Demikian juga kesempatan untuk mengembangkan diri melalui program pendidikan dan pelatihan merupakan faktor motivasional untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi (Hariandja, MTE, 2009).

#### e. Pemeliharaan Pegawai

Pegawai merupakan aset (kekayaan) utama setiap perusahaan yang berperan sebagai penentu tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, pemeliharaan pegawai menjadi faktor penting yang berupa berbagai upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar tetap loyal dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, MSP, 2002).

Ada beberapa tujuan pemeliharaan pegawai suatu perusahaan. Tujuan pemeliharaan ini meliputi:

1. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
2. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai,
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat turnover pegawai
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan bagi pegawai
5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai
7. Menekan konflik dan menciptakan suasana yang harmonis, serta
8. Mengefektifkan pengadaan pegawai.

Sedangkan beberapa metode pemeliharaan pegawai bisa diterapkan oleh seorang manajer di perusahaannya. Metode-metode pemeliharaan pegawai tersebut terdiri atas: (1) menjalin komunikasi dengan pegawai, (2) memberikan insentif, (3) meningkatkan kesejahteraan pegawai, (4) menjamin kesadaran dan keselamatan kerja pegawai, (5) menjalin hubungan industrial Pancasila (Hasibuan, MSP, 2002).

#### f. Kedisiplinan

Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai mentaati peraturan organisasional dan berbagai norma sosial yang berlaku. Selain itu, disiplin kerja adalah kemampuan kerja seorang pegawai secara teratur, tekun, berkesinambungan dan kinerja yang sesuai dengan aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, LP, 2018). Beberapa indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai adalah (1) tujuan dan kemampuan, (2) tauladan pemimpin, (3) balas jasa/gaji dan kesejahteraan, (4) keadilan, (5) pengawasan, (6) sanksi hukuman, (7) ketegasan, (8) hubungan kemanusiaan (Hasibuan, 1997).

Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah menjamin perilaku pegawai konsisten terhadap berbagai aturan organisasi (Simamora, 2001). Berbagai aturan yang telah dirancang oleh organisasi merupakan panduan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelanggaran aturan organisasi dengan intensitas yang bervariasi secara konsisten, misalnya keterlambatan jam kerja, akan menurunkan efektivitas organisasi pada tingkat tertentu. Pelanggaran aturan yang terjadi secara konsisten mungkin berdampak minimal terhadap organisasi, tetapi berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja dan moral

pegawai lainnya. Tindakan pendisiplinan dapat membantu pegawai untuk bekerja lebih produktif yang dapat mengunggulkannya dalam jangka waktu panjang. Pendisiplinan mendorong kinerja pegawai lebih produktif secara konsisten, sehingga kemungkinan pegawai akan memperoleh promosi dan kenaikan gaji karena berprestasi.

Manajer berhak dan bertanggung jawab dalam menerapkan konsekuensi kedisiplinan pegawai. Untuk itu, berikut ini beberapa prinsip manajer dalam mengambil tindakan disipliner: (1) mengambil tindakan disipliner menurut hukum setempat dan perjanjian perburuhan, (2) mendokumentasikan tindakan disipliner secara lengkap, (3) mengambil tindakan disipliner dengan tingkat paksaan dan tekanan terendah untuk menyelesaikan masalah kinerja, (4) menekan tingkat paksaan akan memperbesar peluang mencapai win win solution yang konstruktif dan tahan lama, (5) mengidentifikasi permasalahan kerja secara rinci akan memungkinkan manajer bisa membantu pegawai dalam menyelesaikan masalahnya. Selanjutnya, juga memungkinkan seorang manajer mendapatkan jaminan perlindungan hukum jika terpaksa harus mengambil tindakan disipliner keras (Bacal, 2002).

Seluruh anggota organisasi harus memahami dan bersedia mematuhi aturan organisasi secara konsisten. Pelanggaran harus ditindak dengan sanksi secara tegas dari pihak pimpinan melalui proses yang jelas secara transparan. Pelaksanaan sanksi berupa peringatan harus segera, konsisten, dan impersonal (Mangkunegara, 2001). Sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner pegawai dapat diberikan berupa pendekatan yang bersifat mendidik sampai dengan melakukan pemutusan hubungan kerja. Sanksi tersebut meliputi (1) pembicaraan informal, (2) peringatan lisan, (3) peringatan tertulis, (4) tindakan merumahkan sementara, (5) demosi, yakni penurunan pangkat dan upah pegawai, (6) pemutusan hubungan kerja.

#### g. Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian pegawai merupakan fungsi operatif terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian pegawai harus berdasarkan pada Undang-undang Nomor 12 Tahun 1964, yakni harus berperikemanusiaan dan menghargai kontribusinya terhadap perusahaan, misalnya dengan memberikan uang pensiun dan pesangon. Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja terhadap seorang pegawai dari perusahaan. Beberapa alasan pemberhentian pegawai adalah: (1) undang-undang, (2) keinginan perusahaan, (3) keinginan

pegawai, (4) pensiun, (5) kontrak kerja berakhir, (6) kesehatan pegawai, (7) pegawai meninggal dunia, (8) perusahaan dilikuidasi (Hasibuan, MSP, 2002).

## 7.5 Produktivitas Kerja

Dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja, loyalitas, dan pengetahuan pegawainya, suatu perusahaan berupaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja pegawai. Hal ini dicapai melalui desain pekerjaan, pengelolaan komunikasi yang efektif, peningkatan disiplin kerja pegawai, pengelolaan stres kerja, bimbingan pegawai, serta peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja.

### 7.5.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bisa memengaruhi perilaku kerja dalam organisasi. Kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan seorang pegawai menjadi malas, rajin, produktif, dan sebagainya. Definisi kepuasan kerja adalah perasaan pegawai secara positif atau negatif terhadap dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya (Schermerhorn, JR, Hunt, JG, and Osborn, RN, 1991). Pekerjaan juga terkait dengan: (1) interaksi antar rekan kerja, (2) interaksi antara bawahan dengan atasan, (3) aturan, dan (4) lingkungan kerja (lingkungan fisik dan psikologis) yang bisa disukai/memadai atau tidak disukai/tidak memadai bagi seseorang (Robbin, SP, 2000). Jadi, puas atau tidaknya seorang pegawai terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh banyak faktor. Selain itu, ada beberapa faktor lain lagi menurut beberapa ahli, yakni (1) gaji, (2) pekerjaan itu sendiri, dan (3) promosi (Hariandja, MTE, 2009).

Perusahaan telah merespons kebutuhan pegawainya melalui berbagai kegiatan MSDM. Selain itu, pengembangan mekanisme dalam memberikan kesempatan penuh bagi pegawai untuk merencanakan dan mengambil keputusan bagi kehidupan kerjanya sendiri akan dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai. Dengan demikian, hal ini bisa meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Adapun upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja pegawai dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan struktural dan proses.

### 7.5.2 Pendekatan Struktural

Pendekatan struktural melalui perubahan sistem kerja pegawai yang dapat dilakukan dengan mendesain ulang pekerjaan dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Mendesain ulang pekerjaan ini dilakukan dengan mempertimbangkan aspek-aspek kebutuhan pegawai dalam pekerjaannya. Adapun berbagai aspek kebutuhan pegawai dalam pekerjaannya meliputi: (1) otonomi, yakni memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengatur pekerjaannya, (2) variasi tugas adalah memberikan beberapa pekerjaan dan kegiatan yang berbeda kepada pegawai yang membutuhkan keahlian yang berbeda, sehingga tercipta learning activity, (3) signifikansi tugas, yaitu memberikan tugas yang memiliki arti penting bagi rekan sekerja dan pihak-pihak eksternal, (4) identitas tugas merupakan keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sebagai bentuk pengakuan (recognition), serta (5) feedback adalah masukan dari atasan dan rekan kerja yang dapat memperbaiki kinerja seorang pegawai. Umumnya seorang pegawai memiliki motif untuk berprestasi sebagai motif primer setiap manusia, sehingga dengan berprestasi akan tercipta kepuasan kerja.

### 7.5.3 Pendekatan Proses

Sedangkan pendekatan proses ini dengan melakukan berbagai proses organisasi untuk menciptakan adanya rasa saling percaya antar pegawai, saling membantu, menekan kelemahan pegawai, serta membantu memecahkan masalah pegawai. Pendekatan proses dilakukan melalui: (1) peningkatan hubungan komunikasi, (2) peningkatan disiplin kerja, (3) penanggulangan stres, (4) pemberian bimbingan, dan (5) peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja. Hubungan komunikasi yang baik antar pegawai dan antara atasan dengan pegawai akan berdampak baik pula dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, hubungan komunikasi akan meningkatkan rasa saling pengertian, kerjasama, dan kepuasan kerja diantara para pegawai.

Sistem komunikasi dalam organisasi terdiri atas beberapa macam, yakni (1) downward communication (penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, berupa tujuan, tugas, kebijakan, ataupun perubahan kebijakan organisasi), (2) upward communication (penyampaian informasi dari pegawai kepada atasan/perusahaan, berupa laporan, gagasan, ataupun keluhan), serta (3) lateral communication (komunikasi antar pegawai di tingkat yang sama dalam organisasi, tetapi memiliki tugas yang berbeda, berupa kritik, saran, nasihat, kegiatan, standar kerja tertentu, ataupun koordinasi).

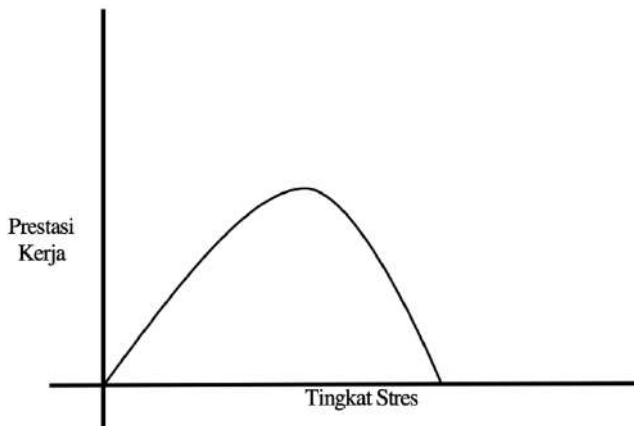
Setiap organisasi mempunyai standar perilaku yang terkait dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Standar ini tentunya diharapkan akan dipatuhi oleh setiap pegawai sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Ada beberapa pendekatan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai, yakni disiplin preventif, korektif, dan progresif. Disiplin preventif artinya tindakan untuk mendorong para pegawai menaati kebijakan dan standar, sehingga menekan adanya pelanggaran. Untuk itu, perlu adanya metode: (1) standar harus dipahami pegawai, (2) standar harus operasional, (3) pegawai terlibat dalam penyusunan standar, (4) pernyataan dalam standar harus bersifat positif, bukan negatif (misalnya, mengutamakan keselamatan, bukan jangan lalai), (5) standar diberlakukan secara komprehensif, (6) kebijakan dan standar digunakan untuk kepentingan dan kebaikan bersama/ tujuan organisasi.

Disiplin korektif adalah tindakan untuk mencegah kejadian pelanggaran yang sama berulang. Tujuannya mencakup: (1) perbaikan perilaku pelanggar, (2) pencegahan adanya pelanggaran serupa oleh pegawai lain, dan (3) konsistensi dan efektivitas standar kelompok. Upaya yang bisa dilakukan untuk mencapai berbagai tujuan tersebut adalah (1) mendidik untuk mengubah perilaku seseorang dan berlaku secara konsisten bagi semua pegawai. (2) Juga memberi kesempatan pegawai untuk memperbaiki kesalahan karena konsekuensi dari pengulangan kesalahan yang sama akan mendapat sanksi yang lebih berat (disiplin progresif). Sanksi atas tindakan indisipliner berulang dapat dilakukan melalui proses secara bertahap, yakni mulai dari teguran secara lisan, teguran secara tertulis, skorsing satu minggu, skorsing satu bulan, sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Situasi lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja adalah stres. Stres merupakan tekanan emosional yang dialami seseorang karena sedang menghadapi berbagai tuntutan, kendala, atau kesempatan penting yang dapat memengaruhi emosi, pikiran, serta kondisi fisik seseorang (Schermerhorn, JR, Hunt, JG, and Osborn, RN, 1985). Sumber stres atau stressor yang harus dipahami oleh para manajer bisa berasal dari pekerjaan. Beban pekerjaan yang terlalu besar atau terlalu kecil, konflik peran, wewenang yang tidak seimbang, ketidakjelasan tugas, lingkungan kerja/atasan/rekan kerja yang tidak menyenangkan. Stres juga bisa bersumber dari luar pekerjaan, seperti masalah keluarga yang sedang dihadapi oleh seorang pegawai.

Berat atau ringannya stres yang dialami oleh seorang pegawai bergantung pada kemampuan seseorang dalam menghadapi stressor. Stres harus segera



ditangani dengan baik supaya tidak mengganggu produktivitas pegawai. Berdasarkan berbagai hasil penelitian, stres kerja tingkat sedang dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi tingkat tinggi dan rendah justru dapat menurunkan prestasi kerja.



**Gambar 7.2:** Hubungan antara Stres dengan Prestasi Kerja (Hariandja, MTE, 2009)

Pada saat tingkat stres sangat rendah, maka prestasi kerja juga rendah. Hal ini bisa terjadi akibat seorang pegawai tidak banyak menghadapi berbagai tantangan. Selanjutnya, pada saat tingkat stres meningkat, maka seorang pegawai yang menghadapi banyak tuntutan pekerjaan akan meningkatkan prestasi kerjanya sampai dengan titik tertentu yang dapat dicapainya. Akan tetapi, jika tingkat stres melebihi tingkat kemampuan seorang pegawai untuk mengendalikannya, maka prestasi kerjanya justru akan menurun. Untuk itu, kewajiban perusahaan adalah membantu pegawai dalam menyelesaikan berbagai masalahnya. Upaya yang bisa dilakukan adalah menyediakan bimbingan dan konseling. Konseling adalah proses pembahasan suatu masalah yang dihadapi oleh seorang pegawai. Seorang pembimbing (counselor) hanya membantu mencari cara penyelesaian masalah. Sedangkan yang bertindak untuk memecahkan masalah adalah pegawai yang dibimbing itu sendiri (counselees).

Menurut hakikat konseling, ada beberapa fungsi konseling. Fungsi konseling tersebut meliputi: (1) memberi nasihat, (2) meningkatkan motivasi, (3) menjalin komunikasi, (4) menampung keluhan pegawai, (5) mengarahkan

pegawai berpikir rasional, dan (5) mengusahakan pegawai berorientasi pada tindakan yang tepat. Aspek penting lainnya dalam upaya meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai adalah aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Usaha peningkatan keselamatan dan kesehatan pegawai akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Selain itu, bisa mengurangi biaya akibat gangguan keselamatan kerja pegawai dan menekan terjadinya angka kesalahan kinerja.

Menurut Maslow, keamanan kerja merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerjanya (Hariandja, MTE, 2009) Pegawai merupakan subjek dalam usaha meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara sosial. Oleh karenanya, motivasi dan kepuasan kerjanya dapat ditingkatkan dengan berbagai usaha untuk meningkatkan keselamatan kerja dan profesionalisme departemen sumber daya manusia dalam mengelola produktivitas. Departemen sumber daya manusia suatu perusahaan wajib melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja. Kewajiban tersebut diatur dalam Undang-undang Nomor 1 Tahun 1970 Pasal 3 Ayat 1 yang berlaku sejak tanggal 12 Januari 1970. Kewajiban perusahaan dalam meningkatkan keselamatan kerja secara umum adalah: (1) memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pegawai, (2) mematuhi semua standar dan syarat kerja, (3) mencatat semua peristiwa kecelakaan terkait keselamatan kerja. Perusahaan harus mengeluarkan usaha dan dana untuk menjalankan kewajibannya melakukan berbagai kegiatan untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja pegawai.

Untuk itu, pemerintah merumuskan pedoman sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja melalui Peraturan Pemerintah: Per. 05/MEN/1996. Peraturan ini berisi tentang: (1) tujuan dan sasaran sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, (2) pasal 4, bahwa perusahaan wajib menetapkan kebijakan, merencanakan pemenuhan kebijakan, tujuan, dan sasaran penerapan, implementasi secara efektif, mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja, serta meninjau secara rutin dan meningkatkan pelaksanaan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja secara berkesinambungan (3) komitmen manajemen terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, pelembagaannya di perusahaan, strategi, pelaksanaan, evaluasi, administrasi, serta upaya perbaikan dan pencapaian tujuan program. Hal ini tertuang dalam Lampiran I: Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: Per. 05/MEN/1996 Tanggal 12 Desember 1996.



# **Bab 8**

## **Faktor- Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja**

### **8.1 Pendahuluan**

Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang produktif, karena mereka memiliki potensi masing-masing yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan sesuatu bagi orang lain. Produktivitas kerja merupakan suatu kegiatan untuk menciptakan karya tertentu baik berupa produk, ide atau gagasan, kemampuan oleh skill dan sebagainya yang disertai dengan usaha tertentu untuk menghasilkan karya secara kontinyu (terus-menerus). Produktivitas pada instansi adalah salah satu upaya yang harus ditingkatkan kepada seluruh elemen yang ada di dalamnya. Hal ini dapat dimulai pada individu masing-masing yang meliputi pihak manajemen, karyawan dan semuanya yang bekerja dalam satu instansi tersebut sehingga tercapai tujuan yang diharapkan bersama. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja sehingga produktivitas kerja mereka dapat dikatakan meningkat.

## 8.2 Faktor- Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Sondang P.Siagian dalam bukunya, menyebutkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas adalah:

1. Perbaikan secara terus-menerus

Perbaikan secara terus menerus dimaksudkan bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan terus-menerus, pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat dalam mengelola organisasi dengan baik, Pentingnya etos kerja ini terlihat dengan lebih jelas apabila diingat bahwa suatu organisasi selalu dihadapkan kepada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal.

2. Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan semua orang komponen organisasi. Jika secara tradisional ditekankan pentingnya orientasi hasil untuk dianut oleh manajemen, dewasa ini lebih ditekankan lagi orientasi hasil kerja dengan mutu yang semakin tinggi. Hal ini perlu ditekankan karena "kearifan konvensional" (conventional wisdom) dalam dunia manajemen hanya menekankan pentingnya mutu produk yang dihasilkan. Padahal mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut semua jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua satuan kerja, baik pelaksana tugas pokok maupun pelaksana tugas penunjang, dalam organisasi.

3. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Dapat dinyatakan secara aksiomatis bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling strategik dalam organisasi. Tidak ada pilihan lagi bagi manajemen kecuali menerima aksioma tersebut..

Memberdayakan sumber daya manusia mengandung berbagai kiat, antara lain:

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia.
  - b. Manusia mempunyai hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain termasuk manajemen yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut.
  - c. Satu kiat yang terbukti ampuh dalam pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi adalah penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.
  - d. Perkayaan mutu kekayaan.
4. Filsafat organisasi

Sesungguhnya titik tolak perumusan etos kerja bersifat filsafat yang pada mulanya dirumuskan oleh para pendiri (founding father) organisasi yang bersangkutan. Salah satu bentuknya yang dewasa ini dikenal makin meluas di kalangan bisnis adalah TQM (Total Quality Management) yakni suatu kredo manajemen yang menekankan pentingnya pendekatan menyeluruh atau holistik dalam mengelola suatu organisasi. Sesuatu yang menonjol dalam filsafat manajemen tersebut, terdiri dari:

- a. Fokus perhatian pada kepuasan pelanggan
- b. Pemupukan loyalitas
- c. Perhatian pada budaya organisasi
- d. Pentingnya ketentuan formal dan prosedur

Menurut Anoraga faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah hal-hal yang diinginkan karyawan, yaitu

1. Pekerjaan yang menarik

Rasa senang atau menarik terhadap sesuatu pekerjaan merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, karena apabila seseorang mengerjakan pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada dia mengerjakan pekerjaan yang tidak disukai.

2. Upah yang baik

Pada dasarnya seseorang yang bekerja, mengharapkan imbalan yang sesuai dengan dengan jenis pekerjaannya. Karena adanya upah yang sesuai dengan pekerjaannya, maka akan timbul pula rasa gairah kerja yang semakin baik.

3. Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan

Yang dimaksud keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan adalah bekerja pada pekerjaan yang memerlukan perlindungan tubuh, ataupun juga memberikan training sebelumnya untuk pekerjaan yang akan dilakukannya, maka dalam bekerja tidak akan lagi perasaan was-was atau ragu-ragu.

4. Penghayatan atau maksud dan makna pekerjaan

Cara untuk menanamkan rasa penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan adalah dengan memberitahukan si pekerja akan kegunaan dari hasil produk yang dikerjakannya, baik dengan cara langsung menunjukkan kegunaannya ataupun dengan cara mengambil sampel dan dengan mengetahui kegunaan dari pekerjaannya maka perkara akan terus meningkatkan pekerjaannya.

5. Lingkungan atau suasana kerja yang baik

Lingkungan kerja yang baik akan membawa pengaruh yang baik pula pada segala pihak, baik pada para pekerja, pimpinan ataupun pada hasil pekerjaannya.

6. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan perkembangan perusahaan (Instansi).

Seorang pekerja akan merasa bangga bila perusahaan di mana ia bekerja mengalami kemajuan yang pesat, karena hal itu dapat mengangkat derajat kebanggaan pada diri si pekerja akan pekerjaannya.

7. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi

Dengan adanya keterlibatan dalam organisasi di mana para pekerja itu bekerja, ia akan merasa memiliki perusahaan atau instansi. Dengan timbulnya kecintaan dalam dirinya terhadap perusahaan, maka si pekerja akan lebih meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Kesetiaan pimpinan pada diri karyawan  
Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja merupakan juga dasar rasa kepercayaan pekerja terhadap organisasi di mana ia bekerja. Kesetiaan pimpinan juga merupakan suatu wibawa dari organisasi. Hancur tidaknya perusahaan tergantung juga pada sikap seorang pemimpin.
9. Disiplin kerja yang keras  
Pada dasarnya manusia mempunyai ego yang tinggi, sehingga tidak ingin dikekang dengan peraturan-peraturan yang ketat. Demikian pula dengan pekerjaan, ia akan merasa enggan akan disiplin kerja yang keras dari perusahaan.

Menurut Russel terdapat enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas kerja, antara lain:

1. Quality (kualitas)  
Tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan. Produktivitas seorang individu dapat diketahui dengan melihat hasil capaian tugas atau beban pekerjaannya, apakah hal ini sesuai dengan target dan harapan yang diinginkan instansi atau malah sebaliknya yang dapat merugikan instansi atau organisasi yang ada.
2. Quantity (kuantitas)  
Jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan. Dalam hal bekerja seorang karyawan akan dituntut untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi kelangsungan instansi atau organisasi, salah satunya adalah dengan prestasi kegiatan atau jumlah karya yang dihasilkan perhari, perbulan atau pertahun bagi seorang karyawan dalam bekerja sebagai indikator karyawan yang produktif.
3. Timelines (ketepatan waktu)  
Tingkat sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain. Karyawan yang produktif selain mereka mampu menghasilkan



sesuatu secara konsisten, karyawan juga harus mampu menyelesaikan tugas dan kegiatan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Tuntutan ini akan membuat karyawan menjadi profesional dan disiplin terhadap setiap waktu yang telah ditentukan.

4. Cost Effectiveness (efektivitas biaya)

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan bahan) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit penggunaan sumber daya. Individu yang produktif dalam kerjanya harus mampu menggunakan setiap sumber daya organisasi yang ada dengan maksimal, artinya setiap individu harus mampu memaksimalkan sumber daya yang disediakan organisasi yakni berupa tenaga manusia, pemanfaatan teknologi, dan manajemen keuangan yang maksimal.

5. Needs Of supervision (kebutuhan akan pengawasan)

Sejauh mana karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang signifikan. Indikator karyawan yang produktif dalam hal ini ditunjukkan dengan bagaimana karyawan memahami pekerjaannya, kesiapan dalam menerima tugas dan tanggung jawab yang dibebankan serta tidak menghiraukan ada atau tidaknya pengawasan dalam bekerja sehingga dapat memengaruhi kebiasaan karyawan dalam melakukan pekerjaan sehari-hari.

6. Interpersonal impact (dampak interpersonal)

Tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan sekerja, atasan maupun bawahan. Pada tingkat ini, produktivitas karyawan juga ditunjukkan dengan bagaimana karyawan menanamkan rasa memiliki terhadap instansi atau organisasi, mampu menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja dan atasan serta mampu bekerja secara optimal dengan adanya rekan kerja yang ada.

Kemudian Faktor-faktor lain yang memengaruhi produktivitas, juga dijelaskan oleh Justine T.Sirait, yang terdiri dari:

1. Pendidikan dan Latihan

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat, sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

2. Gizi dan kesehatan

Seseorang yang dalam keadaan sehat atau kuat jasmani atau badan dan rohani atau jiwa akan dapat berkonsentrasi dengan baik dalam pekerjaannya. Dengan makanan yang mengandung gizi cukup akan membuat seseorang tidak cepat lelah dalam bekerja sebaliknya jika makanan yang dimakan oleh seorang pekerja kurang memenuhi persyaratan gizi akan menyebabkan pekerja cepat lelah, sehingga produktivitas menjadi menurun atau rendah.

3. Motivasi atau Kemauan

Produktivitas atau prestasi seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

4. Kesempatan Kerja

Kesempatan kerja dapat memengaruhi produktivitas kerja dalam pengertian mikro, kesempatan kerja berarti:

- a. Adanya kesempatan untuk bekerja
- b. Pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan pekerja
- c. Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, yang akan dapat menjadikan pekerja menjadi kreatif.

5. Kemampuan Manajerial Pimpinan

Prinsip manajemen adalah peningkatan efisiensi, sumber-sumber digunakan secara maksimal, termasuk tenaga kerja sendiri. Penggunaan sumber-sumber tersebut dikendalikan secara efisien dan efektif.

## 6. Kebijakan Pemerintah

Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitif terhadap kebijakan pemerintah dibidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter, fiskal, distribusi dan lain-lain.

Menurut Nasution, pada dasarnya produktivitas perusahaan atau instansi merupakan akumulasi dari produktivitas individu-individu (karyawan-karyawan) sehingga untuk perbaikan produktivitas perusahaan diperlukan komitmen perbaikan yang seimbang antara aspek manusia (motivasi) dan aspek teknik (teknologi). Peningkatan produktivitas perusahaan harus dimulai dari tingkat individu.

Setiap individu yang produktif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Secara konsisten selalu mencari gagasan yang lebih baik dan cara penyelesaian tugas yang lebih baik.
2. Selalu memberi saran-saran untuk perbaikan secara sukarela
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
4. Selalu melakukan perencanaan dan menyertakan jadwal waktu.
5. Bersikap positif terhadap pekerjaannya.
6. Dapat berlaku sebagai anggota kelompok.
7. Dapat memotivasi dirinya sendiri melalui dorongan dari dalam.
8. Memahami pekerjaan orang lain yang lebih baik .
9. Mau mendengarkan ide-ide orang lain yang lebih baik.
10. Hubungan antar pribadi pada semua tingkatan dalam organisasi berlangsung dengan baik.
11. Sangat menyadari dan memperhatikan masalah pemborosan dan biaya-biaya.
12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik (tidak banyak absen dalam pekerjaannya).
13. Sering melampaui standar yang telah ditetapkan
14. Selalu mempelajari sesuatu yang baru dengan cepat.
15. Bukan merupakan tipe orang yang selalu mengeluh dalam bekerja.

Berdasarkan identifikasi terhadap setiap individu dalam sistem organisasi diatas, kemudian dilakukan perencanaan yang terintegrasi dan komprehensif

untuk meningkatkan produktivitas. Langkah-langkah perencanaan produktivitas pada dasarnya mencakup lima tahap, diantaranya adalah:

1. Menganalisis situasi yang mendalam.
2. Merancang program produktivitas.
3. Menciptakan kesadaran terhadap produktivitas.
4. Menerapkan program peningkatan produktivitas.
5. Mengevaluasi program peningkatan produktivitas

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas yang dilakukan oleh instansi atau organisasi dapat ditingkatkan apabila seluruh individu-individu mampu memaksimalkan kemampuan dan selalu memegang teguh komitmen untuk terus berkembang bagi kemajuan instansi atau organisasi. Sedangkan karakteristik yang diungkapkan diatas pada dasarnya merupakan ciri-ciri orang yang produktif, artinya kriteria orang yang produktif tidak hanya meliputi hasil yang nyata berupa barang atau sesuatu yang terlihat oleh mata saja akan tetapi orang produktif adalah orang yang mampu memberikan inovasi-inovasi yang belum pernah ada, konsisten, berkembang, kreatif, dan komitmen pada organisasi atau instansi yang ada.



# **Bab 9**

# **Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja**

## **9.1 Pendahuluan**

Saat proses wawancara kerja, kita mungkin mendapatkan pertanyaan mengenai lingkungan kerja seperti apa yang kita sukai. Pewawancara menanyakan pertanyaan ini untuk menetapkan seberapa cocok personal kita dengan budaya perusahaan. Ini juga membantu mereka mengidentifikasi lingkungan kerja kita yang paling produktif. Apakah kita lebih nyaman dalam lingkungan kerja tradisional yang lebih formal atau dalam struktur organisasi yang lebih informal? Apakah kita menyukai bekerja berbasis tim, atau lebih suka bekerja sendirian? Pewawancara pasti ingin tahu di lingkungan mana kita paling nyaman. Produktivitas karyawan bisa diprediksi ketika personal karyawan sesuai dengan budaya dan struktur organisasi. Lingkungan kerja terdiri dari semua elemen yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan sehari-hari. Dalam bab ini, kita akan membahas apa itu lingkungan kerja, bagaimana bentuk-bentuk dari lingkungan kerja, bagaimana elemen yang menyusunnya, dan efek lingkungan kerja bagi produktivitas karyawan

## 9.2 Lingkungan Kerja

### 9.2.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan tempat kerja adalah komponen penting dari kehidupan kerja bagi karyawan. Karyawan menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja, dan hal itu memengaruhi mereka. Disimpulkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerjanya dapat mengarah pada hasil kerja yang lebih positif. Lingkungan kerja adalah latar belakang fisik di mana karyawan melakukan pekerjaan. Elemen-elemen dari lingkungan kerja ini dapat memengaruhi perasaan sejahtera, kolaborasi, efisiensi, dan kesehatan karyawan. Lingkungan kerja yang baik adalah salah satu elemen terpenting dalam membuat kita merasa nyaman dan agar aktivitas kita berfungsi dan berkembang.

Pada dasarnya setiap perusahaan berusaha untuk mencapai lingkungan kerja yang baik, tetapi ini bukanlah tugas yang mudah, karena tidak hanya bergantung pada satu orang, tetapi banyak orang. Salah satu faktor pendorong utama bagi karyawan selain memiliki gaji yang tinggi adalah lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan. Karyawan membutuhkan suasana lingkungan kerja yang sehat agar dapat bekerja secara maksimal. Banyak karyawan mungkin memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan suatu posisi, tetapi jika mereka tidak berada dalam lingkungan kerja yang nyaman, mereka tidak akan mencapai batas maksimal potensi mereka. Oswald (2012) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai lokasi geografis fisik seperti kantor yang melibatkan faktor-faktor seperti kualitas udara, tingkat kebisingan, kesejahteraan karyawan, atau bahkan tempat parkir yang memadai. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Oswald, ada 2 tipe lingkungan kerja pada organisasi yakni lingkungan fisik dan lingkungan perilaku. Lingkungan fisik berisikan elemen-elemen yang berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perusahaan sementara lingkungan perilaku berisikan elemen-elemen yang menghubungkan antara para karyawan-karyawan yang ada di satu lingkungan kerja yang sama yang mendapatkan dampak dari perilaku kerja tersebut (Oswald, 2012)

Berdasarkan Dul dan Ceylan (2011), ada 2 kategori lingkungan kerja yakni lingkungan kerja berdasarkan fisik dan sosial. Dalam literatur, lingkungan kerja fisik didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap lingkungan fisik seperti tempat kerja dan lingkungan sekitar bangunan. Elemen lingkungan

kerja fisik dikategorikan menjadi dua bagian, satu adalah desain interior dan lainnya adalah desain bangunan. Istilah "desain interior" berkaitan dengan desain tempat kerja (misalnya, ruang kantor, tanaman atau bunga dalam ruangan dan warna dinding) sedangkan desain bangunan mengacu pada struktur elemen bangunan, misalnya, kondisi pencahayaan yang memadai, tampilan jendela siang hari (Dul dan Ceylan, 2011). Sekarang ini perusahaan sudah melirik konsep bangunan asri (green building) yang lebih baik bagi kesehatan karyawannya dan juga produktivitas dibandingkan konsep bangunan sederhana.

Lingkungan kerja juga dapat dikategorikan menjadi dua hal, yaitu lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja fisik. Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang terjadi yang berhubungan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik sangat memengaruhi kinerja karyawan di mana jika situasi atau situasi di sekitar karyawan kondusif untuk bekerja, rekan kerja mudah diajak bekerja sama dan hubungan dengan atasan baik maka karyawan akan menikmati pekerjaannya dan merasa nyaman. Lingkungan kerja fisik adalah segala kondisi fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2011).

## 9.2.2 Lingkungan Kerja Fisik

Kecanggihan dan kemajuan teknologi mengharuskan suatu organisasi untuk menyediakan fasilitas ruang kerja yang memadai agar karyawan bebas berpikir dan berbagi ide secara efektif. Satu kondisi yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan adalah tempat kerja yang dirancang dengan baik, ramah pengguna dan berkualitas (Amina dan Shehla, 2009; Lelebic, 2012).

Lingkungan kerja fisik merupakan aspek lingkungan kerja. Lingkungan tempat kerja merupakan hasil dari keterkaitan yang ada antara karyawan dan lingkungan tempat mereka bekerja (Chandrasekar, 2011). Srivastava (2008) menegaskan bahwa lingkungan ini melibatkan lokasi fisik serta lingkungan sekitarnya yang semuanya memengaruhi cara karyawan melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja fisik sebagai aspek lingkungan kerja berkaitan dengan tata letak dan desain kantor. Ini merupakan hal-hal seperti furniture (meja, kursi, lemari, pintu), Tata letak mesin, ventilasi dan pencahayaan. Lainnya adalah tingkat kebisingan, alat pelindung, workstation, gadget kantor, komputer dan ruang kantor.



Seringkali kita memiliki workstation yang dirancang dengan buruk, furnitur yang tidak sesuai, ventilasi yang kurang udara bahkan tidak ada, pencahayaan yang tidak terang, kebisingan yang berlebihan, keamanan dari situasi gawat darurat seperti kebakaran, dan kurangnya peralatan pelindung diri (Ushie, Ogaboh dan Okorie, 2015). Chandrasekar (2011) mengemukakan bahwa orang yang bekerja di lingkungan seperti itu rentan terhadap penyakit akibat kerja dan berdampak pada kinerja mereka. Perusahaan yang terfokus hanya berusaha memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk mengoperasikan mesin untuk meningkatkan kinerja, namun tampaknya masih sedikit perusahaan yang memastikan workstation sesuai dengan kenyamanan karyawannya.

Akinyele (2007) mengemukakan bahwa banyak perusahaan membatasi peningkatan produktivitas karyawan mereka untuk memperoleh keterampilan. Jenis lingkungan kerja tempat karyawan beroperasi menentukan cara perusahaan tersebut berkembang. Dia lebih lanjut menyatakan bahwa sekitar 80% masalah produktivitas adalah lingkungan kerja organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif memastikan kesejahteraan karyawan, memungkinkan mereka menjalankan peran mereka dengan semua kemampuan untuk menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

### **Suhu (temperatur)**

Suhu dalam ruangan merupakan salah satu elemen penting dalam sebuah gedung perkantoran. Ini memiliki variasi efek pada pengguna gedung, yang meliputi kenyamanan termal karyawan dan performa kerja (Seppanen et al., 2006). Menurut pedoman Keselamatan dan Kesehatan Kerja, kantor harus dimungkinkan untuk menyesuaikan suhu di gedung perkantoran. Misalnya, karyawan yang duduk lebih dekat dengan sinar matahari langsung akan merasa lebih hangat dibandingkan dengan mereka yang duduk di bawah ventilasi AC. Jika kantor menggunakan AC, maka sebaiknya suhu harus dijaga antara 23 dan 26 ° C.

