

ANALISIS BEBAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

PENULIS :
Jenni Lilis S Siagian
Andi Haslindah
M.Ansyar Bora
Ahmad Hanafie
Mutia Alius
Aslam Mei Nur Widigdo
Lukmandono
Sepriandi Parningotan
Arminas
Ricky Perdana
Risnawati Tanjung
Roban
Hery Irwan



ANALISIS BEBAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

**Jenni Lilis S Siagian
Andi Haslindah
M.Ansyar Bora
Ahmad Hanafie
Mutia Alius
Aslam Mei Nur Widigdo
Lukmandono
Sepriandi Parningotan
Arminas
Ricky Perdana
Risnawati Tanjung
Roban
Hery Irwan**



GET PRESS INDONESIA

ANALISIS BEBAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Penulis :

Jenni Lilis S Siagian
Andi Haslindah
M.Ansyar Bora
Ahmad Hanafie
Mutia Alius
Aslam Mei Nur Widigdo
Lukmandono
Sepriandi Parningotan
Arminas
Ricky Perdana
Risnawati Tanjung
Roban
Hery Irwan

ISBN : 978-623-125-895-3

Editor : Dr. Neila Sulung, S.Pd, M.Kes

Penyunting : Rantika Maida Sahara., S.Tr,Kes

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juli 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Analisis Beban Dan Produktivitas Kerja ini.

Buku Ini Membahas Pengantar Ergonomi dan Produktivitas Kerja, Kebijakan dan Standard Waktu Kerja, Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan, Beban Kerja dan Stress Kerja, Metode Analisis Beban Kerja, Recruitment dan Kebutuhan Tenaga Kerja, Kebijakan, Manajemen SDM dan Produktivitas Kerja, Lingkungan Kerja dan Produktivitas Kerja, Stress Kerja dan Produktivitas Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja, Strategi Peningkatan Produktivitas, Tantangan dan Arah Masa Depan Analisis Beban dan Produktivitas Kerja.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENGANTAR ERGONOMI DAN PRODUKTIVITAS KERJA	1
1.1 Konsep ergonomi.....	1
1.1.1 Pengertian.....	1
1.1.2 Tujuan ergonomi.....	2
1.1.3 Dampak dan pengendalian ergonomi	6
1.1.4 Pengukuran ergonomi.....	8
1.2 Konsep Produktivitas Kerja.....	14
1.2.1 Pengertian Produktivitas kerja.....	14
1.2.2 Pengukuran Produktivitas Kerja	16
1.3 Pengaruh ergonomi terhadap produktivitas kerja	18
DAFTAR PUSTAKA	19
BAB 2 KEBIJAKAN DAN STANDAR WAKTU KERJA.....	23
2.1 Pendahuluan.....	23
2.2 Kebijakan.....	24
2.3 Standar Waktu Kerja.....	27
2.4 Jenis-jenis Waktu Kerja	29
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 ANALISIS JABATAN DAN DESKRIPSI PEKERJAAN.....	37
3.1 Definisi dan Konsep Dasar Analisis Jabatan.....	37
3.2 Proses Analisis Jabatan.....	41
3.3 Hubungan antara Analisis Jabatan dan Produktivitas Kerja.....	46
3.4 Penerapan Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan dalam Meningkatkan Efisiensi Organisasi..	50
DAFTAR PUSTAKA	55
BAB 4 BEBAN KERJA DAN STRES KERJA.....	57
4.1 Pendahuluan.....	57
4.2 Konsep Beban Kerja.....	58
4.2.1 Defenisi Beban Kerja.....	58

4.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja.....	60
4.3 Stres Kerja	63
4.3.1 Defenisi Stres Kerja	63
4.3.2 Penyebab Stres Kerja	64
4.3.3 Dampak Stres Kerja.....	65
4.3.4 Mengatasi Stres Kerja	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67
BAB 5 METODE ANALISIS BEBAN KERJA.....	69
5.1 Klasifikasi Metode Analisis Beban Kerja.....	69
5.2 Metode Subjektif.....	71
5.2.1 NASA-TLX (<i>Task Load Index</i>).....	71
5.2.2 SWAT (<i>Subjective Workload Assessment Technique</i>)	74
5.2.3 Skala Rating dan Kuesioner Khusus.....	75
5.3 Metode Objektif.....	75
5.3.1 <i>Heart Rate</i> dan <i>Heart Rate Variability</i> (HRV)	76
5.3.2 <i>Eye-Tracking</i>	78
5.3.3 <i>Electroencephalography</i> (EEG).....	79
5.3.4 Metode Observasi Postural.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	83
BAB 6 REKRUTMEN DAN KEBUTUHAN	
TENAGA KERJA.....	85
6.1 Pendahuluan	85
6.2 Kebutuhan Tenaga Kerja	86
6.2.1 Konsep Dasar Kebutuhan Tenaga Kerja	86
6.2.2 Analisis dan Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja.....	87
6.3 Rekrutmen	90
6.3.1 Konsep Dasar Rekrutmen	90
6.3.2 Proses Rekrutmen	92
6.3.3 Rekrutmen Internal	93
6.3.4 Rekrutmen Eksternal.....	94
6.4 Tantangan dalam Rekrutmen dan Kebutuhan Tenaga Kerja	97
6.4.1 Perubahan Lingkungan Kerja dan Dampaknya.....	97
6.4.2 Keterbatasan dalam Memprediksi Kebutuhan Tenaga Kerja	97

6.4.3 Strategi Mengatasi Tantangan.....	98
DAFTAR PUSTAKA	100
BAB 7 KEBIJAKAN, MANAJEMEN SDM DAN	
PRODUKTIVITAS KERJA	101
7.1 Pendahuluan.....	101
7.1.1 Latar belakang pentingnya kebijakan SDM dalam peningkatan produktivitas.....	101
7.1.2 Hubungan antara kebijakan organisasi, manajemen SDM, dan kinerja tenaga kerja	102
7.1.3 Tujuan dan ruang lingkup pembahasan.....	102
7.2 Kebijakan Organisasi dan Pengelolaan SDM	103
7.2.1 Definisi dan jenis-jenis kebijakan SDM	103
7.2.2 Peran kebijakan dalam membentuk budaya kerja dan nilai organisasi.....	104
7.2.3 Faktor eksternal yang mempengaruhi kebijakan SDM (regulasi pemerintah, pasar tenaga kerja)	105
7.3 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	106
7.3.1 Fungsi dan peran manajemen SDM dalam organisasi modern	106
7.3.2 Strategi perencanaan SDM yang selaras dengan visi organisasi.....	107
7.3.3 Pengembangan SDM melalui pelatihan, coaching, dan pengelolaan karier	107
7.3.4 Evaluasi kinerja dan sistem reward.....	108
7.4 Produktivitas Kerja : Konsep dan Pengukuran	109
7.4.1 Pengertian produktivitas kerja.....	109
7.4.2 Indikator dan metode pengukuran produktivitas (kuantitatif dan kualitatif)	109
7.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja	109
7.4.4 Peran teknologi dan digitalisasi dalam peningkatan produktivitas.....	110
7.5 Keterkaitan antara Kebijakan, SDM dan Produktivitas.....	111
7.5.1 Analisis hubungan kausal antara kebijakan SDM dan produktivitas	111

7.5.2 Ilustrasi nyata di sektor industri atau pemerintahan	111
7.5.3 Peran kepemimpinan dalam mengimplementasikan kebijakan yang efektif	112
7.6 Tantangan dan Isu Kontemporer.....	112
7.6.1 Globalisasi dan dinamika pasar kerja	112
7.6.2 Generasi milenial dan Gen Z dalam dunia kerja	113
7.6.3 Isu ketenagakerjaan inklusif dan kesetaraan.....	113
7.6.4 Adaptasi kebijakan SDM dalam situasi krisis (misal: pandemi, disrupsi teknologi)	114
7.7 Rekomendasi Strategis	114
7.7.1 Prinsip-prinsip kebijakan SDM yang efektif dan berkelanjutan.....	114
7.7.2 Rekomendasi manajerial untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja	115
7.7.3 Kebijakan adaptif untuk organisasi masa depan..	116
DAFTAR PUSTAKA.....	118
BAB 8 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA.....	123
8.1 Pendahuluan	123
8.2 Konsep Produktivitas Kerja	125
8.2.1 Indikator Produktivitas Kerja	127
8.2.2 Dimensi Produktivitas Kerja.....	129
8.2.3 Kerangka Konseptual.....	130
8.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja	131
8.3 Faktor Internal yang Mempengaruhi Produktivitas....	133
8.3.1 Keterampilan dan Kompetensi	133
8.3.2 Motivasi dan Sikap.....	135
8.3.3 Kesehatan dan Kesejahteraan.....	136
8.3.4 Disiplin dan Tanggung Jawab Kerja.....	138
8.3.5 Kepuasan Kerja.....	139
8.4 Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Produktivitas	141
8.4.1 Kepemimpinan dan Pengawasan	141
8.4.2 Budaya dan Iklim Organisasi.....	142
8.4.3 Teknologi dan Peralatan	144
8.4.4 Motivasi dan Sikap.....	145

8.4.5 Peluang Pelatihan dan Pengembangan.....	146
8.5 Strategi Peningkatan Produktivitas	148
DAFTAR PUSTAKA	151
BAB 9 LINGKUNGAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS	
KERJA.....	157
9.1 Pendahuluan.....	157
9.2 Konsep Lingkungan Kerja.....	157
9.3 Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Produktivitas.....	158
9.4 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja	159
9.4.1 Faktor Fisik.....	159
9.4.2 Faktor Psikososial	160
9.5 Strategi Meningkatkan Lingkungan Kerja.....	163
9.5.1 Perbaikan Fisik.....	163
9.5.2 Penguatan Aspek Psikososial	163
9.6 Studi Kasus dan Praktik.....	165
9.7 Tantangan dan Solusi	166
DAFTAR PUSTAKA	167
BAB 10 STRESS KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA	169
10.1 Pendahuluan.....	169
10.2 Definisi Stress Kerja.....	170
10.3 Definisi Produktivitas Kerja.....	172
10.4 Penyebab Stress Kerja.....	174
10.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stress Kerja	175
10.5 Akibat Stress Kerja.....	176
10.6 Pengaruh Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja.....	177
10.7 Cara Mengatasi Stress Kerja	178
10.8 Manajemen Stress Kerja	180
DAFTAR PUSTAKA	186
BAB 11 MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA	187
11.1 Pendahuluan.....	187
11.2 Motivasi Kerja.....	188
11.2.1 Pengertian.....	188
11.2.2 Tujuan dan Fungsi Motivasi Kerja	189
11.2.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja.....	189

11.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi	
Motivasi Kerja	190
11.2.5 Konsep Kebutuhan Dalam Motivasi.....	190
11.2.6 Pentingnya Motivasi Dalam Organisasi.....	191
11.3 Kepuasan Kerja.....	191
11.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja	191
11.3.2 Komponen-Komponen Kepuasa Kerja	192
11.3.3 Teori Kepuasan Kerja.....	193
11.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	
Kepuasan Kerja	194
11.3.5 Dampak Kepuasan Kerja.....	194
11.4 Hubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja	194
DAFTAR PUSTAKA.....	197
BAB 12 STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS	199
12.1 Pendahuluan	199
12.2 Perencanaan Tujuan dan Manajemen Kerja.....	200
12.3 Optimalisasi Waktu dan Manajemen Prioritas	203
12.4 Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	204
12.5 Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi Digital	205
12.6 Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif.....	206
12.7 Sistem Penghargaan dan Insentif.....	207
12.8 Monitoring dan Evaluasi Produktivitas.....	209
DAFTAR PUSTAKA.....	210
BAB 13 TANTANGAN DAN ARAH MASA DEPAN	
ANALISIS BEBAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA	211
13.1 Pendahuluan	211
13.2 Tantangan Teknis dalam Analisis Beban Kerja	
dan Produktivitas.....	212
13.3 Kesenjangan Sistem dan Proses	213
13.4 Arah Masa Depan dan Strategi Inovasi	214
13.5 Kesimpulan	217
DAFTAR PUSTAKA.....	220
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1. Kategori Analisis Beban Kerja.....	69
Tabel 5.2. Perbandingan Umum Antara Metode Subjektif, Objektif dan Gabungan	70
Tabel 5.3. Tabel <i>Pairwise Comparison</i>	73
Tabel 5.4. Skala Peringkat	74
Tabel 5.5. Perbandingan RULA, OWAS dan REBA	82
Tabel 6.1. Perbandingan Rekrutmen Internal vs Rekrutmen Eksternal	96
Tabel 13.1. Implementasi <i>Human-centered</i>	216

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Konsep Ergonomi	2
Gambar 1.2. Lembar Penilaian REBA	9
Gambar 1.3. Lembar Penilaian RULA	11
Gambar 5.1. Nasa-TLX.....	72
Gambar 5.2. Tahapan SWAT	75
Gambar 5.3. Bagan Tahapan HR dan HRV	77
Gambar 6.1. Model Perencanaan SDM.....	89
Gambar 6.2. Proses Perencanaan SDM.....	90
Gambar 8.1. Faktor-Faktor Utama yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	124
Gambar 8.2. Komponen Utama Produktivitas	126
Gambar 8.3. Kerangka Konseptual Produktivitas	130
Gambar 13.1. Contoh dashboard interkatif	215

BAB 1

PENGANTAR ERGONOMI DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Jenni Lilis S Siagian

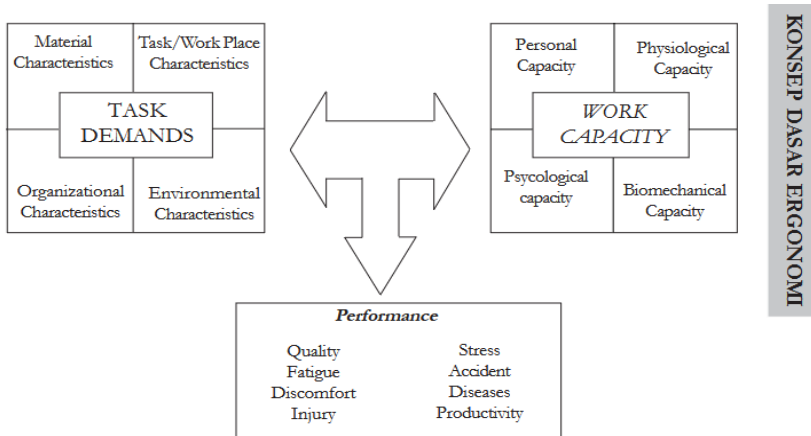
1.1 Konsep ergonomi

1.1.1 Pengertian

Ergonomi berasal dari Bahasa Yunani yakni terdiri dari *ergon* yang artinya kerja dan *nomos* yang artinya peraturan, hukum. Sehingga ergonomi adalah penerapan ilmu-ilmu biologis tentang manusia bersama ilmu teknik dan teknologi untuk tujuan pencapaian penyesuaian satu sama lain secara optimal dari manusia terhadap pekerjaan yang bermanfaat dari padanya diukur dengan efisiensi dan kesejahteraan kerja (Suma'mur, 2020). Ergonomi berkembang pada peradaban manusia modern setelah sesudah terjadinya perang dunia kedua. Yang didasari dari adanya pengalaman dengan alat atau senjata perang baik dipandang dari beban, ukuran serta waktu penggunaan oleh prajurit dalam melaksanakan setiap misi perang (Hadipoetra, 2014). Setelah perang dunia kedua berakhir, mulailah dilakukan pengembangan terhadap ergonomi itu sendiri baik aplikasi dalam metode kerja, peralatan maupun lingkungan.

Ergonomi merupakan disiplin ilmu yang berhubungan dengan pemahaman interaksi antara manusia dan elemen-elemen dari suatu sistem kerja. Sehingga ergonomi dapat membantu menyelaraskan antara hal-hal yang berinteraksi dengan manusia dalam pemenuhan kebutuhan, kapasitas dan keterbatasan (*The International Ergonomics Association* (IEA), 2021). Sistem yang dimaksud adalah lingkungan budaya dan fisik, organisasi atau lembaga yang menyediakan tempat kerja serta syarat tugas. Sehingga dihasilkan suatu desain seperti analisis situasi berupa pendekatan, rekomendasi, atau desain tempat kerja dan alat baru. Merupakan suatu lmu yang mempelajari interaksi kompleks antara

aspek pekerjaan yang meliputi peralatan kerja, tatacara kerja, proses atau sistem kerja dan lingkungan kerja dengan kondisi fisik, fisiologis dan psikis manusia karyawan untuk menyesuaikan aspek pekerjaan dengan kondisi karyawan dapat bekerja dengan aman, nyaman efisien dan lebih produktif (Peraturan Menteri Kesehatan RI, 2016).



Gambar 1.1. Konsep Ergonomi
(Sumber: (Tarwaka, Solichul and Sudiajeng, 2004)

1.1.2 Tujuan ergonomi

Tujuan ergonomi kerja adalah:

1. Tercapainya peningkatan kesejahteraan fisik dan mental melalui upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja, pengurangan beban kerja, serta peningkatan promosi dan kepuasan kerja bagi tenaga kerja.
2. Tercapainya kesejahteraan sosial melalui peningkatan kualitas hubungan sosial, manajemen kerja yang efektif dan efisien, serta pemberian jaminan sosial baik selama masa produktif maupun setelah tidak lagi produktif.
3. Terpenuhinya kesesuaian secara nasional terhadap aspek teknis, ekonomis, antropologis, dan budaya dalam setiap sistem kerja, sehingga dapat mewujudkan kualitas kerja dan kualitas hidup yang optimal (Pattiasina, Markus and Pattiselanno, 2021).

Prinsip utama ergonomi adalah bahwa peralatan, sistem, dan tugas harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan semua pengguna. Namun, karena variasi dalam populasi, sebagian besar desain awalnya hanya cocok untuk sekitar 95% pengguna, sehingga 5% sisanya—seperti individu bertubuh sangat pendek atau tinggi, kelebihan berat badan, penyandang disabilitas, lansia, remaja, dan wanita hamil—membutuhkan penyesuaian ergonomis khusus. Buku *Ergonomi untuk Pemula* terutama membahas penerapan ergonomi secara umum, sehingga tidak mencakup kebutuhan spesifik kelompok-kelompok tersebut (Dul and Weerdmeester, 2003).

Pedoman penerapan ergonomi (Suma'mur, 2020):

1. Sikap tubuh saat melaksanakan aktivitas dipengaruhi bentuk, ukuran, susunan dan penempatan mesin atau peralatan
2. Perlu dibuat penyeragaman bentuk dan ukuran mesin, alat kerja yang diambil berdasarkan ukuran paling besar (contohnya nilai rerata + 2 deviasi standar) sebagai acuan sehingga dengan ukuran tersebut mesin atau peralatan kerja bisa dioperasikan oleh pekerja yang memiliki ukuran antropometri dibawah dari standar.
3. Dimensi antropometris statis menjadi dasar desain dan pengoperasian terpenting mesin atau alat kerja seperti:
 - a. Berdiri: panjang lengan, panjang depan, tinggi pinggul, tinggi badan berdiri, tinggi bahu dan tinggi siku
 - b. Duduk: panjang lengan atas, jarak letuk lutut-telapak kaki, jarak lekuk lutut-garis punggung, panjang lengan bawah dan tangan, panjang lengan atas dan tinggi duduk
4. Dimensi ukuran meja kerja untuk aktivitas berdiri:
 - a. Aktivitas manual (tangan) yang dilaksanakan secara berdiri, posisi meja kerja berada 5-10 cm di bawah tinggi siku.
 - b. Aktivitas berdiri dan dilaksanakan di atas meja, namun dataran tinggi siku diisyaratkan sebagai dataran 0 maka:
 - 1) Aktivitas yang memerlukan ketelitian 0 + (5-10) cm

- 2) Aktivitas ringan 0 - (5-10) cm
- 3) Aktivitas berat dengan mengangkat barang berat dan membutuhkan kemampuan otot punggung 0 - (10-20) cm
5. Bagian otot pada aktivitas duduk yang baik adalah sedikit membungkuk, dan sisi tulang yang baik adalah duduk tegak agar punggung tidak bungkuk dan otot perut tidak keadaan lemas. Yang mana solusinya adalah disarankan untuk penggunaan posisi duduk yang tegak dan istirahat secara bergantian dengan posisi sedikit membungkuk.
6. Tempat duduk yang memenuhi persyaratan seperti berikut:
 - a. Tinggi pelantaran duduk bisa diatur dengan papan injakan sehingga serasi dengan tinggi lutut dan paha pada posisi datar
 - b. Tinggi pelantaran sandaran punggung bisa diatur yang menekan dengan baik pada punggung
 - c. Luas alas duduk,
7. Aktivitas berdiri sebaiknya dimodifikasi menjadi aktivitas yang dilakukan secara duduk. Untuk aktivitas yang dilakukan secara berdiri sebaiknya disediakan tempat duduk dan diatur waktu untuk duduk
8. Sudut pandang pada saat beraktivitas berdiri adalah 23-37° ke bawah dan aktivitas duduk 32-44° ke bawah. Sudut pandang ini disesuaikan dengan posisi kepala saat keadaan istirahat (*relaxed*).
9. Pergerakan lengan diatur oleh punggung lengan keseluruhan dan lengan bawah. Tangkai obyek yang dikerjakan harus terletak pada daerah tersebut. Hal ini penting terutama bila sikap tubuh pada posisi yang tidak berubah.
10. Lebih mengutamakan variasi gerakan yang berkesinambungan (tidak tergesa-gesa, tersendat dan terputus-putus) dan berirama. Dan gerakan yang mendadak dari awal dan dipaksa berhenti dapat menyebabkan kelelahan, sehingga gerakan ini harus dihindari. Karena dapat menambah beban pada kaki dan lengan.

11. Pemberian beban kerja sebaiknya optimal, yakni beban kerja yang dapat dilakukan dengan mengerahkan tenaga seefisien mungkin. Beban fisik maksimal menurut ILO adalah 50 kg sedangkan untuk orang Indonesia adalah 35 kg. perlu dilakukan kaidah ilmu gaya mekanika dalam melakukan aktivitas mengangkat, menolak atau menarik serta menghindari penggunaan tenaga yang tidak dibutuhkan.
12. Gerakan berirama seperti mendayung, mengayuh pedal, memutar roda atau gergaji diperlukan frekuensi siklus gerak repetitif dengan menggunakan tenaga yang efisien.
13. Ketika tenaga kerja (dengan atau tanpa beban) berjalan pada tanjakan atau naik tangga, maka optimal derajat tanjakan adalah 10° untuk jalan menanjak, 30° untuk tangga rumah, dan 70° untuk tangga. Ukuran anak tangga 20-30 cm yang disesuaikan dengan beban kerja.
14. Kapasitas kerja harian adalah 8-10 jam/hari. Lebih dari 10 jam tidak efisien dan tidak berkualitas serta dapat mengganggu keselamatan dan kesehatan kerja sehingga menurunkan kepuasan atau produktivitas.
15. Penentuan waktu istirahat didasarkan pada pertimbangan keperluan dan ergonomi. Hindari istirahat semauanya tenaga kerja atau istirahat diluar sistem.
16. Sedapat mungkin mengurangi beban tambahan akibat lingkungan fisik, mental-psikologis dan sosial.
17. Memperhatikan pencahayaan yang baik dapat mengendalikan terjadinya gangguan penglihatan.
18. Pemberian insentif dan menghindari *punishment* dapat membantu mengondisikan kesehatan mental-psikologis. Keadaan ini dapat meningkatkan produktivitas kerja, kesejahteraan dan iklim kerja yang nyaman.
19. Perlu dilakukan pengukuran beban kerja fisik seperti mengukur konsumsi O_2 , denyut nadi, suhu tubuh serta analisis pekerjaan. Agar dapat mengetahui tenaga yang dikerahkan oleh tenaga kerja.
20. Denyut nadi saat beraktivitas adalah 30 x/menit di atas denyut nadi istirahat. Denyut nadi ini tidak naik secara terus

menerus selama bekerja dan akan menurun setelah 15 menit sesudah keadaan istirahat.

1.1.3 Dampak dan pengendalian ergonomi

Potensi bahaya faktor ergonomi adalah:

1. Cara kerja, postur kerja dan posisi kerja yang tidak selaras pada saat melaksanakan aktivitas
2. Rancangan alat kerja yang tidak seimbang dengan antropometri tenaga kerja
3. Mengangkat beban melebihi kemampuan (Peraturan Menteri Kesehatan RI, 2016)

Potensi ini dipicu oleh ada perbedaan jenis kelamin, usia, masa kerja dan lama kerja. Untuk aktivitas kerja tertentu laki-laki lebih rentan mengalami potensi bahaya ergonomi dibanding wanita. Aktivitas yang dilaksanakan dengan pergerakan terus menerus atau monoton dalam waktu yang lama berisiko menimbulkan bahaya (Lestari, Hariani and Dewi, 2024). Postur kerja yang tidak tepat menjadi faktor risiko ergonomis. Hal ini disebabkan adanya aktivitas berulang, postur kerja yang tidak sesuai serta pengerahan tenaga yang kuat (Lim *et al.*, 2021).

Postur kerja ditentukan oleh karakteristik individu pekerja, desain tempat kerja, serta proses kerja yang dijalankan. Dimensi, posisi spasial, orientasi, dan rancangan tempat kerja harus disesuaikan dengan kebutuhan fisik pekerja agar mereka dapat menjalankan tugas yang diberikan dalam postur kerja yang aman dan ergonomis. Secara umum, pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya dalam posisi berdiri, duduk, ataupun dengan kombinasi keduanya, tergantung pada jenis pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja (Oliv *et al.*, 2019).

Latihan fisik pada tenaga kerja yang mengandalkan tenaga fisik di tempat kerja dapat meningkatkan kapasitas fisik tenaga kerja efektif dalam mengurangi beban baik secara keseluruhan. Sehingga latihan fisik ini efektif dalam mengurangi gangguan muskuloskeletal (Anderson *et al.*, 2021). Berdasarkan temuan saat ini, penggunaan metode evaluasi postur secara bersamaan dinilai mampu memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kondisi aktual

di lapangan serta efektivitas dari intervensi yang dilakukan. Dalam hal ini, penerapan metode *Quick Exposure Checklist* (QEC) dan *Cornell Musculoskeletal Discomfort Questionnaire* (CMDQ) secara simultan menghasilkan pemahaman yang menyeluruh terkait dampak intervensi terhadap pengurangan MSDs pada pekerja. Selain itu, intervensi ini juga berperan dalam menurunkan tingkat stres karyawan dan secara alami meningkatkan produktivitas kerja (Esmaeili *et al.*, 2023).

Telah dikembangkan suatu algoritma untuk proses pengelolaan risiko kerja dan ergonomi yang terdiri atas sebelas langkah. Secara umum, langkah-langkah tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tahapan, yaitu: persiapan, pelaksanaan utama, dan pendokumentasian. Dalam proses pengelolaan risiko kerja dan ergonomi, perlu diperhatikan berbagai faktor bahaya yang berkaitan dengan kelebihan beban fisik dalam pekerjaan. Faktor-faktor tersebut meliputi arah gerakan sendi, besarnya tenaga yang dikeluarkan, tingkat beban, serta kondisi aktivitas. Selain itu, lingkungan kerja, peralatan (infrastruktur), kemampuan adaptasi pekerja terhadap beban fisik yang berlebih, kondisi kesehatan fisik, serta jenis kelamin pekerja juga menjadi aspek yang perlu diperhitungkan.

Risiko kerja dan ergonomi didefinisikan sebagai probabilitas terjadinya kejadian berbahaya akibat kelebihan beban fisik pada pekerja, serta dampaknya terhadap tingkat keparahan gangguan kesehatan fisik yang mungkin timbul. Tingkat risiko ini ditentukan berdasarkan beberapa variabel, yaitu: probabilitas (frekuensi), intensitas, dan durasi kelebihan beban fisik, serta kemampuan adaptasi pekerja, kondisi kesehatan, dan jenis kelamin. Prinsip-prinsip manajemen risiko kerja dan ergonomi diperkuat melalui pendekatan berbasis model *bow-tie*. Model ini digunakan untuk memprediksi dampak dari kejadian berbahaya, baik dari sisi probabilitas maupun tingkat keparahan konsekuensinya. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor bahaya seperti tingginya intensitas gerakan sendi, besar upaya fisik, kelebihan beban, kondisi aktivitas, lingkungan kerja, peralatan, serta kemampuan adaptasi pekerja terhadap beban fisik, kondisi kesehatan, dan jenis kelamin. Peta risiko kerja dan ergonomi juga

telah dikembangkan, yang memperhitungkan interaksi antara bahaya kerja dan bahaya ergonomi khususnya yang berkaitan dengan kelebihan beban fisik. Dua pendekatan dalam penilaian risiko kerja dan ergonomi telah diusulkan. Pendekatan pertama mempertimbangkan probabilitas (frekuensi), intensitas, dan durasi kelebihan beban fisik. Sementara itu, pendekatan kedua mempertimbangkan kemampuan adaptasi pekerja, indeks kondisi kesehatan, dan jenis kelamin (Bazaluk *et al.*, 2023).

1.1.4 Pengukuran ergonomi

Metode pengukuran ergonomi adalah:

1. Pengukuran antropometri

Berhubungan dengan dimensi dan keseimbangan tubuh manusia, yang perlu diperhatikan saat merancang ergonomis sehingga yang menggunakan merasa nyaman dan efisien. Misalnya tempat duduk, disesuaikan dengan tubuh pekerja, apabila pekerja memiliki tubuh yang tinggi maka tempat duduk disesuaikan dengan ukuran tersebut (Susanto and Prasetya, 2024).

Pengukuran antropometri dapat mempermudah desain alat yang digunakan secara ergonomis sehingga memberikan kenyamanan, keamanan dan meningkatkan kepuasan pada akhirnya akan mengurangi gangguan muskuloskeletal. Selain itu, dalam membuat desain alat perlu disesuaikan dengan budaya atau kebiasaan individu yang akan menggunakan (Taifa and Desai, 2017). Pada tindakan desain helm, perlu memperhatikan tujuh dimensi kepala yang dianggap penting untuk desain helm, yaitu: Lebar kepala, menton ke atas kepala, menton diametris ke belakang kepala, hidung ke atas kepala, pronasale ke belakang kepala, lebar wajah, dan mata ke belakang kepala (Andriani *et al.*, 2020).

2. Analisis postur tubuh

Analisis postur tubuh ini dilakukan pada saat aktivitas dilaksanakan, yang paling sering digunakan adalah:

- a. *Rapid Entire Body Assessment* (REBA) merupakan alat penilaian ergonomi ini menggunakan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi risiko gangguan otot dan

rangka (*musculoskeletal disorders*/MSDs) yang berkaitan dengan postur tubuh secara keseluruhan dalam suatu aktivitas kerja. Metode ini menggunakan lembar kerja satu halaman untuk menilai berbagai aspek seperti postur tubuh yang digunakan atau diperlukan, gaya pengerahan tenaga, jenis gerakan atau tindakan, tingkat pengulangan, serta kombinasi dari faktor-faktor tersebut. REBA dirancang agar mudah digunakan, bahkan oleh mereka yang tidak memiliki latar belakang akademis dalam bidang ergonomi dan tanpa perlu menggunakan peralatan khusus atau mahal. Cukup dengan lembar kerja REBA, pena, dan sebaiknya *clipboard* untuk kenyamanan saat mencatat di lapangan. Dengan menggunakan lembar kerja REBA, evaluator akan memberikan skor penilaian terhadap bagian-bagian tubuh berikut: pergelangan tangan, lengan bawah, siku, bahu, leher, punggung atas dan bawah, kaki dan lutut. Skor yang dihasilkan kemudian digunakan untuk menentukan tingkat risiko ergonomi dan kebutuhan intervensi terhadap aktivitas kerja tersebut (Hunusalela, Perdana dan Dewanti, 2021; Middlesworth, 2021). Analisis ini menjadikan gambar di bawah ini sebagai acuan:

REBA Employee Assessment Worksheet

Based on Technical note: Rapid Entire Body Assessment (REBA) Manual, *Applied Ergonomics* 31 (2000) 307-320

A. Neck, Trunk and Leg Analysis

Step 1: Locate Neck Position

Step 1a: Adjust. If neck is twisted: +1. If neck is side bending: -1.

Neck Score

Step 2: Locate Trunk Position

Step 2a: Adjust. If trunk is twisted: +1. If trunk is side bending: -1.

Trunk Score

Step 3: Legs

Step 3a: Adjust. If leg is twisted: +1. If leg is side bending: -1.

Leg Score

Step 4: Look-up Posture Score in Table A

Using values from steps 1-3 above, locate score in Table A.

Step 5: Add Force/Load Score

If load: 1 lb. -1. If load 11 to 22 lbs. -2. If load 23 to 33 lbs. -3. If load 34 to 44 lbs. -4. If load 45 to 55 lbs. -5. If load 56 to 66 lbs. -6. If load 67 to 77 lbs. -7. If load 78 to 88 lbs. -8. If load 89 to 99 lbs. -9. If load 100 to 110 lbs. -10. If load 111 to 121 lbs. -11. If load 122 to 132 lbs. -12. If load 133 to 143 lbs. -13. If load 144 to 154 lbs. -14. If load 155 to 165 lbs. -15. If load 166 to 176 lbs. -16. If load 177 to 187 lbs. -17. If load 188 to 198 lbs. -18. If load 199 to 209 lbs. -19. If load 210 to 220 lbs. -20. If load 221 to 231 lbs. -21. If load 232 to 242 lbs. -22. If load 243 to 253 lbs. -23. If load 254 to 264 lbs. -24. If load 265 to 275 lbs. -25. If load 276 to 286 lbs. -26. If load 287 to 297 lbs. -27. If load 298 to 308 lbs. -28. If load 309 to 319 lbs. -29. If load 320 to 330 lbs. -30. If load 331 to 341 lbs. -31. If load 342 to 352 lbs. -32. If load 353 to 363 lbs. -33. If load 364 to 374 lbs. -34. If load 375 to 385 lbs. -35. If load 386 to 396 lbs. -36. If load 397 to 407 lbs. -37. If load 408 to 418 lbs. -38. If load 419 to 429 lbs. -39. If load 430 to 440 lbs. -40. If load 441 to 451 lbs. -41. If load 452 to 462 lbs. -42. If load 463 to 473 lbs. -43. If load 474 to 484 lbs. -44. If load 485 to 495 lbs. -45. If load 496 to 506 lbs. -46. If load 507 to 517 lbs. -47. If load 518 to 528 lbs. -48. If load 529 to 539 lbs. -49. If load 540 to 550 lbs. -50. If load 551 to 561 lbs. -51. If load 562 to 572 lbs. -52. If load 573 to 583 lbs. -53. If load 584 to 594 lbs. -54. If load 595 to 605 lbs. -55. If load 606 to 616 lbs. -56. If load 617 to 627 lbs. -57. If load 628 to 638 lbs. -58. If load 639 to 649 lbs. -59. If load 650 to 660 lbs. -60. If load 661 to 671 lbs. -61. If load 672 to 682 lbs. -62. If load 683 to 693 lbs. -63. If load 694 to 704 lbs. -64. If load 705 to 715 lbs. -65. If load 716 to 726 lbs. -66. If load 727 to 737 lbs. -67. If load 738 to 748 lbs. -68. If load 749 to 759 lbs. -69. If load 760 to 770 lbs. -70. If load 771 to 781 lbs. -71. If load 782 to 792 lbs. -72. If load 793 to 803 lbs. -73. If load 804 to 814 lbs. -74. If load 815 to 825 lbs. -75. If load 826 to 836 lbs. -76. If load 837 to 847 lbs. -77. If load 848 to 858 lbs. -78. If load 859 to 869 lbs. -79. If load 870 to 880 lbs. -80. If load 881 to 891 lbs. -81. If load 892 to 902 lbs. -82. If load 903 to 913 lbs. -83. If load 914 to 924 lbs. -84. If load 925 to 935 lbs. -85. If load 936 to 946 lbs. -86. If load 947 to 957 lbs. -87. If load 958 to 968 lbs. -88. If load 969 to 979 lbs. -89. If load 980 to 990 lbs. -90. If load 991 to 1000 lbs. -91.

Step 6: Score A. Find Row in Table C

Add values from steps 4-6 to obtain Score A.

Table A

Neck	Trunk	Legs
+1	+1	+1
+1	+1	+2
+1	+1	+3
+1	+1	+4
+1	+1	+5
+1	+1	+6
+1	+1	+7
+1	+1	+8
+1	+1	+9
+1	+1	+10
+1	+1	+11
+1	+1	+12
+1	+1	+13
+1	+1	+14
+1	+1	+15
+1	+1	+16
+1	+1	+17
+1	+1	+18
+1	+1	+19
+1	+1	+20
+1	+1	+21
+1	+1	+22
+1	+1	+23
+1	+1	+24
+1	+1	+25
+1	+1	+26
+1	+1	+27
+1	+1	+28
+1	+1	+29
+1	+1	+30
+1	+1	+31
+1	+1	+32
+1	+1	+33
+1	+1	+34
+1	+1	+35
+1	+1	+36
+1	+1	+37
+1	+1	+38
+1	+1	+39
+1	+1	+40
+1	+1	+41
+1	+1	+42
+1	+1	+43
+1	+1	+44
+1	+1	+45
+1	+1	+46
+1	+1	+47
+1	+1	+48
+1	+1	+49
+1	+1	+50
+1	+1	+51
+1	+1	+52
+1	+1	+53
+1	+1	+54
+1	+1	+55
+1	+1	+56
+1	+1	+57
+1	+1	+58
+1	+1	+59
+1	+1	+60
+1	+1	+61
+1	+1	+62
+1	+1	+63
+1	+1	+64
+1	+1	+65
+1	+1	+66
+1	+1	+67
+1	+1	+68
+1	+1	+69
+1	+1	+70
+1	+1	+71
+1	+1	+72
+1	+1	+73
+1	+1	+74
+1	+1	+75
+1	+1	+76
+1	+1	+77
+1	+1	+78
+1	+1	+79
+1	+1	+80
+1	+1	+81
+1	+1	+82
+1	+1	+83
+1	+1	+84
+1	+1	+85
+1	+1	+86
+1	+1	+87
+1	+1	+88
+1	+1	+89
+1	+1	+90
+1	+1	+91
+1	+1	+92
+1	+1	+93
+1	+1	+94
+1	+1	+95
+1	+1	+96
+1	+1	+97
+1	+1	+98
+1	+1	+99
+1	+1	+100

Table B

Neck	Trunk	Legs
+1	+1	+1
+1	+1	+2
+1	+1	+3
+1	+1	+4
+1	+1	+5
+1	+1	+6
+1	+1	+7
+1	+1	+8
+1	+1	+9
+1	+1	+10
+1	+1	+11
+1	+1	+12
+1	+1	+13
+1	+1	+14
+1	+1	+15
+1	+1	+16
+1	+1	+17
+1	+1	+18
+1	+1	+19
+1	+1	+20
+1	+1	+21
+1	+1	+22
+1	+1	+23
+1	+1	+24
+1	+1	+25
+1	+1	+26
+1	+1	+27
+1	+1	+28
+1	+1	+29
+1	+1	+30
+1	+1	+31
+1	+1	+32
+1	+1	+33
+1	+1	+34
+1	+1	+35
+1	+1	+36
+1	+1	+37
+1	+1	+38
+1	+1	+39
+1	+1	+40
+1	+1	+41
+1	+1	+42
+1	+1	+43
+1	+1	+44
+1	+1	+45
+1	+1	+46
+1	+1	+47
+1	+1	+48
+1	+1	+49
+1	+1	+50
+1	+1	+51
+1	+1	+52
+1	+1	+53
+1	+1	+54
+1	+1	+55
+1	+1	+56
+1	+1	+57
+1	+1	+58
+1	+1	+59
+1	+1	+60
+1	+1	+61
+1	+1	+62
+1	+1	+63
+1	+1	+64
+1	+1	+65
+1	+1	+66
+1	+1	+67
+1	+1	+68
+1	+1	+69
+1	+1	+70
+1	+1	+71
+1	+1	+72
+1	+1	+73
+1	+1	+74
+1	+1	+75
+1	+1	+76
+1	+1	+77
+1	+1	+78
+1	+1	+79
+1	+1	+80
+1	+1	+81
+1	+1	+82
+1	+1	+83
+1	+1	+84
+1	+1	+85
+1	+1	+86
+1	+1	+87
+1	+1	+88
+1	+1	+89
+1	+1	+90
+1	+1	+91
+1	+1	+92
+1	+1	+93
+1	+1	+94
+1	+1	+95
+1	+1	+96
+1	+1	+97
+1	+1	+98
+1	+1	+99
+1	+1	+100

Table C

Score A	Score B	Score C
1	1	1
1	2	2
1	3	3
1	4	4
1	5	5
1	6	6
1	7	7
1	8	8
1	9	9
1	10	10
1	11	11
1	12	12
1	13	13
1	14	14
1	15	15
1	16	16
1	17	17
1	18	18
1	19	19
1	20	20
1	21	21
1	22	22
1	23	23
1	24	24
1	25	25
1	26	26
1	27	27
1	28	28
1	29	29
1	30	30
1	31	31
1	32	32
1	33	33
1	34	34
1	35	35
1	36	36
1	37	37
1	38	38
1	39	39
1	40	40
1	41	41
1	42	42
1	43	43
1	44	44
1	45	45
1	46	46
1	47	47
1	48	48
1	49	49
1	50	50
1	51	51
1	52	52
1	53	53
1	54	54
1	55	55
1	56	56
1	57	57
1	58	58
1	59	59
1	60	60
1	61	61
1	62	62
1	63	63
1	64	64
1	65	65
1	66	66
1	67	67
1	68	68
1	69	69
1	70	70
1	71	71
1	72	72
1	73	73
1	74	74
1	75	75
1	76	76
1	77	77
1	78	78
1	79	79
1	80	80
1	81	81
1	82	82
1	83	83
1	84	84
1	85	85
1	86	86
1	87	87
1	88	88
1	89	89
1	90	90
1	91	91
1	92	92
1	93	93
1	94	94
1	95	95
1	96	96
1	97	97
1	98	98
1	99	99
1	100	100

Table D

Score A	Score B	Score C
1	1	1
1	2	2
1	3	3
1	4	4
1	5	5
1	6	6
1	7	7
1	8	8
1	9	9
1	10	10
1	11	11
1	12	12
1	13	13
1	14	14
1	15	15
1	16	16
1	17	17
1	18	18
1	19	19
1	20	20
1	21	21
1	22	22
1	23	23
1	24	24
1	25	25
1	26	26
1	27	27
1	28	28
1	29	29
1	30	30
1	31	31
1	32	32
1	33	33
1	34	34
1	35	35
1	3	

b. *Rapid Upper Limb Assessment* (RULA) adalah metode survei yang dikembangkan untuk digunakan dalam investigasi ergonomi di tempat kerja, terutama ketika terdapat laporan gangguan pada anggota tubuh bagian atas yang berkaitan dengan aktivitas kerja.

Metode ini dirancang untuk mengevaluasi empat faktor utama beban eksternal, yaitu: jumlah gerakan, kerja otot statis, gaya yang diterapkan, dan postur tubuh. RULA dikembangkan dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Menyediakan metode penyaringan cepat terhadap populasi pekerja guna mengidentifikasi paparan risiko yang dapat menyebabkan gangguan pada anggota tubuh bagian atas akibat pekerjaan.
- 2) Mengidentifikasi beban otot yang berkaitan dengan postur kerja, gaya yang diterapkan, serta aktivitas yang bersifat statis atau berulang, yang semuanya berpotensi menyebabkan kelelahan otot.
- 3) Menyediakan data penilaian yang dapat dimasukkan ke dalam analisis ergonomi yang lebih komprehensif, yang mencakup faktor-faktor epidemiologis, fisik, mental, lingkungan, dan organisasi. Penilaian ini juga ditujukan untuk membantu memenuhi pedoman resmi—khususnya di Inggris—dalam pencegahan gangguan pada anggota tubuh bagian atas yang berhubungan dengan pekerjaan (McAtamney and Corlett, 1993). Acuan analisis ini adalah seperti pada gambar berikut:

RULA Employee Assessment Worksheet

Complete this worksheet following the step-by-step procedure below. Keep a copy in the employee's personnel folder for future reference.

A. Arm & Wrist Analysis

Step 1: Locate Upper Arm Position
 1. Locate the upper arm position. 0° to 180°
 2. Adjust for shoulder extension or flexion. 0° to 180°
 3. Adjust for shoulder rotation. 0° to 180°
 Final Upper Arm Score =

Step 2: Locate Lower Arm Position
 1. Locate the lower arm position. 0° to 180°
 2. Adjust for elbow extension or flexion. 0° to 180°
 3. Adjust for forearm rotation. 0° to 180°
 Final Lower Arm Score =

Step 3: Locate Wrist Position
 1. Locate the wrist position. 0° to 180°
 2. Adjust for wrist extension or flexion. 0° to 180°
 3. Adjust for ulnar or radial deviation. 0° to 180°
 Final Wrist Score =

Step 4: Wrist Twist
 1. Locate the wrist twist position. 0° to 180°
 2. Adjust for wrist twist. 0° to 180°
 Final Wrist Twist Score =

Step 5: Add Muscle Use Score
 1. Add muscle use score. 0° to 180°
 2. Adjust for muscle use. 0° to 180°
 Final Muscle Use Score =

Step 6: Add Force/Load Score
 1. Add force/load score. 0° to 180°
 2. Adjust for force/load. 0° to 180°
 Final Force/Load Score =

Step 7: Find Row in Table C
 1. Find row in Table C. 0° to 180°
 2. Adjust for row. 0° to 180°
 Final Row Score =

Final Score =

B. Neck, Trunk & Leg Analysis

Step 8: Locate Neck Position
 1. Locate the neck position. 0° to 180°
 2. Adjust for neck extension or flexion. 0° to 180°
 3. Adjust for neck rotation. 0° to 180°
 Final Neck Score =

Step 9: Locate Trunk Position
 1. Locate the trunk position. 0° to 180°
 2. Adjust for trunk extension or flexion. 0° to 180°
 3. Adjust for trunk rotation. 0° to 180°
 Final Trunk Score =

Step 10: Locate Leg Position
 1. Locate the leg position. 0° to 180°
 2. Adjust for leg extension or flexion. 0° to 180°
 3. Adjust for leg rotation. 0° to 180°
 Final Leg Score =

Step 11: Add Muscle Use Score
 1. Add muscle use score. 0° to 180°
 2. Adjust for muscle use. 0° to 180°
 Final Muscle Use Score =

Step 12: Add Force/Load Score
 1. Add force/load score. 0° to 180°
 2. Adjust for force/load. 0° to 180°
 Final Force/Load Score =

Step 13: Find Column in Table C
 1. Find column in Table C. 0° to 180°
 2. Adjust for column. 0° to 180°
 Final Column Score =

Final Score =

Subject: _____ Date: ____/____/____
 Company: _____ Department: _____ Scorer: _____

FINAL SCORE: 1 or 2 = Acceptable; 3 or 4 Investigate further; 5 or 6 Investigate further and change soon; 7 Investigate and change immediately

Gambar 1.3. Lembar Penilaian RULA
 (Sumber : McAtamney and Corlett, 1993)

- c. *Ovako Working Posture Analysis System (OWAS)* adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis postur kerja guna menjamin keselamatan dan kenyamanan dalam bekerja. Metode OWAS mampu mengidentifikasi pergerakan seluruh bagian tubuh serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk menciptakan kondisi kerja yang lebih aman dan nyaman. Selain itu, metode ini sangat sesuai digunakan dalam penelitian yang berkaitan dengan penanganan material secara manual. Metode analisis postur kerja yang digunakan untuk mengidentifikasi sikap kerja yang berpotensi menimbulkan risiko kecelakaan kerja, khususnya yang berkaitan dengan gangguan sistem muskuloskeletal manusia. Metode ini bekerja dengan mengkodekan sikap kerja pada empat bagian tubuh utama, yaitu: punggung, lengan (tangan), kaki, beban yang diangkat atau ditangani. Setiap bagian memiliki klasifikasi atau kategori postur tersendiri yang sudah ditentukan sebelumnya. Postur dasar OWAS dinyatakan dalam bentuk kode empat digit, di mana setiap digit mewakili kondisi dari masing-masing bagian tubuh secara berurutan: (1) punggung, (2) lengan, (3) kaki, (4) berat beban. Contohnya, kode "3211" dapat

diartikan sebagai postur di mana: punggung dalam posisi membungkuk, lengan di atas bahu, kaki dalam posisi berdiri tidak seimbang, beban yang diangkat kurang dari 10 kg.

Metode OWAS sangat efektif untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan postur kerja yang tidak ergonomis secara cepat, sehingga intervensi atau perbaikan dapat dilakukan guna mencegah cedera akibat kerja (Wahyudi, Dania and Silalahi, 2015; Sugiono *et al.*, 2025).

3. Penilaian beban kerja fisik

Penilaian beban kerja fisik ini dapat dilakukan dengan menggunakan kuesioner yakni *The Physical Workload Questionnaire* (PWQ). Yang terdiri dari dua subskala yaitu pekerjaan fisik berat dan postur tubuh yang lama dan berulang (Kjønø *et al.*, 2022). Dapat juga dilakukan dengan metode pengukuran *cardiovascular load* (CVL) yakni melalui perhitungan denyut nadi dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Denyut Nadi Istirahat (DNI) adalah rata-rata denyut nadi pekerja sebelum memulai aktivitas kerja atau saat berada dalam keadaan istirahat.
- b. Denyut Nadi Kerja (DNK) adalah rata-rata denyut nadi pekerja saat sedang melakukan aktivitas kerja atau selama bekerja.
- c. Nadi kerja adalah selisih antara denyut nadi kerja (DNK) dan denyut nadi istirahat (DNI).
- d. Denyut Nadi Maksimum adalah estimasi denyut nadi tertinggi yang dapat dicapai oleh tubuh seseorang, yang dihitung berdasarkan usia.

Untuk laki-laki, denyut nadi maksimum dihitung dengan rumus: 220 dikurangi usia (tahun), sedangkan untuk perempuan menggunakan rumus: 200 dikurangi usia (tahun).

Beban kerja fisik dapat diklasifikasikan dengan menghitung *Persentase Cardiovascular Load* (%CVL). Rumus perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\%CVL = \frac{100\% \times (DNK - DNI)}{\text{Denyut nadi maksimum} - DNI}$$

Rumus ini digunakan untuk menilai tingkat beban kerja fisik yang ditanggung oleh pekerja berdasarkan respons sistem kardiovaskular terhadap aktivitas kerja (Fatah and Mahachandra, 2024).

4. Penilaian beban kerja mental

Penilaian beban kerja mental ini dilakukan dengan metode *Nasa Task Load Index* (NASA-TLX) merupakan alat ukur subjektif yang digunakan untuk menilai dan menganalisis tingkat beban kerja mental individu. Meskipun bersifat subjektif, metode ini memungkinkan evaluasi yang sistematis dan terstandar sehingga dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi tingkat beban kerja mental secara lebih objektif berdasarkan persepsi individu terhadap enam dimensi utama beban kerja (Octaviaji and Hidayati, 2024). Peningkatan beban kerja mental dikaitkan dengan penurunan kemampuan kerja. Tuntutan mental, tuntutan waktu, usaha, dan frustrasi memengaruhi kemampuan kerja (Ghanavati *et al.*, 2019).

5. Observasi dan wawancara

Metode yang lazim digunakan adalah menggunakan *Nordic Body Map* (NBM) yakni melakukan wawancara kepada tenaga kerja (Tanuwijaya, Widodo and Andres, 2023). Selain itu pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner atau catatan harian. Daftar kuesioner yang biasa digunakan adalah *OCcupational Repetitive Actions* (OCRA) dan ini populer di Eropa. Teknik ini didasarkan pada penilaian kuantitatif pengulangan gaya, postur, dan waktu pemulihan karena menjadi faktor risiko pekerjaan yang utama dalam untuk kejadian muskuloskeletal. Teknik ini mencakup dua alat yang berbeda yakni indeks OCRA untuk analisis mendalam dan desain ulang stasiun kerja serta daftar pemeriksaan OCRA untuk pemetaan awal stasiun kerja dan memperoleh stasiun kerja yang dapat memaparkan faktor biomekanik pada intensitas yang berpotensi bahaya. Metode ini memiliki kekurangan

karena terbatas dengan waktu dan sumber daya (tenaga kerja) yang tepat untuk memperoleh gambaran paparan yang akurat. Meski teknik ini merupakan yang paling umum digunakan karena minim biaya, fleksibilitas tinggi dan dapat digunakan pada populasi besar (Fontana and D'Errico, 2020).

1.2 Konsep Produktivitas Kerja

1.2.1 Pengertian Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan salah satu faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini disebabkan oleh dampak produktivitas yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, baik pada tingkat individu, organisasi, maupun masyarakat secara luas. Produktivitas mencerminkan sejauh mana tenaga kerja mampu menghasilkan output atau hasil kerja yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu. Tingkat produktivitas yang tinggi tidak hanya mendukung pencapaian tujuan finansial perusahaan, tetapi juga meningkatkan daya saing di pasar serta memberikan kepuasan kepada pelanggan (Wisnuwardhana, Wolor and Marsofiyati, 2024).

Produktivitas merupakan sebagai kemampuan seseorang dalam menghasilkan suatu produk, baik berupa barang maupun jasa, dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, melalui pertimbangan berbagai aspek seperti material maupun nonmaterial (Akbar and Subariyanti, 2023). Produktivitas merupakan sebuah tindakan atau proses, bukan sekadar sebuah peristiwa. Aksi produktivitas kerja terdiri dari berbagai komponen yang saling berkaitan, dan bukan merupakan hasil yang dapat langsung terlihat pada saat itu juga (Hartanto and Wibowo, 2025). Produk suatu aktivitas (output) pada periode waktu tertentu pada dua indikator yakni tenaga kerja dan alat atau modal (Simanjuntak and Zendrato, 2020). Beban kerja yang berlebihan menyebabkan stres kerja yang tinggi pada tenaga kerja keadaan ini akan berpotensi mengganggu kinerja sehingga produktivitas tidak tercapai (Hartanto and Wibowo, 2025).

Produktivitas kerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur penting bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas hasil produksi.

Faktor yang memengaruhi produktivitas kerja (Malicay and Gano-an, 2023), beban kerja, lingkungan kerja yang terjamin serta perhatian dari pengawas:

1. Pertama, perusahaan dapat meningkatkan keselamatan kerja bagi karyawan dengan menyusun atau memperbarui kebijakan perusahaan guna memastikan terciptanya lingkungan kerja yang aman. Dengan adanya kebijakan tersebut, karyawan akan merasa lebih aman dan termotivasi untuk bekerja, karena mereka mengetahui bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka.
2. Kedua, manajemen puncak disarankan untuk lebih sering mengomunikasikan beban kerja yang wajar kepada para pekerja. Mayoritas responden meyakini bahwa beban kerja yang lebih ringan dapat meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan kembali untuk merekrut tenaga kerja yang berkualifikasi. Jika jumlah karyawan sudah mencukupi, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap distribusi tugas. Ketidakseimbangan dalam pembagian tugas dapat disebabkan oleh penjadwalan kerja yang kurang tepat atau kekurangan tenaga kerja untuk menangani beban pekerjaan yang ada.
3. Ketiga, manajemen dapat menerapkan strategi yang mendorong pelatihan kerja dan dukungan dari atasan langsung, seperti pemberian waktu istirahat yang cukup, paket liburan, serta pengaturan sistem kerja bergilir (*shift*). Selain itu, para supervisor dapat menyusun program insentif, seperti pemberian makan siang bersama atau liburan berbayar. Pemberian penghargaan juga penting, misalnya berupa promosi jabatan, yang sebaiknya diberikan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik, bukan semata-mata berdasarkan lama masa kerja di perusahaan.

Selain itu produktivitas kerja dipengaruhi oleh sikap kerja. Tenaga kerja yang merasa aman dan nyaman dengan lingkungan kerja maka akan mendorong pencapaian target sehingga tenaga kerja tersebut semakin produktif. Namun sebaliknya kurangnya kemampuan dan keterampilan tenaga kerja akan menurunkan

produktivitas tenaga kerja tersebut. Keterampilan dan kemampuan dapat diperoleh melalui pelatihan (Sitio Saragi, 2023).

Berdasarkan tingkat, produktivitas terdiri dari produktivitas makro (tingkat nasional), produktivitas sektoral dan regional, produktivitas mikro (tingkat perusahaan), produktivitas faktor-faktor (parsial). Produktivitas parsial terdiri dari produktivitas pekerja, modal, tanah energi dan manajemen. Tujuan pengukuran produktivitas diperolehnya informasi tentang pencapaian untuk dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan perusahaan (Setyawati, 2017).

1.2.2 Pengukuran Produktivitas Kerja

Berikut model pengukuran produktivitas (Tarwaka, Solichul and Sudiajeng, 2004):

1. Pengukuran produktivitas total (*total productivity ratio*), merupakan metode yang menghubungkan nilai seluruh keluaran (*output*) dengan seluruh masukan (*input*) yang digunakan. Dalam pendekatan ini, tidak terdapat satuan ukuran tunggal untuk produktivitas, karena mencakup berbagai jenis input dan output secara keseluruhan. Model ini umumnya digunakan pada organisasi yang besar dan kompleks.
2. Pengukuran produktivitas parsial (*partial productivity ratio*)
Menghubungkan nilai keluaran dengan salah satu kategori utama masukan, misalnya tenaga kerja, bahan baku, atau modal. Ukuran ini diperoleh dengan membagi total keluaran terhadap satu jenis masukan saja. Meskipun lebih sederhana, pengukuran ini memiliki keterbatasan, salah satunya adalah kemungkinan terjadinya substitusi antar input, di mana perbaikan pada satu ukuran parsial dapat terjadi dengan mengorbankan input lainnya.

Waktu produktivitas adalah waktu kerja yang sebenarnya dipakai yaitu jumlah jam kerja sehari, mengetahui keluaran dan waktu produktivitas, maka produktivitas tenaga kerja sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas} = \frac{V \text{ (Unit produksi)}}{T \text{ (Jam kerja)}} = \dots\dots \text{Barang/orang/hari}$$

Untuk jenis produk yang berbeda-beda dimana tenaga diharuskan mencapai jumlah target produk tertentu selama jam kerja tertentu, maka produktivitas tenaga kerja dapat dihitung dengan membandingkan jumlah produk (unit barang) yang dihasilkan selama jam kerja dengan jumlah target produk (unit barang) yang seharusnya diperoleh selama 1 jam kerja, seperti formula berikut :

$$\textit{Produktivitas Kerja} = \frac{\text{Jumlah hasil (unit barang)}}{\text{Jumlah target (unit barang)}} \times 100 \%$$

Produktivitas kuantitatif digunakan untuk menentukan tingkat seberapa besar elemen produksi telah digunakan. Persamaan sederhana ini sering disebut dengan formula dasar dalam pengukuran produktivitas, sebagai berikut :

$$\textit{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran}}{\text{Masukan}}$$

Prinsip mengukur produktivitas kerja pada tingkat yang lebih rendah adalah penanggung jawab hendaknya mengembangkan ukuran mereka sendiri, sehingga perusahaan sanggup mengembangkan rangkaian pengukuran yang unik. Pengukuran hendaknya dikaitkan pada kebiasaan hierarki dan sasaran perusahaan, memastikan tanggung jawab semua yang bertugas. Rasio produktivitas sebaiknya dimasukkan semua tanggung jawab sampai tingkat yang memungkinkan, membuat suatu rasio keseluruhan yang dapat mewakili suatu ukuran total pekerjaan yang dapat diterima (Hidayat, 2018).

Tindakan memotivasi tenaga kerja melalui pemberian insentif, penyediaan sarana perumahan, kendaraan, dan fasilitas kesehatan. Menciptakan rasa aman dan nyaman melalui penyediaan lingkungan kerja yang kondusif. Penyelenggaraan pelatihan dan memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Baiti, Djumali and Kustiyah, 2020; Ratnasari, 2021).

1.3 Pengaruh ergonomi terhadap produktivitas kerja

Masalah ergonomi memiliki dampak yang merugikan terhadap produktivitas dan kesehatan karyawan. Oleh karena itu, intervensi teknis dan pelatihan dapat menjadi langkah yang efektif untuk mengurangi permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, intervensi melalui pendekatan teknis dan pelatihan terbukti mampu menurunkan tingkat gangguan muskuloskeletal (MSDs), meningkatkan kondisi kerja karyawan, serta berkontribusi dalam penurunan kasus MSDs di lingkungan industri.

Sarana kerja yang belum dan tidak ergonomis menunjukkan dampak pada tenaga kerja setelah aktivitas kerja selesai. Dampaknya adalah adanya keluhan sakit bahu, leher, punggung, pinggang, ekstremitas bawah dan lengan. Keadaan ini akan menyebabkan penurunan produktivitas (Simpson, 2019).

Sementara itu, penugasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain karakteristik tugas dan material, karakteristik organisasi, serta karakteristik lingkungan kerja. Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, terdapat beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan, antara lain: perbaikan secara berkelanjutan terhadap alat dan proses produksi, penugasan kerja yang memberikan tantangan dan motivasi bagi pekerja, penyesuaian kondisi fisik tempat kerja agar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan manusia, pemahaman yang baik mengenai efisiensi dan efektivitas kerja, kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaannya, serta pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Seluruh aspek tersebut harus didasarkan pada prinsip-prinsip ergonomi, yaitu dengan memastikan adanya keseimbangan antara kemampuan tubuh manusia dalam bekerja dan tuntutan dari tugas kerja yang diberikan (Gempur Santoso, 2023).

Kerja ergonomis merupakan keseimbangan antara kapasitas kerja dengan tanggung jawab yang diberikan, sehingga terjadi peningkatan produktivitas secara optimal. Kerja ergonomi ini diharapkan oleh setiap tenaga kerja karena dapat memberikan rasa nyaman, aman, sehat, selamat dan menunjang produktivitas. Kemampuan tubuh dalam bekerja mencakup empat aspek utama, yaitu kapasitas personal, kapasitas fisiologis, kapasitas psikologis, dan kapasitas biomekanik (Dul and Weerdmeester, 2003).

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R. V. and Subariyanti, H. (2023) 'Pengembangan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Pengaruh Reward dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja', *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), pp. 84–97. doi: 10.47065/jtear.v4i1.680.
- Anderson, L. *et al.* (2021) 'Combined Ergonomic Exposures and Development of Musculoskeletal Pain in the General Working Population: A Prospective Cohort Study', *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 47(4), pp. 287–295. doi: 10.5271/sjweh.3954.
- Andriani, M. *et al.* (2020) 'An Anthropometric Study of Head for Designing Ergonomic Helmet for Acehnese Adults', *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722, pp. 1–6. doi: 10.1088/1757-899X/722/1/012033.
- Baiti, K. N., Djumali, D. and Kustiyah, E. (2020) 'Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta', *Edunomika*, 4(01), pp. 69–87.
- Bazaluk, O. *et al.* (2023) 'Ergonomic Risk Management Process for Safety and Health at Work', *Frontiers in Public Health*, November, pp. 1–13. doi: 10.3389/fpubh.2023.1253141.
- Dul, J. and Weerdmeester, B. (2003) *Ergonomics For Beginners*. Second, *Ergonomics For Beginners*. Second. New York: Taylor & Francis. doi: 10.4324/9780203212097.
- Esmaeili, R. *et al.* (2023) 'A multicomponent Quasi-Experimental Ergonomic Interventional Study: Long-Term parallel Four-Groups Interventions', *BMC Musculoskeletal Disorders*, 24(107), pp. 1–15. doi: 10.1186/s12891-023-06220-4.
- Fatah, A. R. S. and Mahachandra, M. (2024) 'Penilaian dan Analisis Beban Kerja Fisik dengan Metode Cardiovascular Load (CVL) dan Workload Analysis (WLA) Pada Divisi Permesinan dan Divisi Pengelasan Instalasi Industri Logam Semarang', *Journal Undip*, 1(7), pp. 1–9.
- Fontana, D. and D'Errico, A. (2020) 'Agreement between Observed and Interview-Based Exposure to Ergonomics Factors for the

- Upper Extremities in Employees of a Package Sorting Plant', *Ergonomics*, 64(4), pp. 1–9. doi: 10.1080/00140139.2020.1850881.
- Gempur Santoso (2023) 'Ergonomics of Work Performance and Work Productivity Aspects', *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), pp. 471–476. doi: 10.55927/ijis.v2i4.3726.
- Ghanavati, F. K. *et al.* (2019) 'Assessment of Mental Workload and its Association with Work Ability in Control Room Operators', *Medicina del Lavoro*, 110(5), pp. 389–397. doi: 10.23749/mdl.v110i5.8115.
- Hadipoetra, S. (2014) *Managemen Komprehensif Keselamatan Kerja*. 1st edn. Jakarta: Yayasan Patra Tarbiyyah Nusantara.
- Hartanto, M. Z. and Wibowo, N. M. (2025) 'Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Mitra Perkasa Interior Gresik', *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Sosial*, 2(4), pp. 35–46.
- Hidayat, H. (2018) 'Analisis Model Perhitungan Produktivitas Karyawan', *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(2), pp. 104–114. doi: 10.52160/ejmm.v2i2.77.
- Hunusalela, Z. F., Perdana, S. and Dewanti, G. K. (2021) 'Analisis Postur Kerja Operator Dengan Metode RULA dan REBA Di Juragan Konveksi Jakarta', *IKRAITH-Teknologi*, 6(1), pp. 1–10. doi: 10.37817/ikraith-teknologi.v6i1.1656.
- Kjøng, L. G. *et al.* (2022) 'Assessing Physical Workload among People with Musculoskeletal Disorders: Validity and Reliability of the Physical Workload Questionnaire', *BMC Musculoskeletal Disorders*, 23(282), pp. 1–10. doi: 10.1186/s12891-022-05222-y.
- Lestari, T. I., Hariani, Y. and Dewi, L. (2024) 'Potensi Bahaya Ergonomi pada Pekerja Bagian Produksi Springbed', *Jurnal Aisyah Medika*, 9(1), pp. 34–43.
- Lim, M. C. *et al.* (2021) 'Landscaping Work: Work-Related Musculoskeletal Problems and Ergonomic Risk Factors', *Risk Management and Healthcare Policy*, 14, pp. 3411–3421. doi: 10.2147/RMHP.S314843.
- Malicay, R. L. and Gano-an, J. C. (2023) 'Factors Affecting Work

- Productivity among Employees in the Business Process Outsourcing (BPO) Industry', *International Research Journal of Business Studies*, 16(2), pp. 111–121.
- McAtamney, L. and Corlett, N. (1993) 'RULA: A Survey Method for the Investigation of Work-Related Upper Limb Disorders', *Applied Ergonomics*, 24(2), pp. 91–99.
- Middlesworth, M. (2021) 'A Step-by-Step Guide Rapid Entire Body Assessment (REBA)', *Ergonomics Plus Inc*, 31, pp. 1–11.
- Octaviaji, M. R. and Hidayati, R. A. (2024) 'Analisis Beban Kerja Mental Karyawan di Laboratorium PT. ABC Menggunakan Metode Nasa-TLX', *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), pp. 44–53. doi: 10.15575/jim.v5i1.33590.
- Oliv, S. *et al.* (2019) 'The Quick Exposure Check (QEC) — Inter-Rater Reliability in Total Score and Individual Items', *Applied Ergonomics*, 76, pp. 32–37. doi: 10.1016/j.apergo.2018.11.005.
- Pattiasina, N. H., Markus, P. and Pattiselanno, S. R. (2021) 'Kajian Antropometri Pengrajin Tenun Ikat Khas Maluku', *Jurnal Simetrik*, 11(2), pp. 495–503. doi: 10.31959/js.v11i2.849.
- Peraturan Menteri Kesehatan RI (2016) *Standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja Perkantoran*.
- Ratnasari, E. (2021) 'Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan', *Fokus*, 19(2), pp. 238–243. doi: 10.51826/fokus.v19i2.559.
- Setyawati, L. K. M. (2017) *Manajemen Kelelahan Kerja*. 5th edn. Yogyakarta: Amara Books.
- Simanjuntak, M. R. and Zendrato, E. P. J. (2020) 'Analisis Metode Kuantitatif dalam Kajian Produktivitas Tenaga Kerja dalam Menggunakan Prefab Assembly Table untuk Fabrikasi Penulangan Kolom (Studi Kasus: Proyek Gedung XYZ)', *Prosiding Seminar Nasional Teknik Sipil*, pp. 428–430.
- Simpem, I. K. (2019) 'Pengaruh Penerapan Ergonomi pada Fasilitas Kerja terhadap Produktivitas Pekerja Pembungkus Dodol', *Vastuwidya*, 1(2), pp. 59–66.
- Sitio Saragi, V. S. (2023) 'Faktor Analisis yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Cental Asia, Tbk dengan Pendekatan Metode Partial Least Square (PLS)', *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 13(1), pp. 35–46. doi: 10.35968/m-

pu.v13i1.1023.

- Sugiono, N. *et al.* (2025) 'Analisis Postur Kerja pada Aktivitas Maninting Menggunakan Metode REBA , RULA dan OWAS pada Pengolahan Emas Tradisional Tanpa Merkuri Endapan Alluvial Logas , Riau', *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 8(1), pp. 218–26.
- Suma'mur (2020) *Higiene Perusahaan dan Kesehatan Kerja*. 2nd edn. Jakarta: Sagung Seto.
- Susanto, A. D. and Prasetya, J. (2024) 'Evaluasi Ergonomi dengan Pengukuran Antropometri dan Analisis REBA di Sebuah Perusahaan Suku Cadang Otomotif', *Proceeding Mercu Buana Conference on Industrial Engineering*, 6(July), pp. 363–371.
- Taifa, I. W. and Desai, D. A. (2017) 'Anthropometric Measurements for Ergonomic Design of Students' Surniture in India', *Engineering Science and Technology, an International Journal*, 20(1), pp. 232–239. doi: 10.1016/j.jestch.2016.08.004.
- Tanuwijaya, D., Widodo, L. and Andres (2023) 'Analisis Postur Kerja dengan Metode Wera serta Perancangan Alat Bantu Ikat Pinggang dan Kursi Untuk Kegiatan Mencuci Mobil Manual', *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 2(1), pp. 26–35. doi: 10.24912/jmti.v2i1.25523.
- Tarwaka, Solichul, H. A. and Sudiajeng, L. (2004) *Ergonomi untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas*. Surakarta: UNIBA Press. Available at: <http://shadibakri.uniba.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/Buku-Ergonomi.pdf>.
- The International Ergonomics Association (IEA) (2021) 'Core Competencies in Human Factors and Ergonomics (HFE) Professional Knowledge and Skills'.
- Wahyudi, M. A., Dania, W. A. P. and Silalahi, R. L. R. (2015) 'Work Posture Analysis of Manual Material Handling Using OWAS Method', *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, pp. 195–199. doi: 10.1016/j.aaspro.2015.01.038.
- Wisnuwardhana, A. P., Wolor, C. W. and Marsofiyati (2024) 'Analisis Produktivitas Kerja Karyawan pada CV Griya Alam Mulya', *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(1), pp. 13–27. doi: 10.55606/mri.v2i1.2110.

BAB 2

KEBIJAKAN DAN STANDAR WAKTU KERJA

Oleh Andi Haslindah

2.1 Pendahuluan

Pentingnya regulasi waktu kerja untuk perlindungan pekerja, produktivitas, dan keseimbangan kehidupan kerja. Regulasi waktu kerja sangat penting untuk: 1. Perlindungan pekerja: Mencegah kelelahan, stres, dan risiko kesehatan akibat kerja berlebihan. 2. Produktivitas: Meningkatkan efisiensi dan kinerja pekerja dengan waktu kerja yang wajar. 3. Keseimbangan kehidupan kerja: Memungkinkan pekerja memiliki waktu untuk keluarga, istirahat, dan aktivitas lain di luar pekerjaan. Dengan regulasi waktu kerja yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Kebijakan, standar, dan praktik waktu kerja dapat bervariasi di berbagai konteks, baik nasional maupun internasional. Berikut beberapa contoh: Nasional: Di Indonesia, kebijakan waktu kerja diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, yang menentukan waktu kerja maksimal 7 jam sehari dan 40 jam seminggu. UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 mengatur standar waktu kerja. Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021, mengatur waktu kerja harian dan mingguan untuk sistem 5 hari kerja dan 6 hari kerja. Internasional: Organisasi Buruh Internasional (ILO) menetapkan standar waktu kerja internasional, seperti Konvensi Waktu Kerja (No. 1) tahun 1919, yang menentukan waktu kerja maksimal 8 jam sehari dan 48 jam seminggu.

Praktik waktu kerja juga dapat berbeda-beda tergantung pada: 1. Industri: Waktu kerja di industri padat karya mungkin berbeda dengan industri yang tidak padat karya. 2. Negara: Waktu kerja di negara-negara maju mungkin berbeda dengan negara-

negara berkembang. 3. Perusahaan: Perusahaan besar mungkin memiliki kebijakan waktu kerja yang berbeda dengan perusahaan kecil. Dengan memahami kebijakan, standar, dan praktik waktu kerja di berbagai konteks, kita dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya waktu kerja yang wajar dan seimbang.

Cakupan pembahasan (contoh: UU Ketenagakerjaan, sektor informal, fleksibilitas kerja), tentang waktu kerja dapat meliputi: 1. UU Ketenagakerjaan: Peraturan dan ketentuan tentang waktu kerja, hak-hak pekerja, dan kewajiban pengusaha. 2. Sektor informal: Waktu kerja dan kondisi kerja di sektor informal, seperti pekerja lepas, pedagang kaki lima, dan lain-lain. 3. Fleksibilitas kerja: Pengaturan waktu kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh, kerja paruh waktu, dan lain-lain. 4. Keseimbangan kehidupan kerja: Pentingnya memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, istirahat, dan aktivitas lain di luar pekerjaan. 5. Perlindungan pekerja: Upaya melindungi pekerja dari kelelahan, stres, dan risiko kesehatan akibat kerja berlebihan. Dengan membahas cakupan yang luas, kita dapat memahami kompleksitas isu waktu kerja dan mencari solusi yang efektif.

2.2 Kebijakan

Kebijakan dan standar waktu kerja di Indonesia umumnya menetapkan maksimal 8 jam kerja per hari dan 40 jam kerja per minggu. Peraturan ini berlaku untuk 5 hari kerja dalam seminggu. Istirahat juga merupakan bagian penting, dengan waktu istirahat yang disarankan adalah 1 jam.

1. Dasar Hukum dan Regulasi Nasional

- a. UU No. 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan
UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah undang-undang yang mengatur hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha di Indonesia. Beberapa poin penting dalam UU ini adalah:
 - 1) Waktu kerja: Waktu kerja maksimal 7 jam sehari dan 40 jam seminggu untuk kerja 6 hari dalam seminggu.
 - 2) Istirahat: Pekerja berhak atas istirahat yang cukup, termasuk hari libur dan cuti.
 - 3) Upah: Pekerja berhak atas upah yang adil dan layak.

- 4) Keselamatan kerja: Pengusaha wajib menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.
- 5) Perlindungan pekerja: Pekerja memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan dari pengusaha dan pemerintah.

b. UU Cipta Kerja No.11 Tahun 2020 mengatur standar waktu kerja.

UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 adalah undang-undang yang bertujuan untuk meningkatkan investasi, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam hal standar waktu kerja, UU ini mengatur beberapa hal, seperti:

- 1) Waktu kerja: Pengusaha dan pekerja dapat menentukan waktu kerja secara fleksibel, namun tetap memperhatikan hak-hak pekerja.
- 2) Perjanjian kerja: Perjanjian kerja dapat memuat ketentuan tentang waktu kerja, upah, dan hak-hak pekerja lainnya.
- 3) Keseimbangan kehidupan kerja: UU ini juga mengatur tentang pentingnya keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi pekerja.