Terlalu sering tubuh terpapar suhu dingin dapat menyebabkan tubuh membatasi suplai darah ke ekstremitas. Hal ini dapat menyebabkan luka kulit (chilblains) , penyakit ketika tubuh terasa kaku (Raynaud disease), dan jari pucat (white finger) . suhu yang terlalu dingin juga bisa menimbulkan kerusakan permanen pada kulit. Kulit terasa sangat dingin kemudian mati rasa, keras dan pucat (Frostbite) akibat kelelahan karena tubuh menggunakan energi untuk menjaga kehangatan. Ada juga peningkatan risiko kecelakaan karena jari

mati rasa, obstruksi oleh pelindung pakaian, dan tergelincir di atas es. Dingin yang ekstrim untuk waktu yang lama dapat menyebabkan hipotermia, kehilangan kesadaran, dan akhirnya koma hingga menyebabkan jantung berhenti. Tidak hanya dingin, namun suhu di ruang kerja yang terlalu panas juga berdampak pada tubuh. Panas membuat tubuh merasa lelah dan kurang energik, hilangnya konsentrasi, emosi marah meningkat, menyebabkan panas (otot) kram, detak pada jantung lebih kencang dan sesak pada paru-paru. Kelelahan dan kehilangan konsentrasi yang diakibatkan suhu terlalu panas juga dapat menyebabkan peningkatan risiko kecelakaan kerja.

### **Pencahayaan (lighting)**

Di tempat kerja, baik di kantor atau di industri, pencahayaan dibutuhkan untuk memastikan tempat kerja aman dan memungkinkan semua tugas diselesaikan tepat waktu dan efektif. Pencahayaan di lingkungan kerja digunakan untuk berbagai tujuan misalnya untuk memastikan pekerjaan visual dapat dilakukan secara akurat, aman, dan nyaman, kemudian untuk meningkatkan produksi tepat waktu, dan selanjutnya untuk meningkatkan keamanan dan untuk mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan pekerja, serta untuk membuat tempat kerja menjadi lingkungan yang menarik dan menyenangkan.

Kontrol pencahayaan yang tepat, termasuk penyediaan pencahayaan darurat, sangat penting agar tenaga kerja dapat melakukan aktivitasnya dan bergerak dengan aman. Pencahayaan yang tidak memadai dapat menyulitkan karyawan melihat dengan jelas pekerjaannya dan dapat menyebabkan bahaya seperti terpeleset, tersandung dan jatuh, sementara pencahayaan yang berlebihan dapat menyebabkan ketidaknyamanan pada mata karyawan. Tujuan utama pencahayaan yang memadai adalah untuk memastikan bahwa tugas visual dilakukan dengan cepat, aman, dan akurat, memberikan tingkat dan kontras cahaya yang sesuai dan cukup di tempat kerja. Tidak hanya membantu mengurangi gejala kesehatan negatif, tetapi pencahayaan juga membantu dalam persepsi potensi bahaya. Tanpa pencahayaan yang tepat, orang mungkin akan kesulitan untuk melihat objek, yang dapat menyebabkan kelelahan mata. Pencahayaan adalah komponen yang sangat penting bagi mereka yang sering menggunakan komputer untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Objek dapat terlihat berbeda saat di area gelap dan terang. Perusahaan bisa memperbaiki situasi pencahayaan yang buruk dengan menggunakan lampu atau cahaya matahari yang memadai dan memasang tirai penutup jendela. Perbaikan kondisi pencahayaan dapat menghasilkan

peningkatan produktivitas sebanyak 10% dan pengurangan kesalahan sebesar 30% (Haynes, Suckley dan Nunnington, 2017)

### **Kebisingan (noise)**

Kebisingan adalah salah satu elemen lingkungan kerja fisik yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan memiliki dampak negatif pada produktivitas (Fronczak et al., 2012; Mak dan Lui, 2012). Kebisingan kantor dapat mengganggu dan merusak kemampuan orang untuk fokus dan berkonsentrasi pada aktivitas kerja yang kemudian dapat menimbulkan perasaan frustrasi dan meningkatnya stres. Kebisingan kantor dapat memengaruhi fisiologis karyawan yakni sakit kepala dan kelelahan, sementara itu secara psikologis dalam jangka pendek menyebabkan kegagalan memori, kurangnya konsentrasi, dan dapat memicu stres, secara kognitif karyawan mengalami kegagalan dalam mendapatkan informasi, dan secara sosial perasaan kurang dekat dengan lawan bicara (Rasila dan Jylha, 2015).

Tingkat kebisingan yang berlebihan dalam jangka waktu lama akan merusak pendengaran. Hal ini mungkin terjadi secara bertahap dan tanpa rasa sakit sehingga karyawan mungkin tidak melihat penurunan minor dari satu hari ke hari berikutnya. Kebisingan yang berlebihan di tempat kerja menimbulkan risiko kerusakan pendengaran dan masalah kesehatan lainnya. Bagian telinga yang memproses suara frekuensi tinggi biasanya yang pertama terpengaruh. Tingkat gangguan pendengaran tergantung pada kenyaringan suara dan berapa lama karyawan terpapar. Suara ledakan yang tiba-tiba, seperti suara tembakan, dapat menyebabkan kerusakan langsung. Beberapa orang yang terpapar kebisingan berlebihan menyebabkan penyakit pada syaraf telinga (Tinitus), yang digambarkan sebagai suara dering yang konstan. Untuk sebagian besar kasus gangguan pendengaran yang disebabkan oleh kebisingan, tidak ada obatnya. Alat bantu dengar hanya memperkuat suara dan tidak dapat menggantikan pendengaran normal.

### **Tata letak kantor (Office Layout)**

Tata letak kantor dapat dirancang untuk mendukung interaksi dan komunikasi antar pekerja. Peponis et al. (2007), mengungkapkan terdapat 2 model ruang kerja: flow model dan serendipitous model. Flow model mendukung ruang kerja yang dirancang agar mengalirnya informasi di antara pekerja, dengan demikian para pekerja yang menjadi satu tim ditempatkan dengan jarak yang dekat. Dengan cara ini interaksi didorong antara sejumlah individu, tetapi kedekatan seperti ini rentan dalam penyadapan kreativitas yang dimiliki oleh

rekan kerja lain. Ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Allen dan Henn (2006) yang menemukan bahwa komunikasi tatap muka cenderung menurun jika individu terpisah lebih dari 30 meter. Pendekatan desain ruang kerja ini lebih sulit dilakukan saat mengumpulkan banyak pekerja karena tidak dapat ditampung semua dalam jarak dekat. Sementara untuk model kedua, model serendipitous merancang ruang kerja dengan kedekatan jarak yang lebih jauh sehingga mereka harus pindah secara fisik dari meja atau kantor mereka untuk berinteraksi dengan rekan kerja mereka dan ketika mendatangi meja rekan kerja tersebut mereka mungkin bertemu dengan rekan kerja lain. Menggunakan model ini bisa jadi dinilai kurang efisien dari segi waktu, dan dapat mendorong pekerja untuk menggunakan telepon atau email internal dalam berkomunikasi.

### 9.2.3 Lingkungan kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan yang berkaitan dengan aktivitas kerja di dalam perusahaan, meliputi hubungan antara pemimpin dan bawahan dan antar karyawan. Hubungan yang harmonis akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap tugas, pekerjaan dan organisasi. Sehingga dengan tumbuhnya komitmen yang baik maka masalah kinerja bisa optimal. Lingkungan kerja akan memengaruhi individu dan organisasi secara keseluruhan. Meskipun karyawan diberi stimulus yang tepat, moral bisa menjadi buruk jika lingkungan kerja diabaikan (Gerberich et al., 2004).

Selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik seperti komunikasi kerja, kerjasama tim, feedback dari atasan atau bawahan dan lainnya sangat penting untuk menciptakan semangat kerja karyawan. Ketika lingkungan kerja non fisik terhambat, efeknya hubungan dengan rekan kerja maupun atasan akan terganggu, terjadinya perdebatan, permusuhan, dan atmosfer yang kurang menyenangkan. Sehingga hal ini akan mengurangi optimalisasi produktivitas karyawan.

#### **Komunikasi Transparan dan Terbuka**

Komunikasi adalah kunci dalam hal kebahagiaan di tempat kerja dan untuk lingkungan kerja yang positif. Memiliki komunikasi dan umpan balik yang jelas antara karyawan atau manajer-karyawan juga dapat berkontribusi pada tempat kerja yang lebih transparan. Bentuk komunikasi yang transparan dan terbuka merupakan sebuah kebutuhan karyawan di mana mereka merasa apa yang mereka katakan bernilai. Ini membuat mereka merasa menjadi bagian

dalam organisasi tersebut. Pekerjaan kemudian menjadi bermakna ketika mereka menyadari bahwa apa yang mereka kontribusikan membawa dampak bagi perusahaan. Oleh karena itu penting bagi karyawan untuk mendiskusikan filosofi, visi, misi, budaya dan nilai organisasi untuk memastikan bahwa mereka tahu apa yang mereka kerjakan dan untuk apa pekerjaan tersebut melakukan diskusi terbuka menciptakan iklim keterlibatan semua anggota perusahaan. Orang yang terlibat memungkinkan mereka untuk berbagi pandangan dan perspektif tentang bagaimana mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian didapati kesepakatan atas keputusan bersama dalam memenuhi misi organisasi (Karanges et al., 2014).

Selain komunikasi antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan atasan, satu hal yang penting juga adalah pemberian feedback. Feedback sangat penting bagi karyawan untuk mereka mengetahui hasil kerja yang sudah mereka capai. Pemberian feedback ini bisa berupa komentar baik maupun komentar negatif, yang keduanya berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Feedback dapat diberikan baik dari atasan, bawahan, maupun rekan kerja.

### **Work-Life Balance**

Banyak penelitian membuktikan bahwa work-life balance mengarah ke performa kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mempererat komitmen organisasi. Work-life balance didefinisikan sebagai kemampuan karyawan menyeimbangkan peran di tempat kerja dan kehidupan pribadi diluar tempat kerja. Ketika karyawan memenuhi berbagai kebutuhan dan tujuan hidup mereka, seperti keluarga, teman, spiritual, pengembangan diri, dll (Caesar dan Fei, 2018). Secara umum, memiliki rasa keseimbangan tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja.

Perusahaan yang baik adalah yang mampu memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk bisa menyeimbangkan antara urusan kerja di kantor dan urusan pribadi serta urusan keluarga. Perusahaan juga memberikan waktu libur bagi karyawan saat akhir pekan. Ketika karyawan tidak bisa meluangkan waktu untuk menghabiskan waktu untuk keluarganya, akan meningkatkan stress dan depresi.

### **Pelatihan dan Pengembangan Diri**

Memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang di tempat kerja dapat memainkan peran dalam meningkatkan keterikatan karyawan dengan

perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan mengacu pada upaya berkelanjutan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Perusahaan bertujuan untuk melatih dan mengembangkan karyawan dengan menggunakan berbagai metode dan program pendidikan.

Beberapa keuntungan dari pemberian pelatihan dan pengembangan diri ini adalah:

1. Menangani kelemahan karyawan
2. Mengembangkan kinerja karyawan
3. Mendorong reputasi dan profil perusahaan
4. Meningkatkan inovasi
5. Menanamkan rasa dihargai bagi karyawan

Perusahaan sering meragukan nilai profesionalitas karyawannya. Bagaimanapun, ketika perusahaan membantu karyawan untuk meningkatkan keahliannya dan mengembangkan kemampuannya adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh karyawan. Pengembangan ini akan memberikan nilai lebih bagi pekerjaan yang akan mereka lakukan dan secara langsung menguntungkan perusahaan. Jika Perusahaan gagal memberikan kesempatan pengembangan profesional kepada karyawan ini menunjukkan kurangnya perhatian dan penghargaan perusahaan atas sumbangsih tenaga yang sudah diberikan karyawan (Ferreira, Kunn-Nelen dan De Grip, 2017).

### **Penghargaan dan Pujian**

Untuk sebagian karyawan pengakuan dan pujian adalah salah satu motivasi terpenting. Pengakuan dan pujian ini membantu karyawan merasa bahagia di tempat kerja. Pengakuan karyawan adalah pengakuan staf perusahaan atas kinerja yang patut dicontoh. Pada dasarnya, tujuan pengakuan karyawan di tempat kerja adalah untuk memperkuat perilaku, praktik, atau aktivitas tertentu yang menghasilkan kinerja yang lebih baik dan hasil bisnis yang positif. Pengakuan atau pujian bagi kerja keras membantu karyawan melihat bahwa perusahaan menghargai mereka dan kontribusinya terhadap kesuksesan tim dan perusahaan secara keseluruhan. Ini membantu karyawan membangun rasa aman dalam nilai mereka bagi perusahaan, memotivasi mereka untuk terus bekerja dengan baik (Bradler et al., 2016).

Di sebagian besar situs web perusahaan atau halaman media sosial, satu-satunya karyawan yang ditampilkan adalah karyawan di tingkat eksekutif.

Meskipun mereka memang tokoh fundamental organisasi yang memahami pesan perusahaan, penting juga bagi anggota karyawan untuk mengambil bagian. Salah satu cara perusahaan untuk memberikan pengakuan bagi karyawannya adalah memasang foto dan memajangnya di sosial media atau pamflet sehingga karyawan lain maupun konsumen melihat prestasinya.

### **Kekuatan Kerja Tim**

Sebagai makhluk sosial, kita secara alami mencari dukungan dari rekan-rekan kerja dan berusaha menjadi bagian dari sebuah kelompok di dalam organisasi. Saat dihadapkan dengan masa-masa sulit, tim harus bersatu untuk menyelesaikan masalah. Ini memunculkan rasa persatuan dalam tim dan karyawan tidak lagi hanya merasa bahwa mereka hanya bekerja seorang diri. Mereka sekarang bekerja bukan hanya untuk diri mereka sendiri, melainkan sesuatu yang lebih besar yakni sebagai sebuah tim.

Kerja tim penting dalam sebuah organisasi karena memberi karyawan kesempatan untuk terikat satu sama lain, yang meningkatkan hubungan di antara mereka (Mangi et al., 2015). Karyawan yang merupakan tim yang mengerjakan sebuah proyek sering merasa dihargai setelah berhasil menyelesaikan tugas-tugas tersebut. Situasi di mana mereka semua menemukan kesempatan untuk berkontribusi terhadap tugas, meningkatkan hubungan dalam tim dan meningkatkan rasa hormat mereka satu sama lain. Hubungan karyawan menjadi lebih erat dikarenakan kerja tim dapat meningkatkan kohesi di antara anggota, berkat kepercayaan yang meningkat di antara mereka. Kerja tim juga dapat meningkatkan akuntabilitas setiap anggota tim, terutama ketika bekerja di bawah orang-orang yang mendapat banyak rasa hormat dalam bisnis. Anggota tim tidak ingin mengecewakan satu sama lain dan karenanya melakukan yang terbaik untuk berkontribusi pada kesuksesan tim mereka. Berbeda dengan bekerja sendiri dalam sebuah proyek, tekanan rekan biasanya tinggi di dalam tim sehingga kasus moral rendah cenderung berdampak pada individu. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan produktivitas melalui proyek tim yang efisien, yang dapat diselesaikan jauh sebelum tenggat waktu.

Terakhir, bekerja sama dalam sebuah proyek adalah kesempatan bagi pekerja baru untuk belajar dari karyawan yang lebih berpengalaman. Tim sering kali terdiri dari anggota yang berbeda satu sama lain dalam hal keterampilan atau bakat. Bekerja bersama adalah peluang besar untuk memperoleh keterampilan yang belum pernah dimiliki karyawan sebelumnya. Tidak seperti bekerja

sendiri dalam sebuah proyek, kerja tim memberi orang kesempatan untuk menantang ide satu sama lain dan menghasilkan solusi kompromi yang berkontribusi pada penyelesaian tugas yang berhasil (Mangi et al., 2015). Lingkungan kerja selain daripada yang sudah dijabarkan di atas, juga terdapat beberapa macam yang lainnya seperti keamanan pekerjaan, hubungan baik dengan rekan kerja, motivasi, partisipasi dalam membuat sebuah keputusan, karakteristik kepemimpinan, jam kerja, otonomi yang diberikan pada karyawan, struktur organisasi yang pada akhirnya berkaitan dengan kepuasan kerja dan mengarah ke produktivitas kerja.

## 9.3 Produktivitas Kerja

Salah satu masalah utama yang dihadapi sebagian besar organisasi saat ini adalah kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan penilaian atas efisiensi seorang pekerja atau sekelompok pekerja. Dalam arti sebenarnya, produktivitas merupakan komponen yang secara langsung memengaruhi keuntungan perusahaan. Produktivitas dapat dievaluasi dalam kaitannya dengan output seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Biasanya, produktivitas pekerja tertentu akan dinilai relatif terhadap rata-rata karyawan yang melakukan pekerjaan serupa. Itu juga dapat dinilai sesuai dengan jumlah unit produk atau layanan yang ditangani karyawan dalam kerangka waktu yang ditentukan. Karena keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada produktivitas karyawannya, oleh karena itu produktivitas karyawan menjadi tujuan penting bagi bisnis (Sharma dan Sharma, 2014).

Meningkatkan produktivitas karyawan telah menjadi salah satu tujuan terpenting bagi beberapa organisasi. Ini karena tingkat produktivitas karyawan yang lebih tinggi memberikan berbagai keuntungan bagi organisasi dan karyawannya. Misalnya, produktivitas yang lebih tinggi mengarah pada pertumbuhan ekonomi yang menguntungkan, profitabilitas yang besar, dan kemajuan sosial yang lebih baik. Selain itu, karyawan yang lebih produktif dapat memperoleh upah/gaji yang lebih baik, kondisi kerja yang lebih baik, dan peluang kerja yang menguntungkan. Dengan demikian, produktivitas yang lebih tinggi cenderung memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi melalui pengurangan biaya dan peningkatan kualitas output yang tinggi (Sharma dan Sharma, 2014).



## 9.4 Efek Lingkungan Kerja pada Produktivitas Karyawan

Myerson, Bichard dan Erlich (2016) berpendapat bahwa seorang karyawan hanya akan produktif jika tempat kerja dirancang sejalan dengan kebutuhan karyawan. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan merasa nyaman untuk bekerja, dan ini memberikan motivasi untuk mereka semangat bekerja sepanjang hari. Setiap perusahaan memiliki budaya perusahaan dan lingkungan kerja masing-masing. Keunikan ini menentukan nilai perusahaan dan biasanya menciptakan standar yang umumnya diikuti oleh karyawan. Ketika perusahaan telah menciptakan budaya tempat kerja yang positif, lingkungan tempat kerja cenderung lebih sehat karena semua karyawan merasa nyaman. Budaya perusahaan yang baik dapat membuat karyawan tetap produktif.