Namun, perlu diingat bahwa UU Cipta Kerja juga menuai kontroversi karena dianggap dapat melemahkan perlindungan pekerja dan meningkatkan fleksibilitas kerja yang dapat merugikan pekerja.

c. Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021, mengatur waktu kerja harian dan mingguan untuk sistem 5 hari kerja dan 6 hari kerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021 mengatur waktu kerja harian dan mingguan untuk sistem 5 hari kerja dan 6 hari kerja sebagai berikut:

Waktu Kerja Harian dan Mingguan:

- 1) Untuk 6 hari kerja dalam seminggu: 7 jam sehari dan 40 jam seminggu

- 2) Untuk 5 hari kerja dalam seminggu: 8 jam sehari dan 40 jam seminggu

Istirahat Mingguan:

- 1) Untuk 6 hari kerja dalam seminggu: 1 hari istirahat mingguan
- 2) Untuk 5 hari kerja dalam seminggu: 2 hari istirahat mingguan

Waktu Kerja pada Sektor Usaha atau Pekerjaan Tertentu:

- 1) Dapat menerapkan waktu kerja kurang atau lebih dari waktu kerja standar, dengan karakteristik seperti penyelesaian pekerjaan kurang dari 7 jam sehari dan kurang dari 35 jam seminggu, waktu kerja fleksibel, atau pekerjaan dapat dilakukan di luar lokasi kerja
- 2) Pelaksanaan waktu kerja dan jam kerja bagi pekerja/buruh pada sektor usaha atau pekerjaan tertentu diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama

Peraturan ini bertujuan untuk mengatur waktu kerja dan istirahat yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan pekerja dan perusahaan

2. Dasar Hukum dan Regulasi Internasional

Organisasi Buruh Internasional (ILO) menetapkan standar waktu kerja internasional untuk melindungi hak-hak pekerja dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Beberapa standar waktu kerja yang ditetapkan oleh ILO adalah:

- a. Konvensi Waktu Kerja (No. 1) tahun 1919: Menetapkan waktu kerja maksimal 8 jam sehari dan 48 jam seminggu.
- b. Konvensi Waktu Kerja (Industri) (No. 47) tahun 1935: Menetapkan waktu kerja maksimal 40 jam seminggu untuk industri.

Standar waktu kerja ILO bertujuan untuk:

- a. Melindungi pekerja: Dari kelelahan, stres, dan risiko kesehatan akibat kerja berlebihan.

- b. Meningkatkan kesejahteraan: Pekerja memiliki waktu yang cukup untuk istirahat, keluarga, dan aktivitas lain.
- c. Meningkatkan produktivitas: Dengan waktu kerja yang wajar, pekerja dapat lebih produktif dan efisien.

Standar waktu kerja ILO menjadi acuan bagi negara-negara untuk mengatur waktu kerja yang adil dan layak bagi pekerja.

2.3 Standar Waktu Kerja

Standar waktu kerja di Indonesia, berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dan Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021, mengatur waktu kerja harian dan mingguan untuk sistem 5 hari kerja dan 6 hari kerja.

Sistem 5 Hari Kerja:

8 jam kerja per hari, 40 jam kerja per minggu, Istirahat minimal 1 jam setelah 4 jam kerja berturut-turut, Istirahat mingguan 2 hari.

Sistem 5 hari kerja adalah jadwal kerja standar di banyak negara, di mana karyawan bekerja selama 5 hari dalam seminggu, biasanya dari Senin hingga Jumat. Sistem ini memiliki beberapa kelebihan, seperti:

1. Keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi: karyawan memiliki waktu libur yang cukup untuk melakukan aktivitas pribadi dan keluarga.
2. Produktivitas: karyawan dapat fokus pada pekerjaan mereka selama 5 hari dan memiliki waktu untuk beristirahat dan pulih.
3. Struktur yang jelas: jadwal kerja yang standar memudahkan karyawan dan manajemen dalam merencanakan kegiatan.

Namun, sistem 5 hari kerja juga memiliki beberapa kekurangan, seperti:

1. Keterbatasan fleksibilitas: karyawan mungkin merasa bahwa jadwal kerja yang standar tidak fleksibel dan tidak sesuai dengan kebutuhan mereka.
2. Kelelahan: karyawan mungkin merasa lelah dan stres jika beban kerja mereka terlalu berat atau jika mereka tidak memiliki waktu istirahat yang cukup.

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa perusahaan telah mulai mengadopsi jadwal kerja yang lebih fleksibel, seperti kerja 4 hari atau kerja jarak jauh, untuk meningkatkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi serta meningkatkan produktivitas.

Sistem 6 Hari Kerja:

7 jam kerja per hari, 40 jam kerja per minggu, Istirahat minimal 30 menit setelah 4 jam kerja berturut-turut, Istirahat mingguan 1 hari.

Sistem 6 hari kerja adalah jadwal kerja di mana karyawan bekerja selama 6 hari dalam seminggu. Kelebihan dan kekurangan sistem ini adalah:

Kelebihan:

1. Produktivitas meningkat: Dengan bekerja lebih banyak hari, perusahaan dapat meningkatkan output dan produktivitas.
2. Pendapatan meningkat: Perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dengan memanfaatkan waktu kerja yang lebih lama.

Kekurangan:

1. Kelelahan: Karyawan mungkin merasa lelah dan stres karena bekerja lebih banyak hari, yang dapat mempengaruhi kinerja dan kesehatan.
2. Keseimbangan kerja-hidup terganggu: Karyawan mungkin memiliki waktu yang lebih sedikit untuk melakukan aktivitas pribadi dan keluarga.
3. Burnout: Karyawan mungkin mengalami burnout karena bekerja terus-menerus tanpa waktu istirahat yang cukup.

Sistem 6 hari kerja mungkin cocok untuk beberapa industri atau perusahaan yang memiliki kebutuhan khusus, namun perlu dipertimbangkan dengan hati-hati untuk memastikan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

Ketentuan Tambahan:

1. Waktu kerja lembur maksimal 3 jam per hari dan 14 jam per minggu, kecuali untuk pekerjaan tertentu yang bersifat darurat.

2. Setiap pekerja berhak atas cuti tahunan minimal 12 hari kerja setelah bekerja 12 bulan berturut-turut.
3. Peraturan perusahaan dapat mengatur jam kerja lebih spesifik, namun harus tetap sesuai dengan ketentuan waktu kerja yang telah diatur dalam undang-undang.
4. Pengaturan jam kerja shift wajib memiliki jeda minimal 3 jam antara shift.

2.4 Jenis-jenis Waktu Kerja

Jenis waktu pekerjaan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori, yaitu pekerjaan penuh waktu (*full-time*), paruh waktu (*part-time*), dan berdasarkan shift kerja (pagi, siang, malam, atau shift tetap/rotasi). Pekerjaan penuh waktu umumnya memiliki durasi kerja sekitar 40 jam per minggu, sedangkan paruh waktu memiliki durasi kurang dari itu. Shift kerja mengatur waktu kerja karyawan dalam satu hari atau dalam beberapa hari.

Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang jenis waktu pekerjaan:

1. Pekerjaan Penuh Waktu (*Full-time*):

Pekerjaan penuh waktu (*full-time*) umumnya berarti bekerja 30-40 jam per minggu, atau lebih dari 130 jam per bulan. Definisi ini bisa bervariasi tergantung pada industri, perusahaan, dan juga regulasi ketenagakerjaan seperti Undang-Undang Perawatan Terjangkau (ACA) di Amerika Serikat. Di Indonesia, UU Ciptaker mengatur jam kerja penuh waktu dengan ketentuan 7 jam sehari selama 6 hari kerja, atau 8 jam sehari selama 5 hari kerja.

Kelebihan Pekerjaan Penuh Waktu:

a. Penghasilan Stabil:

Karyawan penuh waktu biasanya mendapatkan gaji tetap per bulan, yang memberikan stabilitas finansial.

b. Benefit dan Tunjangan:

Banyak perusahaan menawarkan benefit seperti asuransi kesehatan, cuti tahunan, dan tunjangan lainnya kepada karyawan penuh waktu.

c. Kesempatan Karier:

Pekerjaan penuh waktu seringkali memberikan kesempatan untuk berkembang, promosi, dan kenaikan gaji.

d. Job Security:

Karyawan penuh waktu cenderung memiliki tingkat keamanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan pekerja paruh waktu.

e. Kolaborasi dan Motivasi:

Pekerjaan penuh waktu memungkinkan kolaborasi dengan rekan kerja, yang bisa meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Kekurangan Pekerjaan Penuh Waktu:

a. Waktu yang Terbatas:

Jam kerja yang panjang bisa membatasi waktu untuk kegiatan pribadi atau keluarga.

b. Tekanan Kerja:

Tuntutan pekerjaan yang lebih besar dan tekanan kerja bisa menyebabkan stres.

c. Keterbatasan Fleksibilitas:

Karyawan penuh waktu mungkin memiliki keterbatasan dalam memilih proyek atau tanggung jawab kerja.

2. Pekerjaan Paruh Waktu (*Part-time*):

Pekerjaan paruh waktu (*part-time*) adalah pekerjaan yang memiliki jam kerja kurang dari 40 jam per minggu, seringkali digunakan untuk mendapatkan penghasilan tambahan atau melatih keterampilan. Pekerjaan ini memberikan fleksibilitas lebih bagi individu, seperti mahasiswa atau mereka yang memiliki komitmen lain, untuk bekerja tanpa harus mengorbankan waktu untuk kegiatan lain.

a. Pekerjaan ini memiliki durasi kerja yang lebih pendek dari pekerjaan penuh waktu, biasanya kurang dari 35 jam per minggu.

b. Pekerjaan ini cocok untuk mereka yang ingin fleksibilitas dalam mengatur waktu, seperti mahasiswa atau orang yang ingin mencari penghasilan tambahan.

c. Pekerjaan ini mungkin tidak menawarkan tunjangan dan fasilitas yang sama seperti pekerjaan penuh waktu.

Berikut beberapa poin penting tentang pekerjaan paruh waktu:

a. **Jam Kerja:**

Pekerjaan paruh waktu biasanya memiliki jam kerja yang lebih pendek dibandingkan dengan pekerjaan penuh waktu, yaitu kurang dari 7 jam sehari dan kurang dari 35 jam seminggu.

b. **Fleksibilitas:**

Salah satu keunggulan utama kerja part-time adalah fleksibilitas waktu kerja, memungkinkan individu untuk menyesuaikan pekerjaan dengan jadwal lain.

c. **Jenis Pekerjaan:**

Ada banyak jenis pekerjaan paruh waktu yang tersedia, mulai dari guru les, desain grafis, jualan online, hingga pekerjaan di restoran atau toko.

d. **Penghasilan:**

Gaji atau upah pekerja paruh waktu dihitung berdasarkan jam kerja dan dapat bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan, lokasi, dan pengalaman.

e. **Hak dan Kewajiban:**

Pekerja paruh waktu memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan pekerja penuh waktu, termasuk hak atas upah yang adil dan perjanjian kerja yang jelas.

Contoh pekerjaan paruh waktu yang populer:

- a. **Guru Les:** Menjadi tutor atau guru les untuk mata pelajaran tertentu.
- b. **Desain Grafis:** Menawarkan jasa desain grafis untuk kebutuhan bisnis atau pribadi.
- c. **Jualan Online:** Menjual produk secara online melalui platform media sosial atau e-commerce.
- d. **Penulis Lepas:** Menulis artikel, blog, atau konten untuk berbagai klien.
- e. **Barista/Waitress:** Bekerja di kafe atau restoran sebagai barista atau pelayan.
- f. **Penjaga Toko:** Bekerja sebagai kasir atau membantu pelanggan di toko.

- g. **Konten Kreator:** Membuat konten untuk media sosial atau platform lainnya.
- h. **Fotografer:** Menawarkan jasa fotografi untuk berbagai acara atau produk.
- i. **Makeup Artist:** Menawarkan jasa makeup untuk acara khusus atau kebutuhan pribadi.

Pekerjaan paruh waktu dapat menjadi pilihan yang menarik bagi mereka yang mencari fleksibilitas, penghasilan tambahan, atau kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru.

3. Shift Kerja:

Shift kerja adalah sistem pengaturan jam kerja yang membagi pekerjaan menjadi beberapa periode waktu yang berbeda, sehingga karyawan dapat bergantian bekerja dalam waktu yang berbeda. Ini berarti perusahaan membagi jam kerja karyawan dalam kloter-kloter waktu tertentu, dan saat satu shift selesai, karyawan akan bergantian dengan karyawan lain.

- a. **Shift Pagi:** Bekerja pada pagi hari, biasanya mulai dari jam 08.00 hingga 17.00.
- b. **Shift Siang:** Bekerja pada siang hari, biasanya mulai dari jam 11.00 hingga 08.00 malam.
- c. **Shift Malam:** Bekerja pada malam hari, biasanya digunakan oleh perusahaan yang beroperasi 24 jam.
- d. **Shift Tetap:** Karyawan bekerja pada waktu shift yang sama setiap hari.
- e. **Shift Rotasi:** Karyawan bekerja pada shift yang berbeda dalam siklus tertentu, seperti pagi, siang, dan malam.
- f. **Shift Fleksibel:** Karyawan memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja mereka, dengan tetap memenuhi target kinerja.
- g. **Split Shift (Double Shift):** Karyawan bekerja dalam dua shift atau lebih dalam satu hari, yang jarang terjadi.
- h. **On-Call Shift:** Karyawan bekerja jika diperlukan, biasanya digunakan oleh perusahaan yang membutuhkan layanan 24 jam atau perusahaan dengan tugas tertentu.

Selain jenis waktu pekerjaan di atas, ada juga jenis pekerjaan berdasarkan status kerja, seperti pekerja tetap (PKWTT), pekerja tidak tetap (PKWT atau kontrak), pekerja sementara, pekerja musiman, freelancer, dan pekerja sambilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Hanafie, A. H. (2025). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja Ekonomi*. Padang, Sumatera Barat: HEI Publishing Indonesia.
- Antarnews, 2024, Peraturan jam kerja resmi menurut ketentuan Kemenaker,
<https://www.antarnews.com/berita/4391194/peraturan-jam-kerja-resmi-menurut-ketentuan-kemenaker>
- Bora, M. A., Larisang, Hanafie, A., Haslindah, A., & Herman. (2025). Ergonomi Kognitif: Optimalisasi Interaksi Manusia dan Sistem. In *Get Press Indonesia*. Get Press Indonesia
- Cindy Krisania J.H, 2024, Apa Itu Kerja Part Time? Ini Penjelasan dan Contoh Pekerjaannya!,
https://www.tokopedia.com/blog/apa-itu-kerja-part-time-krj/?utm_source=google&utm_medium=organic
- Hafidh, 2025, Jenis Jadwal Shift Kerja yang Bisa Diterapkan Perusahaan Anda, alenta.co/blog/jenis-jadwal-shift-kerja/#:~:text=4.%20Shift%20Rotasi,stres%20akibat%20perubahan%20pola%20istirahat.
- Hanafie, A. H. (2018). Hanafie, A., Haslindah. A., Saripuddin. M, Ergonomic Seating Design On Machine Combine Harvester. *Advances in Engineering Research*, vol.165. *Advances in Engineering Research*, vol.165, 165.
- Hanafie, A., & Haslindah, A. (2021). *Ergonomi*. Banten: AA Rezky.
- Hanafie, A., & Haslindah, A. (2021). Evaluation of Work Position Using Subyectivity Approach Based on RULA Method. *J. Ind. Eng. Manag.*, 70 - 70.
- Hanafie, A., Haslindah, A., Bora, M. A., Imran, A., Teknik, F., Makassar, U. I., & Industri, F. T. (2024). Analisis Tingkat Kenyamanan Kerja Pada Operator Central Control Room PLTU Barru Berbasis Nordic Body. *ILTEK: Jurnal Teknologi*, 19(2), 114–122.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47398/iltek.v19i02.184>
- Hanafie, A., Haslindah, A., Bora, M. A., Yusuf, R., Larisang, Sanusi, & Hamid, A. (2025). Study of Flexibility Factors in Determining the Design of Ergonomic Urban Pedestrian Sidewalk Facilities. *International Journal of Computational Methods and*

- Experimental Measurements*, 13(1), 35–43.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18280/ijcmem.130104>
- Hanfie A., S. R. (2023). Evaluasi ergonomi beban kerja fisik pekerja bagian produksi berbasis metode reba. . *Jurnal Manajemen Rekayasa dan Inovasi Bisnis*, 08-23.
- Haslindah, A. A. (2021). Analisa Postur Kerja Operator Mesin Pembuatan Adonan Mie Menggunakan Metode Reba (Rapid Entire Body Assesment). *Haslindah, A., Andrie, Afrayana, R., Guntur, S. Y. E. (2021). Analisa Postur Kerja Operator Mesin Pembuatan Adonan. Journal Industrial Engineering And Management (JUST ME)*, 06-21.
- Haslindah, A. H. (2023). Rancangan Alat Pelipat Sarung Otomatis Berbasis Mikrokontroler Dalam Penerapan Ergonomis. *Jurnal Rekayasa Industri (JRI)*, 04-23.
- Kirana, 2025, Batas Waktu Kerja Lembur, <https://kontrakhukum.com/article/batas-waktu-kerja-lembur/>
- UU No. 13 Tahun 2003, tentang Ketenagakerjaan.
- UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 mengatur standar waktu kerja.
- Septian, 2025, Mengenal Perjanjian Kerja Paruh Waktu: Ketentuan dan Manfaatnya, <https://kontrakhukum.com/article/mengenal-perjanjian-kerja-paruh-waktu-ketentuan-dan-manfaatnya/#:~:text=Sementara%20menurut%20penjelasan%20Pasal%2016,dari%2035%20jam%201%20minggu.%E2%80%9D>.
- Organisasi Buruh Internasional (ILO) menetapkan standar waktu kerja internasional, seperti Konvensi Waktu Kerja (No. 1) tahun 1919, yang menentukan waktu kerja maksimal 8 jam sehari dan 48 jam seminggu.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 35 Tahun 2021, mengatur waktu kerja harian dan mingguan untuk sistem 5 hari kerja dan 6 hari kerja.
- Qonita Chairunnisa, 2024, Apa Itu Kerja Part Time? Ini Penjelasan dan Contoh Pekerjaannya!, https://www.tokopedia.com/blog/apa-itu-kerja-part-time-krj/?utm_source=google&utm_medium=organic

Valentin Berard, 2025, 10 Jenis Kerja Part Time Terbaik di Indonesia, <https://grabjobs.co/resources/career-resources/job-search/jenis-kerja-part-time-terbaik-di-indonesia/#:~:text=Kesimpulan-Apa%20Itu%20Kerja%20Part%20Time?,tergantung%20kebijakan%20masing%2Dmasing%20perusahaan>.

BAB 3

ANALISIS JABATAN DAN DESKRIPSI PEKERJAAN

Oleh M. Ansyar Bora

3.1 Definisi dan Konsep Dasar Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan memahami berbagai aspek yang terkait dengan suatu jabatan atau pekerjaan dalam organisasi. Tujuan utama dari analisis jabatan adalah untuk mendeskripsikan tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan efektif (Urika et al., 2024). Analisis jabatan tidak hanya berfungsi sebagai dasar untuk pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga menjadi alat penting dalam pengembangan struktur organisasi yang efisien dan responsif terhadap perubahan.

Pada dasarnya, analisis jabatan memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana sebuah pekerjaan atau jabatan harus dilaksanakan, siapa yang harus melakukannya, apa saja keterampilan yang dibutuhkan, dan bagaimana pekerjaan tersebut memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya analisis jabatan, perusahaan dapat menentukan dengan tepat bagaimana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi seharusnya dijalankan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

Konsep dasar analisis jabatan melibatkan pengumpulan informasi tentang berbagai aspek dari suatu pekerjaan. Beberapa komponen yang sering dianalisis dalam proses ini meliputi: tugas dan tanggung jawab pekerjaan, kualifikasi yang dibutuhkan, kondisi kerja, serta hubungan pekerjaan dengan jabatan lain dalam organisasi (Gustiana et al., 2022). Semua komponen ini sangat penting untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan cara yang efisien dan produktif, serta sesuai dengan harapan perusahaan.

Salah satu alasan mengapa analisis jabatan begitu penting adalah bahwa hal tersebut dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu memiliki keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan (Komalasari et al., 2022). Tujuan dari analisis jabatan mencakup berbagai hal, antara lain:

1. **Penyesuaian Kualifikasi dengan Pekerjaan:** Analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa pekerjaan yang ada sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Dengan kata lain, analisis jabatan membantu dalam mencocokkan antara apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang akan mengisi posisi tersebut.
2. **Peningkatan Kinerja Organisasi:** Dengan memahami setiap aspek pekerjaan, perusahaan dapat merancang struktur yang lebih efisien, mengurangi redundansi tugas, dan mengoptimalkan pembagian kerja antar departemen. Hal ini akan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.
3. **Penyusunan Deskripsi Pekerjaan yang Akurat:** Salah satu output dari analisis jabatan adalah deskripsi pekerjaan yang jelas dan komprehensif. Deskripsi pekerjaan ini akan membantu dalam proses rekrutmen, orientasi karyawan baru, serta sebagai pedoman bagi manajer dan karyawan dalam melaksanakan tugas.
4. **Evaluasi Kinerja yang Lebih Baik:** Dengan dasar analisis jabatan yang jelas, perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja karyawan dengan lebih objektif. Penilaian kinerja ini akan lebih terfokus pada sejauh mana karyawan dapat memenuhi tugas dan tanggung jawab yang dijelaskan dalam deskripsi pekerjaannya.
5. **Pengembangan Program Pelatihan yang Tepat:** Setelah melakukan analisis jabatan, perusahaan dapat mengetahui area-area tertentu di mana karyawan membutuhkan pelatihan atau pengembangan. Program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan akan meningkatkan kualifikasi karyawan dan memastikan karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Untuk memahami lebih lanjut mengenai analisis jabatan, penting untuk memeriksa komponen-komponen yang umumnya dianalisis. Dalam analisis jabatan, terdapat beberapa elemen yang harus dipertimbangkan secara menyeluruh. Beberapa elemen utama yang perlu dianalisis adalah sebagai berikut:

1. **Tugas dan Tanggung Jawab Pekerjaan:** Setiap jabatan dalam organisasi memiliki serangkaian tugas yang perlu dijalankan oleh individu yang mendudukinya. Tugas ini mencakup apa yang harus dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Sebagai contoh, bagi seorang manajer, tugasnya mungkin meliputi pengawasan terhadap karyawan, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan anggaran. Analisis jabatan akan menjabarkan secara rinci setiap tugas yang harus dilaksanakan, serta tingkat prioritas dan durasi waktu yang dibutuhkan untuk masing-masing tugas tersebut.
2. **Kualifikasi yang Dibutuhkan:** Setiap pekerjaan memerlukan keahlian, pengetahuan, dan keterampilan tertentu. Misalnya, seorang akuntan harus memiliki pemahaman yang baik tentang akuntansi dan perangkat lunak terkait. Dalam analisis jabatan, kualifikasi yang dibutuhkan akan dijelaskan, mencakup latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, sertifikasi atau pelatihan yang relevan, serta keterampilan teknis atau interpersonal yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut.
3. **Kondisi Kerja:** Kondisi kerja mengacu pada lingkungan fisik dan psikologis di mana pekerjaan dilakukan. Hal ini mencakup faktor-faktor seperti jam kerja, tingkat kebisingan, potensi risiko kesehatan atau keselamatan, serta interaksi dengan rekan kerja atau pelanggan. Misalnya, seorang teknisi lapangan mungkin harus bekerja di luar ruangan dengan kondisi cuaca yang ekstrem, sementara seorang customer service lebih banyak berinteraksi dengan pelanggan melalui telepon atau chat dalam lingkungan kantor.
4. **Alat dan Sumber Daya yang Diperlukan:** Dalam analisis jabatan, perlu untuk memeriksa alat, perangkat keras,

perangkat lunak, atau sumber daya lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik. Contohnya, seorang desainer grafis mungkin memerlukan perangkat lunak desain seperti Adobe Photoshop atau Illustrator untuk menyelesaikan tugasnya.

5. Hubungan Pekerjaan: Setiap jabatan dalam organisasi memiliki hubungan dengan jabatan lain, baik itu hubungan hierarkis maupun hubungan fungsional. Sebagai contoh, seorang manajer proyek akan berhubungan dengan anggota tim proyek, serta dengan atasan yang mengawasi kemajuan proyek. Hubungan kerja ini perlu dianalisis untuk memahami bagaimana satu pekerjaan berinteraksi dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi.

Untuk mendapatkan data yang akurat dan valid, terdapat berbagai metode yang dapat digunakan dalam melakukan analisis jabatan. Beberapa metode utama yang umum digunakan meliputi:

1. Observasi Langsung: Mengamati langsung pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di lapangan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya.
2. Wawancara: Menginterview karyawan yang sedang menjalankan pekerjaan untuk menggali informasi lebih mendalam tentang apa yang dilakukannya, tantangan yang dihadapi, dan keterampilan yang dibutuhkan.
3. Kuesioner: Menggunakan survei atau kuesioner yang dirancang khusus untuk mengumpulkan informasi dari karyawan mengenai pekerjaannya. Ini adalah metode yang efisien untuk memperoleh data dari sejumlah besar karyawan.
4. Grup Diskusi: Mengumpulkan sekelompok karyawan yang menduduki jabatan yang sama untuk berdiskusi mengenai pekerjaannya dan memberikan input yang berharga untuk analisis jabatan.

Setiap metode tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan seringkali digunakan secara kombinasi untuk mendapatkan hasil yang lebih menyeluruh.

3.2 Proses Analisis Jabatan

Proses analisis jabatan merupakan tahapan sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menganalisis informasi terkait tugas, tanggung jawab, kualifikasi, serta kondisi kerja dari berbagai jabatan dalam organisasi (Anwar et al., 2023). Proses ini bertujuan untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan yang akurat dan jelas, yang menjadi dasar bagi berbagai kegiatan manajerial, seperti rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan karir, dan perencanaan pelatihan (Marnis, 2008). Proses analisis jabatan harus dilakukan secara menyeluruh dan terstruktur agar dapat memberikan hasil yang valid dan berguna bagi organisasi.

Berikut adalah tahapan dalam proses analisis jabatan yang umumnya diikuti oleh organisasi untuk memastikan bahwa analisis yang dilakukan memberikan hasil yang komprehensif dan aplikatif.

1. Tahap 1: Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah pertama yang sangat penting dalam proses analisis jabatan. Pada tahap ini, data yang relevan mengenai pekerjaan yang ada dalam organisasi dikumpulkan untuk kemudian dianalisis lebih lanjut. Data ini mencakup informasi mengenai tugas yang harus dilakukan, keterampilan yang dibutuhkan, alat yang digunakan, dan kondisi kerja yang relevan.

Ada berbagai sumber data yang dapat digunakan dalam pengumpulan informasi ini, antara lain:

- a. Wawancara dengan Karyawan: Salah satu metode utama untuk mengumpulkan data adalah melalui wawancara langsung dengan karyawan yang menduduki jabatan yang akan dianalisis. Wawancara ini dapat dilakukan dengan karyawan secara individu atau kelompok untuk memahami tugas dan tanggung jawab yang dijalankan sehari-hari.
- b. Observasi Langsung: Mengamati langsung pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memberikan

pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana pekerjaan dilakukan. Observasi dapat dilakukan di tempat kerja, baik itu di lapangan maupun di dalam kantor, untuk mencatat proses kerja dan interaksi yang terjadi.

- c. Kuesioner atau Survei: Kuesioner yang dirancang khusus juga sering digunakan untuk mengumpulkan data dari sejumlah besar karyawan dalam waktu yang relatif singkat. Kuesioner ini bisa mengandung pertanyaan yang terkait dengan tugas pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, serta kondisi kerja yang dihadapi oleh karyawan.
- d. Dokumen Pekerjaan dan Laporan Terkait: Pengumpulan data juga bisa dilakukan dengan mengkaji dokumen yang ada, seperti deskripsi pekerjaan yang sudah ada, laporan tahunan, atau dokumen lain yang mengatur pekerjaan yang bersangkutan.

Dengan menggabungkan berbagai sumber data, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan objektif mengenai pekerjaan yang dianalisis.

2. Tahap 2: Pemilihan Metode Analisis

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menentukan metode analisis yang paling sesuai untuk memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Ada berbagai metode yang dapat digunakan dalam analisis jabatan, dan pemilihan metode yang tepat akan memengaruhi kualitas dan keakuratan hasil analisis.

Beberapa metode yang umum digunakan dalam proses analisis jabatan antara lain:

- a. Metode Observasi: Metode ini melibatkan pengamatan langsung terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan oleh karyawan. Keuntungan dari metode ini adalah dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana pekerjaan dilakukan dalam prakteknya. Namun, observasi ini cenderung membutuhkan waktu

yang lama dan bisa dipengaruhi oleh faktor subyektif pengamat.

- b. Metode Wawancara: Metode wawancara dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan terbuka kepada karyawan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai pekerjaannya. Wawancara bisa dilakukan dengan atasan atau bawahan, dan bisa berupa wawancara individu atau kelompok.
- c. Metode Kuesioner: Metode ini melibatkan penggunaan angket atau formulir yang diberikan kepada karyawan untuk mengumpulkan data tentang tugas pekerjaan dan keterampilan yang dibutuhkan. Metode ini efisien karena dapat mengumpulkan data dari banyak orang dalam waktu singkat, meskipun bisa kurang mendalam dibandingkan dengan wawancara atau observasi langsung.
- d. Metode *Critical Incident Technique* (CIT): Dalam metode ini, karyawan diminta untuk memberikan contoh kejadian-kejadian tertentu yang relevan dengan pekerjaannya, baik itu kejadian positif maupun negatif. Dari kejadian-kejadian tersebut, analisis dapat dilakukan untuk memahami aspek-aspek kunci yang berpengaruh pada pelaksanaan tugas pekerjaan.
- e. Metode Task Inventory: Metode ini melibatkan pengumpulan daftar tugas yang lebih rinci dan menyeluruh yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Daftar ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi tugas-tugas utama yang harus dikerjakan oleh individu yang menduduki jabatan tersebut.

Pemilihan metode analisis bergantung pada tujuan analisis, sumber daya yang tersedia, serta jumlah dan kompleksitas pekerjaan yang dianalisis.

3. Tahap 3: Analisis Data

Setelah data terkumpul dan metode analisis ditentukan, tahap selanjutnya adalah menganalisis data yang telah dikumpulkan. Analisis ini bertujuan untuk menggali

informasi lebih dalam mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan. Proses ini melibatkan pengorganisasian data, penyusunan temuan, dan penentuan hubungan antara berbagai elemen pekerjaan.

Langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam analisis data meliputi:

- a. Kategorisasi Tugas: Data yang terkumpul mengenai tugas pekerjaan akan dikelompokkan berdasarkan kategori tertentu. Misalnya, tugas yang berkaitan dengan pengelolaan, komunikasi, administrasi, atau teknis. Ini memudahkan untuk memahami fungsi utama dari pekerjaan tersebut.
- b. Identifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan: Berdasarkan tugas yang diidentifikasi, selanjutnya dilakukan analisis untuk menentukan kompetensi atau keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas tersebut. Kompetensi ini dapat mencakup keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, serta pengetahuan dan pengalaman yang relevan.
- c. Evaluasi Beban Kerja: Salah satu bagian penting dari analisis data adalah menilai beban kerja yang harus ditanggung oleh individu dalam jabatan tersebut. Evaluasi ini dapat mencakup durasi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, frekuensi tugas dilakukan, dan tingkat kompleksitas pekerjaan.
- d. Pemetaan Hubungan Kerja: Data juga akan dianalisis untuk mengidentifikasi hubungan pekerjaan dengan jabatan lain dalam organisasi. Hal ini mencakup atasan, bawahan, serta rekan kerja yang terlibat dalam pekerjaan tersebut. Pemetaan ini penting untuk memahami alur komunikasi dan kolaborasi antar jabatan.

4. Tahap 4: Penyusunan Deskripsi Pekerjaan

Hasil dari analisis data yang telah dilakukan kemudian akan digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Deskripsi

pekerjaan ini mencakup informasi yang terperinci mengenai (Sauda et al., 2024):

- a. **Judul Jabatan:** Nama posisi atau jabatan yang dianalisis.
- b. **Tujuan Jabatan:** Penjelasan singkat mengenai tujuan utama dari pekerjaan tersebut dalam organisasi.
- c. **Tugas dan Tanggung Jawab:** Daftar rinci tentang tugas yang harus dilakukan, serta tanggung jawab yang diemban oleh individu dalam jabatan tersebut.
- d. **Kualifikasi yang Dibutuhkan:** Persyaratan pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif.
- e. **Kondisi Kerja:** Menjelaskan kondisi kerja yang dihadapi oleh individu yang menduduki jabatan tersebut, termasuk jam kerja, lokasi, serta tantangan atau risiko yang terkait dengan pekerjaan.
- f. **Hubungan Kerja:** Deskripsi hubungan kerja dengan jabatan lain dalam organisasi, seperti atasan langsung, rekan kerja, dan bawahan.

Deskripsi pekerjaan yang jelas dan rinci ini akan menjadi panduan penting bagi manajer, karyawan, serta pihak HR dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial lainnya, seperti perekrutan, pelatihan, dan penilaian kinerja.

5. Tahap 5: Evaluasi dan Revisi

Proses analisis jabatan tidak berhenti setelah penyusunan deskripsi pekerjaan. Langkah terakhir dalam proses ini adalah evaluasi dan revisi secara berkala. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa deskripsi pekerjaan tetap relevan dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi atau lingkungan eksternal yang mempengaruhi pekerjaan tersebut. Evaluasi ini dapat melibatkan pemantauan dan feedback dari karyawan yang menduduki jabatan terkait, serta manajer atau pemimpin organisasi.

Revisi dapat dilakukan jika ditemukan adanya perubahan dalam tugas, tanggung jawab, atau kualifikasi yang diperlukan seiring dengan perkembangan teknologi atau

perubahan dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, analisis jabatan harus menjadi proses yang berkelanjutan dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

3.3 Hubungan antara Analisis Jabatan dan Produktivitas Kerja

Analisis jabatan memiliki peran yang sangat vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien. Dengan melakukan analisis jabatan secara mendalam, organisasi dapat lebih memahami tugas dan tanggung jawab yang ada dalam setiap jabatan, serta mengidentifikasi keterampilan, kualifikasi, dan kondisi kerja yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut dengan baik (Sudiro & Putri, 2023). Hasil dari analisis jabatan ini tidak hanya menghasilkan deskripsi pekerjaan yang jelas, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap tingkat produktivitas kerja dalam organisasi.

Produktivitas kerja, di sisi lain, mengacu pada sejauh mana suatu organisasi atau individu dapat menghasilkan output yang maksimal dengan menggunakan input yang ada (Bora et al., 2018). Produktivitas ini berhubungan erat dengan efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ada keterkaitan yang sangat penting antara analisis jabatan yang tepat dengan peningkatan produktivitas kerja.

Berikut adalah beberapa cara di mana analisis jabatan dapat memengaruhi dan meningkatkan produktivitas kerja dalam organisasi:

- 1. Peningkatan Kesesuaian Tugas dengan Kompetensi Karyawan**

Salah satu tujuan utama dari analisis jabatan adalah untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kompetensi dan keterampilan yang dimilikinya. Analisis jabatan yang tepat dapat membantu manajer dalam menyesuaikan antara kualifikasi yang dibutuhkan dengan karyawan yang ada, sehingga mengurangi kesenjangan keterampilan yang ada dalam pekerjaan.

Efek terhadap produktivitas: Ketika karyawan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, karyawan akan lebih mampu untuk menyelesaikan tugas dengan efisien dan tanpa banyak hambatan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang baik dan dikelompokkan dalam posisi yang membutuhkan keterampilan tersebut cenderung lebih produktif dalam menjalankan tugasnya, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan. Kesesuaian ini mengarah pada pengurangan waktu yang terbuang dan peningkatan kualitas hasil kerja.

2. Penentuan Beban Kerja yang Tepat

Analisis jabatan juga memungkinkan organisasi untuk menilai beban kerja yang dihadapi oleh setiap jabatan. Dalam proses analisis ini, organisasi dapat mengidentifikasi apakah beban kerja yang diberikan terlalu berat atau terlalu ringan untuk setiap posisi yang ada. Evaluasi yang teliti terhadap beban kerja ini dapat membantu dalam pembagian tugas yang lebih adil dan sesuai kapasitas.

Efek terhadap produktivitas: Menyusun beban kerja yang seimbang sangat penting untuk menghindari kelebihan beban atau kekurangan pekerjaan. Jika karyawan merasa terlalu terbebani dengan tugas yang ada, hal ini bisa menyebabkan kelelahan, stres, atau bahkan burnout, yang pada gilirannya dapat menurunkan produktivitas kerjanya. Sebaliknya, beban kerja yang terlalu ringan dapat menyebabkan karyawan merasa kurang tertantang, yang juga bisa menurunkan motivasi dan produktivitasnya. Dengan memastikan beban kerja yang tepat, karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan efisien.

3. Pengembangan dan Penempatan Karyawan yang Lebih Baik

Dengan menggunakan analisis jabatan, perusahaan dapat memahami dengan lebih jelas posisi atau jabatan yang membutuhkan keterampilan tertentu, serta posisi yang memerlukan pengembangan atau pelatihan lebih lanjut. Data yang diperoleh dari analisis jabatan ini akan

mempermudah proses perencanaan karir dan pengembangan karyawan.

Efek terhadap produktivitas: Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk berkembang dalam organisasi akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya. Pengembangan keterampilan yang sesuai dengan jabatannya akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Selain itu, penempatan karyawan yang tepat di posisi yang sesuai dengan keterampilan dan minat juga dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan absensi yang disebabkan oleh ketidakpuasan kerja.

4. Peningkatan Komunikasi dan Kolaborasi Antar Tim

Analisis jabatan tidak hanya berguna untuk memahami tugas individu, tetapi juga untuk menganalisis hubungan antar posisi dalam organisasi. Dalam analisis jabatan, aspek hubungan kerja yang menjelaskan interaksi antara jabatan satu dengan jabatan lainnya juga sangat penting. Hal ini termasuk pengaturan alur komunikasi, kolaborasi antar tim, serta pembagian tanggung jawab yang jelas.

Efek terhadap produktivitas: Kolaborasi yang baik antara tim atau individu dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas. Jika deskripsi pekerjaan menyatakan dengan jelas siapa yang bertanggung jawab atas tugas tertentu dan siapa yang harus berkolaborasi dengan siapa, maka interaksi antar tim akan menjadi lebih terorganisir dan efisien. Hal ini mengurangi kemungkinan terjadinya tumpang tindih atau kebingungan dalam pembagian tugas, sehingga setiap karyawan dapat fokus pada peranannya masing-masing. Dengan kolaborasi yang baik, proses kerja yang lebih lancar dapat tercapai, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas keseluruhan.

5. Penyesuaian dengan Perubahan Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dinamis dan perubahan kebutuhan pasar atau teknologi seringkali mempengaruhi struktur organisasi dan tugas yang ada dalam setiap jabatan. Analisis

jabatan yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan peran dan tugas karyawan dengan perubahan ini. Misalnya, adanya perubahan teknologi yang membutuhkan keterampilan baru atau bahkan perubahan dalam struktur organisasi yang membuat beberapa jabatan menjadi lebih relevan atau tidak relevan.

Efek terhadap produktivitas: Dengan melakukan analisis jabatan yang berkelanjutan, organisasi dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Karyawan yang terlatih dan siap menghadapi perubahan akan lebih mudah beradaptasi, yang mengarah pada peningkatan produktivitas. Organisasi yang responsif terhadap perubahan akan lebih mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang, sementara karyawan yang terus mengembangkan keterampilannya akan lebih terampil dalam menjalankan tugas baru yang mungkin muncul.

6. Pengurangan Konflik dan Ketegangan dalam Organisasi

Konflik yang muncul karena ketidaksesuaian antara harapan dengan realitas pekerjaan dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Misalnya, jika seorang karyawan merasa bahwa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan keterampilan atau tidak jelas, maka hal ini dapat menimbulkan ketegangan atau ketidakpuasan kerja. Analisis jabatan yang menyeluruh dapat membantu mengidentifikasi dan meminimalkan potensi masalah ini.

Efek terhadap produktivitas: Dengan memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan harapan yang ada dalam setiap jabatan, karyawan akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perannya. Hal ini mengurangi kebingungan yang dapat menyebabkan konflik atau stres, dan memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih tenang dan produktif. Karyawan yang merasa dihargai dan dipahami dalam perannya akan lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal.

7. Pengukuran Kinerja yang Lebih Akurat

Analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk merancang indikator kinerja yang lebih relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban. Dengan pemahaman yang mendalam tentang pekerjaan yang dilakukan, manajer dapat menetapkan standar kinerja yang lebih akurat dan objektif (Luhglatno et al., 2024).

Efek terhadap produktivitas: Ketika karyawan memiliki indikator kinerja yang jelas dan terukur, karyawan dapat lebih fokus dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi kinerja yang dilakukan berdasarkan deskripsi pekerjaan yang tepat memberikan umpan balik yang lebih konstruktif dan membantu karyawan untuk memperbaiki diri. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga kinerja tim secara keseluruhan (Bora, 2015).

3.4 Penerapan Analisis Jabatan dan Deskripsi Pekerjaan dalam Meningkatkan Efisiensi Organisasi

Penerapan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi organisasi (Sudirman et al., 2022). Dengan pemahaman yang jelas tentang peran, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan dalam setiap jabatan, organisasi dapat menciptakan struktur yang lebih efisien, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Melalui penerapan analisis jabatan yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan berada di posisi yang tepat, memiliki pemahaman yang jelas tentang pekerjaannya, serta dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Umar & Abdullah, 2021).

Di bawah ini adalah beberapa cara di mana penerapan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan dapat secara langsung berkontribusi pada peningkatan efisiensi organisasi:

1. **Penempatan Karyawan yang Tepat di Posisi yang Sesuai**
Salah satu keuntungan utama dari analisis jabatan adalah kemampuannya untuk membantu organisasi menempatkan

karyawan pada posisi yang tepat berdasarkan keterampilan dan kualifikasinya. Melalui analisis jabatan yang mendalam, organisasi dapat memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan keahlian dan pengalamannya.

Efek terhadap efisiensi: Penempatan karyawan yang tepat akan mengurangi kesalahan atau keterlambatan dalam pekerjaan karena karyawan memiliki keahlian yang sesuai dengan tuntutan jabatan tersebut. Hal ini meningkatkan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugas, mengurangi kebutuhan untuk supervisi yang ketat, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat berfokus pada tugas intinya tanpa harus memikirkan masalah lain yang tidak relevan dengan keahliannya.

2. Pengurangan Redundansi dan Duplikasi Tugas

Salah satu manfaat penting dari analisis jabatan adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi adanya tugas atau pekerjaan yang mungkin tumpang tindih atau duplikat dalam berbagai posisi. Analisis yang menyeluruh memungkinkan organisasi untuk menghapuskan tugas yang tidak perlu atau memodifikasi pembagian kerja agar lebih efisien.

Efek terhadap efisiensi: Dengan menghilangkan duplikasi tugas atau redundansi, organisasi dapat mengalokasikan waktu dan sumber daya dengan lebih efisien. Misalnya, jika dua jabatan memiliki tugas yang hampir sama, organisasi dapat menggabungkan atau mengalokasikan tugas tersebut ke satu posisi, yang akan mengurangi pemborosan waktu dan tenaga. Penghapusan redundansi ini membantu organisasi untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya dan fokus pada pekerjaan yang memberikan kontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan.

3. Peningkatan Proses Pengambilan Keputusan

Deskripsi pekerjaan yang jelas memberikan gambaran yang lebih baik tentang siapa yang bertanggung jawab atas keputusan tertentu dalam organisasi. Dengan mengetahui

peran dan tanggung jawab setiap jabatan, organisasi dapat mengatur alur pengambilan keputusan yang lebih cepat dan lebih efisien. Karyawan yang memahami batasan dan tanggung jawab pekerjaannya akan lebih cepat dalam membuat keputusan yang relevan dalam ruang lingkup tugasnya.

Efek terhadap efisiensi: Proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat akan mengurangi waktu yang terbuang dalam pencarian informasi atau klarifikasi tugas. Hal ini juga mengurangi birokrasi yang tidak perlu, sehingga keputusan dapat diambil dengan lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Ketika keputusan dapat dibuat di tingkat yang lebih rendah atau di tingkat yang relevan, organisasi dapat bergerak lebih cepat dalam menghadapi tantangan atau peluang.

4. Peningkatan Fokus pada Tugas Utama

Deskripsi pekerjaan yang jelas membantu karyawan untuk memahami dengan tepat apa yang diharapkan, serta fokus pada tugas utama yang harus dilakukan. Dengan adanya pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab dan prioritas pekerjaan, karyawan dapat menghindari pemborosan waktu dengan mengerjakan tugas yang tidak sesuai dengan perannya.

Efek terhadap efisiensi: Karyawan yang fokus pada pekerjaan utamanya akan lebih produktif, karena tidak akan menghabiskan waktu untuk tugas-tugas sampingan yang tidak relevan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pribadi karyawan, tetapi juga mempercepat penyelesaian proyek dan tugas yang mendukung tujuan organisasi. Organisasi dapat lebih efisien karena setiap karyawan tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya dengan efektif.

5. Pengembangan dan Pelatihan yang Terarah

Dengan informasi yang diperoleh dari analisis jabatan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih terarah dan relevan dengan kebutuhan setiap jabatan. Misalnya, jika analisis jabatan menunjukkan bahwa suatu

posisi membutuhkan keterampilan teknis tertentu, maka pelatihan khusus dapat diberikan untuk mengembangkan keterampilan tersebut pada karyawan yang mendudukinya. Efek terhadap efisiensi: Program pelatihan yang tepat sasaran akan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik (Bora et al., 2023). Hal ini mengurangi waktu yang terbuang untuk belajar keterampilan yang tidak relevan dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang lebih besar. Dengan keterampilan yang tepat, karyawan dapat bekerja lebih cepat dan lebih efisien, yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi organisasi secara keseluruhan.

6. Penataan Ulang Struktur Organisasi yang Lebih Efisien
Analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk memeriksa struktur organisasi secara keseluruhan dan menilai apakah struktur tersebut mendukung efisiensi kerja. Misalnya, jika ada beberapa jabatan yang saling tumpang tindih atau tidak jelas dalam hierarki, organisasi dapat menata ulang posisi-posisi tersebut untuk memastikan bahwa setiap jabatan memiliki peran yang jelas dan dapat berkontribusi lebih maksimal terhadap tujuan organisasi.

Efek terhadap efisiensi: Penataan ulang struktur organisasi berdasarkan hasil analisis jabatan akan memperjelas hubungan antar posisi dan mengoptimalkan alur kerja di seluruh organisasi. Hal ini memastikan bahwa tidak ada waktu yang terbuang untuk mencari tanggung jawab yang jelas, dan bahwa setiap orang tahu perannya dalam hierarki. Dengan struktur yang lebih terorganisir, koordinasi antar tim menjadi lebih lancar, dan tugas dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan tepat.

7. Peningkatan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan
Deskripsi pekerjaan yang jelas tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi karyawan. Ketika karyawan tahu apa yang diharapkan, karyawan cenderung merasa lebih

dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Kejelasan ini membantu dalam mengurangi ketidakpastian yang dapat menyebabkan stres atau ketidakpuasan kerja.

Efek terhadap efisiensi: Karyawan yang merasa puas dan terlibat cenderung lebih produktif. Karyawan bekerja dengan lebih semangat dan cenderung melakukan pekerjaannya dengan kualitas yang lebih baik. Organisasi yang memiliki karyawan yang puas dan terlibat akan mengalami peningkatan efisiensi kerja secara keseluruhan, karena tingkat motivasi dan komitmen karyawan lebih tinggi.

8. Peningkatan Pengelolaan Waktu dan Sumber Daya

Dengan analisis jabatan yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi prioritas pekerjaan dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien. Hal ini termasuk waktu, tenaga, dan anggaran yang dialokasikan untuk berbagai tugas dan jabatan dalam organisasi.

Efek terhadap efisiensi: Pengelolaan sumber daya yang lebih baik akan mengurangi pemborosan dan memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan secara optimal. Misalnya, dengan menugaskan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa setiap orang bekerja pada tugas yang paling penting dan dapat diselesaikan dengan efisien. Penggunaan sumber daya yang tepat akan mengurangi biaya dan meningkatkan hasil yang dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, H., Adnyana, I. G. D., Azizah, N., & Salsabila, A. M. (2023). Analisis Jabatan Untuk Memahami Peran dan Tanggung Jawab Karyawan Di PT Baruga Asrinusa Development. *Jurnal Kebajikan*, 2(1), 72–77.
- Bora, M. A. (2015). *Desain Pengukuran Kinerja Jasa Pendidikan dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi STT Ibnu Sina Batam)*. 10(April), 1–118.
- Bora, M. A., Lawi, A., Sondra Wijaya, I. M., Edi, F., Oktawanto, R., & Andri, R. (2023). Pelatihan Manajemen Pengembangan Bisnis Bagi Pelaku Umkm. *Jurnal Pengabdian Ibnu Sina*, 2(2), 163–171. <https://doi.org/10.36352/j-pis.v2i2.563>
- Bora, M. A., Yusdinata, Z., & Siregar, R. R. S. (2018). Analisis Waktu Standar Pembuatan Baju Seragam Sekolah Dasar (Sd) Dengan Metode Work Sampling (Studi Kasus Di Yunus Tailor Batam). *Jurnal Industri Kreatif (Jik)*, 2(1), 41. <https://doi.org/10.36352/jik.v2i1.72>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 3(6), 657–666.
- Komalasari, S., Urrahmah, N., & Maisarah, S. (2022). Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 8(1), 91–101.
- Luhglatno, Asmarawati, C. I., Bora, M. A., Wibowo, S. A., & Alamsyah, N. (2024). *Manajemen kinerja: Teknik dan Alat Untuk Meningkatkan Efektivitas*. Get Press.
- Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ZITAMA.
- Sauda, M. A. A. F. A. H., Abdilla, M. F. D., & Marchsunday, N. L. (2024). Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Perusahaan Ritel Job Descriptions and Job Specifications on the Work Effectiveness of Retail. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(02), 817–827. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v11n2.p817->

- Sudirman, A., Syahrani, Nurdiana, Rijal, S., Mustari, Bora, M. A., Larisang, Hanifah, N., Nurhayati, I., Matrutty, D. J., Hasyim, S. H., Nurjannah, Suwitho, & Marhawati. (2022). Studi Kelayakan Bisnis. In *Media Sains Indonesia*.
- Sudiro, A., & Putri, O. A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1). <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYLR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>
- Umar, N., & Abdullah, C. Y. dan. (2021). Pengaruh Job Description dan Analisa Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Pidie. *Jurnal Real Riset*, 3(1), 286–297.
- Urika, Junaidin, Setiadi, S., Maulana, R., & Bora, M. A. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengembangan Tenaga Kerja Yang Berkinerja Tinggi. In *Get Press Indonesia* (Issue 1). <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYLR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>

BAB 4

BEBAN KERJA DAN STRES KERJA

Oleh Ahmad Hanafie

4.1 Pendahuluan

Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif, beban kerja dan stres kerja menjadi dua faktor kritis yang memengaruhi produktivitas, kesehatan mental, dan kepuasan karyawan. Bab ini membahas konsep beban kerja dan stres kerja, faktor penyebab, dampaknya terhadap kinerja, serta strategi manajemen yang efektif. Beban kerja dan stres kerja adalah dua konsep yang saling terkait dalam konteks pekerjaan. Pertama. Beban Kerja: Beban kerja merujuk pada jumlah pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. Beban kerja dapat berupa: 1. Beban kerja fisik: Pekerjaan yang memerlukan aktivitas fisik yang berat. 2. Beban kerja mental: Pekerjaan yang memerlukan konsentrasi, perhatian, dan pemecahan masalah yang kompleks. Kedua Stres Kerja: Stres kerja adalah respons negatif yang dialami oleh pekerja akibat tekanan atau tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Stres kerja dapat disebabkan oleh: 1. Beban kerja yang berlebihan: Pekerjaan yang terlalu banyak atau terlalu berat. 2. Kurangnya kontrol: Pekerja tidak memiliki kontrol atas pekerjaan atau lingkungan kerja. 3. Kurangnya dukungan: Pekerja tidak mendapatkan dukungan yang cukup dari atasan atau rekan kerja.

Stres dapat menjadi penghambat kinerja karyawan yang optimal. Ketika seseorang mengalami stres, kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang maksimal cenderung terganggu, sehingga kinerjanya menurun. Stres tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada organisasi dan masyarakat secara keseluruhan. Keadaan ketegangan ini dapat mempengaruhi emosi, pola pikir, dan kondisi fisik seseorang. Jika tidak diatasi dengan baik, stres dapat menyebabkan seseorang kesulitan berinteraksi secara positif dengan lingkungan sekitarnya, baik di tempat kerja maupun di luar.

Beban kerja dan stres kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental pekerja, serta kinerja dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengelola beban kerja dan stres kerja dengan efektif.

4.2 Konsep Beban Kerja

Konsep beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada seorang pekerja atau karyawan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja bisa berupa tugas fisik maupun mental, dan menjadi tanggung jawab pekerja untuk menyelesaikannya.

4.2.1 Defenisi Beban Kerja.

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan atau tugas yang dibebankan kepada individu atau kelompok dalam mencapai tujuan atau tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam waktu yang ditentukan:

1. Aspek:

Beban kerja mencakup berbagai aspek seperti jumlah pekerjaan, kompleksitas tugas, tekanan waktu, dan sumber daya yang tersedia.

2. Pengaruh:

Beban kerja yang tinggi atau rendah dapat berdampak pada kepuasan kerja, produktivitas, dan bahkan kesehatan karyawan.

3. Pengukuran:

Beban kerja dapat diukur melalui berbagai metode, seperti observasi, wawancara, dan survei.

4. Faktor:

Beberapa faktor dapat mempengaruhi beban kerja, termasuk karakteristik pekerjaan, kemampuan karyawan, dan lingkungan kerja.

5. Analisis:

Analisis beban kerja dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan atau disesuaikan untuk memastikan keseimbangan antara tugas dan kemampuan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Beban kerja (*workload*) mengacu pada jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam waktu tertentu. Beban kerja dapat dibagi menjadi:

1. Beban kerja kuantitatif: Volume pekerjaan yang harus diselesaikan.

Beban kerja kuantitatif merujuk pada volume pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu tertentu. Beban kerja kuantitatif dapat diukur dari:

- a. Jumlah tugas: Banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. Jumlah pekerjaan: Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.
- c. Waktu penyelesaian: Waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan.

Beban kerja kuantitatif yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, penting untuk mengelola beban kerja kuantitatif dengan efektif, seperti:

- a. Prioritas tugas: Menentukan prioritas tugas yang paling penting.
- b. Pengelolaan waktu: Mengelola waktu dengan efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c. Delegasi tugas: Mendelegasikan tugas kepada orang lain jika memungkinkan.

Dengan mengelola beban kerja kuantitatif dengan efektif, pekerja dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi stres.

2. Beban kerja kualitatif: Tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas.

Beban kerja kualitatif merujuk pada tingkat kesulitan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja. Beban kerja kualitatif dapat diukur dari:

- a. Tingkat kesulitan: Seberapa sulit tugas yang harus diselesaikan.
- b. Kompleksitas: Seberapa kompleks tugas yang harus diselesaikan, termasuk kebutuhan akan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman.

- c. Tingkat tanggung jawab: Seberapa besar tanggung jawab yang harus diambil dalam menyelesaikan tugas.

Beban kerja kualitatif yang berlebihan dapat menyebabkan stres, kelelahan mental, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, penting untuk mengelola beban kerja kualitatif dengan efektif, seperti:

- a. Pengembangan keterampilan: Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas yang kompleks.
- b. Dukungan: Mendapatkan dukungan dari atasan atau rekan kerja untuk menyelesaikan tugas yang sulit.
- c. Pengelolaan stres: Mengelola stres dengan efektif untuk mengurangi dampak negatif pada kinerja.

Dengan mengelola beban kerja kualitatif dengan efektif, pekerja dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi stres.

4.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Beban kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor eksternal meliputi tuntutan tugas, organisasi kerja, dan lingkungan kerja. Faktor internal meliputi kondisi fisik, psikologis, dan motivasi pekerja.

1. Faktor Eksternal:

a. Tuntutan pekerjaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja terkait tuntutan pekerjaan antara lain:

- 1) Tuntutan waktu: Batas waktu yang ketat untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 2) Kompleksitas tugas: Tugas yang memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang tinggi.
- 3) Volume pekerjaan: Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu.
- 4) Tingkat kesulitan: Tugas yang memerlukan pemecahan masalah yang kompleks.
- 5) Tanggung jawab: Tingkat tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

6) Perubahan pekerjaan: Perubahan pekerjaan yang cepat dan tidak terduga.

7) Kurangnya sumber daya: Kurangnya sumber daya, seperti peralatan, teknologi, atau dukungan.

Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi beban kerja dan stres yang dialami oleh pekerja. Oleh karena itu, penting untuk mengelola faktor-faktor ini dengan efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pekerja.

b. Organisasi Kerja:

Masa kerja, waktu istirahat, sistem kerja (seperti shift kerja), struktur organisasi, dan pelimpahan tugas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja terkait organisasi kerja antara lain:

1) Masa kerja: Masa kerja yang panjang dapat menyebabkan kelelahan dan stres.

2) Waktu istirahat: Waktu istirahat yang tidak memadai dapat menyebabkan kelelahan dan stres.

3) Sistem kerja: Sistem kerja seperti shift kerja dapat mempengaruhi ritme biologis dan kesejahteraan pekerja.

4) Struktur organisasi: Struktur organisasi yang tidak efektif dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan pada beberapa departemen atau individu.

5) Komunikasi: Komunikasi yang tidak efektif antara departemen atau individu dapat menyebabkan kesalahpahaman dan beban kerja yang berlebihan.

6) Pengawasan: Pengawasan yang tidak efektif dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan pada beberapa individu atau departemen.

7) Proses kerja: Proses kerja yang tidak efektif dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan dan mengurangi efisiensi.

8) Teknologi: Penggunaan teknologi yang tidak efektif dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan dan mengurangi efisiensi.

9) Perubahan organisasi: Perubahan organisasi yang cepat dan tidak terduga dapat menyebabkan beban

kerja yang berlebihan pada beberapa individu atau departemen.

- 10) Kurangnya sumber daya: Kurangnya sumber daya, seperti peralatan, teknologi, atau dukungan, dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan.

Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi beban kerja dan stres yang dialami oleh pekerja. Oleh karena itu, penting untuk mengelola faktor-faktor ini dengan efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pekerja.

c. Lingkungan Kerja:

Kondisi fisik (stasiun kerja, tata ruang, alat kerja), lingkungan biologis, dan lingkungan psikologis.

Kondisi fisik, lingkungan biologis, dan lingkungan psikologis dapat mempengaruhi beban kerja dan kesejahteraan pekerja.

Berikut beberapa contoh:

Kondisi Fisik:

- 1) Stasiun kerja: Desain stasiun kerja yang ergonomis dapat mengurangi kelelahan dan cedera.
- 2) Tata ruang: Tata ruang yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi stres.
- 3) Alat kerja: Alat kerja yang aman dan efektif dapat mengurangi kelelahan dan cedera.

Lingkungan Biologis:

- 1) Kualitas udara: Kualitas udara yang buruk dapat menyebabkan masalah kesehatan.
- 2) Suhu dan kelembaban: Suhu dan kelembaban yang tidak nyaman dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan kelelahan.
- 3) Pencahayaan: Pencahayaan yang tidak memadai dapat menyebabkan kelelahan mata dan stres.

Lingkungan Psikologis:

- 1) Stres: Stres yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan mental dan fisik.
- 2) Dukungan sosial: Dukungan sosial yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi stres.
- 3) Kontrol: Kontrol yang memadai atas pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi stres.

Dengan memperhatikan kondisi fisik, lingkungan biologis, dan lingkungan psikologis, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif bagi pekerja.

2. Faktor Internal:

- a. **Faktor Somatis:** Jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, dan status gizi.
- b. **Faktor Psikologis:** Motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan kerja.

Selain itu, faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi beban kerja:

- a. **Kualitas kerja:** Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki pekerja.
- b. **Penggunaan waktu:** Efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan waktu kerja.
- c. **Standar pekerjaan:** Kesan dan perasaan pekerja terhadap beban kerja yang harus diselesaikan.
- d. **Kinerja pimpinan:** Pimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengurangi beban kerja.

4.3 Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi ketegangan psikologis dan fisik yang dialami karyawan saat berhadapan dengan pekerjaan atau permasalahan di tempat kerja. Kondisi ini bisa mempengaruhi kinerja, emosi, pikiran, dan kondisi fisik karyawan.

4.3.1 Defenisi Stres Kerja

Stres kerja adalah tekanan psikologis yang muncul dari tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan seseorang untuk mengatasinya. Ini dapat menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan psikis, memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi karyawan.

Stres kerja (*work stress*) adalah respons fisik dan emosional yang muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan individu untuk mengatasinya (Lazarus & Folkman, 1984).

4.3.2 Penyebab Stres Kerja

Penyebab stres kerja sangat beragam, mulai dari tuntutan pekerjaan yang tinggi, kurangnya dukungan sosial, hingga faktor lingkungan kerja yang tidak nyaman. Beberapa faktor utama yang seringkali menjadi pemicu stres kerja antara lain: beban kerja yang berlebihan, tekanan waktu yang ketat, kurangnya kontrol atas pekerjaan, ketidakjelasan peran kerja, konflik dengan rekan kerja atau atasan, dan kurangnya apresiasi atau pengakuan atas kinerja.

1. Tuntutan Pekerjaan:

Beban kerja berlebihan, target yang tidak realistis, deadline yang ketat, dan kurangnya sumber daya.

Faktor-faktor tersebut dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada pekerja. Berikut beberapa contoh:

- a. Beban kerja berlebihan: Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental.
- b. Target yang tidak realistis: Target yang tidak realistis dapat menyebabkan stres dan keputusasaan.
- c. Deadline yang ketat: Deadline yang ketat dapat menyebabkan stres dan tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Kurangnya sumber daya: Kurangnya sumber daya, seperti peralatan, teknologi, atau dukungan, dapat menyebabkan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan stres.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan mendukung kesejahteraan pekerja.

2. Lingkungan Kerja:

Konflik antar rekan kerja, kurangnya dukungan dari atasan, dan iklim kerja yang tidak kondusif.

Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja pekerja. Berikut beberapa contoh:

- a. Konflik antar rekan kerja: Konflik dapat menyebabkan stres, kelelahan emosional, dan penurunan kinerja.

- b. Kurangnya dukungan dari atasan: Kurangnya dukungan dapat menyebabkan pekerja merasa tidak dihargai dan tidak memiliki motivasi.
- c. Iklim kerja yang tidak kondusif: Iklim kerja yang tidak kondusif dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung kesejahteraan pekerja. Beberapa cara untuk meningkatkan iklim kerja antara lain:

- a. Meningkatkan komunikasi dan kerja sama antar rekan kerja
 - b. Memberikan dukungan dan penghargaan kepada pekerja
 - c. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman
- Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pekerja.

3. Faktor Personal:

Tipe kepribadian, kurangnya keterampilan, dan masalah pribadi yang memengaruhi kinerja.

Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan pekerja. Berikut beberapa contoh:

- a. Tipe kepribadian: Tipe kepribadian tertentu dapat mempengaruhi cara pekerja berinteraksi dengan rekan kerja dan menangani stres.
- b. Kurangnya keterampilan: Kurangnya keterampilan dapat menyebabkan pekerja merasa tidak kompeten dan tidak percaya diri.
- c. Masalah pribadi: Masalah pribadi dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan pekerja, seperti stres, kelelahan, dan penurunan motivasi.

4.3.3 Dampak Stres Kerja

Stres kerja dapat berdampak negatif pada karyawan dan perusahaan. Pada karyawan, stres dapat menurunkan kinerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja, serta meningkatkan risiko masalah kesehatan mental dan fisik. Pada perusahaan, stres kerja

dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan tingkat pergantian karyawan, dan menyebabkan konflik interpersonal.

1. **Psikis:** Cemas, mudah tersinggung, depresi, apatis, kehilangan minat pada pekerjaan, dan masalah tidur.
2. **Fisik:** Sakit kepala, nyeri otot, gangguan pencernaan, dan masalah kesehatan lain.
3. **Kinerja:** Penurunan produktivitas, kesalahan kerja, dan absensi yang sering

4.3.4 Mengatasi Stres Kerja

Mengatasi stres kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari mengidentifikasi penyebabnya, mengatur prioritas dan waktu, hingga melakukan aktivitas fisik dan relaksasi. Selain itu, penting juga untuk membangun hubungan yang positif di tempat kerja, berbicara dengan orang yang dipercaya, dan menjaga keseimbangan hidup.

1. **Mengatur Prioritas:** Urutkan tugas-tugas yang paling penting dan fokuslah pada penyelesaiannya.
2. **Mengelola Waktu:** Buat jadwal yang teratur dan hindari multitasking.
3. **Berolahraga:** Aktivitas fisik dapat membantu meredakan stres dan meningkatkan mood.
4. **Mencari Dukungan:** Berdiskusi dengan rekan kerja yang dipercaya, atasan, atau psikolog.
5. **Menjaga Pola Hidup Sehat:** Istirahat yang cukup, makan makanan bergizi, dan menghindari alkohol atau rokok.
6. **Melakukan Aktivitas Relaksasi:** Meditasi, yoga, atau mendengarkan musik dapat membantu meredakan stres.
7. **Menilai dan Mengubah Sikap:** Terhadap pekerjaan, atasan, dan rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Hanafie, A. H. (2025). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja Ekonomi*. Padang, Sumatera Barat: HEI Publishing Indonesia.
- Bora, M. A., Larisang, Hanafie, A., Haslindah, A., & Herman. (2025). Ergonomi Kognitif: Optimalisasi Interaksi Manusia dan Sistem. In *Get Press Indonesia*. Get Press Indonesia
- Hanafie, A. H. (2018). Hanafie, A., Haslindah. A., Saripuddin. M, Ergonomic Seating Design On Machine Combine Harvester. *Advances in Engineering Research*, vol.165. *Advances in Engineering Research*, vol.165, 165.
- Hanafie, A., & Haslindah, A. (2021). *Ergonomi*. Banten: AA Rezky.
- Hanafie, A., & Haslindah, A. (2021). Evaluation of Work Position Using Subyectivity Approach Based on RULA Method. *J. Ind. Eng. Manag.*, 70 - 70.
- Hanafie, A., Haslindah, A., Bora, M. A., Imran, A., Teknik, F., Makassar, U. I., & Industri, F. T. (2024). Analisis Tingkat Kenyamanan Kerja Pada Operator Central Control Room PLTU Barru Berbasis Nordic Body. *ILTEK: Jurnal Teknologi*, 19(2), 114–122.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47398/iltek.v19i02.184>
- Hanafie, A., Haslindah, A., Bora, M. A., Yusuf, R., Larisang, Sanusi, & Hamid, A. (2025). Study of Flexibility Factors in Determining the Design of Ergonomic Urban Pedestrian Sidewalk Facilities. *International Journal of Computational Methods and Experimental Measurements*, 13(1), 35–43.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18280/ijcmem.130104>
- Hanfie A., S. R. (2023). Evaluasi ergonomi beban kerja fisik pekerja bagian produksi berbasis metode reba. . *Jurnal Manajemen Rekayasa dan Inovasi Bisnis*, 08-23.
- Haslindah, A. A. (2021). Analisa Postur Kerja Operator Mesin Pembuatan Adonan Mie Menggunakan Metode Reba (Rapid Entire Body Assesment). *Haslindah, A., Andrie, Afrayana, R., Guntur, S. Y. E. (2021). Analisa Postur Kerja Operator Mesin Pembuatan Adonan. Journal Industrial Engineering And Management (JUST ME)*, 06-21.

- Haslindah, A. H. (2023). Rancangan Alat Pelipat Sarung Otomatis Berbasis Mikrokontroler Dalam Penerapan Ergonomis. *Jurnal Rekayasa Industri (JRI)*, 04-23.
- Henny Purwanti, 2022, Cara Mengatasi Stres pada Saat Bekerja, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jakarta/baca-artikel/15414/Cara-Mengatasi-Stres-pada-Saat-Bekerja.html>
- Intan Aulia Husnunnisa, 2024, Beban Kerja Karyawan: Definisi, Jenis, Indikator, & Contohnya, <https://www.ruangkerja.id/blog/beban-kerja-karyawan-definisi-jenis-indikator-contohnya#:~:text=Beban%20kerja%20adalah%20jumlah%20tugas,tersedia%20untuk%20menyelesaikan%20pekerjaan%20tersebut>.
- Melinda Wijaya, 2022, Beban Kerja: Pengertian, Indikator, dan Cara Pengukurannya, <https://liveaman.com/id/blog/beban-kerja-adalah>
- Kemenkes, 2025, 7 Cara Efektif Mengatasi Stres Kerja untuk Lebih Produktif, <https://ayosehat.kemkes.go.id/stres-kerja>
- Rahma Yulita, 2024, Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asian Agri Singingi Hilir Kabupaten Kuantan Singingi, *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis, dan Teknologi (AMBITEK)*, Vol. 4, No.1 November 2024, pp. 125-135.
- Syahrir Budiman P, dkk, 2024, Dampak Stress Kerja dan Cara Mengatasinya Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran* <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp> Volume 7 Nomor 3, 2024, pp. 8112-8118.
- Sunarso dan Kusdi. 2010. Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia. Fakultas Ekonomi .Univrsitas Slamet Riyadi Surakarta*. Vol. 4 No. 1 : 72 – 79.
- Tarwaka. 2011. *Ergonomi Industri, Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan Aplikasi Di Tempat Kerja*. Surakarta: Harapan Press.

BAB 5

METODE ANALISIS BEBAN KERJA

Oleh Mutia Alius

5.1 Klasifikasi Metode Analisis Beban Kerja

Dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan kerja, pengukuran beban kerja menjadi langkah krusial. Beban kerja yang tidak seimbang dapat memicu kelelahan, menurunkan kualitas kerja, bahkan meningkatkan risiko kecelakaan kerja (Wilson, 2014). Oleh karena itu, pemilihan metode analisis beban kerja harus disesuaikan dengan karakteristik tugas, lingkungan kerja, dan tujuan analisis.

Secara umum, metode analisis beban kerja dikelompokkan ke dalam tiga kategori (Hamalik, 2020).

Tabel 5.1. Kategori Analisis Beban Kerja

Kategori	Karakteristik	Contoh Metode
Subjektif	Berdasarkan persepsi individu terhadap beban kerja yang dialaminya.	NASA-TLX, SWAT, kuesioner rating
Objektif	Menggunakan data fisiologis atau perilaku sebagai indikator beban kerja.	HRV, EEG, Eye-tracking, RULA, OWAS
Gabungan	Mengombinasikan data subjektif dan objektif untuk hasil yang lebih akurat.	HRV + NASA-TLX, EEG + <i>rating scale</i>

Setiap pendekatan dalam analisis beban kerja memiliki kekuatan dan keterbatasannya masing-masing. Pemahaman terhadap keunggulan dan keterbatasan ini penting untuk memastikan bahwa metode yang dipilih benar-benar sesuai dengan kondisi lapangan dan tujuan evaluasi yang ingin dicapai. Tabel

berikut merangkum perbandingan umum antara metode subjektif, objektif, dan gabungan dari berbagai aspek utama:

Tabel 5.2. Perbandingan Umum Antara Metode Subjektif, Objektif dan Gabungan

Metode	Kelebihan	Keterbatasan
Subjektif	Mudah digunakan, biaya rendah, respons cepat	Rentan bias persepsi, kurang objektif
Objektif	Akurat, berbasis data fisiologis/biomekanik	Butuh alat khusus, mahal, interpretasi kompleks
Gabungan	Komprehensif dan fleksibel dalam pengambilan data	Membutuhkan waktu dan sumber daya lebih besar

Pemilihan metode analisis beban kerja sangat bergantung pada konteks operasional dan tujuan dari evaluasi yang dilakukan. Dalam praktiknya, tidak semua metode cocok digunakan untuk setiap jenis pekerjaan. Misalnya, pada pekerjaan yang bersifat fisik seperti di sektor manufaktur atau konstruksi, metode objektif berbasis pengamatan postur seperti RULA atau OWAS lebih relevan digunakan. Sebaliknya, untuk pekerjaan dengan beban kognitif tinggi seperti *call center* atau operator ruang kendali, metode subjektif seperti NASA-TLX lebih efektif dalam menangkap persepsi beban mental pekerja.

Selain jenis pekerjaan, faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah ketersediaan sumber daya seperti waktu, biaya dan alat. Metode objektif sering kali membutuhkan perangkat khusus seperti sensor detak jantung atau alat *eye-tracker*, yang belum tentu tersedia di semua organisasi. Oleh karena itu, dalam kondisi terbatas metode subjektif sering menjadi pilihan utama karena lebih praktis dan ekonomis. Namun, jika tujuannya adalah untuk evaluasi mendalam yang komprehensif, maka pendekatan gabungan antara metode subjektif dan objektif menjadi pilihan ideal, terutama dalam pengembangan sistem kerja berkelanjutan.

5.2 Metode Subjektif

Metode subjektif digunakan untuk mengukur beban kerja berdasarkan persepsi individu terhadap pengalaman kerjanya. Metode ini bersifat ekonomis, mudah diterapkan, dan dapat menghasilkan data dalam waktu relatif singkat. Kelemahan utamanya adalah bergantung pada kondisi psikologis responden dan rentan terhadap bias subjektif. Meskipun demikian, metode ini sangat populer dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis, seperti call center, ruang kendali atau pelayanan kesehatan.

5.2.1 NASA-TLX (*Task Load Index*)

NASA-TLX merupakan salah satu metode subjektif paling banyak digunakan dalam pengukuran beban kerja mental. Metode ini menilai beban kerja berdasarkan enam dimensi utama: *mental demand*, *physical demand*, *temporal demand*, *performance*, *effort*, dan *frustration level* (Hart & Staveland, 1988). Setiap dimensi diberi skor oleh responden, lalu dikalkulasi dengan pembobotan yang mencerminkan prioritas persepsi individu.

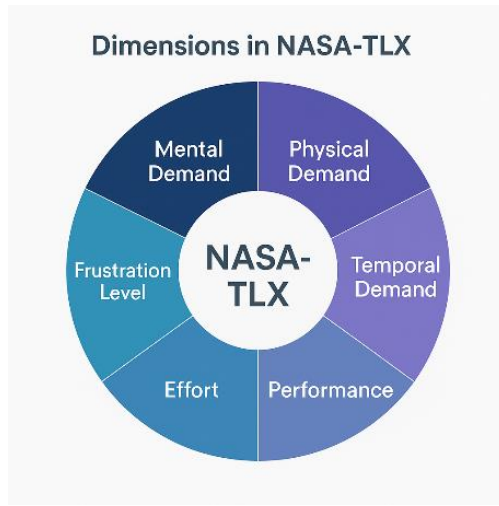
NASA-TLX terdiri dari enam dimensi penilaian yang masing-masing dinilai oleh responden. Prosedur penerapannya meliputi tiga tahap utama:

1. Pemberian Skor Awal (*Rating Scale*)

Responden diminta memberikan skor untuk setiap dimensi beban kerja (*mental demand*, *physical demand*, *temporal demand*, *performance*, *effort*, dan *frustration level*) pada skala 0 sampai 100, biasanya dalam kelipatan 5. Skor ini menggambarkan intensitas beban kerja yang dirasakan.

2. *Pairwise Comparison* (Pembobotan Antar-Dimensi)

Responden membandingkan setiap pasangan dimensi untuk menentukan mana yang lebih berkontribusi terhadap beban kerja secara keseluruhan. Total ada 15 pasangan yang dibandingkan (*combinations of 6 dimensions, 2 at a time*). Hasil dari tahap ini menghasilkan bobot preferensi untuk masing-masing dimensi.



Gambar 5.1. Nasa-TLX

Keenam dimensi utama dalam metode NASA-TLX yang digunakan dalam *pairwise comparison* mewakili berbagai aspek beban kerja yang dirasakan oleh responden:

a. *Mental Demand* (Tuntutan Mental)

Seberapa besar tuntutan mental dan kognitif yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Contohnya: memecahkan masalah, membuat keputusan, mengingat informasi, berpikir logis.

b. *Physical Demand* (Tuntutan Fisik)

Seberapa besar upaya fisik yang diperlukan, seperti gerakan tubuh, mengangkat beban, atau berdiri lama. Biasanya tinggi pada pekerjaan lapangan, manufaktur, atau medis.

c. *Temporal Demand* (Tuntutan Waktu)

Tekanan yang berkaitan dengan kecepatan tugas dan keterbatasan waktu. Misalnya: pekerjaan berbasis *deadline*, respon cepat, *shift* singkat dengan tugas padat.

d. *Performance* (Kinerja yang Dirasakan)

Seberapa puas responden terhadap hasil kinerjanya sendiri.

Uniknya, ini bersifat *inverse* yaitu semakin tidak puas, skor beban kerjanya lebih tinggi.

e. *Effort* (Upaya yang Dikeluarkan)

Seberapa besar tenaga mental dan fisik yang harus dikerahkan untuk mencapai performa yang diharapkan. Ini adalah dimensi yang paling sering dianggap dominan oleh responden dalam studi NASA-TLX.

f. *Frustration Level* (Tingkat Frustrasi)

Menggambarkan kondisi emosional responden selama melakukan tugas, termasuk stres, iritasi, atau ketegangan. Beban kerja tidak hanya bersifat fisik/mental, tapi juga emosional.