Banyak organisasi (misalnya Google, Microsoft, Tokopedia, Traveloka) telah meninjau ulang bagaimana lingkungan kerja didesain, dibangun dan dikelola untuk menghasilkan lingkungan fisik guna meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan untuk membantu perusahaan unggul. Google adalah salah satu perusahaan yang mendesain lingkungan kerja dengan sangat unik. Google memiliki konsep-konsep desain yang berbeda dengan perusahaan formal lainnya. Di setiap sudut ada ciri khas tema agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman dan tidak tertekan. Bukan sebuah rahasia lagi jika kantor Google memiliki kultur kerja yang dianggap menyenangkan. Suasana dan lingkungan kerja yang nyaman seakan sudah menjadi ciri khas Google dibandingkan perusahaan teknologi lainnya. Tidak mengherankan jika banyak orang yang ingin bergabung dengan Google.

Untuk menunjang kinerja dan produktivitas karyawannya, Google memfasilitasi banyak hal. Mulai dari fasilitas kesehatan hingga fasilitas lainnya tidak pernah gagal. Ruang meeting di Google memang dibuat cukup unik, hal tersebut dibuat sengaja untuk nyaman agar karyawan saat presentasi tidak gugup dan percaya diri. Ruang kerja yang sangat menakjubkan, ruang tersebut dibuat sedemikian rupa agar para karyawan tidak jenuh mencapai target pekerjaan mereka. Jika bekerja di Google, maka karyawan tidak takut kelaparan karena di kantin sangat banyak sekali makanan yang disajikan dan bebas pilih. Adapun disediakan ruang tidur bagi karyawan untuk tidur siang. Kantor Google sangat lah luas, maka dari itu perusahaan ini menyediakan

fasilitas kendaraan kantor. Dan mungkin yang satu ini tidak ada di perusahaan lain yaitu ruang pijat, fasilitas ini disediakan bagi karyawan yang lelah setelah seharian bekerja. Selain itu masih banyak lagi fasilitas-fasilitas yang disediakan perusahaan Google untuk meningkatkan produktivitas karyawannya seperti ruang olahraga, ruangan bermain dan ruang perpustakaan.

Tidak kalah dengan perusahaan luar negeri, di Indonesia yakni salah satu perusahaan Tokopedia juga memiliki konsep berwarna hijau. Beberapa ruangan juga dikonsep dengan unik. Tidak hanya berisikan meja dan kursi standar tetapi mereka menyediakan ruangan santai, ruangan bermain, dan kantin dengan dekorasi yang memanjakan mata. Di Kantin setiap karyawan dibebaskan mengambil makanan dan minuman yang mereka inginkan. Mereka juga menyediakan ruangan diskusi yang sangat nyaman dan kedap suara sehingga saat berdiskusi tidak terganggu oleh orang lain. Tokopedia juga menyiapkan ruangan bagi karyawan yang ingin beristirahat sejenak.

Lingkungan kerja dapat memengaruhi suasana hati karyawan. Menghabiskan hari kerja di ruangan yang kurang pencahayaan dan terlalu dingin atau terlalu panas membuat karyawan depresi. Lingkungan kerja yang monoton membuat para pekerja depresi sehingga produktivitas mereka juga terpengaruh. Karyawan yang nyaman dan bahagia tidak hanya menghargai tempat kerjanya, tetapi mereka juga menyelesaikan tugasnya. Memperbaiki lingkungan kerja membutuhkan usaha di awal tetapi memberikan keuntungan jangka panjang bagi organisasi. Karyawan akan membangun tim yang lebih kuat dan lebih menguntungkan jika perusahaan memperhatikan masalah ini.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan Too dan Harvey (2012) bahwa lingkungan kerja yang tidak baik (toxic environment) seperti tindakan bullying yang terjadi di lingkungan kerja serta pemimpin destruktif yang melanggar visi dan misi perusahaan sangat memengaruhi kepuasan karyawan. Karyawan yang bekerja dengan lingkungan buruk seperti itu akan memiliki dampak pada psikologis, sosial, dan psikosomatik. Keadaan ini memperburuk karyawan sehingga termanifestasikan menjadi self-efficacy rendah sehingga produktivitas pekerjaannya menurun.

Studi eksperimental yang dilakukan menghasilkan bukti bahwa ketika lingkungan kerja dengan suhu yang sangat panas mengakibatkan efek pada keadaan fisik (suhu kulit, detak jantung, keringatan berlebih) serta psikologis (pusing, mual, dan sensasi panas berlebih). Ketika bekerja di lingkungan yang

panas, jumlah keringat berhubungan dengan kondisi dehidrasi. Tingkat radiasi termal yang tinggi dapat membuat pekerja (atau individu di bidang lain) menjadi lebih tidak tahan terhadap tekanan panas, mengurangi produktivitas mereka, dan berpotensi mempersulit mereka dalam menyelesaikan tugas. Hal ini karena kelelahan otot menyebabkan penurunan produktivitas fisik; selanjutnya, fungsi fisiologis dan psikologis mengurangi kemampuan otak untuk memproses informasi, sehingga mengurangi efisiensi mental ((Zhang, Zhu dan Lv, 2021). Perusahaan perlu menyadari bahwa kondisi lingkungan kerja dengan suhu yang nyaman efeknya meningkatkan produktivitas bagi karyawan. Hubungan yang baik ditempat kerja menstimulasi lingkungan kerja menjadi lebih produktif. Tidak hanya itu, dalam penelitiannya, Leblebici membuktikan bahwa lingkungan kerja memengaruhi produktivitas kerja karyawan, beberapa di antaranya adalah feedback, dukungan supervisor, keadilan, sistem komunikasi, faktor fisik seperti pencahayaan, ventilasi, suhu, serta penugasan dan jam kerja berkaitan erat dengan produktivitas kerja (Leblebici, 2012).

Dari beberapa hasil penelitian diatas mengungkapkan bahwa faktor lingkungan kerja sangat penting bagi karyawan. Gaji dan kompensasi tinggi terlihat sangat menarik karyawan, namun kualitas dari lingkungan kerja lebih memiliki pengaruh kuat bagi perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan bertalenta. Beberapa faktor lingkungan kerja mungkin menjadi kunci utama yang berdampak pada tingkat keterikatan, kenyamanan, produktivitas karyawan (Leblebici, 2012).

# **Bab 10**

## **Stress Kerja dan Produktivitas Kerja**

### **10.1 Stress Kerja**

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar lainnya. Hal ini karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang akhirnya akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. (Siagian Sondang, 2014). Sedangkan menurut Rivai (2004) stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Menurut Sasono (2004), stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Jika kemampuan seseorang baru sampai angka 5 (lima) tetapi menghadapi pekerjaan yang menuntut kemampuan dengan angka 9 (sembilan), maka sangat mungkin sekali orang itu akan terkena stres kerja.

Orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis sehingga mereka sering menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat rileks, atau memperlihatkan sikap yang tidak kooperatif (Hasibuan, 2012). Dari beberapa pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja tampak dari gejala antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

### 10.1.1 Penyebab Stres Kerja

Menurut Luthans (2002), penyebab stres yang bersifat organisasi, salah satunya adalah struktur organisasi yang terbentuk melalui desain organisasi yang ada, misalnya melalui formalisasi, konflik dalam hubungan antar karyawan, spesialisasi, serta lingkungan yang kurang mendukung. Hal ini dalam desain organisasi yang juga dapat menyebabkan stres antara lain adalah level diferensiasi dalam perusahaan serta adanya sentralisasi yang menyebabkan karyawan tidak mempunyai hak untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Robbins, 2008). Sedangkan faktor yang bersifat non-organisasi, yaitu faktor individu antara lain adalah tipe kepribadian karyawan. Tipe kepribadian yang cenderung yang mengalami stres kerja yang lebih tinggi adalah tipe kepribadian A. Individu tipe A lebih cepat mengalami kemarahan yang apabila ia tidak dapat menangani hal tersebut, individu tersebut akan mengalami stres yang dapat menuju terjadinya masalah pada kesehatan individu tersebut (Luthans, 2002).

Karyawan dapat menanggapi kondisi-kondisi tekanan tersebut secara positif maupun negative. Stres dikatakan positif dan merupakan suatu peluang bila stress tersebut merangsang mereka untuk meningkatkan usahanya untuk memperoleh hasil yang maksimal. Stress dikatakan negatif bila stress memberikan hasil yang menurun pada produktivitas karyawan.

Menurut Hasibuan (2012) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.

5. Balas jasa yang terlalu rendah.
6. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2008) ada tiga kategori potensi pemicu stres kerja yaitu:

1. Faktor-faktor Lingkungan

Dalam faktor lingkungan terdapat tiga hal yang dapat menimbulkan stress bagi karyawan yaitu ekonomi, politik dan teknologi. Perubahan yang sangat cepat karena adanya penyesuaian terhadap tiga hal tersebut membuat seseorang mengalami ancaman tekanan stress.

2. Faktor-faktor Perusahaan

Dalam organisasi terdapat beberapa faktor yang dapat menimbulkan stress yaitu *role demands*, *interpersonal demands*, *organizational structure* dan *organizational leadership*. Faktor-faktor perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- a. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, meliputi: desain pekerjaan individual (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak fisik pekerjaan.
- b. Tuntutan peran adalah beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambiguitas peran manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.
- c. Tuntutan antar pribadi yaitu tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, tidak adanya dukungan dari kolega dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menyebabkan stres.

3. Faktor-faktor Pribadi

Faktor-faktor pribadi ini terutama menyangkut masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan kesulitan masalah disiplin dengan anak-anak merupakan masalah hubungan yang menciptakan stress bagi karyawan yang lalu terbawa sampai ke tempat kerja.

Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak daripada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka.

Pada dasarnya faktor yang terkait dalam hal ini muncul dari dalam keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik pribadi dari keturunan. Hubungan pribadi antar keluarga yang kurang baik akan menimbulkan akibat pada pekerjaan yang akan dilakukan karena akibat tersebut dapat terbawa dalam pekerjaan seseorang. Sedangkan masalah ekonomi tergantung dari bagaimana seseorang tersebut dapat menghasilkan penghasilan yang cukup bagi kebutuhan keluarga serta dapat menjalankan keuangan tersebut dengan seperlunya. Karakteristik pribadi dari keturunan bagi tiap individu yang dapat menimbulkan stress terdapat pada watak dasar alami yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Sehingga untuk itu, gejala stress yang timbul pada tiap-tiap pekerjaan harus diatur benar dalam kepribadian seseorang.

### 10.1.2 Gejala Stress Kerja

Cary Cooper dan Alison Straw (1995) menemukan gejala stress dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan tenggorokan kering, tangan lembab, terasa panas, otot-otot tegang, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan insomnia.
2. Perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas, sedih jengkel, salah paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berpikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreativitas, hilangnya gairah penampilan dan hilangnya minat terhadap orang.
3. Watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, dan penjengkel menjadi meledak-ledak.

### 10.1.3 Dampak dan Akibat Stres Kerja

Dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika

stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan (Gitosudarmo, 2000).

Berikut ini beberapa dampak dan akibat yang ditimbulkan dari stres kerja:

1. Subjektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali emosi, penghargaan diri yang rendah, gugup, kesepian.
2. Perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok secara berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
3. Kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental.
4. Fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas, dan dingin.
5. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing, dari mitra kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

## 10.2 Produktivitas Kerja

Menurut Malthis dan Jackson, (2009) produktivitas kerja adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerja yang telah dikerjakan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Kemudian menurut Rivai, (2010) menyatakan bahwa Produktivitas tidak hanya mencakup aspek-aspek ekonomi, tetapi juga berkaitan dengan aspek non ekonomi, misalnya manajemen dan organisasi, masalah mutu kerja, motivasi, inisiatif dan lain sebagainya. Produktivitas kerja adalah suatu ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam satuan waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang digunakan.

Efektivitas mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.



Efisiensi berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

### 10.2.1 Aspek-Aspek Produktivitas Kerja

Menurut Siagian (2014), aspek-aspek produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan terus-menerus. Salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan seluruh dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman.
2. Tugas pekerjaan yang menantang. Dalam jenis pekerjaan apapun akan selalu terdapat pekerjaan yang menganut prinsip minimalis, yang berarti sudah puas jika melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sekedar memenuhi standar minimal. Akan tetapi tidak sedikit orang justru menginginkan tugas yang penuh tantangan.
3. Kondisi fisik tempat bekerja. Telah umum dikatakan baik oleh pakar maupun praktisi manajemen bahwa kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan diperlukan dan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Selain itu menurut Kusuma dan Nugraha (2012), aspek-aspek produktivitas kerja yaitu:

1. Motivasi kerja. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka produktivitas akan mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena adanya dorongan untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik.
2. Efisiensi dan efektivitas kerja. Efisiensi dan efektivitas kerja adalah modal menunjang produktivitas. Sebab dengan adanya efisiensi dan efektivitas dalam bekerja akan menimbulkan produktivitas yang tinggi.
3. Kemampuan kerja. Kemampuan kerja seseorang karyawan sangat menentukan hasil produksi. Apalagi kemampuan karyawan tinggi

maka akan menghasilkan produk yang tinggi, sebaliknya kemampuan karyawan rendah maka akan menghasilkan produk yang rendah.

4. Pengalaman dan pengetahuan. Pengalaman dan pengetahuan seseorang karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan akan tetapi akan lebih tinggi apabila seseorang karyawan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi.

## 10.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)  
Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.
2. Keterampilan (*skills*)  
Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.
3. Kemampuan (*abilities*)  
Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

#### 4. Sikap (*attitude*)

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

#### 5. Perilaku (*behaviors*)

Demikian dengan perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan dapat terwujud.

Sedangkan menurut Siagian (2014), produktivitas kerja di perusahaan dapat tercapai apabila terpenuhi tiga faktor berikut, yaitu:

1. Produktivitas dikaitkan dengan waktu. Dalam hal ini berhubungan dengan penetapan jadwal pekerjaan menurut persentase waktu yang digunakan, misalnya kapan seseorang harus memulai dan berhenti bekerja. Kapan harus memulai kembali bekerja dan kapan pula akan berakhir dan sebagainya. Dengan adanya penjadwalan waktu yang baik, kemungkinan terjadinya pemborosan baik SDM maupun SDA dapat dihindari.
2. Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani. Untuk melihat keterkaitan produktivitas dengan sumber daya insani, manager/pimpinan perusahaan tersebut bisa melihat dan segi teknis semata. Dengan kata lain meningkatkan produktivitas kerja juga menyangkut kondisi, iklim, dan suasana kerja yang baik.
3. Produktivitas dikaitkan dengan sarana dan prasarana kerja. Untuk dapat tercapainya produktivitas kerja tidak terlepas dari faktor sarana serta prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga tidak terjadi pemborosan

dalam bentuk apapun. Selain itu dimungkinkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia mempunyai nilai dan masa pakai yang setinggi mungkin.

### 10.2.3 Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja dilakukan berdasarkan sistem memasukan fisik per orang atau per jam kerja orang berdasarkan waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja, yaitu jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang sedang bekerja menurut pelaksanaan standar. Menurut Simamora (2004), faktor-faktor yang menjadi dasar tolok ukur produktivitas kerja adalah:

Kuantitas kerja, merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.

1. Kualitas kerja, merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Ketepatan waktu, merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.

Dimensi Produktivitas Menurut Agus dalam Nurjaman (2014) bahwa terdapat lima dimensi yang digunakan untuk pengukuran produktivitas kerja sebagai berikut:

#### 1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan adalah hasil yang berkaitan dengan dengan mutu dari suatu hasil produk atau jasa karyawan, dalam hal ini merupakan suatu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

## 2. Kuantitas Pekerjaan

Pencapaian target termasuk kedalam kuantitas pekerjaan atau hasil kerja yang sesuai dengan rencana organisasi. Ukuran kuantitas pekerjaan harus seimbang dengan kuantitas karyawan sehingga dengan adanya keseimbangan tersebut akan membuat tenaga kerja yang produktif agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi tersebut.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut pada seorang pegawai harus memandang waktu sebagai sumber daya yang harus dipergunakan dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugasnya.

## 4. Semangat Kerja

Semangat kerja menurut Moekijat dalam Nurjaman (2014) menyatakan bahwa semangat kerja mendeskripsikan perasaan yang berhubungan dengan jiwa, kegembiraan, semangat dalam kelompok dan kegiatan.

## 5. Disiplin Kerja

Berhubungan pada pimpinan atau pegawai yang tepat pada waktu yang telah ditentukan untuk datang dan pulang kantor, melakukan tugas dengan penuh semangat dan mematuhi semua peraturan sehingga menghasilkan pekerjaan yang memuaskan baik itu kuantitas maupun kualitas.

# 10.3 Hubungan Stress Kerja Dan Produktivitas Kerja

## 10.3.1 Pengaruh Negatif Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia

adalah ujung tombak yang akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan dan juga merupakan faktor kritis yang dapat menentukan maju mundur serta hidup matinya suatu perusahaan. Dalam dunia bisnis yang berkembang semakin pesat yang terlihat dari persaingan, serta perkembangan pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih membawa perubahan pola kehidupan karyawan. Perubahan tersebut mengakibatkan tuntutan yang lebih tinggi terhadap setiap karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitas kerjanya, dimana karyawan dituntut dapat memberikan kontribusi kepada lingkungannya, dia lebih imajinatif, dan inovatif, bertanggung jawab dan responsif dalam berkomunikasi dengan orang lain. Produktivitas yang tinggi penting bagi perusahaan, karena produktivitas yang tinggi erat kaitannya dengan sumber daya manusia sebagai elemen input yang paling penting.

Stres yang dapat diartikan sebagai suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran dan kondisi fisik seseorang dapat bersifat sementara atau jangka panjang, ringan atau berat, sangat tergantung pada seberapa penyebabnya berlangsung. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan kerjanya. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerjanya. Karyawan yang mengalami stres pada tingkat tertentu dalam suatu organisasi, maka produktivitasnya akan semakin menurun diikuti dengan penurunan kinerja perusahaan. Stres kerja juga dapat menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial ini disebabkan adanya ketidakseimbangan antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

Jewel dan Siegall (2008) menyatakan bahwa stres kerja merupakan suatu keadaan tidak menyenangkan atau tertekan yang berhubungan dengan faktor-faktor dalam pekerjaan yang saling mempengaruhi dan mengubah keadaan psikologis, dan fisiologis pegawai. Stres kerja dapat bersifat potensial dan nyata. Bersifat potensial apabila tekanan itu dirasakan sebagai akibat interaksi antara pegawai dengan lingkungannya dan stres kerja yang bersifat nyata apabila orang bereaksi terhadap stres tersebut. Karyawan dapat mengalami gangguan fisik maupun psikis seperti : menjadi sakit, menolak untuk bekerja dan lain-lain. Adanya stres pada diri karyawan akan dapat mempengaruhi tingkah laku sehari-hari. Greenberg (dalam Braham, 1990) berpendapat bahwa stres kerja dapat menyebabkan seseorang pada keadaan emosi dan tegang sehingga ia tidak dapat berpikir secara baik dan efektif, karena kemampuan

rasional dan penalaran tidak berfungsi secara baik. Hal ini secara langsung berakibat menurunnya performance dan produktivitas kerja.