Dalam *pairwise comparison*, responden diminta memilih antara dua dimensi tersebut sebanyak 15 kali (semua kombinasi 2 dari 6), untuk menilai mana yang paling berkontribusi terhadap beban kerja mereka secara subjektif. Hasil dari perbandingan ini digunakan untuk membobot nilai akhir dari masing-masing dimensi.

Tabel 5.3. Tabel *Pairwise Comparison*

Pasangan Dimensi	Dimensi yang Dipilih
<i>Mental Demand vs Physical Demand</i>	<i>Mental Demand</i>
<i>Mental Demand vs Temporal Demand</i>	<i>Temporal Demand</i>
...	...

3. Perhitungan Skor Akhir (*Weighted Workload Score*)

Skor masing-masing dimensi dikalikan dengan bobotnya, kemudian dijumlahkan dan dibagi dengan total bobot (biasanya 15) untuk memperoleh skor akhir beban kerja.

Metode ini dapat dilakukan secara manual menggunakan formulir cetak, maupun secara digital menggunakan aplikasi atau spreadsheet otomatis yang dirancang untuk analisis NASA-TLX.

5.2.2 SWAT (*Subjective Workload Assessment Technique*)

SWAT mengukur beban kerja dengan mempertimbangkan tiga dimensi: *time load*, *mental effort*, dan *psychological stress* (Reid & Nygren, 1988).

- 1. *Time Load* (TL) – tekanan waktu dalam menyelesaikan tugas
- 2. *Mental Effort Load* (MEL) – seberapa besar konsentrasi dan pemikiran yang dibutuhkan.
- 3. *Psychological Stress Load* (PSL) – tingkat ketegangan, frustasi, atau tekanan emosional saat menjalankan tugas

Setiap kombinasi dari ketiga dimensi ini digabungkan untuk menghasilkan indeks beban kerja secara keseluruhan. Metode ini lebih ringkas dibanding NASA-TLX dan cocok digunakan untuk pekerjaan bersifat terstruktur.

Prosedur penerapan SWAT meliputi tiga tahap utama:

- 1. Penentuan Skala Peringkat

Responden diberikan pemahaman mengenai setiap dimensi (TL, MEL, PSL), lalu diminta untuk memberikan nilai skala dari 1 sampai 3 untuk masing-masing dimensi.

Tabel 5.4. Skala Peringkat

Nilai	Deskripsi Umum
1	Rendah
2	Sedang
3	Tinggi

- 2. Kalibrasi dan Pembuatan Kombinasi Beban

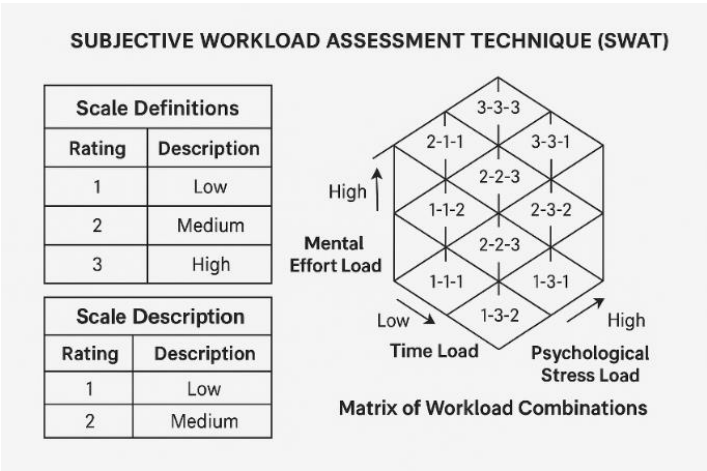
Dari tiga dimensi tersebut, dibuat kombinasi beban kerja sebanyak 27 kondisi (3×3×3). Responden diminta untuk membandingkan berbagai kombinasi dan mengurutkannya dari yang paling ringan hingga paling berat berdasarkan pengalaman kerjanya. Proses ini disebut dengan *paired comparison*.

- 3. Evaluasi Tugas

Setelah pekerjaan selesai dilakukan, responden diminta memilih kombinasi beban kerja (dari 27 kombinasi tadi) yang

paling mendekati beban kerja aktual yang ia rasakan selama tugas berlangsung. Kombinasi terpilih kemudian dipetakan ke dalam indeks beban kerja mental. Nilai indeks ini bisa digunakan untuk:

- a. Membandingkan antara tugas satu dengan yang lain
- b. Menilai efektivitas perubahan sistem kerja
- c. Mengidentifikasi momen beban kognitif berlebih



Gambar 5.2. Tahapan SWAT

5.2.3 Skala Rating dan Kuesioner Khusus

Selain NASA-TLX dan SWAT, berbagai kuesioner lain seperti *Workload Profile*, *Rating Scale Mental Effort (RSME)*, dan *Job Content Questionnaire* juga digunakan untuk mengukur aspek-aspek beban kerja psikologis dan sosial di tempat kerja.

5.3 Metode Objektif

Metode objektif menggunakan data fisiologis dan biomekanik untuk menilai beban kerja secara langsung. Keunggulannya terletak pada obyektivitas dan akurasi pengukuran, meskipun metode ini sering memerlukan peralatan khusus dan interpretasi hasil yang lebih kompleks.

5.3.1 Heart Rate dan Heart Rate Variability (HRV)

HR dan HRV digunakan untuk memantau stres fisiologis yang berhubungan dengan beban kerja. Penurunan variabilitas denyut jantung biasanya menunjukkan peningkatan beban kerja mental atau fisik (Cain, 2007). HR menunjukkan jumlah detak per menit (bpm), sedangkan HRV menunjukkan variabilitas waktu antar detak (interval RR). Tahapan penggunaan *Heart Rate* (HR) dan *Heart Rate Variability* (HRV) dalam analisis beban kerja (Luque-Casado *et al.*, 2016):

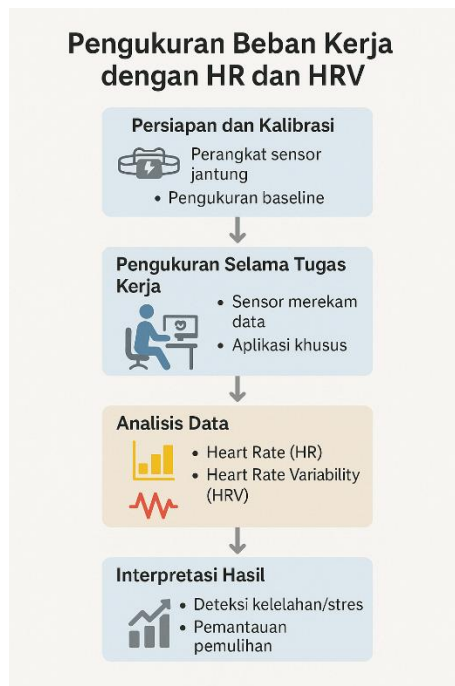
1. Persiapan dan Kalibrasi
 - a. Gunakan perangkat sensor jantung seperti *chest strap*, *wristband*, atau *EKG portable*.
 - b. Kalibrasikan alat dan pastikan perangkat menyimpan data dalam format yang kompatibel (RR interval atau *raw ECG*).
 - c. Lakukan pengukuran baseline saat kondisi istirahat, untuk dijadikan pembanding.
2. Pengukuran Selama Tugas Kerja
 - a. Sensor dipasang pada pekerja dan **dibiarkan merekam data detak jantung** selama aktivitas berlangsung.
 - b. Durasi pengukuran bisa disesuaikan dengan panjang tugas: dari beberapa menit hingga satu jam.
 - c. Disarankan menggunakan aplikasi khusus atau *software* seperti **Kubios, Polar Flow, atau HRV Analysis Tool**.
3. Analisis Data (Taelman *et al.*, 2009)
 - a. *Heart Rate* (HR)
 - 1) Menganalisis rata-rata bpm selama kerja dibandingkan dengan saat istirahat.
 - 2) HR meningkat seiring dengan beban kerja fisik maupun stres psikologis.
 - b. *Heart Rate Variability* (HRV)
 - 1) Analisis dilakukan terhadap variasi interval antar detak jantung (RR interval).
 - 2) HRV rendah → menandakan stres tinggi, sistem saraf simpatis dominan.
 - 3) HRV tinggi → menandakan relaksasi dan kontrol otonom yang seimbang.

Indikator yang digunakan:

- 1) RMSSD (*Root Mean Square of Successive Differences*)
- 2) SDNN (*Standard Deviation of NN intervals*)
- 3) LF/HF Ratio (*rasio antara Low Frequency dan High Frequency band*)

4. Interpretasi Hasil

- a. Dibandingkan dengan nilai baseline dan/atau standar populasi.
- b. Digunakan untuk:
 - 1) **Mendeteksi kelelahan** atau **stres akut** selama kerja
 - 2) **Memonitor pemulihan** (misalnya saat shift malam atau kerja lembur)
 - 3) **Mengukur efektivitas desain sistem kerja atau intervensi ergonomic**



Gambar 5.3. Bagan Tahapan HR dan HRV

5.3.2 Eye-Tracking

Dengan melacak gerakan mata, fixasi dan pupil diameter, metode ini memberikan gambaran mengenai fokus perhatian dan beban visual pengguna. Cocok digunakan dalam evaluasi *interface*, kerja visual, dan kontrol sistem otomatis (Holmqvist *et al.*, 2011).

1. Persiapan dan Kalibrasi

- a. Siapkan perangkat eye-tracker, dapat berupa:
 - 1) *Remote eye-tracker* (dipasang di bawah layar monitor).
 - 2) *Wearable eye-tracker* (berbentuk kacamata).
- b. Lakukan proses kalibrasi awal agar perangkat dapat mengenali pergerakan mata secara akurat.
- c. Pastikan lingkungan pengukuran (pencahayaan, posisi tubuh) konsisten dan optimal.

2. Pengukuran Selama Tugas

Eye-tracker secara otomatis merekam data visual pengguna selama tugas berlangsung, meliputi:

- a. *Fixation count* → berapa kali mata terfokus pada titik tertentu.
- b. *Fixation duration* → lama waktu mata terfokus.
- c. *Scanning patterns* → pola pergerakan mata antar area informasi.
- d. Pupil diameter → ukuran pupil sebagai indikator stres atau beban kognitif.

3. Analisis Data

- a. Data diproses menggunakan perangkat lunak khusus seperti:
 - 1) Tobii Pro Lab
 - 2) *EyeLink Data Viewer*
- b. Parameter yang dianalisis meliputi:
 - 1) Pola dan jumlah *fixation* → meningkat saat beban kognitif tinggi.
 - 2) Durasi *fixation* → semakin panjang menunjukkan pemrosesan informasi yang berat.
 - 3) Pola *scanning* → untuk mengidentifikasi apakah navigasi visual sesuai dengan alur kerja yang diinginkan.

- 4) Pupil diameter → membesar saat terjadi stres atau beban kognitif meningkat.
4. Interpretasi Hasil
Hasil *eye-tracking* digunakan untuk:
 - a. Mengidentifikasi bagian antarmuka atau sistem yang membingungkan atau membebani pengguna.
 - b. Mengevaluasi efektivitas pelatihan atau redesign sistem kerja berbasis tampilan visual.
 - c. Mendeteksi kelelahan visual dan kognitif pada pekerja.

5.3.3 *Electroencephalography* (EEG)

EEG digunakan untuk menangkap aktivitas gelombang otak dalam menilai beban kognitif, terutama dalam lingkungan kerja yang kompleks dan penuh gangguan. Meski sangat akurat, metode ini umumnya hanya digunakan dalam penelitian karena biayanya tinggi dan alatnya sensitive (Berka *et al.*, 2007).

1. Persiapan dan Kalibrasi
 - a. Gunakan perangkat EEG yang sesuai:
 - 1) EEG cap dengan sejumlah elektroda standar (10–20 *system placement*).
 - 2) *Wireless EEG headset* (untuk studi di lingkungan kerja alami).
 - b. Kalibrasi perangkat untuk memastikan kualitas sinyal yang optimal.
 - c. Pastikan kulit kepala bersih dan kontak antara elektroda dan kulit baik (menggunakan gel/elektroda konduktif).
2. Pengukuran Selama Tugas
 - a. EEG merekam secara real-time:
Aktivitas gelombang otak dalam berbagai frekuensi:
 - 1) Delta (0.5–4 Hz) → tidur nyenyak.
 - 2) Theta (4–8 Hz) → relaksasi ringan, kelelahan.
 - 3) Alpha (8–12 Hz) → relaksasi, mengurangi ketegangan.
 - 4) Beta (12–30 Hz) → fokus, perhatian, aktivitas mental.
 - 5) Gamma (>30 Hz) → pemrosesan informasi tinggi.
 - b. Selama tugas, perubahan dominasi frekuensi ini menunjukkan beban kognitif yang dialami.

3. Analisis Data

- a. Data EEG dianalisis menggunakan perangkat lunak seperti: EEGLAB, *BrainVision Analyzer*, *NeuroGuide*.
- b. Parameter umum yang dianalisis:
 - 1) Peningkatan aktivitas Beta/Gamma → menunjukkan peningkatan beban kerja kognitif.
 - 2) Peningkatan Theta/Alpha → menunjukkan kelelahan atau berkurangnya fokus.
 - 3) *Event-related potentials* (ERP) → respon otak terhadap stimulus spesifik.

4. Interpretasi Hasil

Hasil EEG digunakan untuk:

- a. Mengidentifikasi periode dengan beban kognitif tinggi selama proses kerja.
- b. Mengevaluasi desain sistem kerja, apakah membebani pengguna secara mental.
- c. Mendeteksi kelelahan mental yang tidak selalu tampak melalui observasi perilaku.
- d. Mengoptimalkan intervensi pelatihan atau desain antarmuka.

5.3.4 Metode Observasi Postural

Metode seperti RULA, OWAS, dan REBA digunakan untuk menganalisis postur tubuh dalam aktivitas kerja fisik. Teknik ini sangat umum digunakan di sektor manufaktur, kesehatan, dan logistik.

1. RULA (*Rapid Upper Limb Assessment*)

RULA adalah metode penilaian cepat yang berfokus pada postur tubuh bagian atas (*upper limb*), seperti leher, bahu, lengan, pergelangan tangan, serta punggung bagian atas (McAtamney & Corlett, 1993).

- a. Sangat cocok digunakan pada:
 - 1) Pekerjaan duduk statis (misalnya kerja komputer, *assembly line*).
 - 2) Pekerjaan yang melibatkan gerakan tangan repetitif.
- b. Hasil penilaian RULA berupa skor risiko yang menunjukkan apakah postur kerja perlu diperbaiki.

2. OWAS (*Ovako Working Posture Analysis System*)

OWAS adalah metode observasi yang mengevaluasi postur tubuh secara keseluruhan (Karhu *et al.*, 1977):

- a. Punggung.
- b. Lengan atas.
- c. Kaki.
- d. Beban yang diangkat.
- e. Sangat cocok digunakan pada pekerjaan *manual handling*, *lifting*, *pushing*, *pulling*, lingkungan industri berat atau konstruksi.
- f. OWAS menghasilkan kategori risiko yang membantu pengambil keputusan untuk melakukan intervensi ergonomi.

3. REBA (*Rapid Entire Body Assessment*)

REBA adalah metode yang mirip dengan RULA tetapi mencakup seluruh tubuh (*entire body*), dan dikembangkan untuk menganalisis pekerjaan yang lebih dinamis dan beragam.

- a. Sangat cocok digunakan pada:
 1. Lingkungan kerja dinamis (misalnya kerja di lantai produksi, logistik, perawatan kesehatan).
 2. Tugas yang melibatkan perubahan postur cepat, gerakan berulang, atau pembebanan tubuh yang tidak terduga.
- b. REBA menggunakan sistem penilaian postur tubuh, beban kerja, dan coupling untuk menghasilkan skor risiko ergonomi.

Tabel 5.5. Perbandingan RULA, OWAS dan REBA

Aspek	RULA	OWAS	REBA
Fokus	Upper limb + leher	Seluruh tubuh (global)	Seluruh tubuh (dinamis)
Cocok untuk	Kerja statis, assembly line	Manual handling, lifting	Kerja dinamis, perawatan, logistik
Kemudahan	Mudah, cepat	Mudah, dapat digunakan di lapangan	Mudah, fleksibel, lebih sensitif terhadap dinamika kerja
Output	Skor risiko postural	Kategori risiko postur global	Skor risiko ergonomi total

DAFTAR PUSTAKA

- Berka, C., Levendowski, D.J., Lumicao, M.N., Yau, A., Davis, G., Zivkovic, V., Olmstead, R.E., Tremoulet, P.D. and Craven, P.L., 2007. EEG correlates of task engagement and mental workload in vigilance, learning, and memory tasks. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 78(5), pp.B231–B244.
- Cain, B., 2007. *A Review of the Mental Workload Literature*. DRDC Toronto TR 2007–212. Toronto: Defence R&D Canada.
- Hart, S.G. and Staveland, L.E., 1988. Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In: P.A. Hancock and N. Meshkati, eds. *Human Mental Workload*. Amsterdam: North-Holland, pp.139–183.
- Hignett, S. and McAtamney, L., 2000. Rapid Entire Body Assessment (REBA). *Applied Ergonomics*, 31(2), pp.201–205.
- Holmqvist, K., Nyström, M., Andersson, R., Dewhurst, R., Jarodzka, H. and van de Weijer, J., 2011. *Eye Tracking: A Comprehensive Guide to Methods and Measures*. Oxford: Oxford University Press.
- Karhu, O., Kansil, P. and Kuorinka, I., 1977. Correcting working postures in industry: a practical method for analysis. *Applied Ergonomics*, 8(4), pp.199–201.
- Luque-Casado, A., Perales, J.C., Cárdenas, D. and Sanabria, D., 2016. Heart rate variability and cognitive performance: The autonomic response to task demands. *Biological Psychology*, 113, pp.83–90.
- McAtamney, L. and Corlett, E.N., 1993. RULA: a survey method for the investigation of work-related upper limb disorders. *Applied Ergonomics*, 24(2), pp.91–99.
- Reid, G.B. and Nygren, T.E., 1988. The Subjective Workload Assessment Technique: A scaling procedure for measuring mental workload. In: P.A. Hancock and N. Meshkati, eds. *Human Mental Workload*. Amsterdam: North-Holland, pp.185–218.
- Rubio, S., Diaz, E., Martin, J. and Puente, J.M., 2004. Evaluation of Subjective Mental Workload: A Comparison of SWAT, NASA-

- TLX, and Workload Profile Methods. *Applied Psychology*, 53(1), pp.61–86.
- Stanton, N.A., Salmon, P.M., Walker, G.H., Baber, C. and Jenkins, D.P., 2013. *Human Factors Methods: A Practical Guide for Engineering and Design*. 2nd ed. Farnham: Ashgate Publishing.
- Taelman, J., Vandeput, S., Spaepen, A. and Van Huffel, S., 2009. Influence of mental stress on heart rate and heart rate variability. In: *Proceedings of the 4th European Conference of the International Federation for Medical and Biological Engineering*. pp.1366–1369.
- Wilson, J.R., 2014. Fundamentals of Systems Ergonomics: Understanding people–system interactions in the modern world. *Applied Ergonomics*, 45(1), pp.5–13.

BAB 6

REKRUTMEN DAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA

Oleh Aslam Mei Nur Widigdo

6.1 Pendahuluan

Pada era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, peran rekrutmen dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja menjadi krusial bagi kelangsungan dan kesuksesan suatu organisasi. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam tentang proses rekrutmen dan analisis kebutuhan tenaga kerja menjadi sangat penting. Rekrutmen bukan sekadar proses penerimaan karyawan baru, melainkan strategi penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan dan visi perusahaan. Oleh karena itu, bab ini akan membahas secara komprehensif tentang konsep rekrutmen dan analisis kebutuhan tenaga kerja dalam konteks produktivitas kerja.

Tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan pemahaman yang mendalam kepada pembaca mengenai pentingnya strategi rekrutmen yang efektif dan analisis kebutuhan tenaga kerja yang akurat dalam meningkatkan produktivitas kerja di lingkungan kerja. Melalui pemahaman yang komprehensif tentang konsep rekrutmen dan kebutuhan tenaga kerja, diharapkan pembaca dapat mengidentifikasi tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses rekrutmen serta menerapkan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi secara efisien. Dengan demikian, bab ini tidak hanya akan memberikan wawasan teoritis, tetapi juga panduan praktis bagi pembaca dalam menghadapi dinamika rekrutmen dan kebutuhan tenaga kerja di dunia kerja saat ini.

Dalam bab ini, pembaca akan diajak untuk memahami bagaimana analisis kebutuhan tenaga kerja dapat menjadi landasan yang kuat dalam proses rekrutmen yang berhasil.

Selain itu, bab ini juga akan membahas berbagai strategi rekrutmen yang inovatif dan efektif yang dapat membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Dengan demikian, diharapkan bab ini dapat memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana rekrutmen yang baik dapat berdampak positif pada produktivitas kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya pemahaman yang mendalam terhadap topik ini, pembaca diharapkan dapat mengoptimalkan proses rekrutmen dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara strategis dan efektif.

Dengan demikian, bab ini akan memberikan landasan yang kokoh bagi pembaca untuk memahami pentingnya rekrutmen yang efektif dan analisis kebutuhan tenaga kerja yang tepat dalam konteks produktivitas kerja. Dengan memperoleh pemahaman yang mendalam tentang topik ini, pembaca diharapkan dapat mengimplementasikan praktik-praktik terbaik dalam rekrutmen dan kebutuhan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi serta produktivitas kerja secara keseluruhan.

6.2 Kebutuhan Tenaga Kerja

6.2.1 Konsep Dasar Kebutuhan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja merupakan aspek kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang merujuk pada jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan oleh sebuah organisasi untuk menjalankan operasinya dengan efisien. Faktor-faktor yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja mencakup berbagai variabel, seperti tugas-tugas yang harus diselesaikan, volume pekerjaan yang harus dilakukan, tingkat kompleksitas pekerjaan yang dihadapi, serta kebutuhan akan keterampilan khusus yang diperlukan. Perubahan lingkungan kerja yang dinamis juga dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja dengan memunculkan tuntutan baru yang harus dipenuhi oleh karyawan.

Analisis kebutuhan tenaga kerja yang komprehensif melibatkan penilaian menyeluruh terhadap berbagai faktor yang mencerminkan kebutuhan organisasi. Dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, perlu dipertimbangkan tidak hanya aspek

kuantitatif seperti jumlah karyawan yang dibutuhkan, tetapi juga aspek kualitatif seperti jenis keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk menunjang tujuan bisnis organisasi. Proses ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan operasional dan strategis perusahaan serta visi jangka panjangnya.

Kebutuhan tenaga kerja yang tepat memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan lingkungan kerja yang ada. Dengan mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja secara akurat, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi operasional, dan mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif. Pengelolaan kebutuhan tenaga kerja yang baik juga memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dan lingkungan kerja dengan lebih fleksibel, mempertahankan daya saing dan relevansi di pasar yang berubah-ubah.

Keterkaitan kebutuhan tenaga kerja, analisis beban kerja dan produktifitas adalah bahwa analisis beban kerja membantu organisasi dalam menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan beban kerja yang ada. Dengan memahami tugas-tugas dan beban kerja yang dihadapi karyawan, perusahaan dapat menentukan jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai produktivitas yang diinginkan. Dengan memastikan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja secara tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

6.2.2 Analisis dan Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang sesuai dengan tuntutan operasionalnya. Peramalan kebutuhan tenaga kerja bisa diperoleh melalui proses analisis. Metode analisis kebutuhan tenaga kerja merujuk pada pendekatan sistematis untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Beberapa metode analisis dan peramalan kebutuhan tenaga kerja adalah sebagai berikut

1. Analisis Trend Historis: Melibatkan analisis data historis tentang kebutuhan tenaga kerja, seperti pertumbuhan bisnis, fluktuasi musiman, dan tren rekrutmen sebelumnya. Dengan memahami pola historis, perusahaan dapat membuat perkiraan yang lebih akurat untuk kebutuhan tenaga kerja di masa depan.
2. Model Regresi: Model regresi statistik digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel tertentu (misalnya, pertumbuhan penjualan, proyeksi bisnis) dan kebutuhan tenaga kerja. Dengan menganalisis data historis dan faktor-faktor yang relevan, model regresi dapat membantu memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.
3. Metode Rasio Karyawan: Memperhitungkan rasio karyawan terhadap output atau pendapatan perusahaan. Dengan memahami berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan pendapatan tertentu, perusahaan dapat menilai kebutuhan tenaga kerja berdasarkan kinerja dan target bisnis.
4. Analisis Gap Keterampilan: Melibatkan evaluasi keterampilan yang ada dan yang dibutuhkan di masa depan. Dengan memahami kesenjangan keterampilan yang mungkin terjadi, organisasi dapat merencanakan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang akan datang.
5. Konsultasi dengan Manajemen & Ahli Industri: Melibatkan diskusi dengan manajemen senior dan ahli industri untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang tren industri, proyeksi bisnis, dan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Pendapat dari para ahli dapat membantu memperkuat peramalan kebutuhan tenaga kerja.
6. Perencanaan Suksesi: Mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Dengan merencanakan suksesi secara proaktif, perusahaan dapat memastikan ketersediaan bakat internal yang memadai untuk mengisi kekosongan posisi penting.

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan titik krusial dalam perencanaan SDM. Menurut Mangkuprawira (2011)

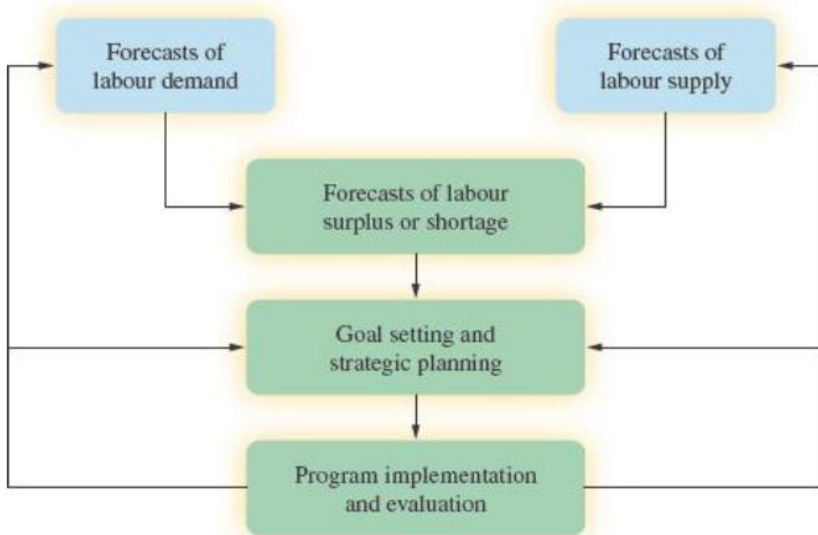
perencanaan SDM Strategik adalah suatu proyeksi bagaimana suatu perusahaan merencanakan untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya manusia, dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal global. Mello (2015) menyatakan salah satu tujuan perencanaan strategic tenaga kerja adalah dalam rangka mencegah kelebihan atau kekurangan SDM.

Dalam model perencanaan SDM, Griffin (2013) menyampaikan bahwa tahapan perencanaan SDM dimulai dari proses pengkajian beberapa hal terkait dengan kondisi pasar tenaga kerja luar, kondisi tenaga kerja yang ada saat ini, rencana organisasi kedepan, tren perkembangan ekonomi. Kemudian atas dasar kajian awal, maka akan dibuat ramalan kebutuhan. Ramalan kebutuhan tenaga kerja ini, akan didasarkan perbandingan ramalan pasokan internal dan pasokan eksternal. Tahap terakhir dari model dimaksud adalah perencanaan kebutuhan tenaga kerja terkait dengan pensikapan kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Secara detil bisa dilihat pada Gambar 6.1.

Sementara itu Noe et al. (2016) menyampaikan Proses perencanaan SDM sebagaimana Gambar 6.2. Dalam model ini digambarkan bahwa peramalan kelebihan atau kekurangan tenaga kerja didasarkan pada ramalan kebutuhan tenaga kerja yang dibandingkan ramalan pasokan tenaga kerja. Atas dasar ramalan kebutuhan tenaga kerja, maka akan disusun tujuan dan perencanaan strategis, serta langkah terakhir adalah implementasi program pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan evaluasi.



Gambar 6.1. Model Perencanaan SDM
Sumber : Griffin (2013)



Gambar 6.2. Proses Perencanaan SDM
Sumber : Noe *et al* (2016)

Dengan melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja secara sistematis dan holistik, organisasi mampu membuat perkiraan kebutuhan SDM lebih akurat, serta organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang tepat pada tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Analisis yang tepat akan membantu organisasi untuk mengoptimalkan produktivitas, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mencapai tujuan strategis jangka panjang mereka. Selain itu analisis kebutuhan tenaga kerja juga akan memberikan manfaat terkait dengan pengkoordinasian fungsi-fungsi manajemen SDM secara optimal.

6.3 Rekrutmen

6.3.1 Konsep Dasar Rekrutmen

Rekrutmen pada dasarnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan (Taufiqurokhman,2009). Perekrutan

adalah proses menghasilkan sekelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan organisasi (Mathis dan Jackson, 2010).

Namun, pendapat lain menyatakan bahwa rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik, menyeleksi, dan memilih individu yang tepat untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses rekrutmen ini tidak hanya berfokus pada pencarian kandidat, tetapi juga pada upaya untuk menemukan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi. Dengan kata lain, rekrutmen merupakan langkah awal penting dalam membangun tim yang kuat dan berkompeten di dalam suatu organisasi.

Dessler (2015) memberikan definisi rekrutmen sebagai proses menarik individu yang tepat ke dalam organisasi. Perekrutan sumber daya manusia didefinisikan sebagai setiap praktik atau kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi dan menarik karyawan potensial (Noe *et al.*, 2016). Armstrong dan Stephen (2017) menyatakan rekrutmen sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan untuk menarik individu potensial ke dalam organisasi.

Proses rekrutmen dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal seperti kebijakan perusahaan, budaya organisasi, dan struktur organisasi dapat memengaruhi bagaimana proses rekrutmen dilaksanakan. Sementara itu, faktor eksternal seperti kondisi pasar kerja, perkembangan teknologi, dan tren industri juga turut berperan dalam membentuk strategi rekrutmen yang efektif. Selain itu, faktor demografis, perubahan sosial, dan tuntutan pasar kerja yang terus berkembang juga harus dipertimbangkan dalam merancang proses rekrutmen yang responsif dan adaptif.

Identifikasi kebutuhan tenaga kerja akan menentukan posisi apa yang perlu diisi, sementara pengumuman lowongan pekerjaan bertujuan untuk menjangkau calon kandidat yang

potensial. Seleksi kandidat dilakukan untuk memastikan bahwa individu yang terpilih memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Wawancara dan penilaian kemudian dilakukan untuk lebih memahami kandidat dan mengukur kesesuaian mereka dengan posisi yang tersedia.

6.3.2 Proses Rekrutmen

Berdasarkan pendapat yang terakhir, maka proses rekrutmen umumnya terdiri dari tahap identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pengumuman lowongan pekerjaan, seleksi kandidat, wawancara, penilaian, hingga penentuan penerimaan. Proses rekrutmen secara lengkap dan detail adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja:

Tahap awal proses rekrutmen adalah mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Hal ini meliputi analisis posisi yang kosong, perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, dan pembuatan deskripsi pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan.

2. Pengumuman Lowongan Pekerjaan:

Setelah kebutuhan tenaga kerja teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengumumkan lowongan pekerjaan. Pengumuman dilakukan melalui berbagai media seperti situs web perusahaan, portal karir, sosial media, dan papan informasi di tempat-tempat strategis.

3. Seleksi Kandidat:

Proses seleksi kandidat dilakukan untuk menilai kesesuaian calon pelamar dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tahapan ini meliputi penelitian berkas lamaran, seleksi administratif, tes tertulis dan/atau uji keterampilan, serta tes kesehatan. Apakah pelaksanaan tes dilakukan secara lengkap, akan dipengaruhi pada jenis pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

4. Wawancara:

Calon yang lolos seleksi administratif kemudian akan diundang untuk wawancara. Wawancara dapat dilakukan secara individu atau kelompok, dan bertujuan untuk lebih memahami calon kandidat, mengukur kemampuan interpersonal, serta mengevaluasi potensi mereka.

5. Penilaian dan Referensi:

Setelah wawancara, calon kandidat biasanya akan dinilai lebih lanjut melalui tes keterampilan, asesmen psikologis, atau evaluasi referensi dari pihak ketiga. Langkah ini membantu organisasi dalam memastikan bahwa calon yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai perusahaan.

6. Penentuan Penerimaan:

Tahap akhir proses rekrutmen adalah penentuan penerimaan. Organisasi akan memilih calon terbaik berdasarkan hasil seleksi dan penilaian yang telah dilakukan. Penawaran kerja kemudian diberikan kepada kandidat terpilih, dan proses negosiasi kontrak kerja serta orientasi pegawai dilakukan.

7. Pemantauan dan Evaluasi:

Setelah karyawan baru mulai bekerja, proses rekrutmen tidak berakhir di sini. Penting untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja mereka untuk memastikan bahwa keputusan rekrutmen yang diambil sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi.

6.3.3 Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal merujuk pada proses perekrutan karyawan baru dari dalam organisasi itu sendiri. Rekrutmen internal melibatkan promosi atau perekrutan karyawan yang sudah ada di perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong atau baru yang tersedia. Strategi rekrutmen internal merupakan bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memanfaatkan bakat internal yang sudah ada dalam organisasi.

Salah satu manfaat utama dari rekrutmen internal adalah memotivasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi dan telah berkontribusi dengan baik dalam organisasi. Dengan memberikan kesempatan untuk maju ke posisi yang lebih tinggi, perusahaan dapat mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan mengurangi risiko kehilangan bakat yang berharga. Selain itu, rekrutmen internal juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan memperkuat budaya perusahaan yang inklusif.

Metode perekrutan internal yang paling umum meliputi: basis data organisasi, lowongan pekerjaan, promosi dan mutasi, rujukan karyawan saat ini, dan perekrutan ulang mantan karyawan (Mathis dan Jackson, 2010). Proses rekrutmen internal biasanya melibatkan penilaian objektif terhadap kinerja dan kualifikasi karyawan internal yang bersangkutan. Hal ini dapat mencakup evaluasi kinerja, wawancara, dan uji keterampilan untuk memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan atau direkrut dari internal memiliki kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan posisi yang ditawarkan. Dengan memperhitungkan kinerja dan potensi karyawan internal, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memilih kandidat yang paling cocok untuk mengisi posisi yang ada dengan sukses.

Meskipun rekrutmen internal memiliki banyak manfaat, perlu juga diperhatikan bahwa terlalu banyak mengandalkan rekrutmen internal dapat berisiko menciptakan stagnasi dan kurangnya diversitas dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara rekrutmen internal dan eksternal untuk memastikan adanya variasi dalam bakat dan perspektif di dalam organisasi, sambil memanfaatkan potensi karyawan yang sudah ada secara optimal.

6.3.4 Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal merujuk pada proses perekrutan karyawan baru dari luar organisasi. Rekrutmen eksternal melibatkan proses mencari, menarik, dan memilih kandidat yang tidak berasal dari internal perusahaan untuk mengisi posisi kosong atau baru yang tersedia. Rekrutmen eksternal merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memperluas bakat, membawa perspektif baru, dan memperkaya keberagaman dalam organisasi. Menurut Mello (2015) Beberapa tujuan utama perekrutan adalah (1) menghasilkan lamaran kerja berkualitas tinggi; (2) menghasilkan laba atas investasi sebaik mungkin; (3) merangsang keinginan untuk bekerja di organisasi; (4) mengisi posisi tertentu; dan (5) menghasilkan keberagaman.

Saluran rekrutmen eksternal dapat melibatkan berbagai metode, termasuk pemberitahuan lowongan kerja di situs web perusahaan, penggunaan platform rekrutmen online, kerja sama

dengan agen rekrutmen eksternal, serta partisipasi dalam acara karir atau job fair. Dengan memanfaatkan saluran yang tepat, perusahaan dapat menjangkau calon karyawan potensial yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Proses seleksi eksternal biasanya melibatkan tahapan-tahapan seperti peninjauan aplikasi, wawancara, uji keterampilan, dan penilaian lainnya untuk mengevaluasi kandidat eksternal yang melamar posisi kerja. Perusahaan perlu memastikan bahwa proses seleksi dilakukan secara obyektif dan transparan untuk memilih kandidat terbaik yang dapat berkontribusi secara positif terhadap tujuan dan budaya perusahaan.

Rekrutmen eksternal memberikan manfaat seperti adanya infus bakat baru, penambahan keterampilan dan pengetahuan baru di dalam organisasi, serta peningkatan inovasi dan kemampuan untuk bersaing di pasar. Dengan memperluas jaringan rekrutmen dan membuka kesempatan bagi kandidat eksternal yang berkualitas, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inklusif, dan siap untuk menghadapi tantangan bisnis di era yang terus berubah.

Promosi dari dalam organisasi (rekrutmen internal) maupun perekrutan dari luar organisasi (rekrutmen eksternal) memiliki kelebihan dan kekurangan (Mathis dan Jackson, 2010). Kompilasi berbagai kelebihan dan kekurangan rekrutmen internal dan eksternal, waktu penggunaannya, serta sumber/media/saluran melakukan rekrutmen adalah sebagaimana pada Tabel 6.1

Tabel 6.1. Perbandingan Rekrutmen Internal vs Rekrutmen Eksternal

	Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
Kelebihan	• Data kinerja pegawai tersedia • Lebih Memotivasi karyawan • Biaya rekrutmen dan pelatihan rendah • Proses lebih cepat • Karyawan sudah familiar dengan organisasi	• Memiliki ide dan gagasan baru • Tingkat keahlian dan pengetahuan tidak tersedia di organisasi • Bekerja mulai lembaran bersih
Kelemahan	• Konflik politik promosi posisi • Masalah moral tidak dipromosikan • Tidak berkembang	• Lebih mahal • Butuh waktu lama • Moral dan komitmen rendah • Periode sosialisasi organisasi lebih lama
Kapan digunakan	• Lingkungan eksternal stabil • Keterbatasan waktu dan dana • Strategi stabilitas	• Kebutuhan untuk berubah • Lingkungan eksternal volatil – mudah berubah
Sumber/saluran Jalur/Media rekrutmen	• Lembaga pendidikan • Iklan (Koran, Majalah, Radio, Televisi, Billboard, situs karir, media sosial) • Headhunter atau agen rekrutmen • Serikat pekerja • <i>Job fair</i> • Internet	• Cabang • Unit kerja selevel di kantor pusat • Kepala unit • <i>Mouth to mouth</i>

Sumber : Kompilasi dari beberapa referensi.

6.4 Tantangan dalam Rekrutmen dan Kebutuhan Tenaga Kerja

6.4.1 Perubahan Lingkungan Kerja dan Dampaknya

Perubahan cepat dalam lingkungan kerja yang disebabkan oleh faktor seperti teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar telah mengubah fundamental cara kita bekerja. Perkembangan teknologi yang pesat, misalnya, telah mengubah cara operasional dan komunikasi di tempat kerja, mendorong perusahaan untuk mengadopsi solusi digital dan teknologi canggih. Selain itu, globalisasi telah membuka pintu bagi kerja jarak jauh, kerjasama lintas batas, dan keragaman budaya di lingkungan kerja, yang semuanya mempengaruhi cara organisasi merekrut, mengelola, dan mempertahankan tenaga kerja.

Dampak dari perubahan lingkungan kerja yang cepat ini sangat signifikan. Organisasi dan karyawan dihadapkan pada tuntutan adaptabilitas yang tinggi, di mana keterampilan, perilaku, dan kebutuhan tenaga kerja terus berubah. Karyawan harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan belajar keterampilan baru secara terus-menerus. Di sisi lain, organisasi harus terus memperbarui strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang berubah.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu fokus pada pengembangan karyawan, pelatihan keterampilan yang relevan, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi dan adaptabilitas. Rekrutmen juga harus dipersiapkan untuk mencari karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga memiliki kemampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menjaga daya saingnya, memotivasi karyawan, dan mempersiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan masa depan.

6.4.2 Keterbatasan dalam Memprediksi Kebutuhan Tenaga Kerja

Memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan seringkali menjadi tantangan bagi organisasi karena berbagai faktor yang tidak terduga dan berubah dengan cepat. Ketidakpastian pasar,

dinamika industri yang kompleks, dan perkembangan teknologi yang cepat dapat membuat peramalan kebutuhan tenaga kerja menjadi sulit. Organisasi harus menghadapi kemungkinan perubahan tiba-tiba dalam permintaan pasar atau teknologi yang dapat mengubah kebutuhan sumber daya manusia secara signifikan.

Keterbatasan dalam memprediksi kebutuhan tenaga kerja dapat menyebabkan masalah bagi organisasi. Kebutuhan sumber daya manusia yang tidak terduga dapat mengakibatkan kekurangan atau kelebihan karyawan di perusahaan. Kelebihan karyawan dapat mengakibatkan biaya yang tidak efisien dan kurangnya produktivitas, sementara kekurangan karyawan dapat mempengaruhi operasional perusahaan dan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan pasar dengan cepat.

Dampak dari keterbatasan dalam memprediksi kebutuhan tenaga kerja dapat menyebabkan perusahaan kehilangan keunggulan kompetitifnya. Organisasi yang tidak mampu merespons perubahan kebutuhan tenaga kerja dengan cepat dan efektif dapat terlambat dalam mengisi posisi penting, mengembangkan keterampilan yang diperlukan, atau menyesuaikan struktur organisasi mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang fleksibel dalam perencanaan sumber daya manusia dan rekrutmen, serta menggunakan data dan analitik untuk membantu memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dengan lebih akurat.

6.4.3 Strategi Mengatasi Tantangan

Analisis Data menjadi salah satu strategi kunci dalam mengatasi tantangan rekrutmen dan kebutuhan tenaga kerja. Dengan memanfaatkan data dan analitik, organisasi dapat menghasilkan wawasan yang mendalam tentang pola-pola kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Data-data ini membantu dalam membuat keputusan strategis terkait rekrutmen, pengembangan karyawan, dan perencanaan sumber daya manusia secara lebih tepat dan efektif.

Fleksibilitas dalam membangun tim merupakan langkah penting untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus

berubah. Dengan memiliki tim yang fleksibel dan adaptif, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi, memungkinkan mereka untuk berinovasi, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru yang muncul. Investasi dalam pengembangan karyawan juga menjadi strategi krusial. Dengan memberikan pelatihan, pembinaan, dan kesempatan pengembangan karir, karyawan dapat meningkatkan keterampilan adaptabilitas, inovasi, dan kepemimpinan yang diperlukan untuk sukses di lingkungan kerja yang dinamis.

Kerjasama dengan institusi pendidikan adalah cara efektif untuk mempersiapkan tenaga kerja dengan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masa depan. Dengan berkolaborasi dengan perguruan tinggi dan lembaga pendidikan, perusahaan dapat membantu menciptakan kurikulum yang sesuai dengan tuntutan industri dan pasar kerja. Evaluasi dan peningkatan terus menerus dari strategi rekrutmen juga vital. Dengan melakukan evaluasi yang berkala, mengidentifikasi kelemahan, dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan terkini, organisasi dapat meningkatkan efektivitas rekrutmen mereka, memperbaiki proses, dan memastikan mereka tetap relevan dan kompetitif di pasar kerja yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. dan Taylor, Stephen. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* Ed 14th. London: Kogan Page.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management* Ed 15th. Pearson Education Limited.
- Griffin, Ricky W. (2013). *Management* Ed 11th. Mason - USA: Cengage Learning.
- Mangkuprawira, Syafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, J.H. (2010). *Human Resource Management* Ed 13th. Omaha - USA: Cengage Learning
- Mello, A. Jeffry. (2015). *Strategic Management of Human Resource*. South-westeren Cengage Learning. Canada
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Boston: McGraw-Hill.
- Taufiqurokhman. 2009. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Jakarta: Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

BAB 7

KEBIJAKAN, MANAJEMEN SDM DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Lukmandono

7.1 Pendahuluan

7.1.1 Latar belakang pentingnya kebijakan SDM dalam peningkatan produktivitas

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi, karena di tangan mereka terletak kemampuan untuk mendorong keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan strategis (Pahira & Rinaldy, 2023), (Supardam et al., 2024), (Aula et al., 2022). Kebijakan SDM yang baik adalah fondasi yang diperlukan untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Sebagian besar organisasi melakukan pengukuran produktivitas kerja tidak hanya dari jumlah output yang dihasilkan tetapi juga dari kualitas, inovasi, dan efisiensi yang tercapai oleh tenaga kerja. Pada kenyataannya, pencapaian produktivitas yang optimal tidak dapat terjadi tanpa adanya kebijakan yang memadai.

Kebijakan SDM berperan penting dalam mengatur berbagai aspek terkait dengan tenaga kerja, seperti rekrutmen, pengembangan keterampilan, sistem penghargaan, serta kesejahteraan karyawan (Basuki, 2023). Kebijakan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan pemberdayaan karyawan serta memastikan mereka memiliki peluang untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal bagi organisasi.

Kebijakan SDM yang buruk dapat mempengaruhi moral karyawan, meningkatkan tingkat turnover, atau bahkan memperburuk hubungan antara manajemen dan karyawan yang akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas (Anwar & Abdullah, 2021). Maka dari itu, penting bagi setiap organisasi untuk merancang kebijakan SDM yang tidak hanya berorientasi pada hasil

jangka pendek tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar tenaga kerja dan tuntutan bisnis yang berkembang.

7.1.2 Hubungan antara kebijakan organisasi, manajemen SDM, dan kinerja tenaga kerja

Hubungan antara kebijakan organisasi dan kinerja tenaga kerja sangat erat. Kebijakan organisasi berfungsi sebagai panduan dalam pengelolaan SDM, sedangkan manajemen SDM bertugas untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut melalui berbagai kegiatan operasional. Kinerja tenaga kerja merupakan salah satu indikator utama dari efektivitas kebijakan organisasi dan manajemen SDM yang diterapkan (Muhammad Basri & Rosfiah Aرسال, 2022).

Manajemen SDM juga memiliki peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif (Liong, 2024). Kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, fleksibilitas waktu kerja, serta pengakuan atas prestasi kerja dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan (Nugroho, 2018). Selain itu, kebijakan yang mendorong kerja tim dan kolaborasi dapat memperkuat hubungan antar departemen, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

7.1.3 Tujuan dan ruang lingkup pembahasan

Tujuan utama dari bab ini adalah untuk mengungkapkan bagaimana kebijakan SDM yang diterapkan dengan baik dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja dalam suatu organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada rekrutmen atau pengelolaan karyawan, tetapi juga mencakup perencanaan yang sistematis, evaluasi kinerja yang transparan, serta pengembangan keterampilan yang berkelanjutan (Khaeruman et al., 2023). Dengan membahas berbagai aspek kebijakan SDM secara mendalam, pembaca diharapkan dapat memahami pentingnya kebijakan ini dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik. Tanpa kebijakan SDM yang jelas dan diterapkan dengan

konsisten, organisasi akan kesulitan mencapai tujuan produktivitas yang diinginkan (Khusnia, 2021).

Bab ini bertujuan untuk menjelaskan pentingnya kebijakan SDM dalam mendorong produktivitas kerja. Kebijakan yang baik seperti sistem rekrutmen, pelatihan, dan kompensasi yang memadai dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung efisiensi dan kualitas. Bab ini juga akan menganalisis hubungan antara kebijakan organisasi, manajemen SDM, dan kinerja tenaga kerja, serta peran manajer SDM dalam merencanakan strategi SDM yang selaras dengan visi organisasi. Selain itu, bab ini akan membahas faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, seperti keterampilan, motivasi, dan lingkungan kerja, serta keterkaitannya dengan kebijakan SDM yang efektif. Terakhir, akan dibahas tantangan kontemporer dalam manajemen SDM, termasuk globalisasi, dinamika pasar tenaga kerja, dan perbedaan antar generasi.

7.2 Kebijakan Organisasi dan Pengelolaan SDM

7.2.1 Definisi dan jenis-jenis kebijakan SDM

Kebijakan SDM adalah serangkaian prinsip, pedoman, dan aturan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia mereka (Asep Suherman & Elmira Siska, 2025). Kebijakan ini mencakup berbagai aspek mulai dari perekrutan karyawan baru, pengembangan keterampilan, hingga penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Tujuan dari kebijakan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan mampu bekerja dengan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada bukunya, (Guest, 1987) mengatakan bahwa kebijakan SDM dibagi menjadi empat area utama yang masing-masing memainkan peran penting dalam membentuk dan mengelola tenaga kerja yang produktif. Keempat jenis kebijakan ini adalah *employee influence*, *human resource flow*, *reward systems*, dan *work systems* yang dijabarkan sebagai berikut:

1. *Employee Influence*

Kebijakan yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Karyawan diberikan kesempatan untuk

memberikan masukan, berpartisipasi dalam perencanaan, dan mempengaruhi keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka.

2. *Human Resource Flow*

Mencakup proses rekrutmen, seleksi, orientasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Tujuan utamanya adalah memastikan alur SDM yang lancar dan efisien, serta memberikan peluang yang adil bagi karyawan untuk berkembang dalam organisasi melalui proses yang transparan.

3. *Reward Systems*

Meliputi semua aspek kompensasi, seperti gaji, tunjangan, bonus, dan penghargaan non-finansial. Sistem penghargaan harus adil, transparan, dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja, serta disesuaikan dengan tujuan organisasi, seperti insentif untuk pencapaian individu atau tim.

4. *Work Systems*

Berfokus pada struktur pekerjaan, desain tugas, dan cara organisasi menyusun pekerjaan untuk mencapai efisiensi dan produktivitas. Kebijakan terkait mencakup penyesuaian jam kerja, pembagian tugas, penggunaan teknologi, serta metode lainnya yang meningkatkan efektivitas operasional.

7.2.2 Peran kebijakan dalam membentuk budaya kerja dan nilai organisasi

Kebijakan SDM tidak hanya berfungsi sebagai pedoman untuk pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga memiliki peran besar dalam membentuk budaya kerja dan nilai-nilai organisasi. Kebijakan yang diterapkan dapat mengarahkan cara-cara karyawan berinteraksi, berkolaborasi, dan berkomunikasi di dalam organisasi. Kebijakan yang mendukung nilai-nilai seperti transparansi, keberagaman, dan inklusi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Misalnya, kebijakan *employee influence* dapat memperkuat budaya kolaboratif di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki suara dalam keputusan organisasi (Guest, 1987).

Selain itu, kebijakan pengelolaan SDM seperti reward systems dapat menumbuhkan budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan dan hasil, di mana karyawan merasa dihargai

atas kontribusinya (Ilham, 2024). Sistem penghargaan yang transparan juga mendukung nilai keadilan dalam organisasi, yang berujung pada peningkatan loyalitas dan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, kebijakan SDM yang terintegrasi dan mendukung budaya yang inklusif dan kolaboratif akan berkontribusi pada terbentuknya nilai-nilai organisasi yang kokoh.

7.2.3 Faktor eksternal yang mempengaruhi kebijakan SDM (regulasi pemerintah, pasar tenaga kerja)

Beberapa faktor eksternal yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan SDM meliputi regulasi pemerintah dan dinamika pasar tenaga kerja. Peraturan ketenagakerjaan yang ditetapkan oleh pemerintah memainkan peran kunci dalam membentuk kebijakan SDM. Kebijakan-kebijakan ini mencakup hukum ketenagakerjaan terkait upah minimum, hak karyawan, jam kerja, dan perlindungan terhadap diskriminasi (Kurniasi, 2024).

Dinamika pasar tenaga kerja, termasuk tingkat pengangguran, ketersediaan keterampilan, dan tren dalam permintaan pekerja, memengaruhi kebijakan SDM. Kebijakan human resource flow berperan dalam menciptakan jalur yang jelas bagi rekrutmen dan pengembangan karier, serta memastikan bahwa karyawan memiliki peluang yang adil untuk berkembang. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan SDM (Zahran, 2020):

1. Kondisi Ekonomi

Faktor-faktor ekonomi yang lebih luas, seperti inflasi, pertumbuhan ekonomi, dan kondisi pasar internasional, juga mempengaruhi kebijakan SDM. Misalnya, dalam situasi resesi, organisasi mungkin perlu menyesuaikan kebijakan kompensasi atau melakukan pemotongan biaya.

2. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi juga mempengaruhi kebijakan SDM, terutama dalam hal work systems. Organisasi perlu terus memperbarui kebijakan pelatihan dan pengembangan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan dalam era digital dan otomatisasi.

3. Isu Sosial dan Budaya

Perubahan dalam nilai sosial dan budaya masyarakat, seperti meningkatnya kesadaran tentang keberagaman dan kesetaraan gender, juga mempengaruhi kebijakan SDM. Organisasi perlu merespons perubahan sosial ini dengan kebijakan yang mendukung inklusivitas dan kesejahteraan semua karyawan.

7.3 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

7.3.1 Fungsi dan peran manajemen SDM dalam organisasi modern

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi modern (Supardam et al., 2024). Fungsi SDM bukan hanya sebagai pendukung operasional, tetapi juga sebagai faktor utama dalam pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam organisasi yang semakin kompleks dan dinamis, SDM menjadi sumber daya utama yang dapat mendukung atau menghambat keberhasilan organisasi. Beberapa fungsi utama manajemen SDM yang harus diterapkan dengan baik adalah (Amelia et al., 2022), (Pauji & Nurhasanah, 2022):

1. Perencanaan SDM

Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi, perencanaan SDM harus dilakukan dengan merujuk pada tujuan jangka panjang organisasi agar dapat memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan perkembangan industri dan teknologi.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen yang baik memastikan bahwa individu yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keterampilan non-teknis karyawan serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan yang lebih besar.

4. Manajemen Kinerja

Sistem evaluasi kinerja harus mampu mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga berbagai tunjangan, bonus, dan insentif yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

6. Hubungan Industrial

Pengelolaan hubungan antara manajemen dan karyawan, serta penyelesaian konflik yang timbul, sangat penting untuk menciptakan atmosfer kerja yang harmonis. Hubungan yang baik dapat meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

7.3.2 Strategi perencanaan SDM yang selaras dengan visi organisasi

Perencanaan SDM yang efektif harus selaras dengan visi dan tujuan jangka panjang organisasi. Manajer SDM perlu merumuskan strategi yang tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan (Aulia, 2025). Beberapa elemen penting dalam strategi perencanaan SDM yang selaras dengan visi organisasi adalah sebagai berikut (Iswahyudi et al., 2023):

1. Analisis Kebutuhan SDM
2. Pengembangan Rencana Karier
3. Penyelarasan Kompetensi

Perencanaan yang efektif dimulai dengan analisis yang mendalam mengenai kebutuhan tenaga kerja organisasi berdasarkan proyeksi pertumbuhan dan perubahan dalam industri. Manajer SDM harus dapat merencanakan tenaga kerja dengan mempertimbangkan perubahan teknologi, persaingan pasar, dan faktor eksternal lainnya. Menyusun jalur karier yang jelas bagi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan retensi.

7.3.3 Pengembangan SDM melalui pelatihan, coaching, dan pengelolaan karier

Pengembangan SDM merupakan salah satu elemen utama dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang

kompeten dan siap menghadapi tantangan (Batary Citta, 2023). Beberapa metode pengembangan SDM yang efektif adalah seperti pelatihan, program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun non-teknis karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

Kemudian *coaching*, merupakan metode yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan pada karyawan, terutama bagi mereka yang berpotensi menjadi pemimpin. *Coaching* dilakukan secara langsung oleh seorang mentor atau coach untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka.

Pengelolaan karier yang berfokus pada pengembangan jalur karier yang jelas bagi setiap individu juga merupakan metode pengembangan yang efektif. Organisasi perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dalam karier mereka, baik melalui promosi maupun rotasi pekerjaan (Harahap & Iskandar, 2024). Hal ini akan mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

7.3.4 Evaluasi kinerja dan sistem reward

Evaluasi kinerja adalah proses untuk menilai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka, apakah mereka mencapai tujuan yang ditetapkan dan di area mana mereka dapat meningkatkan diri (Saputra & Rahmat, 2024). Penilaian kinerja yang objektif dan adil dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti penilaian berbasis hasil, penilaian 360 derajat, atau melalui sistem berbasis kompetensi (Simamora & Sambas, 2023). Hasil evaluasi kinerja ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dan merencanakan pengembangan lebih lanjut.

Sistem *reward* berkaitan dengan pemberian imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja mereka. *Reward* dapat berupa kompensasi finansial, seperti gaji dan bonus, serta penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik dan peluang pengembangan karier.

7.4 Produktivitas Kerja : Konsep dan Pengukuran

7.4.1 Pengertian produktivitas kerja

Produktivitas kerja merujuk pada seberapa efektif dan efisien tenaga kerja dalam menghasilkan output dibandingkan dengan input yang digunakan. Dalam konteks organisasi, produktivitas kerja mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang maksimal. Peningkatan produktivitas kerja adalah salah satu tujuan utama dalam pengelolaan SDM karena dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi (Pahira & Rinaldy, 2023).

7.4.2 Indikator dan metode pengukuran produktivitas (kuantitatif dan kualitatif)

Pengukuran produktivitas kerja dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator yang dapat digolongkan menjadi dua jenis utama, yaitu kuantitatif dan kualitatif (Hulu et al., 2022). Indikator kuantitatif mengukur produktivitas berdasarkan data yang dapat dihitung secara matematis seperti jumlah barang yang diproduksi per jam kerja, volume penjualan, atau waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Indikator ini sangat berguna dalam sektor manufaktur dan industri yang menghasilkan output yang jelas dan terukur (Djollong, 2014).

Di sisi lain, indikator kualitatif lebih mengarah pada pengukuran kualitas dari hasil kerja yang dihasilkan. Ini bisa meliputi tingkat kepuasan pelanggan, tingkat inovasi, atau kualitas layanan yang diberikan (Djollong, 2014). Indikator kualitatif tidak dapat diukur dengan angka, indikator kualitatif tetap penting untuk menggambarkan seberapa efektif hasil kerja yang dihasilkan dalam mencapai tujuan organisasi.

7.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja

Produktivitas kerja tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada dalam dan di luar organisasi. Salah satu faktor utama yang memengaruhi produktivitas adalah keterampilan dan kompetensi

karyawan. Pelatihan dan pengembangan keterampilan menjadi aspek yang sangat penting untuk meningkatkan produktivitas selain itu juga motivasi karyawan memegang peranan penting dalam menentukan tingkat produktivitas.

Faktor lain yang turut mempengaruhi adalah Kondisi fisik tempat kerja yang nyaman dan aman, serta lingkungan yang mendukung kesejahteraan karyawan, dapat menciptakan suasana kerja yang produktif (Simamora & Sambas, 2023). Perkembangan teknologi juga memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas. Penggunaan teknologi modern dapat membantu mempercepat proses kerja, mengurangi kesalahan, dan meminimalkan pekerjaan manual, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Terakhir, faktor eksternal seperti kondisi ekonomi dan kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja (Zahran, 2020).

7.4.4 Peran teknologi dan digitalisasi dalam peningkatan produktivitas

Teknologi memungkinkan organisasi untuk mempercepat proses kerja, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi ketergantungan pada pekerjaan manual (Munawati et al., 2024). Penerapan teknologi dalam operasional bisnis tidak hanya meningkatkan kecepatan, tetapi juga meningkatkan akurasi dan konsistensi hasil kerja. Misalnya, dalam sektor manufaktur, otomatisasi dan robotisasi memungkinkan produksi barang dalam jumlah besar dengan waktu yang lebih singkat dan kualitas yang terjaga.

Penggunaan perangkat lunak dan sistem digital untuk manajemen proyek, komunikasi, dan kolaborasi antar tim dapat mempercepat alur kerja. Dengan alat seperti sistem manajemen tugas, platform komunikasi digital, dan perangkat lunak berbasis cloud, karyawan dapat berkolaborasi secara real-time, mengakses informasi secara cepat, dan mengurangi hambatan komunikasi yang sering terjadi dalam lingkungan kerja tradisional (Riatmaja, 2025).

7.5 Keterkaitan antara Kebijakan, SDM dan Produktivitas

7.5.1 Analisis hubungan kausal antara kebijakan SDM dan produktivitas

Kebijakan sumber daya manusia (SDM) dan produktivitas memiliki hubungan yang sangat erat, di mana kebijakan yang diterapkan dalam pengelolaan SDM dapat memengaruhi tingkat produktivitas di organisasi (Siri, 2024). Hubungan kausal ini dapat dianalisis dalam beberapa dimensi utama seperti perekrutan, pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karir. Kebijakan perekrutan yang selektif dan berbasis kompetensi akan memastikan bahwa hanya karyawan dengan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang diterima. Kebijakan kompensasi dan penghargaan yang adil juga mempengaruhi produktivitas. Karyawan yang merasa dihargai melalui insentif yang sesuai dengan kinerja mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik.

7.5.2 Ilustrasi nyata di sektor industri atau pemerintahan

Contoh nyata dari keterkaitan antara kebijakan SDM dan produktivitas dapat ditemukan di sektor industri maupun pemerintahan. Sebagai ilustrasi, perusahaan XYZ merupakan perusahaan manufaktur yang menerapkan kebijakan pelatihan yang intensif bagi karyawan baru bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis mereka. perusahaan tersebut juga menyediakan sistem penghargaan berdasarkan kinerja yang jelas. Hasil dari kebijakan menyediakan sistem penghargaan terlihat dalam peningkatan produktivitas yang signifikan, di mana jumlah barang yang diproduksi per jam meningkat dan tingkat kesalahan dalam proses produksi menurun drastis (Mubarir et al., 2024).

Di sektor pemerintahan, kebijakan SDM yang diterapkan pada pegawai negeri sipil (PNS) di suatu daerah dapat berpengaruh langsung pada produktivitas pelayanan publik. Misalnya, implementasi kebijakan pelatihan berkelanjutan untuk PNS dalam bidang manajemen publik dan teknologi informasi dapat memperbaiki efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Pada daerah tertentu setelah pelatihan diterapkan, waktu tunggu pelayanan

publik berkurang dan kepuasan masyarakat meningkat sehingga menunjukkan adanya peningkatan produktivitas di sektor pemerintahan.

7.5.3 Peran kepemimpinan dalam mengimplementasikan kebijakan yang efektif

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam mengimplementasikan kebijakan SDM yang efektif, pada gilirannya berdampak pada peningkatan produktivitas (Basuki, 2023). Seorang pemimpin yang visioner dan strategis mampu merancang kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat mengarahkan karyawan untuk bekerja secara optimal. Kepemimpinan yang baik mencakup kemampuan untuk mengkomunikasikan kebijakan secara jelas dan efektif kepada seluruh level dalam organisasi.

Pemimpin yang peduli dengan kesejahteraan dan perkembangan karyawan akan lebih cenderung untuk merancang kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Indayanti & Malik, 2023). Pemimpin juga harus mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan hasil kerja yang berkualitas. Pemimpin yang terbuka terhadap *feedback* dan perubahan dapat menyesuaikan kebijakan yang ada dengan dinamika internal dan eksternal, sehingga kebijakan SDM tetap relevan dan mendukung peningkatan produktivitas.

7.6 Tantangan dan Isu Kontemporer

7.6.1 Globalisasi dan dinamika pasar kerja

Globalisasi telah mengubah secara signifikan cara pasar kerja beroperasi baik di tingkat lokal, regional, maupun global (Syamhari, 2023). Pasar kerja kini semakin terhubung satu sama lain yang memungkinkan mobilitas tenaga kerja yang lebih besar, namun juga menimbulkan tantangan baru. Perusahaan kini tidak hanya berkompetisi dengan pesaing di tingkat nasional, tetapi juga dengan perusahaan dari berbagai negara yang memiliki keunggulan kompetitif dalam hal biaya dan teknologi (Rahmasari, 2020).

Fenomena kompetisi di pasar nasional ini memengaruhi pola perekrutan dan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pekerja. Demi

bertahan dan berkembang di pasar global, perusahaan dihadapkan pada tuntutan untuk menyesuaikan kebijakan SDM agar dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari seluruh dunia. Di sisi lain, pekerja juga harus menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar global yang seringkali menuntut keterampilan teknis dan kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang multikultural dan berbasis teknologi.

7.6.2 Generasi milenial dan Gen Z dalam dunia kerja

Generasi milenial dan Gen Z kini menjadi bagian terbesar dari tenaga kerja global dengan karakteristik dan preferensi yang sangat berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Sondakh et al., 2021). Generasi milenial lebih cenderung mencari pekerjaan yang memiliki makna dan dampak social serta menghargai fleksibilitas dan work-life balance. Gen Z yang tumbuh di tengah kemajuan teknologi, memiliki keterampilan digital yang tinggi dan lebih cenderung mencari pekerjaan yang dapat memberikan kesempatan untuk berkembang melalui inovasi dan teknologi (Rasulong et al., 2024).

Generasi milenial dan generasi Z membawa tantangan dan peluang bagi manajer SDM. Organisasi harus mampu mengadaptasi kebijakan kerja untuk memenuhi harapan mereka, seperti fleksibilitas dalam jam kerja, peluang untuk bekerja dari jarak jauh, serta ruang untuk kreativitas dan inovasi. Dalam hal ini, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif yang dapat memfasilitasi kebutuhan generasi muda ini tanpa mengorbankan kinerja dan produktivitas organisasi.

7.6.3 Isu ketenagakerjaan inklusif dan kesetaraan

Masalah ketenagakerjaan inklusif dan kesetaraan menjadi isu yang semakin mendapat perhatian di banyak negara dan organisasi (Arviana et al., 2024). Inklusi tenaga kerja tidak hanya berkaitan dengan penerimaan terhadap pekerja dari latar belakang yang berbeda, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu terlepas dari gender, ras, disabilitas, atau orientasi seksual, mendapatkan kesempatan yang sama dalam dunia kerja.

Kesetaraan kesempatan di tempat kerja tidak hanya penting dari sudut pandang moral, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa keberagaman yang dikelola dengan baik dapat membawa inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi (Sartika, 2024). Oleh karena itu, kebijakan SDM yang inklusif perlu diimplementasikan untuk mendorong pemberdayaan semua karyawan tanpa adanya diskriminasi. Ini termasuk kebijakan rekrutmen yang adil, pengembangan karir yang setara, serta penilaian kinerja yang tidak bias.

7.6.4 Adaptasi kebijakan SDM dalam situasi krisis (misal: pandemi, disruptsi teknologi)

Krisis seperti pandemi COVID-19 dan disruptsi teknologi telah menguji fleksibilitas kebijakan SDM di berbagai organisasi (Mere et al., 2025). Pandemi memaksa banyak organisasi untuk mengadopsi kebijakan kerja jarak jauh dan menyesuaikan metode kerja yang sebelumnya tradisional. Dalam situasi pandemi, kebijakan SDM yang responsif sangat dibutuhkan untuk memastikan kelangsungan bisnis dan kesejahteraan karyawan.

Disruptsi teknologi yang cepat seperti perkembangan AI, otomatisasi, dan digitalisasi, memaksa organisasi untuk merevisi kebijakan SDM mereka agar lebih siap menghadapi perubahan. Karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan yang relevan dengan teknologi baru sementara organisasi perlu merancang kebijakan pelatihan dan pengembangan yang dapat membantu karyawan beradaptasi dengan cepat. Kedepannya kebijakan SDM perlu lebih fleksibel dan proaktif dalam merespons berbagai tantangan yang muncul baik itu terkait dengan krisis ekonomi, pandemi, atau kemajuan teknologi.

7.7 Rekomendasi Strategis

7.7.1 Prinsip-prinsip kebijakan SDM yang efektif dan berkelanjutan

Menciptakan kebijakan SDM yang efektif dan berkelanjutan terdapat beberapa prinsip penting yang perlu diterapkan dalam setiap kebijakan yang dirancang oleh organisasi yaitu:

1. Keselarasan dengan tujuan organisasi.
Kebijakan SDM harus selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan jangka panjang. Kesenjangan dan inklusivitas.
2. Pengembangan berkelanjutan.
Organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan SDM yang diterapkan mendukung perkembangan karyawan secara berkelanjutan, termasuk kebijakan pelatihan, pengembangan keterampilan, serta perencanaan karir.
3. Transparansi dan akuntabilitas.
Kejelasan dalam setiap kebijakan SDM, terutama yang berkaitan dengan evaluasi kinerja, kompensasi, dan penghargaan, merupakan hal yang sangat penting. Kebijakan yang transparan dan adil akan menciptakan rasa kepercayaan antara karyawan dan manajemen yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja.
4. Fokus pada kesejahteraan karyawan.
Investasi dalam kesejahteraan karyawan akan menghasilkan manfaat jangka panjang dalam bentuk peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas.

7.7.2 Rekomendasi manajerial untuk peningkatan produktivitas tenaga kerja

Peningkatan produktivitas tenaga kerja membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi dari manajemen. Berikut adalah beberapa rekomendasi manajerial untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

1. Implementasi pelatihan dan pengembangan yang tepat
Manajer SDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan tugas yang mereka jalani. Pelatihan yang dilakukan secara berkala untuk mengupgrade keterampilan teknis dan soft skills karyawan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas mereka dalam bekerja.
2. Pemberian insentif berbasis kinerja.
Mengadopsi sistem penghargaan yang berbasis pada kinerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan

lebih cerdas. Insentif tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga bisa berupa penghargaan dalam bentuk pengakuan, promosi, atau kesempatan untuk mengembangkan karir.

3. Fleksibilitas dalam bekerja.

Menerapkan kebijakan kerja fleksibel, seperti jam kerja yang dapat disesuaikan atau opsi kerja jarak jauh dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mempermudah karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

4. Menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Lingkungan kerja yang mendukung dan aman adalah faktor penting dalam meningkatkan produktivitas. Manajer perlu menciptakan suasana yang mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, serta memberikan dukungan kepada karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

5. Penggunaan teknologi yang mendukung.

Manajer perlu memanfaatkan teknologi untuk mempermudah tugas-tugas administratif dan meningkatkan komunikasi antar tim. *Tools* seperti sistem manajemen proyek dan perangkat lunak berbasis cloud dapat mempercepat alur kerja dan mengurangi kesalahan yang dapat menghambat produktivitas.

7.7.3 Kebijakan adaptif untuk organisasi masa depan

Dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis di masa depan, organisasi perlu merancang kebijakan SDM yang bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan (Mesiono et al., 2024). Organisasi harus siap untuk mengadopsi teknologi baru dan menyiapkan karyawan dengan keterampilan yang relevan termasuk memberikan pelatihan dalam bidang teknologi terbaru, seperti kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan analitik data (Dan et al., 2024). Contoh dari kebijakan-kebijakan adaptif akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Kebijakan kerja jarak jauh dan hybrid

Pandemi COVID-19 menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam bekerja. Organisasi di masa depan perlu mengembangkan

kebijakan yang memungkinkan kerja jarak jauh atau model kerja hybrid yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan jenis pekerjaan. Kebijakan kerja jarak jauh dan hybrid memungkinkan organisasi untuk menarik talenta terbaik tanpa terikat oleh lokasi geografis.

2. Menciptakan budaya organisasi yang inklusif

Dengan semakin beragamnya tenaga kerja global, penting bagi organisasi untuk menciptakan kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusivitas meliputi kebijakan rekrutmen yang adil, peluang yang setara bagi semua karyawan, serta mengakomodasi berbagai kebutuhan karyawan yang beragam.

3. Peningkatan kesejahteraan mental dan fisik karyawan

Organisasi perlu memastikan bahwa kesejahteraan mental dan fisik karyawan menjadi prioritas utama. Kebijakan yang mendukung kesejahteraan psikologis, seperti dukungan kesehatan mental dan pengelolaan stres akan sangat bermanfaat dalam meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat absensi karyawan.

4. Kebijakan berbasis data

Organisasi perlu menggunakan data dan analisa untuk memantau dan mengevaluasi kebijakan SDM yang diterapkan. Analisa yang tepat dapat berimbas kepada bagaimana organisasi membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan rekrutmen, pengembangan karir, kompensasi, dan pengelolaan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Arviana, P., Alisa, N., & Parmitasari, R. D. A. (2024). Legal Framework of Equal Employment and Diversity. *YUME: Journal of Management*, 7(2), 542–557.
- Asep Suherman, & Elmira Siska. (2025). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *Yayasan Drestanta Pelita Indonesia, SE-Articles*. <https://publisher.yayasandpi.or.id/index.php/dpipress/article/view/1681>
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>
- Aulia, D. (2025). *Mencetak Sukses Bersama : Panduan Perencanaan SDM untuk Pertumbuhan Perusahaan dan Karyawan*. 4(1).
- Basuki, N. (2023). Artikel Mengoptimalkan Modal Manusia : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Batary Citta, A. (2023). Pengembangan SumberDayaManusia Dalam Mendukung Transformasi Transportasi Laut Dalam Era Revolusi Industri 4.0. *Journal Of Social Science Research*, 3(4), 6184–6197.
- Dan, T., Di, P., & Industri, E. R. A. (2024). *TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGELOLAAN SDM: TRANSFORMASI DIGITAL DALAM PENGELOLAAN SDM : TANTANGAN DAN PELUANG DI ERA INDUSTRI 5. 0. 2*(11).

- Djollong, A. F. (2014). Teknik Pelaksanaan Penelitian Kuantitatif (Technique of Quantitative Research). *Istiqlah*, 2(1), 86–100.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations1. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Harahap, P. N., & Iskandar, T. (2024). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Indonesia Kota Medan. *Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah*, 3(1), 11–25.
- Hulu, D., Lahagu, A., & Telaumbanua, E. (2022). Analisis Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Botomuzoi Kabupaten Nias. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1480–1496.
- Ilham, I. (2024). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. In M. G. Efgivia (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Indayanti, A. N., & Malik, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja di Institusi Perguruan Tinggi. *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(2), 113–125. <https://doi.org/10.59373/kharisma.v2i2.33>
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., Ramadoan, S., Sepriano, S., & Efitra, E. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=KnHXEAAAQBAJ>
- Khaeruman, Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni. (2023). Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 7(1), 41–50. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Khusnia, K. F. M. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (PRODUKTIVITAS KERJA)*. GUEPEDIA. <https://books.google.co.id/books?id=03FMEAAAQBAJ>
- Kurniasi, R. (2024). Implikasi Hukum dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Studi Terhadap Kebijakan Ketenagakerjaan. *Satya Dharma: Jurnal Ilmu Hukum*, 6055(1), 282–296.

- Liong, A. M. (2024). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Membangun Budaya Kerja Kolaboratif: Studi pada UMKM di Kota Makassar*. 1(2).
- Mere, K., Ekonomi, F., & Wisnuwardhana, U. (2025). *Jurnal Darma Agung STRATEGI MANAJEMEN KRISIS DALAM MENGHADAPI DISRUPSI*. April, 289–298.
- Mesiono, M., Wasiyem, W., Zakiyah, N., Fahrezi, M., Nursakinah, I., & Taufiq Azhari, M. (2024). Dinamika Kepemimpinan Perguruan Tinggi: Tantangan dan Strategi Manajemen untuk Menanggapi Perubahan Cepat di Era Globalisasi. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(3), 3146–3153. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3789>
- Mubarir, A., Rahmat, B., & Hilman, A. (2024). Implementasi Kebijakan Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kementerian Agama (Studi Kasus Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjar). *Indonesian Journal Of Education and Humanity*, 4(2), 35–43.
- Muhammad Basri, & Rosfiah Arsal. (2022). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Dinas Sosial Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 5(4), 1127–1138. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.52>
- Munawati, M., Wahyuddin, W., Marsuki, N. R., Id, R. A., Sultan, J., 259, A. N., Sari, G., Rappocini, K., Makassar, K., & Selatan, S. (2024). Transformasi Pekerjaan di Era Digital: Analisis Dampak Teknologi Pada Pasar Kerja Modern. *Concept: Journal of Social Humanities and Education*, 3(1), 28–37. <https://doi.org/10.55606/concept.v3i1.950>
- Nugroho, A. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139. <https://doi.org/10.33370/jpw.v20i2.254>
- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>

- Pauji, I., & Nurhasanah, N. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Manufaktur. *Journal of Management & Business*, 5(2), 2022–2082. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vvix.436>
- Rahmasari, L. (2011). Pengaruh Supply Chain Management terhadap Kinerja perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Majalah Ilmiah INFORMATiKA*, 2(3), 89–103.
- Rasulong, I., Salam, R., Yusuf, M., & Abdullah, I. (2024). Implikasi Kepribadian Gen Z Bagi Daya Saing Organisasi: Suatu Kajian Sytematic Literature Review. *Liquidity Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 13–20.
- Riatmaja, D. S., & Yogyakarta, U. A. (2025). *MANAJEMEN PROYEK MODERN: MEMANFAATKAN TOOLS DIGITAL UNTUK January*.
- Saputra, I., & Rahmat, H. K. (2024). Evaluasi Kinerja Karyawan dalam Suatu Perusahaan: Sebuah Kajian Kepustakaan. *Journal of Current Research in Management, Policy, and Social Studies*, 1(1), 19–24.
- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 177–188.
- Simamora, K. N., & Sambas, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 3869–3876. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2106>
- Siri, A. (2024). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Etos Kerja Karyawan Generasi Z di Kota Denpasar*. 4, 3642–3654.
- Sondakh, J., Rembang, J. H. W., & Syahyuti, N. (2021). Karakteristik, Potensi Generasi Milenial Dan Perspektif Pengembangan Pertanian Presisi Di Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 38(2), 155. <https://doi.org/10.21082/fae.v38n2.2020.155-166>
- Supardam, F., Rahayu, S., Hardjanti, W., Yuliastanti, R., & Supardam, D. (2024). The influence of organization citizenship behavior (OCB) and job satisfaction on performance employees of

- airnav indonesia at Juanda International Airport. *ProBisnis : Jurnal Manajemen*, 15(1), 45–51.
<https://doi.org/10.62398/probis.v15i1.423>
- Syamhari, W. (2023). Globalisasi dan Tatahan Ekonomi Baru. *JMEB Jurnal Manajemen Ekonomi*, 1(1), 23–31.
- Zahran, R. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Informasi Manajemen. *Jurnal Akuntansi Universitas Mercubuana*, 1–21.