Stres merupakan suatu rangsangan yang sehat untuk mendorong para karyawan untuk menanggapi tantangan pekerjaan. Stres menjadi terlalu besar, produktivitas kerja akan mulai menurun, karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan, sehingga stres kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja. Karyawan yang mengalami stres pada tingkat tertentu dalam suatu organisasi, maka produktivitasnya akan semakin menurun diikuti dengan penurunan kinerja perusahaan.

### 10.3.2 Pengaruh Positif Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Harrisma & Witjaksono (2013) menyatakan bahwa stres kerja pada tingkat tertentu akan membuat tubuh untuk dapat bereaksi lebih. Karyawan atau individu akan menjadi sering melakukan tugas mereka dengan lebih baik, lebih intensif. atau lebih cepat. Stres kerja dengan kata lain pada taraf tertentu dapat meningkatkan produktivitas karyawan namun bila dibiarkan berlarut-larut akan menurunkan tingkat produktivitas kerja. Stres kerja dan produktivitas kerja merupakan 2 (dua) hal yang berbeda, meskipun memiliki tautan dalam konteks kerja.

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Stres dapat membantu atau merusak produktivitas kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres itu. Stres tidak ada, tantangan kerja juga tidak ada, dan produktivitas kerja cenderung menurun, sebaliknya sejalan dengan meningkatnya stres, produktivitas kerja cenderung naik, karena stres membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja. Segala bentuk stres kerja pada dasarnya disebabkan ketidakmengertian karyawan akan keterbatasannya akan menimbulkan frustrasi, konflik, gelisah dan rasa bersalah yang merupakan tipe dasar stres. Setiap kondisi pekerjaan dapat menyebabkan stres, tergantung reaksi karyawan bagaimana menghadapinya. Stres dapat membantu atau merusak produktivitas kerjanya, tergantung seberapa besar tingkat stres yang dialaminya.

Jika tidak ada stres, tantangan kerja juga tidak ada dan produktivitas kerja cenderung menurun, sejalan dengan meningkatnya stres, produktivitas kerja

cenderung naik karena stres kerja membantu karyawan untuk mengarahkan segala sumber daya dalam memenuhi kebutuhan kerja. Apabila stres kerja terlalu besar, maka produktivitas kerja cenderung menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya, menjadi tidak mampu mengambil keputusan, dan perilakunya menjadi tidak menentu.





# **Bab 11**

## **Dimensi Sosial Budaya Dalam Produktivitas Kerja**

### **11.1 Pendahuluan**

Sumber daya manusia merupakan tolok ukur produktivitas kerja karyawan atau pegawai pada suatu organisasi atau perusahaan. Jika kualitas SDM bagus, bisa dikatakan produktivitas kerjanya lebih mudah dipacu untuk meningkat sesuai target. Namun jika SDM kurang bagus, maka produktivitasnya umumnya memiliki masalah. Keinginan manusia untuk selalu produktif merupakan sesuatu yang wajar namun tak semua keinginan tersebut mudah diwujudkan tanpa dipengaruhi oleh hal-hal lain. Produktivitas kerja memiliki sifat dinamis, artinya tidak stabil, suatu saat bisa meningkat dan suatu saat bisa menurun. Jika produktivitas kerja karyawan atau pegawai meningkat artinya kesuksesan individu tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bila produktivitas kerja menurun maka ada sesuatu yang menyebabkan karyawan atau pegawai tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Salah satu penyebab naik turunnya produktivitas kerja berasal dari dimensi sosial budaya individu sebagai karyawan atau pegawai.

Terkait produktivitas sumber daya manusia, Lembaga Produktivitas Nasional Indonesia terbentuk dengan dasar Peraturan Presiden Republik Indonesia

Nomor 50 Tahun 2005 Tentang Lembaga Produktivitas Nasional. Fungsi dari adanya lembaga tersebut adalah:

1. Pengembangan budaya produktif dan etos kerja.
2. Pengembangan jaringan informasi peningkatan produktivitas.
3. Pengembangan sistem dan teknologi peningkatan produktivitas.
4. Peningkatan kemitraan dengan lembaga atau organisasi internasional.



**Gambar 11.1:** Ilustrasi Productivity (Sumber: merdeka.com)

## 11.2 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja umumnya merupakan kemampuan seorang pegawai perusahaan atau organisasi menghasilkan barang atau jasa dalam waktu yang singkat dan hasilnya sesuai dengan yang ditargetkan. Menurut Sedarmayanti (2004) Produktivitas merupakan kehendak serta usaha individu agar dapat meningkatkan kualitas pekerjaan di semua aspek kehidupan. Sondang P. Siagian (2002) Produktivitas kerja merupakan kesanggupan mengambil manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia untuk menghasilkan output yang optimal dan semaksimal mungkin. Menurut Husein Umar (1999) produktivitas selalu berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas. Hasil output berupa produktivitas kerja merupakan nilai compare dari hasil kerja karyawan dengan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan.

Produktivitas dapat diklasifikasikan yaitu:

1. Rasio output terhadap input.
2. Falsafah sosial budaya yang tercermin dalam perilaku individu.
3. Kolaborasi antar komponen investasi, manajemen dan tenaga kerja.

Menurut Simanjuntak, (2003) produktivitas kerja berkaitan erat dengan filsafat hidup bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dengan cara-cara yang efektif dan efisien. Produktivitas kerja merupakan sikap jiwa yang selalu berusaha yakin bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kehidupan masa lalu dan besok harus lebih meningkat dari sekarang. Komaruddin (1992) menuturkan produktivitas kerja individu membutuhkan dorongan keyakinan untuk terbuka, kreatif, dinamis, inovatif dan kritis terhadap ide baru dan perubahan zaman. Ketiga pendapat ahli seperti diatas menunjukkan bahwa produktivitas kerja seorang karyawan atau pegawai ditunjukkan dengan perilaku atau sikapnya selama bekerja dari awal sampai akhir.



**Gambar 11.2:** Ilustrasi Produktivitas Kerja (Sumber: Dictio Community)

## 11.3 Komponen Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja

Target untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dipengaruhi oleh beberapa komponen antara lain:

1. Memiliki kemampuan atau skill yang berkualitas baik dan bagus.
2. Mengelola dan fokus memanfaatkan waktu, tenaga serta pikiran.
3. Pelaksanaan secara efisien dan efektif.
4. Dukungan peralatan kerja yang sesuai standar pekerjaan.

5. Jaminan perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan di tempat kerja.

### 11.3.1 Keadaan dan Situasi Kerja

Aktivitas melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh keadaan dan situasi kerja sebagai berikut:

1. Keadaan fisik pekerjaan  
Meliputi kondisi meja kerja, lampu atau cahaya dalam ruang, dominasi pewarnaan ruangan, suara yang terdengar di ruangan kerja.
2. Jangka waktu bekerja  
Meliputi lamanya jam bekerja dan waktu istirahat serta pergantian jam kerja.
3. Peralatan atau mesin yang digunakan  
Meliputi mesin otomatis dan mesin manual.
4. Sajian informasi  
Meliputi penyajian informasi yang memperhatikan penggunaan panca indera manusia antara lain pendengaran dan penglihatan serta bicara.
5. Pengendalian atas pekerjaan  
Meliputi tepat fungsi dan tepat guna, tepat bentuk dan manfaat.

Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005) yang dimaksud dengan keadaan kerja atau kondisi kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut pekerjaan secara fisik, psikis atau mental, aturan atau pedoman kerja.

Keadaan kerja memiliki beberapa dimensi yaitu:

1. Kebebasan dan kemerdekaan dalam penentuan keputusan.
2. Sikap berani mengambil akibat apapun demi suksesnya pekerjaan.
3. Kesempatan diskusi dan mengemukakan pendapat sendiri.
4. Karakter humoris dan santai.
5. Peluang untuk berkreasi dan berinovasi pada pekerjaan.
6. Transparansi dan percaya diri.
7. Pengelolaan konflik.

Dari gambaran dimensi di atas, keadaan kerja membutuhkan kondisi kepribadian individu yang mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif.



**Gambar 11.3:** Ilustrasi Situasi Kerja (Sumber: Kumparan)

### 11.3.2 Faktor Internal Dan Eksternal Individu

Sutrisno (2011) menyebutkan bahwa produktivitas kerja dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari internal individu seperti umur, karakter, kejiwaan, niat dan minat serta jasmani. Faktor eksternal yang memengaruhi seperti sumber suara, model perusahaan, lingkungan keluarga dan sosial masyarakat, jenis pekerjaan. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2013) menuturkan bahwa faktor internal yang memengaruhi yaitu adanya komitmen yang kuat, semangat, rangsangan untuk berkeaktivitas dan berinovasi, pendidikan dan keterampilan serta komunikatif. Faktor eksternalnya antara lain regulasi pemerintah, pesaing, pengaruh politik luar negeri, lingkungan mitra lainnya, jaringan kerja sama. (Suwanto, 2011) menambahkan bahwa faktor yang memengaruhi produktivitas kerja bisa saja berasal dari upah kerja yang diterima karyawan, adanya jaminan perlindungan di saat bekerja, adanya kesempatan untuk meniti karir, keterlibatan dalam aktivitas perusahaan di luar pekerjaan, ada bentuk empati dan simpati atas permasalahan pribadi, loyalitas dan disiplin kerja.

## 11.4 Pengertian Dimensi Sosial dan Dimensi Budaya

Dimensi memiliki arti sebagai besaran ukuran yang dinyatakan dengan lambang, namun definisi dimensi juga bermakna sudut pandang tentang sesuatu hal. Dimensi sosial menggambarkan politik, pendidikan dan ekonomi. Menurut (Holmes, 2001) dimensi sosial mencakup status sosial, formalitas. Budaya memiliki pengertian interpretasi individu terhadap pengalaman hidupnya dan merupakan perilaku yang spesifik. Budaya menurut (Koentjaraningrat., 1980) adalah keseluruhan sistem ide, perbuatan dan hasil budi daya manusia dalam kehidupan bermasyarakat. Menurut (Sastrosupono, 1982) budaya merupakan perilaku fisik atau jasmani yang dapat diketahui secara langsung oleh panca indera.

### 11.4.1 Dimensi Sosial

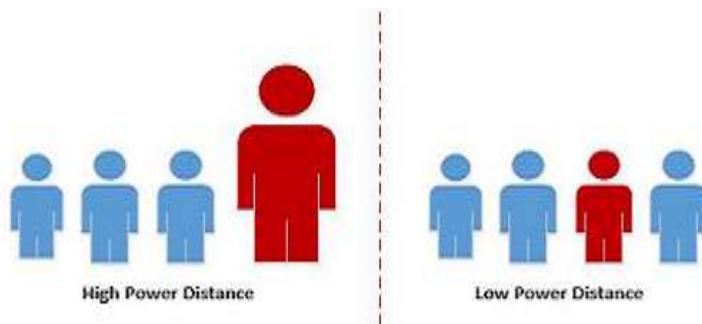
Dimensi sosial merupakan penerimaan aturan sosial yang menggunakan sikap dan perilaku manusia sebagai tolok ukur individu dalam komunitas sosial antara lain keluarga dan masyarakat. Beberapa hal yang terkait dengan dimensi sosial yaitu:

1. Hubungan sejarah antar kelompok.
2. Sikap dan perilaku antar individu, antar kelompok atau antar individu dengan kelompok.
3. Gerakan sosial oleh komunitas tertentu.
4. Organisasi yang ada di masyarakat.

### 11.4.2 Dimensi Budaya

Menurut Hofstede (1994) yang dimaksud dengan dimensi budaya meliputi:

1. Adanya power distance.  
Kekuasaan yang menyebabkan timbulnya jarak kesenjangan sosial antara penguasa dan non penguasa.



**Gambar 11.4:** Ilustrasi Power Distance (Sumber: Dictio Community)

2. Adanya Individualism  
Individu yang hanya peduli dengan dirinya sendiri tanpa peduli lingkungan sekitarnya. Biasanya pada situasi dan kondisi zona nyaman dan semua keinginan mudah terpenuhi.
3. Masculinity  
Pengambilan keputusan cenderung dilakukan secara mandiri dan independen.
4. Uncertainty avoidance  
Mempertahankan situasi aman, nyaman dan terhindar dari segala sesuatu yang tidak pasti serta memiliki keyakinan kuat untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak pasti.

Menurut Trompenaar (1994) dimensi budaya menunjukkan adanya ikatan hubungan antar individu sebagai berikut:

1. Hubungan antara universal dengan partikular.
2. Hubungan antara individu dengan komunitas.
3. Hubungan antara sikap netral dengan sikap emosional.
4. Hubungan antara kebutuhan privasi dan kepentingan umum.
5. Hubungan antara prestasi kerja dengan status jabatan.



### 11.4.3 Keunikan Budaya

Budaya diperoleh dari pembelajaran atas pengalaman hidup yang dijalani. Antar individu memungkinkan terjadinya kolaborasi budaya dan bisa disampaikan kepada keturunannya. Suatu budaya merupakan representasi karakter manusianya untuk bisa beradaptasi dengan perubahan zaman. Jika individu bekerja tanpa memahami suatu budaya yang melingkupi, dapat menimbulkan bencana bagi dirinya sendiri dan lingkungannya.

Nilai yang terkandung dalam suatu budaya merupakan keyakinan kuat dalam diri individu tentang hal-hal yang harus dilakukan dan tidak dilakukan, yang baik dan yang buruk, yang mana kewajiban dan yang mana hak, yang prioritas dan bukan prioritas. Budaya merupakan unsur eksternal yang memengaruhi perilaku individu. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sabrina dan Feriadi, (2011) dikemukakan bahwa ada keinginan untuk mengembangkan dan mengidentifikasi budaya Indonesia sebagai salah satu dimensi budaya yang berbeda dengan budaya negara lain. Dimensi budaya Indonesia merupakan tolok ukur bagi penilaian produktivitas kerja karyawan atau pegawai sebagai penduduk asli Indonesia.

### 11.4.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan ciri khas falsafah, alat atau panduan untuk menentukan arah organisasi atau perusahaan. Sutopo (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan dan harapan bersama dari suatu organisasi. Menurut Hakim (2011) budaya organisasi menampilkan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama mewujudkan dalam sikap dan perilaku. Sedangkan Munandar (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi meliputi keberanian berinovasi, bersifat eksperimental. Menghargai karya atau hasil yang dicapai pendahulunya, adanya toleransi, fokus pada pencapaian orientasi yang maksimal, kemitraan, agresif dan tegas menghadapi kompetitor. Menurut Wirawan (2010) pengertian dari budaya organisasi adalah kebiasaan, nilai, falsafah yang disosialisasikan oleh pendiri perusahaan atau organisasi kepada karyawannya dengan tujuan agar karyawan menerapkan budaya tersebut dalam bekerja.



**Gambar 11.5:** Ilustrasi Budaya Organisasi (Sumber: KajianPustaka.com)

Fungsi dari budaya organisasi antara lain alat untuk mengawasi atau mengontrol perilaku karyawan atau pegawai agar tetap menerapkan komitmen dalam pekerjaannya. Burhanuddin (2011) menuturkan fungsi budaya organisasi sebagai integrasi internal dan adaptasi eksternal. Tipe yang dimiliki budaya organisasi dapat diklasifikasikan yaitu budaya konstruktif yang fokusnya adalah saling berinteraksi dengan karyawan lain dan saling membantu untuk berkembang. Budaya pasif defensif merupakan cara-cara berinteraksi dengan tidak melalaikan keamanan bekerja. Budaya agresif defensif adalah budaya dengan dorongan tegas untuk melindungi keamanan kerja. Menurut Rivai (2011) yang memengaruhi produktivitas kerja dari sisi budaya organisasi yaitu pola pikir dan nilai serta keyakinan individu itu sendiri.

### 11.4.5 Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan sudut pandang individu memaknai kerja. Falsafah individu yang meyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dapat menghasilkan prestasi kerja yang bagus. Seperti yang dijelaskan Gering, Supriyadi (2001) Persepsi terhadap suatu pekerjaan menciptakan suatu pandangan yang memengaruhi perilaku dalam bekerja. Menurut Hadari Nawawi (2003) budaya kerja merupakan kebiasaan bekerja yang diulang-ulang dan diyakini kebenarannya dalam rangka mencapai tujuan.

Budaya kerja memiliki beberapa unsur yaitu tanggap terhadap suatu pekerjaan, perilaku ketika bekerja, kondisi lingkungan kerja dan bantuan peralatan untuk memudahkan pekerjaan, motivasi atau support dalam bekerja.



**Gambar 11.6:** Ilustrasi Budaya Kerja (Sumber: Dictio Community)

Manfaat budaya kerja untuk mengevaluasi perilaku SDM agar menjaga produktivitas kerja tetap optimal. Indikator budaya kerja antara lain mengutamakan kedisiplinan agar produktivitas kerja maksimal, sikap transparansi dalam bekerja, memiliki perilaku saling toleransi dan menghargai serta mudah kooperatif dalam bekerja.

## 11.5 Peran Dimensi Sosial Budaya Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja

Tujuan organisasi atau perusahaan adalah mendapat keuntungan maksimal dengan produktivitas kerja yang tinggi yang bisa dicapai jika karyawan memiliki budaya kerja yang baik pula, seperti yang dituturkan Asbakhul (2010). Produktivitas kerja yang dipengaruhi dimensi sosial budaya merupakan kesanggupan untuk bekerja menghasilkan karya yang sudah ditargetkan dengan landasan budaya dari keyakinan individu sebagai makhluk sosial yang memiliki motivasi dan support dalam bekerja.