BAB 8

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Sepriandi Parningotan

8.1 Pendahuluan

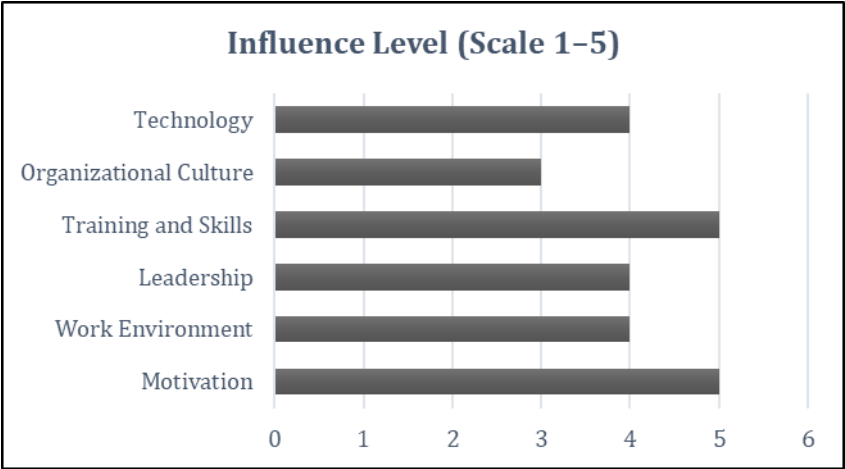
Dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif dan dinamis saat ini, produktivitas telah menjadi penentu utama keberhasilan organisasi. Parningotan dan Mulyanto (2020) menemukan bahwa faktor lingkungan seperti suhu, pencahayaan, dan kebisingan memiliki korelasi signifikan terhadap produktivitas kerja, dan dapat dimodelkan menggunakan logika fuzzy. Produktivitas kerja mengacu pada efisiensi penyelesaian tugas dan tanggung jawab, yang sering kali dikaitkan dengan kualitas dan kuantitas output selama periode waktu tertentu. Produktivitas kerja tidak hanya merupakan ukuran kinerja, tetapi juga merupakan indikator seberapa efektif sumber daya manusia dan non-manusia digunakan dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2019), produktivitas adalah rasio output terhadap input dalam proses produksi dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor individu dan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, teknologi, dan budaya organisasi. Memahami faktor-faktor ini sangat penting untuk merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan, akibatnya, kinerja organisasi.

Sebagai contoh, Teori Dua Faktor Herzberg mengategorikan kepuasan dan ketidakpuasan kerja ke dalam dua dimensi: faktor kebersihan (seperti gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja) dan motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri). Ketika kedua faktor tersebut diperhatikan,

produktivitas cenderung meningkat secara signifikan (Herzberg, 1968).

Selain itu, penelitian empiris menyoroti bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi ketidakhadiran, dan meningkatkan semangat kerja, yang semuanya berkorelasi kuat dengan produktivitas yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2007). Di sisi lain, komunikasi yang buruk, beban kerja yang berlebihan, dan kepemimpinan yang tidak memadai dapat menghambat produktivitas dan menyebabkan kelelahan.



Gambar 8.1. Faktor-Faktor Utama yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja
(Sumber : berdasarkan sintesis literatur)

Tabel ini secara visual menggambarkan bagaimana berbagai faktor umumnya dipersepsikan dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap produktivitas. Menurut Sutrisno (2011), produktivitas kerja dapat diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan standar yang telah ditentukan dalam periode waktu tertentu. Hal ini menjadikan produktivitas sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, tingkat produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam individu itu sendiri (internal) maupun dari lingkungan luar (eksternal). Faktor-faktor seperti motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas seorang karyawan (Mangkunegara, 2013). Motivasi dan keterampilan/pelatihan secara konsisten muncul sebagai pendorong utama di berbagai industri.

Produktivitas kerja juga merupakan indikator penting dalam mengukur efisiensi dan efektivitas kinerja individu maupun organisasi. Tingginya produktivitas kerja menjadi tolok ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Simanjuntak, 2020). Produktivitas tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal karyawan, seperti motivasi dan keterampilan, tetapi juga oleh faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa produktivitas yang tinggi mampu meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan (Mangkunegara, 2013).

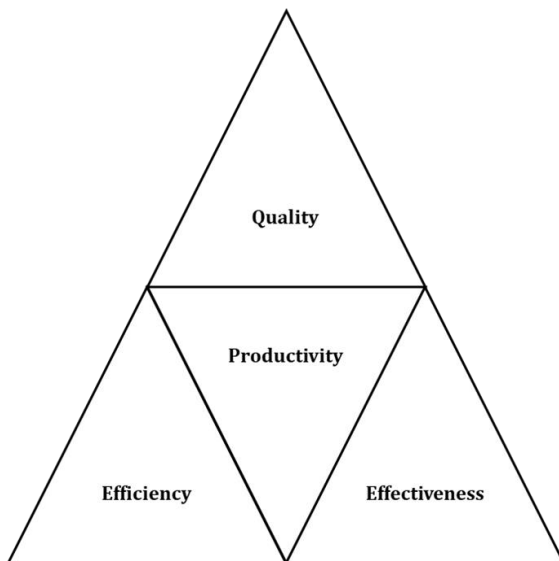
8.2 Konsep Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merujuk pada kemampuan seseorang atau kelompok untuk menghasilkan output (hasil kerja) secara optimal dengan menggunakan input (sumber daya) tertentu dalam kurun waktu tertentu. Menurut Simamora (2004), "Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang, kelompok, atau sistem untuk menghasilkan barang atau jasa yang bernilai secara optimal dengan sumber daya yang tersedia." Produktivitas tidak hanya diukur dari seberapa banyak hasil kerja yang dicapai, tetapi juga dari seberapa efisien proses tersebut dilakukan, seberapa efektif tujuannya tercapai, serta bagaimana mutu hasil kerja tersebut dinilai.

Dalam konteks manajemen modern, pemahaman tentang produktivitas telah berkembang menjadi lebih komprehensif. Tidak cukup hanya berorientasi pada kuantitas, melainkan juga harus mempertimbangkan kualitas dan relevansi hasil kerja terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, muncul konsep Productivity Triangle, yaitu pendekatan yang menekankan keseimbangan antara tiga elemen kunci dalam produktivitas: efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Ketiganya membentuk fondasi dasar dalam menilai apakah suatu proses kerja benar-benar produktif atau hanya terlihat sibuk secara permukaan. Produktivitas yang tinggi hanya bisa dicapai

ketika seseorang atau organisasi mampu mengoptimalkan ketiga komponen tersebut secara bersamaan dan berkelanjutan.

Productivity Triangle adalah sebuah konsep manajemen yang menggambarkan bahwa produktivitas optimal hanya dapat dicapai jika ada keseimbangan antara tiga elemen utama, yaitu efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Ketiga komponen ini membentuk fondasi kerja yang saling melengkapi dan tidak dapat berdiri sendiri.



Gambar 8.2. Komponen Utama Produktivitas

Efisiensi merujuk pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan sumber daya seminimal mungkin tanpa mengurangi hasil yang dicapai. Dalam konteks organisasi, efisiensi dicapai ketika proses kerja dilakukan secara cepat, hemat, dan minim pemborosan. Seperti yang dikatakan oleh Peter Drucker, “Efficiency is doing things right” (Drucker, 1993), artinya efisiensi lebih menekankan pada cara menyelesaikan pekerjaan dengan metode terbaik.

Sementara itu, efektivitas berfokus pada hasil, yakni sejauh mana suatu tindakan atau proses kerja mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas dinilai berdasarkan keberhasilan dalam memenuhi target dan tujuan kerja yang berdampak terhadap

organisasi. Drucker juga menekankan bahwa “Effectiveness is doing the right things” (Drucker, 1993), menunjukkan pentingnya memilih pekerjaan atau aktivitas yang benar-benar relevan dan bernilai strategis.

Kualitas menjadi komponen ketiga yang tidak kalah penting. Kualitas menyangkut mutu hasil kerja, baik produk maupun jasa, dan sejauh mana hasil tersebut memenuhi standar serta kepuasan pengguna. Henry Ford menyatakan, “*Quality means doing it right when no one is looking*” (Ford, 1922), yang menggambarkan bahwa kualitas sejati muncul dari komitmen terhadap keunggulan, bahkan tanpa pengawasan.

Ketiganya—efisiensi, efektivitas, dan kualitas—harus dijaga secara seimbang. Fokus pada efisiensi tanpa efektivitas bisa menghasilkan pekerjaan yang cepat selesai namun tidak sesuai tujuan. Sebaliknya, efektivitas tanpa efisiensi bisa menyebabkan pemborosan sumber daya. Sementara kualitas tanpa efisiensi dan efektivitas dapat menciptakan hasil kerja yang bagus namun tidak berkelanjutan dari sisi biaya dan waktu. Oleh karena itu, memahami dan menerapkan prinsip Productivity Triangle menjadi sangat penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara menyeluruh.

8.2.1 Indikator Produktivitas Kerja

Menilai produktivitas kerja secara komprehensif, diperlukan indikator-indikator yang mampu menggambarkan secara menyeluruh baik aspek proses maupun hasil kerja yang dicapai. Indikator ini berfungsi sebagai alat ukur yang objektif dalam mengevaluasi sejauh mana kontribusi individu maupun kelompok terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, indikator produktivitas mencakup beberapa aspek utama, antara lain kecepatan penyelesaian tugas yang menunjukkan efisiensi waktu kerja, kualitas hasil kerja yang mencerminkan mutu dan ketepatan output terhadap standar yang ditetapkan, efektivitas penggunaan waktu yang berkaitan dengan kemampuan dalam mengelola prioritas dan menghindari pemborosan, kedisiplinan yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, kehadiran, dan konsistensi kerja, serta inovasi dalam menyelesaikan masalah yang

menunjukkan kreativitas dan kemampuan adaptasi dalam menghadapi tantangan. Seperti yang dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor (2020), *“Productivity should be evaluated not only in terms of output quantity but also in terms of quality, timeliness, and the innovative value added to the work process.”* Oleh karena itu, penerapan indikator produktivitas yang komprehensif sangat penting untuk menjamin penilaian kinerja yang akurat, strategis, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Secara umum, indikator produktivitas mencakup:

1. Kecepatan Penyelesaian Tugas

Indikator ini mengukur seberapa cepat tugas atau tanggung jawab dapat diselesaikan tanpa mengorbankan aspek lain seperti kualitas. Pekerja yang produktif mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu atau bahkan lebih cepat dari target. Dalam penelitian ini, Parningotan dan Pangastuti (2022) mengeksplorasi penggunaan metode Hungarian untuk optimalisasi penugasan karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja melalui alokasi tugas yang efisien.

“Time is the scarcest resource and unless it is managed, nothing else can be managed.” — Peter Drucker (1993)

2. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas mengacu pada tingkat keunggulan hasil kerja, baik dari aspek teknis maupun kepuasan pengguna. Produktivitas tinggi tidak hanya menuntut hasil yang banyak, tapi juga baik dan sesuai standar mutu yang ditetapkan.

“Quality is never an accident. It is always the result of intelligent effort.” — John Ruskin

3. Efektivitas Penggunaan Waktu

Ini menunjukkan sejauh mana waktu kerja digunakan untuk aktivitas yang bernilai dan berdampak. Karyawan produktif adalah mereka yang mampu menghindari pemborosan waktu, mengatur prioritas, dan fokus pada pencapaian tujuan.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan kerja, kehadiran tepat waktu, serta konsistensi dalam menyelesaikan tugas. Disiplin kerja yang tinggi menciptakan

- rutinitas yang stabil dan berkontribusi langsung pada produktivitas organisasi.
5. Inovasi dalam Menyelesaikan Masalah
Produktivitas juga mencerminkan sejauh mana pekerja mampu menyelesaikan tantangan dengan pendekatan kreatif dan efisien. Inovasi menciptakan peluang baru dan meningkatkan kualitas proses kerja secara signifikan.

8.2.2 Dimensi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan konsep yang kompleks dan multidimensional, yang mencerminkan bagaimana tenaga kerja menghasilkan output dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Secara umum, produktivitas kerja dapat dilihat melalui dua dimensi utama, yaitu dimensi kuantitatif dan dimensi kualitatif.

Dimensi kuantitatif berkaitan dengan volume keluaran atau output yang dihasilkan dalam suatu periode tertentu, seperti jumlah unit produk yang diproduksi, jumlah layanan yang diberikan, atau pencapaian target kerja secara numerik. Dimensi ini menekankan pada efisiensi, yakni bagaimana pekerja dapat menyelesaikan tugas dalam waktu yang singkat dengan jumlah output yang tinggi.

Sementara itu, dimensi kualitatif mencakup aspek mutu hasil kerja, inovasi dalam proses kerja, serta sejauh mana output memberikan nilai tambah bagi organisasi maupun konsumen. Dimensi ini mencerminkan efektivitas serta daya saing, di mana pekerja tidak hanya memenuhi target, tetapi juga menghasilkan pekerjaan yang unggul dan berdampak positif. Sebagaimana dijelaskan oleh Armstrong dan Taylor (2020), *“Measuring productivity must involve both quantity and quality dimensions, as organizations increasingly seek not only faster but also smarter performance.”* Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap produktivitas tidak boleh semata-mata terfokus pada kecepatan atau volume hasil kerja, melainkan juga pada mutu dan kontribusi terhadap pencapaian strategis.

Pendekatan multidimensi ini selaras dengan kebutuhan organisasi modern yang menuntut efisiensi sekaligus inovasi dalam menghadapi tantangan global. Oleh karena itu, keseimbangan

antara dua dimensi ini menjadi sangat penting dalam merumuskan strategi peningkatan produktivitas secara berkelanjutan. Dimensi-dimensi ini menyoroti bahwa produktivitas tidak hanya tentang “bekerja lebih cepat”, tetapi juga “bekerja lebih baik”.

8.2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah struktur teoritis yang menguraikan hubungan antar variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai landasan untuk analisis data dan pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual menggambarkan hubungan antara input karyawan, faktor organisasi, dan produktivitas kerja.



Gambar 8.3. Kerangka Konseptual Produktivitas

Menurut Mathis dan Jackson (2020), produktivitas kerja adalah “ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan.” Definisi ini tidak hanya menekankan pada hasil, tetapi juga efisiensi penggunaan sumber daya.

1. Input Karyawan

Input karyawan mengacu pada atribut individu yang dibawa oleh karyawan ke dalam pekerjaan mereka, termasuk:

- Keterampilan:** Kompetensi teknis dan non-teknis yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas mereka secara efektif. Karyawan yang terampil cenderung lebih produktif (Iqbal et al., 2020).
- Motivasi:** Dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa motivasi adalah penentu utama dari

tingkat upaya yang dilakukan karyawan dalam melakukan tugasnya.

2. Faktor Organisasi

Faktor organisasi mencakup elemen struktural dan budaya di tempat kerja, seperti:

- a. Kepemimpinan: Kepemimpinan transformasional telah terbukti meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Bass, 2020).
- b. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang positif menumbuhkan lingkungan yang mendukung untuk kinerja yang optimal (Schein, 2021).
- c. Teknologi: Alat dan sistem teknologi yang tepat secara signifikan meningkatkan efisiensi kerja (Rahman et al., 2021).
- d. Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja fisik dan sosial yang sehat berkontribusi pada kenyamanan karyawan dan meningkatkan produktivitas (Putra & Santosa, 2022).

3. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dalam konteks ini dinilai melalui:

- a. Efisiensi: Penggunaan sumber daya yang optimal untuk menghasilkan keluaran.
- b. Efektivitas: Sejauh mana hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Sutrisno (2021) mendefinisikan produktivitas kerja sebagai “gabungan antara efektivitas dan efisiensi yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.”

8.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah konsep multidimensi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Memahami faktor-faktor penentu ini sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan strategi yang mengoptimalkan kinerja dan efisiensi karyawan. Seperti yang dinyatakan oleh Sutrisno (2021), “produktivitas dipengaruhi oleh kombinasi unsur pribadi dan lingkungan yang berinteraksi secara dinamis di tempat kerja.”

1. Faktor internal

Faktor Internal adalah atribut yang melekat pada individu karyawan atau tertanam dalam struktur organisasi. Hal ini meliputi:

- a. Keterampilan dan Kompetensi
Karyawan dengan keterampilan teknis dan interpersonal yang kuat lebih mampu menjalankan tugas secara efektif (Iqbal et al., 2020).
- b. Motivasi dan Sikap
Motivasi intrinsik dan ekstrinsik memengaruhi kemauan dan kegigihan karyawan untuk mencapai tujuan. Robbins dan Judge (2019) menyoroti bahwa karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan hasil yang lebih tinggi.
- c. Kesehatan dan Kesejahteraan
Kesehatan fisik dan mental secara langsung berdampak pada konsentrasi, tingkat energi, dan produktivitas secara keseluruhan (Putra & Santosa, 2022).
- d. Disiplin dan Tanggung Jawab Kerja
Disiplin menumbuhkan konsistensi dan manajemen waktu, yang sangat penting untuk perilaku kerja yang produktif (Sutrisno, 2021).
- e. Kepuasan Kerja
Kepuasan terhadap tugas, penghargaan, dan hubungan dalam organisasi berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dan perputaran yang lebih rendah (Mathis & Jackson, 2020).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah elemen lingkungan di luar individu yang memengaruhi kapasitas dan kesempatan mereka untuk berkinerja, termasuk:

- a. Kepemimpinan dan Pengawasan
Kepemimpinan yang mendukung dan transformasional meningkatkan kepercayaan diri dan arahan karyawan (Bass, 2020).

- b. Budaya dan Iklim Organisasi
Budaya yang kuat dan positif menumbuhkan nilai-nilai bersama dan suasana kerja yang produktif (Schein, 2021).
- c. Teknologi dan Peralatan
Akses ke teknologi terkini menyederhanakan proses kerja dan meningkatkan efisiensi (Rahman et al., 2021).
- d. Lingkungan Kerja (Fisik dan Sosial)
Pencahayaan, kebisingan, tata letak ruang kerja, dan hubungan dengan rekan kerja secara signifikan memengaruhi kenyamanan dan fokus karyawan (Putra & Santosa, 2022).
- e. Kompensasi dan Tunjangan
Kompensasi yang adil dan kompetitif memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik (Mathis & Jackson, 2020).
- f. Peluang Pelatihan dan Pengembangan
Peluang pembelajaran berkelanjutan membekali karyawan dengan keterampilan yang relevan untuk menangani tuntutan pekerjaan yang terus berkembang (Robbins & Judge, 2019).

8.3 Faktor Internal yang Mempengaruhi Produktivitas

Salah satu determinan penting dalam produktivitas adalah faktor internal yang bersumber dari dalam diri individu. Faktor-faktor ini tidak hanya mencerminkan potensi dan kapasitas kerja seseorang, tetapi juga menggambarkan kesiapan personal dalam menyikapi tantangan kerja yang dihadapi sehari-hari. Berikut ini adalah beberapa faktor internal utama yang memengaruhi produktivitas individu dalam lingkungan kerja:

8.3.1 Keterampilan dan Kompetensi

Keterampilan dan kompetensi merupakan dua aspek penting yang sangat menentukan produktivitas dan performa individu dalam dunia kerja. Kompetensi dapat diartikan sebagai kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif

(Spencer & Spencer dalam Sari et al., 2020). Sedangkan keterampilan (*skills*) lebih menekankan pada kemampuan teknis dan non-teknis yang dimiliki seseorang untuk melakukan aktivitas kerja tertentu.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, peningkatan keterampilan dan kompetensi menjadi bagian penting dari strategi pengembangan karyawan. Karyawan yang kompeten akan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan, menyelesaikan tugas secara efisien, dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi.

Penelitian oleh Sari, Yuliana, dan Kurniawan (2020) menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Pelatihan yang dirancang berdasarkan kebutuhan kerja dan dilakukan secara berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja.

Selain pelatihan, pengalaman kerja dan pembelajaran mandiri juga turut membentuk kompetensi individu. Dalam era digital saat ini, penguasaan keterampilan digital menjadi kompetensi baru yang wajib dimiliki oleh tenaga kerja. Penelitian oleh Andini & Maulana (2021) menunjukkan bahwa keterampilan teknologi informasi berkontribusi langsung terhadap kinerja karyawan di sektor industri kreatif dan teknologi.

Kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, dan kreativitas—yang dikenal sebagai "4C" dalam kerangka kompetensi abad 21—juga menjadi faktor penting dalam menunjang produktivitas. Penerapan kompetensi ini telah terbukti meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dan inovasi dalam tim kerja (Rahmat & Putri, 2023).

Dengan demikian, peningkatan keterampilan dan kompetensi tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga harus difasilitasi oleh organisasi melalui kebijakan pelatihan, mentoring, serta pembentukan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

8.3.2 Motivasi dan Sikap

Motivasi dan sikap merupakan dua aspek psikologis yang sangat memengaruhi produktivitas individu dalam lingkungan kerja. Keduanya saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja yang positif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

1. Motivasi

- a. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam melakukan aktivitas kerja. Dalam praktiknya, motivasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu, seperti kepuasan pribadi dan pencapaian diri, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar, seperti gaji, bonus, dan penghargaan.
- b. Penelitian oleh Pradana dan Andriani (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja tinggi menunjukkan peningkatan produktivitas yang signifikan. Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, menunjukkan inisiatif, dan menyelesaikan tugas secara efisien. Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan peluang pengembangan karier juga berperan dalam meningkatkan motivasi.

2. Sikap

- a. Sikap kerja mencerminkan evaluasi, perasaan, dan kecenderungan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif, seperti rasa tanggung jawab, loyalitas, dan semangat kerja, akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Sebaliknya, sikap negatif dapat menyebabkan konflik, rendahnya kepuasan kerja, dan penurunan kinerja.
- b. Putra dan Lestari (2023) menyatakan bahwa sikap kerja yang positif berkorelasi dengan tingkat keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang tinggi. Sikap yang baik

terhadap pekerjaan juga ditunjukkan melalui kedisiplinan, kejujuran, serta kemampuan bekerja sama dalam tim.

- c. Dalam perspektif organisasi, penting untuk membangun budaya kerja yang mendukung pembentukan sikap positif. Ini dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang inspiratif, komunikasi yang efektif, serta dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*).

Motivasi dan sikap tidak dapat dipisahkan dalam konteks kinerja kerja. Karyawan yang termotivasi tetapi memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan dapat mengalami ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, karyawan dengan sikap kerja positif namun motivasi rendah mungkin tidak menunjukkan performa maksimal. Oleh karena itu, kedua aspek ini harus dikembangkan secara bersamaan melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang holistik.

8.3.3 Kesehatan dan Kesejahteraan

Kesehatan dan kesejahteraan merupakan faktor fundamental dalam menentukan tingkat produktivitas kerja. Karyawan yang sehat secara fisik dan mental cenderung memiliki energi, fokus, dan motivasi yang lebih tinggi untuk menyelesaikan tugas dengan efisien. Sebaliknya, gangguan kesehatan dan ketidakpuasan terhadap kondisi kesejahteraan dapat mengakibatkan kelelahan, stres, dan absensi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya menurunkan kinerja individu maupun organisasi.

1. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan fisik berkaitan dengan kondisi tubuh yang prima untuk melaksanakan tugas sehari-hari. Pola makan yang baik, aktivitas fisik rutin, dan tidur yang cukup menjadi elemen penting dalam menjaga kebugaran karyawan. Selain itu, kesehatan mental juga menjadi perhatian utama dalam dunia kerja modern. Tingkat stres yang tinggi, tekanan pekerjaan, dan ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat menyebabkan kelelahan emosional (*burnout*) dan gangguan psikologis.

Penelitian oleh Hanifah, Parningotan, dan Pangastuti (2024) menggunakan metode NASA-TLX untuk menilai beban kerja mental operator, menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan produktivitas dan kualitas output.

Penelitian oleh Handayani dan Supriyadi (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kesehatan mental dan produktivitas kerja karyawan. Karyawan yang memiliki kesehatan mental baik menunjukkan tingkat kehadiran yang tinggi dan performa kerja yang stabil. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan fasilitas dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan mental, seperti program konseling, cuti kesehatan mental, dan lingkungan kerja yang suportif.

2. Kesejahteraan Ekonomi dan Sosial

Kesejahteraan karyawan tidak hanya ditentukan oleh kesehatan, tetapi juga mencakup aspek ekonomi dan sosial. Gaji yang layak, jaminan sosial, serta tunjangan kesejahteraan lainnya (seperti asuransi, cuti tahunan, dan fasilitas kerja yang nyaman) berperan dalam menciptakan rasa aman dan puas dalam bekerja.

Menurut studi oleh Arifin dan Kurniasih (2022), persepsi terhadap kesejahteraan berpengaruh langsung terhadap motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kebutuhan hidup mereka, mereka lebih cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi.

Selain itu, aspek kesejahteraan sosial seperti hubungan yang harmonis antar rekan kerja, dukungan atasan, dan budaya kerja yang sehat juga menjadi komponen penting dalam menunjang produktivitas.

3. Strategi Organisasi dalam Menunjang Kesehatan dan Kesejahteraan

Perusahaan modern semakin menyadari pentingnya investasi dalam kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Program seperti wellness program, asuransi kesehatan komprehensif, pemberian cuti yang fleksibel, dan pelatihan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) menjadi bagian dari strategi sumber daya manusia yang berkelanjutan. Langkah ini tidak

hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan citra positif organisasi.

8.3.4 Disiplin dan Tanggung Jawab Kerja

Disiplin dan tanggung jawab kerja merupakan aspek penting dalam perilaku organisasi yang secara langsung memengaruhi produktivitas karyawan. Kedua faktor ini berperan dalam menjaga keteraturan, efisiensi, dan pencapaian target kerja di lingkungan organisasi.

1. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kepatuhan seseorang terhadap aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Siagian (2020), disiplin mencerminkan tingkat ketaatan seseorang dalam menjalankan tugas sesuai waktu, standar, dan ketentuan yang berlaku. Disiplin yang tinggi menunjukkan komitmen terhadap organisasi dan menjadi dasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif.

Penelitian oleh Mulyani dan Prasetyo (2021) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kedisiplinan dan produktivitas kerja. Karyawan yang disiplin cenderung datang tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai deadline, dan mematuhi peraturan tanpa pengawasan langsung. Hal ini mengurangi pemborosan waktu, meningkatkan efisiensi, dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

2. Tanggung Jawab Kerja

Tanggung jawab kerja merupakan kesadaran individu dalam melaksanakan tugas dengan penuh keseriusan dan integritas. Tanggung jawab tidak hanya mencakup penyelesaian pekerjaan, tetapi juga mencerminkan inisiatif, keandalan, dan kesediaan untuk menerima konsekuensi atas hasil kerja.

Menurut Putri dan Suryanto (2022), tanggung jawab kerja berkaitan erat dengan profesionalisme. Karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi akan berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas terbaik, menjaga kepercayaan organisasi, dan mampu bekerja mandiri maupun dalam tim.

Tanggung jawab juga berkaitan dengan moral dan etika kerja. Ketika karyawan menyadari pentingnya kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi, maka mereka akan menunjukkan sikap proaktif, tidak mengandalkan pengawasan, dan berkomitmen untuk terus belajar serta berkembang.

Disiplin dan tanggung jawab adalah dua pilar utama pembentukan etos kerja. Ketika keduanya berkembang secara seimbang, maka karyawan akan menunjukkan perilaku kerja yang konsisten, terarah, dan produktif. Sebaliknya, rendahnya disiplin dan tanggung jawab akan menimbulkan berbagai permasalahan seperti keterlambatan, kesalahan kerja, konflik tim, dan menurunnya kualitas layanan atau produk.

Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung pembentukan budaya kerja yang disiplin dan bertanggung jawab, seperti pemberian sanksi dan penghargaan yang adil, pelatihan kepemimpinan, dan sistem penilaian kerja yang transparan.

8.3.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang individu merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya, termasuk faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan sosial, kompensasi, pengembangan karier, dan kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencakup beberapa dimensi, antara lain:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (variasi tugas, tantangan, otonomi).
2. Kepuasan terhadap atasan dan manajemen (dukungan, keadilan, kepemimpinan).
3. Kepuasan terhadap rekan kerja (kerja sama, komunikasi, suasana tim).
4. Kepuasan terhadap kompensasi (gaji, tunjangan, bonus).

5. Kepuasan terhadap peluang pengembangan (pelatihan, promosi, jenjang karier).

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi, bersemangat dalam menyelesaikan tugas, serta lebih rendah tingkat absensi dan turnover-nya. Studi oleh Ramadhani dan Fauzi (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas tim. Di sisi lain, ketidakpuasan kerja dapat memicu stres, penurunan motivasi, bahkan konflik dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu secara aktif memantau dan meningkatkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain:

1. Kondisi kerja: lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif berperan penting.
2. Keadilan organisasi: kejelasan sistem penilaian, promosi, dan perlakuan yang adil.
3. Komunikasi organisasi: keterbukaan informasi dan kesempatan menyampaikan pendapat.
4. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan minat individu.

Studi oleh Lestari dan Yuliana (2022) menunjukkan bahwa adanya keselarasan antara beban kerja dan kapasitas individu menjadi salah satu penentu utama dalam terciptanya kepuasan kerja yang berkelanjutan. Organisasi dapat melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, di antaranya:

1. Menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan karier.
2. Memberikan penghargaan yang layak dan adil.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung.
4. Mendorong komunikasi dua arah antara karyawan dan manajemen.

Dengan pendekatan yang menyeluruh, peningkatan kepuasan kerja tidak hanya mendukung produktivitas individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan.

8.4 Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Produktivitas

Produktivitas merupakan indikator utama keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efisien dan efektif. Selain faktor internal seperti motivasi, keterampilan, dan sikap kerja, produktivitas juga dipengaruhi secara signifikan oleh faktor eksternal. Faktor eksternal merujuk pada kondisi di luar individu maupun organisasi yang dapat mendorong atau menghambat produktivitas tenaga kerja. Beberapa faktor eksternal utama yang mempengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut:

8.4.1 Kepemimpinan dan Pengawasan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi, membangun komunikasi yang baik, serta mendorong keterlibatan dan partisipasi aktif dari anggota tim. Gaya kepemimpinan seperti transformasional dan partisipatif terbukti memiliki dampak positif terhadap produktivitas.

Penelitian oleh Ramadhani & Yusuf (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan motivasi intrinsik, rasa memiliki, dan komitmen terhadap organisasi.

“Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja” (Ramadhani & Yusuf, 2021, hlm. 52)

Demikian pula, gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan efisiensi kerja (Hasibuan & Sari, 2020).

“Kepemimpinan partisipatif memberikan ruang kepada karyawan untuk menyampaikan ide, yang mendorong rasa tanggung jawab dan produktivitas” (Hasibuan & Sari, 2020, hlm. 64).

Pengawasan (supervisi) adalah proses memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan

kebijakan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang baik mencakup pemberian umpan balik, pembinaan berkelanjutan, serta evaluasi kinerja secara berkala. Tujuannya adalah untuk mendeteksi deviasi sedini mungkin dan memperbaiki kesalahan sebelum menimbulkan dampak yang lebih besar.

Menurut Suryani et al. (2022), pengawasan yang dilakukan secara terstruktur dan adil dapat meningkatkan akuntabilitas serta menurunkan tingkat kesalahan kerja.

“Pengawasan yang konsisten dan berbasis pendekatan coaching mampu membentuk budaya kerja yang disiplin dan produktif” (Suryani et al., 2022, hlm. 79).

Di sisi lain, pengawasan yang terlalu ketat dan represif justru dapat menurunkan moral dan merusak kepercayaan karyawan terhadap manajemen (Putra & Wulandari, 2023).

“Pengawasan yang berlebihan dapat menimbulkan tekanan psikologis dan resistensi dari karyawan, yang berdampak negatif pada produktivitas” (Putra & Wulandari, 2023, hlm. 90).

Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara pengawasan yang ketat dan pemberdayaan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

8.4.2 Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya dan iklim organisasi merupakan dua konsep penting yang secara signifikan memengaruhi perilaku karyawan dan produktivitas kerja. Keduanya berperan dalam membentuk persepsi, sikap, serta interaksi antarindividu di lingkungan kerja. Organisasi yang memiliki budaya dan iklim yang positif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen dan kinerja karyawan. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya ini terbentuk dari sejarah, kepemimpinan, dan kebijakan yang dijalankan perusahaan, serta diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam bertindak.

Menurut Hakim & Lestari (2021), budaya organisasi yang kuat dan adaptif berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan

karena memberikan arah, makna, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

“Budaya organisasi yang terbangun secara positif dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, yang berdampak langsung pada produktivitas” (Hakim & Lestari, 2021, hlm. 71).

Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan pemberdayaan karyawan menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas di era digital. Hal ini diperkuat oleh studi Rahmawati & Pranata (2023) yang menyatakan bahwa budaya inovatif dan terbuka terhadap perubahan memiliki korelasi positif dengan output kerja dan efisiensi operasional.

“Semakin inklusif dan inovatif budaya organisasi, semakin tinggi pula kapasitas adaptasi dan produktivitas karyawannya” (Rahmawati & Pranata, 2023, hlm. 84).

Iklim organisasi adalah persepsi bersama para anggota organisasi terhadap lingkungan kerja, yang mencakup sistem komunikasi, penghargaan, hubungan interpersonal, serta dukungan manajemen. Iklim organisasi bersifat lebih dinamis dibandingkan budaya, karena dapat berubah tergantung pada gaya kepemimpinan dan kebijakan yang diterapkan.

Studi oleh Dewi & Santoso (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif, seperti suasana kerja yang suportif dan komunikasi yang terbuka, meningkatkan rasa aman psikologis dan keterlibatan karyawan.

“Iklim organisasi yang suportif menciptakan kenyamanan dalam bekerja dan memfasilitasi kolaborasi yang produktif” (Dewi & Santoso, 2020, hlm. 66).

Sebaliknya, iklim kerja yang penuh tekanan, persaingan tidak sehat, atau komunikasi yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan tingkat stres karyawan (Fahmi & Azizah, 2022).

“Lingkungan kerja yang tidak sehat menurunkan efektivitas kerja dan dapat menyebabkan burnout yang berdampak negatif pada produktivitas” (Fahmi & Azizah, 2022, hlm. 59).

Penerapan iklim organisasi yang sehat, melalui kepemimpinan inklusif, penghargaan yang adil, dan komunikasi

yang efektif, merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan organisasi jangka panjang.

8.4.3 Teknologi dan Peralatan

Teknologi dan peralatan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi tingkat produktivitas dalam sebuah organisasi. Penerapan teknologi yang tepat serta ketersediaan peralatan kerja yang memadai dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, serta kualitas hasil kerja. Sebaliknya, keterbatasan dalam hal teknologi atau peralatan yang usang dapat menjadi hambatan utama dalam pencapaian produktivitas optimal.

Teknologi informasi dan otomasi telah merevolusi cara kerja di berbagai sektor. Penerapan perangkat lunak manajemen proyek, sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*), kecerdasan buatan (AI), dan *Internet of Things* (IoT) memungkinkan pengelolaan sumber daya yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Menurut studi oleh Arifin & Hidayat (2020), penerapan teknologi digital dalam proses kerja meningkatkan efisiensi operasional hingga 30% dan mempercepat waktu penyelesaian tugas secara signifikan.

“Pemanfaatan teknologi tidak hanya mempercepat proses kerja, tetapi juga meminimalkan risiko kesalahan manusia dan meningkatkan akurasi output” (Arifin & Hidayat, 2020, hlm. 49).

Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan kerja jarak jauh dan kolaborasi virtual yang fleksibel. Hal ini terbukti mendukung produktivitas, terutama di era pasca-pandemi. Peralatan kerja yang sesuai dan dalam kondisi baik sangat menentukan efektivitas kinerja karyawan. Alat kerja yang ergonomis dan berfungsi optimal mengurangi kelelahan, meningkatkan kenyamanan, serta menekan potensi cedera kerja.

Penelitian oleh Parningotan dan Iskandar (2022) menyoroti pentingnya ergonomi dalam lingkungan kerja, dengan menggunakan metode REBA untuk menganalisis postur kerja, yang berdampak langsung pada efisiensi dan produktivitas karyawan. Sedangkan Wulandari & Nugroho (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang menggunakan peralatan modern dan ergonomis

menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang menggunakan alat konvensional.

“Ketersediaan peralatan yang memadai menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengurangi hambatan dalam penyelesaian tugas” (Wulandari & Nugroho, 2022, hlm. 61).

Namun, teknologi dan peralatan canggih hanya akan efektif jika diiringi dengan pelatihan dan adaptasi yang memadai. Tanpa pemahaman yang cukup, teknologi justru bisa menjadi beban kerja tambahan bagi karyawan.

Menurut Sari & Maulana (2023), keberhasilan implementasi teknologi dalam meningkatkan produktivitas sangat tergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan dukungan pelatihan yang berkelanjutan.

“Investasi teknologi harus diimbangi dengan pengembangan kompetensi karyawan agar tercapai efisiensi yang maksimal” (Sari & Maulana, 2023, hlm. 74).