**Gambar 11.7:** Ilustrasi Produktivitas Kerja (Sumber: KajianPustaka.com)

Pada penelitian Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja oleh Yeni Dwi Rahmawati (2014) menuturkan hasil penelitiannya bahwa budaya kerja berperan sangat penting dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja. Seorang karyawan dengan budaya kerja yang positif tercermin dalam semua perbuatan dan tingkah laku kerja yang baik, sehingga produktivitas kerjanya dapat mudah dioptimalkan.



# Bab 12

## Perhitungan                      Produktivitas Kerja

### 12.1 Pendahuluan

Manusia merupakan sosok makhluk sosial. Kehidupannya dihiasi pekerjaan. Kerja yang dilakukan secara sendiri maupun kerja kolektif. Pekerjaan ini memiliki tujuan dan target (Putri, 2020). Ada limit waktu yang ditentukan mencapai suatu kerja. Lamban dan lalai mengejar target, beragam sebutan diberikan, seperti; pribadi lamban, mengabaikan tugas, kerja asal-asalan. Kerja dilakukan untuk mendapatkan hasil, hasil secara ekonomis dan hasil menebar kemaslahatan. Tujuan ini melekat pada diri setiap orang. Frekuensi dan intensitas yang berbeda.

Pekerjaan yang berhasil dilakukan dan mencapai target yang telah ditentukan, mengindikasikan seseorang produktif. Ia mampu memanfaatkan waktu secara maksimal. Waktu kerja betul-betul dipergunakan melakukan aktivitas, aktivitas yang menjadi bagian kerja. Kerja yang sesuai dengan bidang kerja mempercepat penyelesaian beban tugas, amanah yang diemban terselesaikan (Sunarsi, 2018a). Sebaliknya, orang yang sibuk mengerjakan kerja lain, kurang cocok dengan tugas yang semestinya dilakukan membuat produktivitasnya bergerak lambat. Ini dikarenakan pekerjaan lain yang menumpang. Tugas

utama terlalaikan. Dampaknya produktivitas yang dipertanyakan. Produktivitas didunia kerja menjadi persoalan yang sangat diperhatikan. Pekerja atau karyawan yang diakomodir produktivitas diutamakan. Ini dilihat dari hasil seleksi.

Bab ini membahas produktivitas kerja, indikator produktivitas dan cara meningkatkan produktivitas. Produktivitas diperlukan didunia kerja, instansi pemerintah maupun perusahaan.

## 12.2 Produktivitas Kerja

Produktivitas didunia kerja amat dibutuhkan. Tanpa produktivitas, kerja aparatur ataupun karyawan sia-sia. Waktu banyak habis terlewatkan, sementara hasil kerja tidak memberikan kontribusi. Produktivitas kerja menjadi perhatian di dunia kerja, baik pemerintah maupun swasta. Karyawan bekerja diperhatikan, prosedur kerja dijelaskan. Target menanti untuk diselesaikan dan dicapai.

Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan kerja sesuai dengan perencanaan, kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumber daya atau faktor produksi yang digunakan meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan (Larasati, 2018). Produktivitas ini berlaku di instansi pemerintah maupun swasta. Produktivitas diperhatikan dalam pengelolaan suatu pekerjaan. Ini bertujuan menghasilkan atau meningkatkan hasil kerja, meningkatkan produk barang dan jasa dengan memanfaatkan sumber daya. Produktivitas seorang karyawan disuatu instansi atau perusahaan dengan memperhatikan hasil kerja. Produktivitas membandingkan hasil kerja yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan (Rahman, 2014). Sumber daya yang digunakan menghasilkan produk.

Produktivitas kerja aparatur di instansi pemerintah juga sangat diperhatikan. Pegawai yang diberikan tugas dituntut menyelesaikan pekerjaan. Penyelesaiannya mengikuti waktu mengerjakan yang diberikan. Waktu mengerjakan tugas bagi aparatur maupun karyawan menjadi bahan pertimbangan memberikan tugas. Ada karyawan lama menyelesaikan pekerjaan, menghabiskan waktu berjam-jam bahkan berhari-hari. Dicermati, penyelesaian kerja tidak menghabiskan waktu yang lama. Ini menjadi lambat, target kerja terabaikan.

Karyawan atau aparatur yang lambat mengerjakan tugas perlu diketahui penyebabnya, seperti; ada situasi yang memberikan pengaruh sehingga terbebani atau pekerjaan yang diberikan kurang dapat dipahami sehingga ia menghabiskan waktu mencari penjelasan mengerjakan tugas yang diberikan. Produktivitas di dunia kerja suatu yang urgen. Karyawan dipilih dan ditempatkan secara proporsional, kemampuan dan motivasi kerja diutamakan (Suryani et al., 2020). Akan tetapi, ini tidak mutlak mendukung produktivitas. Ada juga pendukung lain, seperti; lingkungan kerja dan pendukung. Kedua hal ini memberikan pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki kinerja ditempatkan di suatu bidang kerja yang kurang pas dengan kemampuan, menghasilkan kerja yang kurang maksimal. Ini menyia-nyiakan potensi.

Potensi yang disia-siakan mengurangi produktivitas karyawan. Sebenarnya karyawan dapat dipergunakan dengan maksimal. Kerja maksimal menghasilkan kerja mencapai target. Karyawan elemen terpenting meningkatkan produktivitas (Sunarsi, 2018a). Kerja karyawan, lingkungan bekerja diperhatikan, kesejahteraannya didukung. Tidak semata-mata menuntut kerja, ada keseimbangan tuntutan tugas dan kesejahteraan yang diperhatikan. Karyawan salah satu bagian terpenting di suatu instansi. Oleh karena itu, memperhatikan karya dibutuhkan. Termasuk mengukur produktivitasnya. Mengukur produktivitas memiliki metode atau cara yang berbeda-beda. Setidaknya, memperhatikan waktu, seperti; jam, hari dan tahun.

Jam kerja bagi karyawan waktu yang dipergunakan untuk bekerja, diselingi waktu beristirahat menyegarkan tubuh setelah lelah bekerja. Jam kerja ini dibayarkan, sebanding dengan hasil yang dicapai. Bayaran kerja yang diberikan instansi pemerintah maupun swasta menunjang kinerja (Ardika Sulaeman, 2014). Karyawan berperan aktif dalam kegiatan untuk memajukan lembaga. Keaktifan ini diketahui dari prestasi kerja yang dicapai.

## 12.3 Indikator Produktivitas

Produktivitas berkaitan dengan kemampuan menghasilkan pekerjaan sesuai yang direncanakan, hasil kerja yang diperoleh meningkatkan ekonomi masyarakat. Ekonomi menjelma di kehidupan sehari-hari, tingkah laku seseorang mencari dan mendapatkan kebutuhan, pencarian nafkah dengan



berbagai profesi. Perilaku ekonomi ditopang kebudayaan di suatu tempat. Nuansa budaya dalam memenuhi kebutuhan ekonomi. Perilaku ekonomi masyarakat marak dilihat adalah konsumtif. Suka membeli produk, baik produk barang maupun jasa. Barang dan jasa yang diperlukan di kehidupan. Masyarakat yang menyukai produk mencari produk ke pasar ataupun tempat-tempat produk dijual. Masyarakat konsumtif dimanfaatkan produsen menghasilkan barang dan jasa, barang yang dihasilkan dipasarkan. Peningkatan produk dijadikan indikator produktivitas produsen. Adapun indikator produktivitas kerja yang dominan adalah pencapaian kerja yang diperoleh seorang karyawan. Ini mencakup kuantitas dan kualitas (Darmayanti, 2016).

Kuantitas menjadikan angka sebagai tolak ukur. Angka capaian meningkat, mulai melakukan suatu tugas sampai selesai. Kualitas menjadikan mutu kerja yang diperhatikan, mulai dari kesalahan, ketepatan dan kecepatan menghasilkan produk. Indikator produktivitas lain ada yang menggunakan perbandingan antara hasil kerja yang diraih dengan ketersediaan sumber daya yang digunakan dalam suatu produksi (Sunarsi, 2018b). Perbandingan ini memberlakukan indikator yang telah disusun sejak awal sehingga diperoleh hasil yang jelas. Penilaian capaian produktivitas kerja seorang karyawan untuk memperoleh informasi perilaku kerja, baik atau tidak melakukan pekerjaan. Ini dijadikan referensi menilai.

Indikator produktivitas kerja terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu melakukan suatu pekerjaan (Kamuli, 2012). Pertama; Kuantitas. Kuantitas kerja adalah suatu kemampuan karyawan menyelesaikan sejumlah kerja yang ditugaskan. Karyawan ini menyelesaikan pekerjaan seperti yang diharapkan. Jumlah target yang ditentukan dicapainya. Kedua; Kualitas. Kualitas adalah mutu kerja yang dihasilkan karyawan. Mutu ini memenuhi spesifikasi unsur materi produk atau jasa yang dihasilkan. Karyawan mengerjakan tugas mengikuti teknis kerja, standar operasional prosedur diikuti. Ketiga; Ketepatan waktu mengerjakan suatu pekerjaan. Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan. Memaksimalkan waktu pengerjaan untuk mendapatkan output kerja.

Output kerja yang mencapai target penyelesaian. Penyelesaian pekerjaan bagi karyawan membuat dirinya masuk kategori produktif. Inilah yang mesti diperhatikan. Pendukung produktivitas perlu diperhatikan, baik lembaga pemerintahan maupun perusahaan. Aspek-aspek pendukung produktivitas

kerja terdiri dari perbaikan terus-menerus, tugas pekerjaan yang menantang dan kondisi fisik tempat kerja (Tanto, 2012). Pertama; Perbaikan terus-menerus. Sistem organisasi kerja diperbaiki secara berkala dan berkesinambungan. Perbaikan organisasi guna memberikan rasa segar karyawan mengerjakan tugas. Karyawan yang merasa fresh mampu menghasilkan unjuk kerja yang maksimal. Ini disebabkan pekerjaan dihadapkan tuntutan yang terus berubah seiring dengan perkembangan lingkungan kerja. Kedua; Tugas pekerjaan menantang. Pekerjaan yang dilakukan karyawan memberikan tantangan tersendiri untuk menyelesaikannya. Tantangan ini memicu motivasi kerja sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang bekerja asal-asalan, memilih kerja mudah mengurangi semangat kerja. Ini dapat diatasi dengan memberikan tantangan pekerjaan. Selesai suatu tugas diberikan pekerjaan lain.

Ketiga; Kondisi fisik atau lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu menjadikan karyawan bekerja dengan maksimal. Kerja maksimal meningkatkan produktivitas. Setiap waktu yang ada dipergunakan mengerjakan tugas, waktu yang ada tidak dibiarkan berlalu dengan sia-sia. Lingkungan kondusif ini menciptakan suasana kerja yang nyaman bekerja, betah berada di ruangan kerja. Pekerjaan diselesaikan secara maksimal. Selesai pekerjaan yang satu dilanjutkan dengan mengerjakan pekerjaan yang lain. Lain lagi keadaan lingkungan yang tidak kondusif. Karyawan tidak betah berada diruangan, sukanya ke luar atau muter-muter dari suatu tempat ke tempat lain di ruangan. Semestinya, tugas yang diamanahkan diselesaikan. Keadaan lingkungan yang kurang kondusif membuat produktivitas karyawan menurun.

Produktivitas menurun disebabkan beberapa faktor, yaitu; pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap (Dewi, 2019).

1. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan merupakan akumulasi proses pendidikan yang diterima, baik formal maupun non formal. Pendidikan ini memberikan kontribusi seseorang dalam bekerja, memecahkan masalah dan daya cipta. Pengetahuan yang dimiliki karyawan diharapkan mampu memberikan hasil kerja yang terbaik. Pengetahuan bidang pekerjaan diperlukan bagi seorang karyawan, modal pengetahuan yang dimiliki memberikan kemudahan seseorang bekerja. Pekerjaan yang dilakukan telah diketahui prosesnya. Target yang ditentukan mudah dicapai.

2. Keterampilan (*skills*). Keterampilan adalah penguasaan teknis operasional mengerjakan suatu pekerjaan. Keterampilan ini diperoleh melalui belajar ataupun latihan yang sistemis. Keterampilan karyawan bekerja diketahui dari biografi dan kelengkapan administrasi. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan kerja yang teknis. Karyawan yang terampil dapat meningkatkan produktivitas kerja. Teknis pekerjaan yang dikuasai mendukung seseorang bekerja dengan giat dan teliti. Kerja dilakukan sesuai ukuran yang diberikan. Penyelesaian tugas semakin cepat dilaksanakan.
3. Ketiga; Kemampuan (*abilities*). Kemampuan merupakan akumulasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kompetensi yang mendukung pelaksanaan bidang tugas. Seseorang yang mempunyai pengetahuan bidang tugas memunculkan kemampuan kerja bidang tugas yang diberikan. Kemampuan bekerja dituntut bagi seorang karyawan. Kemampuan ini berada di dalam diri, muncul sewaktu bekerja. Kemampuan spontanitas digunakan dalam bertugas. Ini tidak dapat dibuat-buat. Muncul sewaktu bekerja.
4. Keempat; Sikap (*attitude*). Sikap merupakan suatu kebiasaan terpolakan yang dimiliki seseorang. Kebiasaan ini dapat berdampak positif bagi seorang karyawan. Sikap seorang karyawan yang telah dikenal baik, tekun bekerja besar kemungkinan kerja terbaik pula. Sebaliknya, kemampuan yang lambat dapat dipacu, dioptimalkan sehingga memberikan kinerja yang meningkat. Sikap yang dimiliki seorang mendukung kinerja, kinerja yang menghasilkan produk maksimal. Sikap ini ada yang bertahan dan ada juga berubah. Awalnya bersikap baik, di akhir berubah menjadi tidak baik.

## 12.4 Upaya Meningkatkan Produktivitas

Upaya meningkatkan produktivitas dilakukan setiap instansi, baik pemerintah maupun swasta. Ini disebabkan tuntutan pekerjaan, ada standar kerja yang

ditargetkan. Pencapaian target yang telah direncanakan dari awal menjadikan suatu lembaga atau seseorang sebagai produktivitas. Produktivitas berkaitan dengan kontribusi ketenagakerjaan, hasil kerja yang diperoleh. Perolehan hasil kerja yang sinkron dengan kesehatan karyawan, pendidikan atau pelatihan. Di antara upaya yang dapat dilakukan meningkatkan produktivitas kerja; membuat perencanaan, prediksi pengerjaan, fokus ditugas penting, menghilangkan segala yang mengganggu, mendelegasikan tugas, melakukan kajian ulang mingguan, refreshing ataupun olahraga secara teratur (Rahmawati, 2013).

1. Membuat perencanaan. Perencanaan merupakan penentuan sesuatu yang akan dicapai pada masa mendatang, pencapaiannya mengikuti alur dan tahapan. Melakukan perencanaan melibatkan proses berpikir logis dan mengambil keputusan rasional sebelum melakukan suatu tindakan. Perencanaan melibatkan karyawan, koordinasi mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu. Ini menguatkan arah mencapai tujuan, mengkaji hambatan, mengukur kemampuan dan kapasitas serta menentukan langkah-langkah mencapai tujuan. Bagi seorang karyawan, perencanaan mencakup merencanakan pekerjaan harian dan mingguan.  
Penyusunan perencanaan bagi seorang karyawan membuat perhatian tertuju mengerjakan kerja yang terstruktur, waktu termanfaatkan dengan maksimal. Fungsi perencanaan mengorganisasikan kerja sehingga terarah, pengerjaannya dilakukan secara terstruktur.
2. Prediksi pengerjaan. Memperkirakan lama waktu mengerjakan suatu pekerjaan. Ini dapat diketahui jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan. Target yang ditentukan mudah dicapai, waktu rehat sejenak dimanfaatkan. Prediksi pengerjaan membuat seorang karyawan bekerja tekun dan teliti. Waktu penyelesaian dipergunakan, tidak ada waktu yang disia-siakan. Tertuju mengerjakan tugas, mengabaikan waktu bermain-main.
3. Fokus di tugas penting. Tugas merupakan suatu pekerjaan yang mesti diselesaikan. Tugas ini diberikan kepada karyawan atau aparatur. Pemberian tugas disesuaikan dengan keahlian dan kampuan. Tugas seorang karyawan sangat tinggi volumenya. Tugas yang banyak

dipilih bagian terpenting yang didahulukan. Mendahulukan tugas penting dari sekian tugas yang mesti dikerjakan. Tugas yang banyak dikerjakan secara satu persatu. Tugas ini dihadapi dengan teliti dan tekun. Tidak perlu ditakuti. Bila dikerjakan dengan senang, lambat laun terselesaikan. Pekerjaan yang banyak difokuskan kepada yang teramat penting. Kemudian dilanjutkan tugas berikut.

4. Menghilangkan segala yang mengganggu. Pengganggu kerja di suatu lembaga, instansi selalu ada. Tinggal lagi cara mengatasinya. Suatu cara yang dapat ditempuh menghilangkan gangguan, pemecah konsentrasi kerja adalah membuat rencana prioritas. Sebab, konsentrasi yang terganggu membuat seseorang lupa dengan tugas yang mesti segera dilakukan.

Gangguan yang dialami seorang karyawan diminimalisir, sebaiknya dihilangkan. Karyawan tidak terganggu mampu bekerja dengan maksimal, capaian target yang diberikan akan tercapai. Target yang diberikan diraih dengan mengerjakan tugas disertai menyingkirkan gangguan. Gangguan-gangguan yang ada dihilangkan, baik gangguan yang berasal dari dalam diri karyawan ataupun gangguan dari lingkungan kerja. Karyawan yang gagal fokus menghilangkan gangguan akan terhambat menyelesaikan tugas.

5. Mendelegasikan tugas. Tugas yang padat menuntut dikerjakan. Ada yang segera diminta dalam satu waktu. Keadaan ini membuat seseorang kewalahan. Mengatasi situasi ini dengan mendelegasikan kepada sesama karyawan yang lain. Pendelegasian tugas memperhatikan potensi, karena kemampuan juga perlu diperhatikan. Bisa saja seseorang mau didelegasikan tugas, kapasitasnya kurang mendukung.
6. Melakukan kajian ulang setiap pekan (weekly review). Melakukan kajian ulang setiap pekan adalah suatu upaya memeriksa, mengkaji dan menganalisa pekerjaan yang telah dicapai. Ini dapat saja dilakukan pada akhir pekan atau pekan kerja pertama. Kajian ulang yang dilakukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kerja. Kerja yang mencapai target disarankan mempertahankan dan memperbaiki

kinerja. Sementara yang belum mencapai target diberikan saran, diminta keterangan kendala yang dihadapi. Kendala yang ditemukan diberikan penyelesaian sehingga produktivitas kerja tercapai.

7. Refreshing ataupun olahraga secara teratur. Refreshing adalah cara yang dilakukan memberikan penyegaran. Ini dilakukan memulihkan kelelahan bekerja yang dialami. Penyegaran dibutuhkan setiap karyawan. Karyawan memiliki cara tersendiri menyegarkan tubuhnya. Seperti; olahraga dan ada juga menempuh jalan-jalan melihat keindahan alam. Boleh jadi cara lain, yang jelas ada usaha menyegarkan tubuh dari kelelahan bekerja.

## 12.5 Menghitung Produktivitas

Menghitung produktivitas kerja karyawan maupun aparatur dapat dilakukan menggunakan perhitungan produktivitas parsial, produktivitas karyawan (Putri, 2017). Menghitung capaian kerja karyawan ini marak dilakukan untuk memperbaiki kualitas kinerja. Kualitas kerja dan keberhasilan kerja karyawan dilihat dari capaian pelaksanaan tugas yang diraih. Perolehan capaian diukur dari tugas yang direncanakan dengan tugas yang diselesaikan. Penyelesaiannya diusahakan dengan cepat. Seperti; target yang diberikan selama 5 hari mengerjakan 40 tugas. Tugas ini diselesaikan dengan cepat., 40/5 diperoleh nilai 8. Nilai 8 masuk kategori B. ini berarti memiliki produktivitas.

Capaian produktivitas aparatur dilihat dari keberhasilan melakukan suatu pekerjaan berdasarkan jumlah yang ditentukan. Ini dilihat dari dua sisi, yaitu input dan output. Keadaan penggunaan input dalam memproduksi output (barang atau jasa). Produktivitas telah ada sejak lama, mulai peradaban manusia. Ini disebabkan meningkatkan aspek kehidupan dimiliki setiap orang. Lebih lagi produktivitas dimaknai meningkatkan taraf hidup dan produk. Beberapa jenis produktivitas yang digunakan untuk menghitung produktivitas karyawan maupun aparatur, yaitu; produktivitas parsial, produktivitas dua faktor dan produktivitas total.

1. Produktivitas parsial. Produktivitas parsial disebut juga produktivitas faktor tunggal (single factor productivity). Ini merupakan rasio dari

output terhadap salah satu jenis input. Seperti; produktivitas karyawan diukur menggunakan produktivitas parsial dengan membandingkan input tenaga kerja berdasarkan rasio output pekerjaan yang dihasilkan.

2. Produktivitas dua faktor. Produktivitas dua faktor (multifactor productivity) adalah produktivitas yang bersumber dari beberapa sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan produk, yaitu modal dan tenaga kerja. Modal dan tenaga yang digunakan menghasilkan produk dan mendatangkan keuntungan. Ini dikategorikan produktivitas.
3. Produktivitas total. Produktivitas total merupakan peningkatan produk yang didukung oleh seluruh faktor menghasilkan output. Ini berupa bahan baku pengerjaan produk, energi, peralatan.

Produktivitas kerja aparatur ataupun karyawan diketahui dari pencapaian kerja dan kualitas kerja yang dihasilkan. Karyawan yang lambat, produktivitas yang menurun diberikan perhatian serius agar menjadi produktif.

# Daftar Pustaka

- Aamodt, M. (2015) *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. 8th editio. Boston: Cengage Learning.
- Adawiyah, W. and Sukmawati, A. (2013) 'Analisis Beban Kerja Sumber Daya Manusia dalam Aktivitas Produksi Komoditi Sayuran Selada ( Studi Kasus : CV Spirit Wira Utama )', *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, IV(2), pp. 128–143.
- Akinyele, S. T. (2007) 'A Critical Assessment of Environmental Impact on Workers
- Amalia, A. N. and Sriyanto (2017) 'Penetapan Standar Proses dan Pengukuran Waktu Standar pada Produksi Tahu Baxo Ibu Pudji (Studi Kasus: CV. Pudji Lestari Sentosa)', *Industrial Engineering Onlone Journal*, 6(4), pp. 1–4.
- Amina, H. and Shehla, A. (2009) 'Impact of Office Design on Employees ' Productivity : A
- Anwar Prabu Mangkunegara (2005) 'Manajemen Sumber daya Manusia'.
- Ardika Sulaeman (2014) 'Pengaruh Upah Dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Karyawan Kerajinan Ukiran Kabupaten Subang', *Trikonomika*, 13(1), pp. 91–100.
- Aristi, N. and Hafiar, H. (2014) 'Analisis Beban Kerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan di fakultas Y Universitas X', *Jurnal Kajian Komunikasi*, 2(1), pp. 53–60.
- Arsi, R. M. and Pratiwi, S. G. (2012) 'Analisis Beban Kerja untuk Menentukan Jumlah Optimal Karyawan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasar



- Pada Job Description (Studi Kasus: Jurusan Teknik Industri, ITS, Surabaya)', *Jurnal Teknik ITS*, 1(1), pp. 526–529.
- Arthur, D. (2001). *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th Edition. New York: American Management Association International
- Asbakhul (2010) 'Hubungan disiplin kerja dengan produktivitas kerja karyawan PDAM di kota Blitar'.
- Bacal, R. (2002) "Performance Management," Terjemahan Surya Dharma, Yanuar Irawan, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Barnes, R. M. (1980) *Motion and Time Study Design and Measurement of Work*. 9th edn. New York: John Willey & Sons.
- Behavior*, 39(6), pp. 815–840. doi: 10.1177/0013916506297216.
- Behaviour and Organizational Effectiveness*', *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), pp. 47–55.
- Bradler, C. et al. (2016) 'Employee recognition and performance: A field experiment', *Management Science*. doi: 10.1287/mnsc.2015.2291.
- Braham. 1990. *Gejala Stres*. Anima.. No 48 . Volume xii, Juli-Sept 1997. Indonesian Psychological journal
- Bratton, J & Gold, J. (1994). *Human Resources Management: Theory and Practice*. London: The Macmillan Press LTD.
- Brecht, G. 2000. *Mengenal dan Menanggulangi Stres*. Jakarta : Prenhallindo.
- Budiantoro, A (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. *Jurnal Pengkajian Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana*.
- Burhanuddin (2011) 'Perilaku Organisasional'.
- Caesar, L. D. and Fei, J. (2018) 'Work-life balance', in *Managing Human Resources in the Shipping Industry*. doi: 10.4324/9781315740027.
- Cain, B. (2007) 'A Review of the Mental Workload Literature', *Defence research and development Toronto (Canada)*, (1998), pp. 4-1-4–34. Available at: <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA474193>.
- Case study of Banking', *Journal of Public Affairs, Administration and Management*, 3, pp. 1–13.

- Chandrasekar, K. (2011) 'Workplace environment and its impact on organisational Commitment in Agro-Based Industries in Cross River State, Nigeria', *Global Journal of Human-Social Science: C Sociology & Culture*, 15(8–15).
- Cooper, Cary dan Straw, Alison. 1995. *Stress Manajemen yang Sukses*. Jakarta : Kesain Blanc
- Darmayanti, E. F. (2016) 'ANALISIS PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DIKAITKAN DENGAN TIME MANAGEMENT', 12(August), pp. 42–51.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P., & Verhulst, S.L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. 11th edition. USA: Wiley
- design for the changing workforce, *New Demographics New Workspace: Office Design for the Changing Workforce*. doi: 10.4324/9781315597928.
- Dessler, G. (1997) "Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan)," Jakarta : Prenhalindo.
- development in Europe: Does initial skill mismatch matter?', *Research in Labor Economics*, 45, pp. 345–407. doi: 10.1108/S0147-912120170000045010.
- Dewi, V. F. (2019) 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi Dan Umkm Samarinda', *Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(2), pp. 230–244.
- Diana, Rika. (2015). "Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja". *Jurnal Istinbath*, No. 15/Th. XIV/Juni, hal 89-103
- Diniaty, D. and Muliyadi, Z. (2016) 'Analisis Beban Kerja Fisik Dan Mental Karyawan Pada Lantai Produksi Dipt Pesona Laut Kuning', *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 13(2), pp. 203–210.
- Dul, J. and Ceylan, C. (2011) 'Work environments for employee creativity', *Ergonomics*, 54(1), pp. 12–20. doi: 10.1080/00140139.2010.542833.
- Erliana, C. I. (2015) *Analisa dan Pengukuran Kerja*. Bukit Indah: Universitas Malikussaleh.
- Fadilah, D. and Hidayat. (2019) 'Analisis Beban Kerja Dengan Metode Time and Emotion Study Di Unit Sekretariat Rumah Sakit X', *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, 2.

- Fahmy, A., Rosyadah, B. M. and Amrullah, H. N. (2018) 'Analisis Beban Kerja Dengan Metode Full Time Equivalent Untuk Mengoptimalkan Kinerja Pada Teknisi Maintenance Rtg', in 2nd d Conference on Safety Engineering and Its Application. Surabaya, pp. 503–506.
- Ferreira, M., Kunn-Nelen, A. and De Grip, A. (2017) 'Work-related learning and skill
- Frontczak, M. et al. (2012) 'Quantitative relationships between occupant satisfaction and
- Gantara, R. A. (2019) Ketentuan Waktu Istirahat Bagi Pekerja Rumah Tangga (PRT) Di Indonesia. Universitas Negeri Surabaya. doi: 10.13140/RG.2.2.28891.11042.
- Gerberich, S. G. et al. (2004) 'An epidemiological study of the magnitude and consequences of work related violence: The Minnesota Nurses' Study', Occupational and Environmental Medicine. doi: 10.1136/oem.2003.007294.
- Gering, Supriyadi, T. (2001) 'Budaya Kerja Organisasi Pemerintah'.
- Gitosudarmo & Sudita. 2000. Perilaku Keorganisasian, Edisi Pertama. Jogjakarta: Erlangga.
- Grandjean, E. Kroemer KHE. (2009). Fitting the Task to the Man, 4th edition. London.: Taylor & Francis Inc. .
- Hadari Nawawi (2003) 'Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif'.
- Hakim, L. (2011) 'Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja'.
- Hang-Yue, N., Foley, S. and Loi, R. (2005) 'Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong', International Journal of Human Resource Management, 16(11), pp. 2133–2146. doi: 10.1080/09585190500315141.
- Hariandja, MTE. (2009) "Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai," Jakarta : Penerbit PT Grasindo.
- Harrisma, O.W & Witjaksono, A.D. 2013. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja. Jurnal Ilmu Manajemen, 1 (2). 653

- Hasibuan, Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, MSP. (2002) “Manajemen Sumber Daya Manusia,“ Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Haynes, B., Suckley, L. and Nunnington, N. (2017) ‘Workplace productivity and office type’,
- Hermita (2011) ‘Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Tonasa (PERSERO) Pangkep’, *Skripsi*, 8(4), pp. 103–107.
- Hofstede (1994) ‘Cultures and organizations: software of the mind.’
- Holmes (2001) ‘An Introduction to Sociolinguistics’.
- Hopkins. (2002). *Fitness Fundamentals-Guidelines for Personal Exercise Programs*. The President’s Council on Physical Fitness and Sports.
- Husein Umar (1999) ‘Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi’.
- In *Current Scenario*’, *International Journal of Commerce, Business and Management (IJCBM)*, 3(4), pp. 595–604.
- Jacobs, R.L. (2019). *Work Analysis in the Knowledge Economy*. Switzerland: Palgrave Macmillan
- Jewell L.N & Siegal M. 2008. *Psikologi Industri Organisasi Modern Edisi 2*. (terjemahan Pudjaatmaka & Meitasari). Jakarta : Arcan.
- Jono (2015) ‘Pengukuran Beban Kerja Tenaga Kerja Dengan Metode Work Sampling (Studi Kasus di PT. XY Yogyakarta)’, *Spektrum Industri*, 13(2), pp. 205–216. Available at: <http://journal.uad.ac.id/index.php/Spektrum/article/download/2697/1667>.
- Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), pp. 111–138. doi: 10.1108/jcre-11-2016-0037.
- Julia, L. (2017) *Jam Kerja , Cuti dan Upah*. Jakarta.
- Justine, T.Sirait. (2006). *Memahami Aspek-aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Berorganisasi*. Jakarta: Grasindo.

- Kamuli, S. (2012) 'Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo', *Jurnal Inovasi*, 9(1), pp. 1–8.
- Karanges, E. et al. (2014) 'The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study', *Public Relations Review*. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003.
- Kepmenkes RI (2004) 'Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 81 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan SDM Kesehatan di tingkat Propinsi, Kabupaten/Kota serta Rumah Sakit', Menteri Kesehatan Republik Indonesia, pp. 1–53.
- Koentjaraningrat. (1980) 'Sejarah Teori Antropologi I'.
- Komaruddin (1992) 'Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu'.
- Kusuma dan Nugraha. 2012. *Jurnal: Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-cola Bottling Central Java*.
- Larasati, O. (2018) 'Analisis Model Perhitungan Produktivitas Karyawan', *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), pp. 273–285. Available at: <http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>.
- Lelebici, D. (2012) 'Impact of Workplace Quality on Employee's Productivity: Case Study of a Bank in Turkey', *Journal of Business Economics and Finance*, 1, pp. 38–49.
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior :7th Edition*. New York : McGraw-Hill Inc
- M, Sulaiman. (2017) 'Infografi: Dampak Stres Karena Pekerjaan Pada Kesehatan Tubuh'.
- Mahapatro, B.B. (2010). *Human Resource Management*. New Delhi: New Age International
- Maharani, R. and Budianto, A. (2019) 'Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Perawat Rawat Inap Dalam', *Journal of Management Review*, 3(2), pp. 327–332.

- Mak, C. M. and Lui, Y. P. (2012) 'The effect of sound on office productivity', Building
- Mangi, A. A. et al. (2015) 'Team work: A key to organizational success', The Government: Research Journal of Political Science.
- Mangkunegara, AA. (2001) "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan," Bandung : Rosdakarya.
- Manuaba, A. (1998). Bunga Rampai Ergonomi volume 1, Kumpulan Artikel. Denpasar: Universitas Udayana.
- Manuaba, A. (2000). Ergonomi, Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Editor: Sritomo Wignyo subroto dan Stefanus Eko Wiranto. Proceeding Seminar Nasional Ergonomi 2000 (S. 1-4). Surabaya: Guna Wijaya.
- Martin, J. (2010). Key Concepts in Human Resources Management. Los Angeles: Sage
- Mathis, L.R dan Jackson, H.J. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2008). Human Resources Management. 12th edition. USA: Thomson
- Muhardiansyah, H. and Widharto, Y. (2017) 'Workload Analysis Dengan Metode Full Time Equivalent (FTE) Untuk Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja Pada Dept. Produksi Unit Betalactam PT. Phapros, Tbk', Industrial Engineering Online Journal, 6(4), pp. 1–8. Available at: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/20410/19239>.
- Munandar (2008) 'Psikologi Industri Dan Organisasi'.
- Myerson, J., Bichard, J. A. and Erlich, A. (2016) New demographics new workspace: Office
- Nasution.(2001) Manajemen Mutu Terpadu. Jakarta: Galian Indonesia.
- Nathan, A. and Sunardi (2020) Gonjang Ganjing Omnibuslaw Cipta Kerja : Sebuah Kritik. Yogyakarta: Institute of Governance and Public Affairs (IGPA) Universitas Gajah Mada.
- Ngadi, Meilianna, R. and Purba, Y. A. (2020) 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap PHK dan Pendapatan Pekerja di Indonesia', Jurnal Kependudukan Indonesia, pp. 43–48.

- Niebel, B. (2003) *Methods, Standards, and Work Design*. Boston: McGraw-Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalia*. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Oswald, A. (2012) 'The Effect of Working Environment on Workers.', *Annual Review of Sociology*.
- Peponis, J. et al. (2007) 'Designing space to support knowledge work', *Environment and*
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2005 Tentang Lembaga Produktivitas Nasional
- performance in public sector organisations', *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*.
- Pheasant, S. Haslegrave, Christine M. (2015). *Body Space. Anthropometry, Ergonomics and The Design of Work*. London: Taylor & Francis.
- physical and social environments', *Journal of Corporate Real Estate*, 14(3), pp. 171–181. doi: 10.1108/14630011211285834.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 2. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Productivity in Nigeria', *Research Journal of Business Management*, 4(1), pp. 61–72. doi: 10.3923/rjbm.2007.50.61.
- Purwaningsih, R. and Sugiyanto, A. (2007) 'Analisis Beban Kerja Mental Dosen Teknik Industri UNDIP dengan Metode Subjective Workload Assessment Technique (SWAT)', *Jati Undip*, II(2), pp. 28–39.
- Putri, C. M. (2019) *Peran International Labour Organization (ILO Terhadap Pelanggaran HAM) Berupa Perdagangan Orang Yang Terjadi Pada Anak Buah Kapal (ABK)*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Putri, R. A. M. (2017) 'Pengukuran Produktivitas Parsial Di Pt. Aneka Cipta Sealindo', *Jurnal Teknologi*, 9(1), p. 13. doi: 10.24853/jurtek.9.1.13-20.
- Putri, Y. R. A. M. A. H. T. (2020) 'Analisis Perubahan Perilaku Ekonomi Masyarakat Sebagai Dampak Pengembangan Pariwisata Berbasis Masyarakat (Studi kasus penggerak wisata desa wisata pesisir Pagar Jaya

- Kabupaten Pesawaran) Abstrak', *Jurnal Nasional Pariwisata*, 4(April), pp. 1–8. Available at: [https://jurnal.ugm.ac.id/tourism\\_pariwisata](https://jurnal.ugm.ac.id/tourism_pariwisata).
- Quelch, A, Bloom, H. (1999) “Ten Steps to a Global Human Resource Strategy : Strategy and Business by Booz, A and Hamilton.”
- Rahman, N. (2014) ‘Pengaruh Budaya Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Terhadap Produktivitas Mekanik Alat Berat’, *Jurnal INTEKNA*, (1), pp. 1–101.
- Rahmawati, desi (2013) ‘Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pr Fajar Berlian Tulungagung’, *Jurnal Universitas Tulungagung Bonorowo*, 1(1), pp. 1–16.
- Rino, A. (2020) *Beban Kerja dan Stres Kerja*. Pasuruan: CV.Penerbit Qiara Media.
- Rivai (2011) ‘Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktik’.
- Rivai, V, Sagala, EJ. (2011) “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : dari Teori ke Praktik,” Jakarta : Rajawali Press.
- Rivai, V. (2009) ‘Manajemen sdm proyek’. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, p. 20.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, SP. (2000) “Essentials of Organisasi Behavior,” New Jersey : Printice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Ronald, E. R. (2013) *Introduction Industrial/Organizational Psychology*. 6th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Russel.(1995) *.Produktivitas apa dan Bagaimana edisi kedua*, Jakarta: Bina aksara.
- Sabrina dan Feriadi (2011) ‘Dimensi-Dimensi Budaya Indonesia: Pengembangan Skala dan Validasi’.
- Safri, Wirman dan Alwi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang Jawa Barat: IPDN Press



- Sasono, Eko. 2004. *Mengelola Stress Kerja*. Semarang, Universitas Pandanaran.
- Sastrosupono (1982) 'Menghampiri Kebudayaan'.
- satisfaction aspects of indoor environmental quality and building design', *Indoor Air*, 22(2), pp. 119–131. doi: 10.1111/j.1600-0668.2011.00745.x.
- Schermerhorn, JR, Hunt, JG, Osborn, RN. (1991) "Managing Organizational Behavior," New York : John Willey and Sons.
- Sedarmayanti (2004) 'Sumber daya Manusia dan Produktivitas Kerja'.
- Sedarmayanti (2011) *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, Bandung, CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti.(2001) *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Services Engineering Research and Technology*, 33(3), pp. 339–345. doi: 10.1177/0143624411412253.
- Setiani. (2013). "Kajian Sumber Daya Manusia Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan". *Jurnal Ilmiah Widya*, Vol 1 Nomor 1 Mei-Juni, hal 38-44
- Sharma, M. S. and Sharma, M. V. (2014) 'Employee Engagement To Enhance Productivity
- Shephard R.J. (2009). *Human Physioplogical Work Capacity*. International Biological Programme. Cambridge-New York.: Cambridge University Press.
- Siagian, S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. (2001). *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*, Cetakan 2. Jakarta: Rineka Cipta
- Simamora, H. (2001). "Manajemen Sumber Daya Manusia" Yogyakarta : Bagian Peberbit STIE YKPN.
- Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Simanjuntak, P. J. (2003) 'Produktivitas Kerja Pengertian dan Ruang Lingkupnya'.
- Simanjutak, R. A. (2010) 'Analisis Beban Kerja Mental Dengan Metoda Nasa-Task Load Index', *Jurnal Teknologi Technoscientia*, 3(1), pp. 78–86.
- Simanjutak, R. A. and Situmorang, D. A. (2010) 'Analisis Pengaruh Shift Kerja Terhadap Beban Kerja Mental Dengan Metode Subjective Workload Assessment Technique (SWAT)', *Jurnal Teknologi*, 3(1), pp. 53–60.
- Sinambela, LP. (2018) "Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid," Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Sinta et al. (2020) 'Peran International Labour Organization (ILO) dalam Menangani Masalah Ketenagakerjaan Akibat Virus Covid-19 di Indonesia', *Jurnal OIG Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Soleman, A. (2011) 'Analisis beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weight Limit ( Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka )', *ARIKA*, 05(2), pp. 83–97.
- Sondang P. Siagian (2002) 'Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja'.
- Sondang P.Siagian (20002). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.Jakarta:Rineka Cipta.
- Srivastava, a K. (2008) 'Effect of Perceived Work Environment on Employees' Job
- Stephen Robbins, & J. (2017) *Organiozational Behavior*. Pearson Ed. London.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. 2nd edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Sulastri and Onsardi (2020) 'Pengaruh Stres Kerja, Dan Beban Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan', *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, II, pp. 83–98.
- Sulistiyan, A.T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suma'mur. (2013). *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja (HIPERKES) Edisi 2*. Jakarta: Sagung Seto.

- Sunarsi, D. (2018a) 'Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Nadi Suwarna Bumi', *JURNAL SeMaRaK*, 1(1), pp. 66–82. doi: 10.32493/smk.v1i1.1247.
- Sunarsi, D. (2018b) 'Pengaruh Rekrutmen, Seleksi Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *Jurnal KREATIF: Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan*, 6(1), pp. 14–31.
- Surijadi, H. and Musa, M. N. D. (2020) 'Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai', *PUBLIC POLICY (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, 1(2), pp. 101–114.
- Suryani, P. et al. (2020) 'Journal of Industrial Engineering & Management Research ( JIEMAR )', *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR) Volume:*, 1(June), pp. 70–82. Available at: <https://jiemar.org/index.php/jiemar/article/view/28>.
- Sutalaksana et al. (1979) *Teknik Tata Cara Kerja*. Bandung: ITB.
- Sutopo, H. (2010) 'Teori Perilaku Organisasi'.
- Suwanto (2011) 'Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik'.
- Tanto, E. A. (2012) 'Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja pada pengerjaan atap baja ringan di perumahan green hills malang', *Jurnal Rekayasa Sipil*, 6(1), pp. 69–82. Available at: <http://rekayasasipil.ub.ac.id/index.php/rs/article/view/191>.
- Tarwaka, Solichul HA Bakri, Lilik Sudjaeng. (2004). *Ergonomi Untuk Keselamatan, Kesehatan dan Produktivitas Kerja*. Surakarta: UNIBA PRESS .
- Too, L. and Harvey, M. (2012) "“TOXIC” workplaces: The negative interface between the
- Torrington, D, Huat, TC. (1994) "Human Resources Management for Southeast Asia," Singapore : Prentice-Hall, page 37-56.
- Trompenaar (1994) 'Riding the waves of culture – understanding diversity in global business.'
- Ushie, B., Ogaboh, A. M. and Okorie, C. (2015) 'Work Environment and Employees'

- Wahdaniah, D. (2018) 'Pengaruh Beban Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Majene', *Management Development and Applied Research Journal*, 1(2008), pp. 51–65.
- Wahyuni, N. et al. (2019) 'Perancangan Aplikasi Perhitungan Beban Kerja Karyawan Pada Pt Xyz', *Journal Industrial Servicess*, 5(1), pp. 30–36. doi: 10.36055/jiss.v5i1.6496.
- Wibowo, A. (2008) *Penentuan Standar Waktu Kerja dan Harga Jual Produk Menggunakan Sistem Informasi Manajemen*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wignjosebroto, S. (2003) *Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu: Teknik Analisis Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Guna Wudya.
- Wirawan (2010) 'Konflik dan manajemen konflik (Teori, aplikasi, dan penelitian)'.
- World Health Organization (2010) 'Workload indicators of staffing need: User's manual', World Health Organization, pp. 1–56. Available at: [https://www.who.int/hrh/resources/WISN\\_Eng\\_UsersManual.pdf?ua=1](https://www.who.int/hrh/resources/WISN_Eng_UsersManual.pdf?ua=1)  
%0Ahttp://www.who.int/hrh/resources/WISN\_Eng\_UsersManual.pdf?ua=1.
- Yani. (2012) "Manajemen Sumber Daya Manusia," Jakarta :Mitra Wacana Media.
- Yeni Dwi Rahmawati (2014) 'Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Bank Jatim Cabang Lumajang di Lumajang'.
- Yuniarsih dan Suwatno (2013) 'Manajemen Sumber Daya Manusia'.
- Zhang, S., Zhu, N. and Lv, S. (2021) 'Human response and productivity in hot environments with directed thermal radiation', *Building and Environment*, 187. doi: 10.1016/j.buildenv.2020.107408.



# Biodata Penulis



**Dr. Eni Mahawati, S.KM, M.Kes** lahir di Kudus, menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat UNDIP tahun 1999, Magister Kesehatan Lingkungan UNDIP 2005, Doktor Ilmu Kedokteran dan Kesehatan UGM tahun 2017. Sejak tahun 1999 hingga sekarang ini masih aktif sebagai Dosen Tetap Fakultas Kesehatan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.



**Ika Yuniwati, S.Pd, M.Si**, lahir di Banyuwangi pada tanggal 23 Juni 1987. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Pendidikan pada 10 Oktober 2009. Ia merupakan alumnus Program Studi Matematika Jurusan MIPA Fakultas KIP Universitas Jember. Pada tahun 2013 mengikuti Program Magister Statistika dan lulus pada tahun 2015 dari Universitas Brawijaya Malang. Pada tahun 2016 diangkat menjadi Dosen Politeknik Negeri Banyuwangi dan ditempatkan di Jurusan Teknik Mesin pada Program Studi Teknik Mesin.



**Rolyana Ferinia Pintauli** lahir di Bandung tanggal 26 Februari 1970. Penulis menyelesaikan Doktor dibidang Ilmu Manajemen (S3) dengan peminatan Sumber Daya Manusia dari Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2016. Saat ini selain mengajar di beberapa universitas, penulis adalah konsultan Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Bisnis.

Jabatan akademik yang pernah dipegang adalah sebagai Ketua Program Studi Serektaris dan Dekan Fakultas Ekonomi di Universitas Advent Indonesia. Penulis juga memiliki beberapa sertifikasi untuk menunjang karirnya seperti sertifikat TOT AK3 sertifikasi Kemnaker dan BNSP, Sertifikat Audit K3, Certified Human Resources Business Professional (CHRBP), Certified Professional In Human Resources Managemen (CPHRM), Certified Human Resources Management Professional (CHRMP), Certified Global Remuneration Professional (CGRP), dan Certified Compensation Professional. Penulis juga melakukan banyak penelitian yang karya ilmiahnya di terbitkan di jurnal-jurnal internasional dan nasional, dan menjadi reviewer di berbagai jurnal internasional seperti Journal of Management Development, Inderscience Publisher. Di jurnal Nasional, menjadi tim reviewer di Journal of Management (Telkom University), Journal of Management and Business, sekolah tinggi ilmu Ekonomi Makasar, dan Reviewer di 6th International Seminar & Conference on Learning Organization, Telkom University. Menulis book chapter Manajemen Produksi dan Operasi, Pemasaran Internasional, Ekonomi Kreatif, Komunikasi Bisnis.



**Puspita Puji Rahayu, S.Psi, M.Si** lahir di Jakarta tanggal 21 Januari 1993. Penulis telah menyelesaikan jenjang pendidikan Sarjana Psikologi di Universitas Diponegoro Tahun 2015 dan Magister Sains Peminatan Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Indonesia Tahun 2018. Sampai saat ini penulis masih aktif sebagai Dosen di Program Studi S1 Psikologi Universitas Nasional Karangturi Semarang.



**Tiara Fani, S.KM, M.Kes(epid)** lahir di Lampung tanggal 31 Januari 1989. Penulis telah menyelesaikan jenjang pendidikan Sarjana Kesehatan Masyarakat di Universitas Dian Nuswantoro Tahun 2010 dan Magister Epidemiologi di Universitas Diponegoro Tahun 2018. Sampai saat ini penulis masih aktif sebagai Dosen di Program Studi DIII-Rekam Medis dan Informasi Kesehatan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.



**Anggri Puspita Sari, SE., M.Si**, lahir di Pati (Jawa Tengah) pada tanggal 26 Agustus 1982. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 24 April 2004. Ia merupakan alumnus Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bengkulu. Pada tahun 2005 mengikuti Program Magister Sains Manajemen dan lulus pada 27 April 2008 dari Universitas Airlangga. Kemudian pada tanggal 1 Desember 2008 diangkat menjadi Dosen tetap Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Universitas Bengkulu dan ditempatkan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pada tahun 2020 sampai sekarang sedang melanjutkan studi S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Jenderal Soedirman.

Karya tulis buku yang dihasilkan :

1. Tahun 2018, Judul Buku “Praktek Pengolahan Kopi Bubuk dan Pemasaran”.
2. Tahun 2019, Judul Buku “Praktek Manajemen Pengetahuan Penanaman Tanaman Pala Pada Kelompok Usaha Bersama”.
3. Tahun 2020, Judul Book Chapter “Kewirausahaan dan Bisnis Online” (Chapter : Dasar-Dasar Kewirausahaan).
4. Tahun 2020, Judul Book Chapter “Pelayanan Publik” (Chapter : Good Governance dalam Pelayanan Publik).
5. Tahun 2020, Judul Book Chapter “Pengantar Komunikasi Organisasi” (Chapter : Komunikasi dan Manajemen Konflik).



6. Tahun 2020, Judul Book Chapter “Ekonomi Kreatif” (Chapter : Konsep Dasar Ekonomi Kreatif).
7. Tahun 2020, Judul Book Chapter “Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis” (Chapter : Perkembangan Konsep Manajemen).



**Retno Astuti Setijaningsih, MM.** Lahir di Pati, menyelesaikan Program Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang tahun 2001. Sejak tahun 1998 sampai dengan sekarang aktif sebagai dosen tetap di Program Studi DIII Rekam Medis dan Informasi Kesehatan (RMIK) Fakultas Kesehatan Universitas Dian Nuswantoro Semarang.



**Qurnia Fitriyatnur,** Lahir di Magelang pada tanggal 23 April 1989. Mengenyam pendidikan formal di SDN Paremono 0 (1996). SMP N 1 Mungkid (2004), SMA N 1 Muntilan (2007). Sarjana di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dan Magister Profesi Psikolog di Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Ketertarikan dengan dunia pendidikan, industri dan organisasi sudah terlihat semenjak remaja. Diawali dengan mengikuti kegiatan internship di PT. Pindad Persero ketertarikan dibidang industry ditekuni dengan mengambil pendidikan profesi psikolog peminatan industry da organisasi. Mendapat dukungan penuh dari seorang suami Dr. Bahrul Fawaid. S.HI.,M.SI penulis kemudian mendirikan sebuah CV yang bergerak dalam pengembangan sumber daya manusia. Selain itu ketertarikan di dunia pendidikan membuat penulis memilih profesi dosen sebagai pilihannya.

Penulis merupakan dosen di Fakultas Psikologi Universitas Nasional Karangturi Semarang. Ketertarikannya berorganisasi juga tampak dalam pelbagai kegiatan antara lain, Bendahara II Himpunan Psikologi Indonesia Wilayah Jawa Tengah, Pengelola TK Darussalam, Direktur CV. Thif Alayna Management dan juga

aktif di Komunitas HRD Kota Semarang. Penulis data dihubungi melalui telpon/wa 085875334706 maupun email: [qurniafitriyatnur@gmail.com](mailto:qurniafitriyatnur@gmail.com)



**Ayudia Popy Sesilia S.Psi., M.Si.** Lahir di Medan, 24 April 1994. Lulus S1 di Program Studi Psikologi Universitas Medan Area (Fpsi UMA) tahun 2015, lulus S2 di Program Studi Magister Sains Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia (Fpsi UI) tahun 2019. Saat ini adalah dosen di program studi S1 Psikologi Universitas Medan Area. Mengampu mata kuliah psikodiagnostik dan asesmen psikologi, sosiologi masyarakat, dan psikologi Lingkungan. Penelitian yang pernah dilakukan terkait work environment, proactive personality, voice behavior,

dan consumer satisfaction. Arikel ilmiah hasil peneliian dapat diakses melalui id google cholar : [uRPNNVAAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?user=uRPNNVAAAAAJ)



**Isti Mayasari, M.Psi., Psikolog.** Penulis lahir di Salatiga tahun 1988. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana dan Pasca Sarjana di Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang. Saat ini Penulis bekerja sebagai HRD di salah satu perusahaan swasta di Semarang serta mengajar di fakultas psikologi Universitas Nasional Karangturi.



**Idah Kusuma Dewi.** Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Islam Sultan Agung pada fakultas ekonomi jurusan manajemen. Pernah menjadi Anggota KPUD Kabupaten Kendal periode 2003–2008. Aktif dalam organisasi masyarakat sejak tahun 1995 dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat, forum UMKM, kegiatan pendampingan Desa Wisata hingga sekarang dan menjadi anggota Himpunan Peneliti Indonesia wilayah Jawa Tengah. Tahun 2012 menyelesaikan pendidikan S2 Magister Ilmu Sosial dan Politik

Universitas Diponegoro Semarang dan bekerja sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang.



**Syamsul Bahri, M.Pd.** lahir di Nipah Panjang, Kab.Tanjung Jabung Timur, Provinsi Jambi, 16 November 1974. Penulis seorang suami, ayah dari dua orang anak.

Pernah sekolah di SD 31/V Nipah Panjang I Jambi. Perguruan Thawalib Putra Padang Panjang tamat 1996. S. 1 jurusan Tafsir Hadis IAIN Imam Bonjol Padang tamat 2000. S. 2 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial. Kosentrasi Sosiologi/Antropologi di UNP tahun 2005.

Alamat domisili penulis di Perumahan Bintang Rizano Regency Blok C/5 Balai Labuah Ateh Nagari Limo Kaum Kecamatan Lima Kaum Batusangkar Kabupaten Tanah Datar Provinsi Sumatera Barat.

Alamat tempat tugas penulis di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungayang. Jorong Badinah Murni Nagari Minangkabau Kecamatan Sungayang. Kabupaten Tanah Datar. Provinsi Sumatera Barat.

Penulis CPNS formasi Penghulu tahun 2006. Pernah Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Sumpur Kudus dan Tanjung Gadang Kabupaten Sijunjung. Tahun 2013 pindahke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Saat ini, Desember 2020 penulis selain sebagai Penghulu mengemban amanah tugas tambahan kepala KUA Kecamatan Sungayang Provinsi Sumatera Barat.

# Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja

Buku ini disusun guna memenuhi kebutuhan referensi keilmuan dan panduan aplikasi praktis di bidang ergonomi, kesehatan dan keselamatan kerja berbasis manajemen unit kerja, khususnya manajemen sumber daya manusia.

Materi yang disajikan dalam buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif untuk peningkatan produktivitas kerja secara optimal dengan tetap memperhatikan aspek ergonomi dan kesehatan kerja sehingga tercapai keserasian antara pekerja dengan berbagai faktor pekerjaan yang ada. Dalam mendukung peningkatan pemahaman pembaca, dalam buku ini disajikan contoh-contoh kasus implementasi berdasarkan referensi terkini mengikuti perkembangan regulasi, kebijakan dan hasil-hasil penelitian terkait diharapkan membantu pembaca agar lebih mudah memahami dan mengaplikasikannya.

Keseluruhan materi dalam buku ini disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami dan terbagi dalam 12 bab sebagai berikut:

1. Ergonomi dan Produktivitas Kerja
2. Kebijakan dan Standard Waktu Kerja
3. Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan
4. Beban Kerja dan Stress Kerja
5. Metode Analisis Beban Kerja
6. Recruitment dan Kebutuhan Tenaga Kerja
7. Kebijakan, Manajemen SDM dan Produktivitas Kerja
8. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Produktivitas Kerja
9. Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja
10. Stress Kerja dan Produktivitas Kerja
11. Dimensi Sosial Budaya Dalam Produktivitas Kerja
12. Perhitungan Produktivitas Kerja



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-6840-26-9



9 786236 840269