8.4.4 Motivasi dan Sikap

Kompensasi dan tunjangan merupakan bagian dari sistem penghargaan organisasi yang berperan penting dalam memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Kompensasi dapat berbentuk gaji pokok, bonus, dan insentif, sedangkan tunjangan mencakup fasilitas kesehatan, tunjangan makan, transportasi, dan bentuk kesejahteraan lainnya. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan kompetitif dapat mendorong motivasi kerja, loyalitas, dan kinerja yang optimal.

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang dipertimbangkan karyawan dalam menilai nilai kerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai secara layak, mereka akan menunjukkan dedikasi dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan.

Menurut Prasetyo & Hartati (2021), kompensasi yang sesuai secara langsung meningkatkan produktivitas karena memberikan dorongan motivasional bagi karyawan.

“Kompensasi yang kompetitif tidak hanya menjadi alat retensi, tetapi juga meningkatkan semangat kerja dan efektivitas

individu dalam menyelesaikan tugas” (Prasetyo & Hartati, 2021, hlm. 55).

Hal serupa juga disampaikan oleh Maulani & Syahrial (2022), yang menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara tingkat kepuasan kompensasi dengan produktivitas karyawan di sektor manufaktur.

“Karyawan yang puas dengan kompensasi yang diterimanya cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dan menurunkan tingkat ketidakhadiran” (Maulani & Syahrial, 2022, hlm. 63).

Tunjangan merupakan bentuk kompensasi tidak langsung yang juga memengaruhi kenyamanan dan kesejahteraan kerja. Tunjangan kesehatan, transportasi, dan makan, serta program kesejahteraan lainnya seperti cuti tahunan dan program pensiun, berkontribusi pada stabilitas dan keamanan kerja yang dirasakan karyawan.

Penelitian oleh Hidayati & Ramadhan (2020) menunjukkan bahwa tunjangan yang memadai dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kepuasan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas.

“Fasilitas dan tunjangan kesejahteraan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih maksimal” (Hidayati & Ramadhan, 2020, hlm. 48).

Selain itu, perusahaan yang menyediakan paket tunjangan yang kompetitif lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta berkualitas, sehingga menjaga stabilitas dan produktivitas jangka panjang organisasi (Setiawan & Lestari, 2023).

“Tunjangan merupakan strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing organisasi” (Setiawan & Lestari, 2023, hlm. 77).

8.4.5 Peluang Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu investasi penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Program pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, pengetahuan, serta kompetensi karyawan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Sementara itu,

pengembangan lebih bersifat jangka panjang dan berkaitan dengan peningkatan kapasitas individu untuk menghadapi tantangan kerja di masa depan.

Pelatihan yang tepat dan berkelanjutan memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap perubahan teknologi maupun pasar. Studi oleh Nugroho & Widya (2021) menunjukkan bahwa pelatihan yang terstruktur secara signifikan meningkatkan output kerja dan mengurangi kesalahan operasional.

“Karyawan yang menerima pelatihan secara rutin menunjukkan peningkatan produktivitas sebesar 25–30%, terutama dalam hal kualitas dan kecepatan kerja” (Nugroho & Widya, 2021, hlm. 60).

Pelatihan juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan, karena mereka merasa dihargai dan dilibatkan dalam pertumbuhan organisasi. Pengembangan bukan hanya terbatas pada pelatihan teknis, tetapi juga mencakup soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Program pengembangan karir, seperti rotasi pekerjaan, mentoring, dan coaching, turut mendorong karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan performa kerja mereka.

Menurut Lestari & Maulana (2022), pengembangan karir yang jelas menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

“Karyawan yang melihat peluang berkembang di tempat kerja cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk mencapai target produktivitas” (Lestari & Maulana, 2022, hlm. 67).

Di era digital, pengembangan berbasis e-learning juga semakin diminati karena fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu. Studi oleh Santosa & Dewi (2023) menunjukkan bahwa penggunaan platform digital learning dalam pelatihan memberikan dampak positif terhadap produktivitas, khususnya dalam industri jasa dan teknologi.

“Digitalisasi pelatihan mempermudah akses pembelajaran dan mempercepat peningkatan kompetensi kerja secara merata” (Santosa & Dewi, 2023, hlm. 79).

Tantangan utama dalam implementasi pelatihan dan pengembangan adalah keterbatasan anggaran, waktu kerja, serta resistensi karyawan terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajemen perlu merancang program yang relevan, terukur, dan melibatkan partisipasi aktif karyawan sejak tahap perencanaan.

8.5 Strategi Peningkatan Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi, terutama dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis. Upaya strategis untuk meningkatkan produktivitas membutuhkan pendekatan multidimensi, mengintegrasikan faktor individu, organisasi, teknologi, dan lingkungan. Sebagaimana dicatat oleh Mathis dan Jackson (2020), “upaya peningkatan produktivitas harus selaras dengan kemampuan manusia dan sistem secara terkoordinasi dan berkelanjutan.”

1. Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas Karyawan

Mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu strategi jangka panjang yang paling efektif untuk meningkatkan produktivitas. Menurut Iqbal dkk. (2020), pelatihan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja tugas, inovasi, dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan pekerjaan yang terus berubah. Selain itu, peningkatan keterampilan secara teratur memastikan karyawan tetap relevan dan efektif.

“Investing in employee development creates a knowledge-rich workforce that is capable of achieving superior performance” (Robbins & Judge, 2019).

2. Motivasi dan Sistem Insentif

Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan ketekunan yang lebih besar. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan sistem insentif yang menghargai kinerja tinggi, baik melalui sarana keuangan (bonus, gaji) atau sarana non-keuangan (pengakuan, promosi, jam kerja yang fleksibel). Teori motivasi-higiene Herzberg menyoroti pentingnya pengayaan pekerjaan dan pekerjaan yang bermakna dalam mempertahankan motivasi (Robbins & Judge, 2019).

3. Dukungan Kepemimpinan dan Manajemen
Kepemimpinan yang efektif menumbuhkan rasa memiliki arah, tujuan, dan keamanan psikologis. Bass (2020) menekankan kepemimpinan transformasional sebagai katalisator pemberdayaan karyawan dan kinerja organisasi. Para pemimpin juga harus menjadi panutan, memberikan umpan balik dan dukungan secara teratur untuk mendorong akuntabilitas dan perbaikan berkelanjutan.
4. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kesejahteraan Karyawan
Strategi produktivitas modern mengakui pentingnya kesejahteraan fisik dan mental. Terlalu banyak bekerja, kelelahan, dan stres secara signifikan menghambat kinerja karyawan (Putra & Santosa, 2022). Organisasi harus menyediakan konseling, pengaturan kerja yang fleksibel, program kesehatan, dan pelatihan manajemen stres untuk mempertahankan energi dan fokus karyawan yang optimal.
5. Integrasi Teknologi dan Alat Digital
Transformasi digital memungkinkan otomatisasi, analisis data, dan kolaborasi yang meningkatkan efisiensi operasional. Rahman dkk. (2021) menemukan bahwa organisasi yang mengintegrasikan sistem digital mengalami penurunan yang signifikan dalam waktu pemrosesan dan tingkat kesalahan. Penggunaan alat manajemen proyek, platform cloud, dan AI dapat lebih merampingkan alur kerja dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
6. Evaluasi Kinerja dan Mekanisme Umpan Balik
Sistem penilaian kinerja yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk memantau tingkat produktivitas dan mengidentifikasi kesenjangan. Umpan balik yang efektif mendorong refleksi dan pembelajaran, memandu karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan. Indikator kinerja utama (KPI) yang obyektif harus dikaitkan dengan tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2020).
7. Budaya Organisasi dan Kolaborasi Tim
Budaya organisasi yang positif mendukung kolaborasi, kepercayaan, dan berbagi pengetahuan. Menurut Schein (2021), budaya membentuk perilaku dan ekspektasi karyawan,

yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Mendorong kerja tim dan keamanan psikologis mengarah pada sinergi yang lebih besar dan hasil produktivitas bersama.

8. Optimalisasi Lingkungan

Baik lingkungan fisik maupun sosial memainkan peran penting dalam memengaruhi efektivitas kerja. Desain kantor yang ergonomis, pencahayaan yang tepat, pengendalian kebisingan, dan akses ke sumber daya meningkatkan kenyamanan dan konsentrasi karyawan (Putra & Santosa, 2022). Secara paralel, membina hubungan yang saling menghormati dan inklusif di tempat kerja dapat meningkatkan semangat kerja dan mengurangi konflik.

Meningkatkan produktivitas bukanlah intervensi tunggal, melainkan sebuah strategi holistik yang mencakup pengembangan keterampilan, motivasi, teknologi, kepemimpinan, kesejahteraan, dan sistem kerja yang mendukung. Organisasi yang menerapkan kerangka kerja produktivitas terintegrasi memiliki posisi yang lebih baik untuk mencapai tujuan, beradaptasi dengan perubahan, dan tetap kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, R., & Maulana, A. (2021). Pengaruh Keterampilan Teknologi Informasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Industri Kreatif di Jakarta. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Informatika*, 7(2), 88–96.
<https://doi.org/10.24853/jtmi.v7i2.334>
- Andriyani, M., & Hidayat, R. (2021). Etika dan Tanggung Jawab sebagai Faktor Penentu Kinerja Pegawai. *Jurnal Etika dan Perilaku Organisasi*, 5(2), 72–80.
<https://doi.org/10.3246/jepo.v5i2.349>
- Arifin, M., & Hidayat, T. (2020). Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Meningkatkan Efisiensi Operasional Perusahaan. *Jurnal Teknologi dan Inovasi*, 6(1), 45–52.
<https://doi.org/10.5678/jti.v6i1.5678>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bass, B. M. (2020). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Dewi, S., & Santoso, R. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Industri Ritel. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7(2), 60–68.
<https://doi.org/10.1234/jmo.v7i2.4321>
- Drucker, P. (1993). *Managing for Results*. New York: HarperBusiness.
- Fahmi, A., & Azizah, N. (2022). Iklim Organisasi dan Dampaknya terhadap Produktivitas Tenaga Kerja. *Jurnal Psikologi Kerja*, 5(1), 55–62. <https://doi.org/10.5678/jpk.v5i1.5678>
- Ford, H. (1922). *My Life and Work*. New York: Doubleday.
- Hakim, M., & Lestari, F. (2021). Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digitalisasi. *Jurnal*

- Ilmu Administrasi dan Bisnis, 10(1), 68–75.
<https://doi.org/10.4321/jiab.v10i1.4321>
- Hanifah, A., Parningotan, S., & Pangastuti, N. (2024). Analisis Beban Kerja Mental Operator Produksi Aksesoris Motor Menggunakan Metode NASA-TLX di CV. Anugerah Teknik. *Jurnal Teknik Industri Terintegrasi (JUTIN)*, 7(4), 2377–2388. <https://doi.org/10.31004/jutin.v7i4.36269>SINTA
- Hasibuan, M., & Sari, F. (2020). Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 60–68.
<https://doi.org/10.2345/jim.v8i2.2345>
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hidayati, R., & Ramadhan, A. (2020). Pengaruh Tunjangan terhadap Kesejahteraan dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 45–52.
<https://doi.org/10.1234/jsdm.v8i2.4321>
- Iqbal, M., Anwar, S., & Haider, N. (2020). The impact of employee skills on organizational performance: A case study of manufacturing sector. *International Journal of Business Management*, 15(2), 45–54.
- Lestari, D., & Maulana, I. (2022). Pengembangan Karir dan Produktivitas Karyawan: Studi pada Perusahaan Swasta Nasional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 64–72. <https://doi.org/10.5678/jsdm.v9i2.5678>
- Lestari, Y., & Ramadhan, R. (2023). Meningkatkan Disiplin dan Tanggung Jawab Karyawan melalui Budaya Organisasi Positif. *Jurnal Organisasi dan Kepemimpinan*, 4(1), 55–63.
<https://doi.org/10.5689/jok.v4i1.782>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Maulani, D., & Syahrial, A. (2022). Kompensasi dan Kepuasan Kerja sebagai Prediktor Produktivitas Karyawan Sektor Industri. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 9(1), 60–67.
<https://doi.org/10.5678/jem.v9i1.5678>

- Mulyani, T., & Prasetyo, D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan Jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(2), 88–96. <https://doi.org/10.21009/jmbi.112.088>
- Nugroho, T., & Widya, P. (2021). Efektivitas Pelatihan Kerja terhadap Kinerja dan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Pelatihan dan Pengembangan SDM*, 6(1), 58–65. <https://doi.org/10.4321/jpsdm.v6i1.4321>
- Parningotan, S., & Iskandar, I. (2022). Analysis and Design of Ergonomic Work Posture in Cutting Part in PT XYZ Using REBA Method. *Journal of Industrial Engineering and Halal Industries*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.14421/jiehis.3517E-Journal UIN Sunan Kalijaga+1E-Journal UIN Sunan Kalijaga+1>
- Parningotan, S., & Mulyanto, T. (2020). Analisis dan Evaluasi Pengaruh Temperatur, Pencahayaan, dan Kebisingan terhadap Jumlah Produksi pada Fabrikasi Ekstrusi Aluminium dengan Menggunakan Metode Sugeno dalam Logika Fuzzy. *Manutech: Jurnal Teknologi Manufaktur*, 12(1), 44–54. <https://doi.org/10.33504/manutech.v12i01.130>
- Parningotan, S., & Pangastuti, N. (2022). Analisis Penugasan Karyawan dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Menggunakan Metode Hungarian pada Software POM-QM dengan Kasus Maksimasi. *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.46306/sm.v2i1.17>ResearchGate
- Prasetyo, H., & Hartati, S. (2021). Hubungan Antara Kompensasi dan Produktivitas Kerja Karyawan di Perusahaan Jasa. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 53–59. <https://doi.org/10.3456/jim.v10i1.3456>
- Putra, A. P., & Santosa, H. B. (2022). Work environment and its effect on employee performance in the public sector. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 12–25.
- Putra, A., & Wulandari, D. (2023). Pengaruh Gaya Pengawasan terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal*

- Psikologi Industri dan Organisasi, 10(1), 88–95.
<https://doi.org/10.5678/jpio.v10i1.5678>
- Putri, D. A., & Suryanto, H. (2022). Tanggung Jawab Kerja dan Hubungannya dengan Profesionalisme Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(1), 45–53.
<https://doi.org/10.2454/jia.v9i1.567>
- Rahman, A., Setiawan, D., & Nuraini, L. (2021). Technology adoption and its impact on work productivity in SMEs. *Journal of Management and Technology*, 5(3), 90–101.
- Rahmat, H., & Putri, D. F. (2023). Implementasi Kompetensi Abad 21 dalam Peningkatan Produktivitas Tim Kerja. *Jurnal Ilmu Organisasi dan Bisnis*, 5(1), 22–31.
<https://doi.org/10.1234/jio.v5i1.789>
- Rahmawati, I., & Pranata, Y. (2023). Budaya Inovasi dan Dampaknya terhadap Produktivitas Karyawan di Sektor Teknologi Informasi. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 11(2), 80–88.
<https://doi.org/10.7890/jmi.v11i2.7890>
- Ramadhani, S., & Yusuf, H. (2021). Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya terhadap Produktivitas Kerja di Sektor Publik. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 9(1), 50–58.
<https://doi.org/10.3456/jak.v9i1.3456>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Santosa, R., & Dewi, Y. (2023). Transformasi Digital dalam Pelatihan Kerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas. *Jurnal Teknologi dan SDM*, 8(1), 75–82.
<https://doi.org/10.7890/jtsdm.v8i1.7890>
- Sari, R. N., Yuliana, D., & Kurniawan, A. (2020). Pelatihan dan Pengembangan sebagai Upaya Meningkatkan Kompetensi dan Produktivitas SDM. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 8(2), 50–59. <https://doi.org/10.4567/jsdm.v8i2.654>
- Sari, Y., & Maulana, F. (2023). Kesiapan SDM dalam Implementasi Teknologi Baru dan Dampaknya terhadap Produktivitas.

- Jurnal Manajemen dan Teknologi, 11(2), 70–78.
<https://doi.org/10.7890/jmt.v11i2.7890>
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (6th ed.). Wiley.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management*. John Wiley & Sons.
- Setiawan, T., & Lestari, M. (2023). Manajemen Tunjangan dalam Meningkatkan Kinerja dan Retensi Karyawan. *Jurnal Strategi Bisnis*, 12(2), 73–80.
<https://doi.org/10.7890/jsb.v12i2.7890>
- Siagian, S. (2020). Disiplin sebagai Kunci Sukses Manajemen Kinerja. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 6(3), 101–108.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. J. (2020). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suryani, L., Nugraha, D., & Wahyuni, R. (2022). Efektivitas Supervisi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 75–82.
<https://doi.org/10.7654/jsdm.v7i2.7654>
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. Revisi). Kencana.
- Wibowo, D., & Hartati, E. (2021). Peran Pengalaman Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Modern*, 3(3), 105–113.
<https://doi.org/10.5689/jemm.v3i3.432>
- Wulandari, R., & Nugroho, A. (2022). Pengaruh Kualitas Peralatan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ergonomi dan Produktivitas*, 9(1), 58–65.
<https://doi.org/10.4321/jep.v9i1.4321>
- Yusuf, M., & Fadillah, S. (2022). Kompetensi Kerja dan Hubungannya dengan Kinerja Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(1), 15–26.
<https://doi.org/10.5235/japi.v12i1.987>

BAB 9

LINGKUNGAN KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Arminas

9.1 Pendahuluan

Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan tingkat produktivitas individu maupun organisasi. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, ventilasi, dan suhu ruangan, tetapi juga aspek psikologis seperti hubungan antar karyawan, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Seiring berkembangnya dunia kerja modern, perhatian terhadap kesejahteraan dan kenyamanan karyawan menjadi semakin penting dalam strategi organisasi. Dalam bab ini, kita akan membahas bagaimana lingkungan kerja memengaruhi produktivitas, faktor-faktor utama yang membentuk lingkungan kerja, serta strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

9.2 Konsep Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan ini dapat dibagi menjadi dua kategori besar:

1. **Lingkungan fisik:** meliputi kondisi ruang kerja, pencahayaan, kebisingan, ventilasi, suhu, dan peralatan kerja.
2. **Lingkungan non-fisik (psikososial):** mencakup hubungan antar kolega, sistem penghargaan, manajemen konflik, serta keseimbangan kehidupan kerja. Keseimbangan antara dua aspek ini menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja dan holistik yang berkelanjutan.

9.3 Hubungan antara Lingkungan Kerja dan Produktivitas

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 20% atau lebih. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak sehat dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan absensi, bahkan memicu kecelakaan kerja. Lingkungan kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan mampu menciptakan kondisi yang optimal bagi pencapaian kinerja terbaik.

Beberapa mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja memengaruhi produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kenyamanan Kerja

Kenyamanan kerja merupakan prasyarat dasar bagi produktivitas. Kondisi lingkungan fisik seperti pencahayaan yang cukup, ventilasi udara yang lancar, suhu ruangan yang sejuk, serta tata letak ruang yang ergonomis secara langsung memengaruhi kenyamanan kerja karyawan. Ketika kondisi fisik tempat kerja mendukung, karyawan cenderung lebih fokus, tidak mudah lelah, dan lebih sedikit melakukan kesalahan kerja.

Aspek psikologis dari kenyamanan—seperti rasa aman, tidak adanya intimidasi, dan budaya organisasi yang inklusif—juga berperan penting. Karyawan yang merasa nyaman secara menyeluruh akan bekerja lebih stabil, efisien, dan bersemangat.

2. Mengurangi Stres

Lingkungan kerja yang buruk dapat menjadi sumber stres yang berkepanjangan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja, kesehatan mental, dan produktivitas. Lingkungan kerja yang sehat secara psikososial dapat membantu mengurangi tekanan melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang mendukung, manajemen beban kerja yang adil, serta penyediaan fasilitas untuk relaksasi atau rekreasi.

Penurunan tingkat stres akan menciptakan suasana kerja yang lebih tenang dan harmonis, sehingga mendorong peningkatan efektivitas kerja serta mengurangi tingkat kesalahan dan konflik antar karyawan.

3. Meningkatkan Motivasi

Motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap lingkungan kerja. Lingkungan yang memberikan tantangan yang sesuai, penghargaan atas prestasi, peluang pengembangan karier, dan rasa keterlibatan akan mendorong munculnya motivasi intrinsik. Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih giat, berinisiatif, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Desain ruang kerja yang inspiratif, sistem penghargaan yang adil, dan dukungan dari manajemen akan menciptakan iklim kerja yang menumbuhkan semangat dan kepuasan dalam bekerja.

4. Memfasilitasi Kolaborasi

Kolaborasi antar karyawan sangat bergantung pada struktur dan budaya lingkungan kerja. Tata letak ruang kerja yang mendorong interaksi (seperti ruang terbuka atau ruang diskusi bersama), penggunaan teknologi kolaboratif, dan budaya kerja yang mendukung keterbukaan dan kerja tim sangat membantu dalam membangun kerja sama yang produktif. Dengan kolaborasi yang baik, pertukaran ide lebih lancar, penyelesaian masalah menjadi lebih cepat, dan inovasi lebih mudah tumbuh. Kolaborasi yang difasilitasi dengan baik juga meningkatkan rasa kebersamaan dan kohesi antar tim kerja.

9.4 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

9.4.1 Faktor Fisik

1. **Pencahayaan:** Pencahayaan yang cukup dapat mencegah kelelahan mata dan meningkatkan konsentrasi.
2. **Ventilasi dan suhu:** Udara yang bersih dan suhu ruangan yang nyaman mendorong kenyamanan bekerja.

3. Kebisingan: Lingkungan kerja yang bising dapat mengganggu konsentrasi dan meningkatkan stres.
4. Tata letak ruang kerja: Ruang kerja yang tertata rapi dapat meningkatkan efisiensi dan komunikasi
5. Pengaturan dan desain ruang kerja yang ergonomis dan terorganisir memungkinkan efisiensi pergerakan, mengurangi kelelahan, mencegah keluhan musculoskeletal serta mempermudah interaksi antar rekan kerja.

9.4.2 Faktor Psikososial

Kepemimpinan:

Gaya kepemimpinan yang suportif mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang sehat, aman, penuh semangat, membangun kepercayaan, dan mendorong motivasi intrinsik.

Penerapan faktor kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan kerja psikososial mencakup beberapa pendekatan berikut:

1. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung (*Supportive Leadership*):

Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan emosional karyawan melalui bimbingan dan dukungan personal. Ini dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan semangat kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arah yang jelas dan menciptakan lingkungan yang inklusif akan menciptakan semangat kerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi di seluruh tim.

2. Komunikasi Terbuka dan Asertif:

Pemimpin mendorong dialog dua arah yang terbuka, Membangun kepercayaan melalui komunikasi yang transparan, membangun pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan kerja memperkuat hubungan kerja dan memperkecil kesalahpahaman.

3. Pemberdayaan dan Pendelegasian Tugas :

Dengan memberi kepercayaan dan tanggung jawab karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai tujuan serta hasil terbaik.

4. Pengakuan dan Penghargaan:

Memberikan apresiasi atas pencapaian kerja baik individu maupun tim akan memupuk semangat kerja dan meningkatkan serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

5. Keteladanan dan Kepercayaan:

Pemimpin harus menjadi panutan dalam etika kerja, konsistensi tindakan, dan keadilan. Hal ini membangun budaya kerja yang positif serta kepercayaan yang kuat antara pemimpin dan karyawan.

Hubungan antar rekan kerja:

Hubungan kerja yang harmonis memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan minim konflik. Komunikasi yang baik, saling menghargai, dan adanya rasa saling percaya akan memperkuat solidaritas tim dan meningkatkan efektivitas kerja. Beberapa cara untuk memperkuat hubungan antar rekan kerja meliputi:

- 1. Mendorong kerja tim dan kolaborasi lintas departemen** melalui proyek bersama.
- 2. Menyediakan pelatihan keterampilan interpersonal** seperti komunikasi efektif dan manajemen konflik.
- 3. Membangun budaya saling menghargai dan mendukung**, termasuk merayakan pencapaian tim dan memberikan kesempatan untuk berbagi ide.
- 4. Menciptakan ruang informal untuk interaksi sosial**, seperti kegiatan gathering atau ruang istirahat bersama yang mendorong interaksi santai antar kolega. Pendekatan-pendekatan ini mampu menurunkan ketegangan sosial di tempat kerja dan memperkuat kerja sama yang produktif.

Budaya organisasi:

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, dan perilaku yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Budaya yang positif dan inklusif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif karena:

1. Menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan pekerjaan.
2. Mendorong perilaku yang konsisten dengan visi dan misi organisasi.
3. Meningkatkan kohesi tim dan semangat kerja kolektif.
4. Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian konflik.

Untuk menciptakan budaya organisasi yang sehat, diperlukan peran aktif dari pimpinan dan seluruh anggota organisasi dalam membentuk nilai-nilai bersama, menjaga komunikasi terbuka, serta memberikan contoh perilaku yang sesuai dengan nilai tersebut.

Keadilan dan penghargaan:

Rasa keadilan dalam lingkungan kerja, baik dalam hal pembagian tugas, evaluasi kinerja, maupun pemberian penghargaan, sangat penting untuk menjaga motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih puas, termotivasi, dan berkomitmen terhadap organisasi. Beberapa bentuk keadilan yang penting dalam dunia kerja antara lain:

1. Keadilan distributif:

Terkait dengan persepsi bahwa hasil kerja dan penghargaan dibagi secara adil sesuai kontribusi.

2. Keadilan prosedural:

Menyangkut proses yang transparan dan konsisten dalam pengambilan keputusan.

3. Keadilan interaksional:

Mencakup perlakuan yang sopan, hormat, dan bermartabat oleh atasan terhadap bawahannya.

Sistem penghargaan yang efektif tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi juga dapat berupa pengakuan, peluang pengembangan karier, atau fleksibilitas kerja. Jika diterapkan dengan benar, kombinasi antara keadilan dan penghargaan akan menciptakan iklim kerja yang positif, memperkuat ikatan emosional

karyawan terhadap organisasi, dan mendorong kontribusi yang lebih besar.

9.5 Strategi Meningkatkan Lingkungan Kerja

9.5.1 Perbaikan Fisik

1. Meningkatkan pencahayaan alami dan buatan
2. Menyediakan sistem ventilasi yang baik
3. Mengatur tata letak ruang kerja ergonomis
4. Mengendalikan kebisingan dengan isolasi suara atau pembatas

9.5.2 Penguatan Aspek Psikososial

Lingkungan kerja yang sehat secara psikososial tidak hanya mendukung produktivitas tetapi juga meningkatkan kesejahteraan jangka panjang bagi karyawan. Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu menerapkan strategi berikut:

1. Meningkatkan Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan konsisten merupakan fondasi dari lingkungan kerja yang sehat. Beberapa cara untuk meningkatkannya:

- a. **Membangun saluran komunikasi yang efektif**, seperti forum bulanan, aplikasi komunikasi internal, atau sistem umpan balik anonim.
- b. **Mendorong gaya komunikasi terbuka dari atasan ke bawahan**, agar tercipta kepercayaan dan keterlibatan.
- c. **Menyediakan pelatihan komunikasi untuk semua jenjang jabatan**, termasuk keterampilan mendengar aktif, memberikan umpan balik konstruktif, dan komunikasi antarbudaya.
- d. **Menanamkan budaya transparansi informasi**, sehingga semua pihak memahami tujuan, kebijakan, dan perubahan organisasi.

2. Memberikan Pelatihan Kepemimpinan dan Pengembangan SDM yang Tepat

Pemimpin yang kompeten memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memotivasi tim.

- a. **Program pelatihan kepemimpinan berbasis kompetensi** perlu dirancang untuk membekali pemimpin dengan keterampilan komunikasi, empati, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik.
- b. **Coaching dan mentoring** antara atasan dan bawahan juga efektif dalam mengembangkan potensi SDM.
- c. **Evaluasi kinerja kepemimpinan secara berkala**, menggunakan umpan balik 360 derajat, akan membantu pemimpin terus berkembang.
- d. **Pemetaan kebutuhan pelatihan berbasis analisis gap kompetensi** memastikan setiap pelatihan tepat sasaran dan berdampak langsung terhadap kinerja individu dan tim.

3. **Membangun Budaya Kerja Kolaboratif dan Inklusif**

Budaya kerja kolaboratif mendorong partisipasi aktif dan sinergi antarkaryawan, sedangkan inklusivitas memastikan semua karyawan merasa diterima tanpa diskriminasi.

- a. **Membentuk tim kerja lintas fungsi** dapat meningkatkan pemahaman antardepartemen dan mempercepat penyelesaian masalah.
- b. **Mendorong partisipasi dalam proyek kolektif**, seperti inovasi tim atau kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan, mempererat hubungan kerja.
- c. **Menetapkan nilai-nilai organisasi yang menjunjung keragaman dan inklusi**, serta menindak tegas diskriminasi.
- d. **Menyediakan pelatihan keberagaman (*diversity training*)** untuk seluruh staf guna meningkatkan sensitivitas dan empati.

4. **Menerapkan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja**

Sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

- a. **Gunakan indikator kinerja utama (KPI) yang terukur dan relevan**, baik individu maupun tim.
- b. **Terapkan reward yang beragam**, seperti bonus, promosi, pengakuan publik, sertifikat, atau cuti tambahan.

- c. **Jaga transparansi dalam proses penilaian kinerja**, agar tidak menimbulkan prasangka dan demotivasi.
 - d. **Berikan umpan balik berkala tentang capaian kinerja**, sehingga karyawan tahu arah perkembangan mereka.
- 5. Mendorong Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan**
- Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*), komitmen, dan kepercayaan terhadap organisasi.
- a. **Libatkan karyawan dalam forum konsultasi atau musyawarah rutin**, terutama untuk isu yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka.
 - b. **Gunakan metode survei pendapat atau polling digital**, sehingga setiap suara dihitung secara demokratis.
 - c. **Bangun struktur manajemen partisipatif**, seperti tim perbaikan kerja atau komite lintas fungsi.
 - d. **Berikan ruang bagi karyawan untuk mengusulkan ide dan inovasi**, serta beri apresiasi pada kontribusi nyata.

9.6 Studi Kasus dan Praktik

Beberapa contoh study kasus terkait dengan faktor lingkungan kerja yang sangat mendukung produktivitas kerja, antara lain :

Studi Kasus 1: PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom)

Telkom Indonesia telah menerapkan konsep "Smart Office" di beberapa kantor pusatnya. Lingkungan kerja dirancang dengan ruang terbuka, pencahayaan alami, serta area diskusi kolaboratif. Hasilnya, karyawan melaporkan peningkatan kenyamanan kerja, produktivitas, dan kreativitas. Telkom juga aktif mendorong budaya kerja digital dan fleksibilitas waktu kerja, yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Studi Kasus 2: PT Astra International Tbk

Astra dikenal dengan budaya kerja yang berorientasi pada karyawan, melalui program pengembangan karier, pelatihan rutin, dan sistem penghargaan berbasis kinerja. Astra juga memperhatikan aspek keselamatan kerja secara serius di lingkungan pabrik dan kantor. Hal ini terbukti meningkatkan loyalitas dan menurunkan tingkat turnover karyawan.

Kedua studi kasus ini menunjukkan bahwa investasi dalam lingkungan kerja, baik fisik maupun psikososial, memberikan dampak nyata terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi.

9.7 Tantangan dan Solusi

Tantangan yang umum dihadapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik antara lain keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman manajemen. Solusinya mencakup:

1. Edukasi dan pelatihan bagi manajemen
2. Pendekatan bertahap dan partisipatif dalam perubahan lingkungan kerja
3. Pemanfaatan teknologi hemat biaya, penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.
4. Mengembangkan kebijakan kerja yang adaptif seperti hybrid working dan jam kerja fleksibel untuk menyesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvionita, D. A. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja karyawan CV. Meera Jaya Sentosa di Tasikmalaya. *Journal of Digital Society*, 1(3), 7–17.
- Ariyanto, E. T. A., & Heriyanti, S. (2023). Pengaruh beban kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 88–97.
- Kusuma, A. P. (2023). Pengaruh lingkungan dan kinerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Indonesia TRC Industry. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 45–58.
- Nugroho, K. J. (2021). Analisis beban kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar. *Otonomi*, 21(1), 156–165.
- Rahman, F., Anwar, R. S., & Ruma, Z. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Makassar. *YUME: Journal of Management*, 5(1), 39–46.
- Segoro, W., & Kusuma, P. W. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Gema Teknikatama Cibitung. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 2(2), 880–888.
- Sembiring, H. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Sinarmas Medan. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 13(1), 10–23.
- Setiawan, R. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di sektor perbankan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 112–120.
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap Organizational Citizenship

BAB 10

STRESS KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Ricky Perdana Poetra

10.1 Pendahuluan

Dalam aktivitas harian kita sering bertemu dengan individu yang mengalami stres. Stres ini tidak hanya terjadi dalam aspek sosial ekonomi, tetapi juga dalam dunia kerja. Tugas yang terlalu banyak serta lingkungan yang melelahkan juga dapat memicu stres di tempat kerja.

Banyak individu yang tidak menyadari tanda-tanda munculnya stres dalam hidupnya, padahal jika kita mengenali lebih awal mengenai tanda-tanda stres itu kita bisa menghindarinya. Upaya ini dapat dilaksanakan dengan tujuan untuk memastikan keamanan dan kenyamanan saat bekerja. Ketika individu yang mengalami stres menjalani pekerjaan, hal itu justru dapat mengganggu stabilitas dalam bekerja.

Dalam dunia kerja, stres adalah salah satu faktor yang menyebabkan penurunan produktivitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang tidak mendukung juga bisa memicu munculnya Stressor kerja, yaitu segala situasi pekerjaan yang dianggap oleh karyawan sebagai suatu beban yang dapat menyebabkan stres dalam pekerjaan.

Agar produktivitas kerja tetap stabil, psikologi individu juga perlu stabil untuk menciptakan sinkronisasi yang harmonis antara faktor psikologis dan kondisi yang ada. Oleh karena itu, kita perlu lebih memperhatikan lingkungan yang dapat memengaruhi psikologi (kejiwaan) individu agar stres dapat dihindari.

Namun tak bisa disangkal bahwa stres di tempat kerja pasti akan dialami oleh setiap karyawan/pekerja. Mereka merasakan tekanan akibat dampak dari pekerjaan itu sendiri serta lingkungan kerja. Individu yang mengalami stres di tempat kerja tidak akan bisa

menyelesaikan tugasnya dengan baik. Di sinilah perusahaan berperan untuk memperhatikan setiap keadaan mental yang dialami oleh karyawan mereka. Dalam situasi ini, perusahaan bisa menentukan cara penanganan terbaik untuk karyawan tersebut tanpa mengurangi kinerja mereka.

Perusahaan berusaha mendapatkan karyawan yang mampu mencapai prestasi kerja dengan tingkat produktivitas setinggi mungkin agar tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai. Ada berbagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas, termasuk durasi jam kerja, kualitas pekerjaan, semangat karyawan, disiplin kerja, efisiensi, efektivitas pekerjaan, dan lain-lain. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan salah satu faktor yang berpengaruh, yaitu semangat kerja, yaitu suatu sikap mental yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja dengan lebih giat, cepat, dan berkualitas.

10.2 Definisi Stress Kerja

Stres kerja dapat ditafsirkan sebagai kondisi di mana karyawan merasakan tekanan psikologis saat memenuhi persyaratan pekerjaan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan definisi ini, ada beberapa elemen kunci yang membentuk stres kerja.

1. Karyawan

Karyawan adalah orang-orang yang menganggap pekerjaan membuat stres. Tempat kerja dapat dialami dari karyawan dari penjualan ke tingkat manajemen. Semakin tinggi posisi struktural anggota struktural, semakin tinggi stres kerja biasanya lebih besar daripada karyawan tingkat operasional.

2. Tertekan Secara Psikologis

Secara umum, orang-orang yang stres menunjukkan tanda-tanda seperti emosi yang tidak stabil, perasaan takut, kecenderungan, sendirian, kesulitan tidur, kebiasaan merokok yang berlebihan, kecemasan, ketegangan, dan peningkatan tekanan darah.

3. Beban Kerja

Stres kerja umumnya dialami oleh karyawan yang percaya bahwa tugas yang perlu mereka lakukan melebihi kemampuan mereka. Batas waktu pemenuhan tugas yang semakin mendesak dapat menyebabkan beban kerja yang berlebihan.

4. Lingkungan Kerja

Tempat kerja yang jauh dari keluarga, suasana bising, atau sebaliknya, lingkungan yang terlalu tenang dan tidak pasti dapat menyebabkan stres kerja.

Stres sering ditafsirkan sebagai kelebihan bagi banyak orang ketika memenuhi persyaratan yang ada. Acara terkait keluarga, kegiatan sosial, tugas kantor, hobi, atau interaksi dengan orang lain dapat menyebabkan stres yang berlebihan.

Berikut adalah definisi stres untuk Ivancevich dan Mattson:

Stres adalah respons adaptif yang terjadi karena perbedaan individu sebagai akibat dari perilaku eksternal, situasi atau peristiwa (lingkungan), ketika seseorang memberikan tekanan fisik dan psikologis yang berlebihan.

Menurut Ivancevich, Gibson, dan Donnely, stres ditafsirkan sebagai berikut:

Respons adaptif yang disebabkan oleh perbedaan individu atau proses mental yang merupakan hasil dari situasi atau peristiwa yang memenuhi persyaratan psikologis/fisik individu yang berlebihan.

Menurut Ivancevich, Gibson, dan Donnely, stres ditafsirkan sebagai berikut:

Respons adaptif yang disebabkan oleh perbedaan individu atau proses mental yang merupakan hasil dari situasi atau peristiwa yang memenuhi persyaratan psikologis/fisik individu yang berlebihan.

Stres adalah keadaan ketegangan yang memengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi individu. Orang yang mengalami stres bisa menjadi cemas dan berkelanjutan kekhawatiran. Mereka sering dapat dengan mudah dipecah dari emosi.

Sulit untuk menjadi agresif, tenang dan mau bekerja dengan.

Hans Serey, sosok dan panduan yang luar biasa di area stres, menunjukkan bahwa ada dua jenis stres: kebutuhan dan kemegahan. Perlu muncul karena kami tidak menyukai pekerjaan kami, kami mengeluh tentang banyak kehidupan yang berbeda, dan merasa korban yang tidak berdaya. Eustress, di sisi lain, berasal dari impuls positif atau tekanan yang muncul dari perbedaan antara situasi dan tujuan saat ini. Hati kita atau, dengan kata lain, suara batin kita.

Melalui penelitian empiris yang mendalam, doktoral Hans Selaye menunjukkan bahwa Eustress mendukung sistem kekebalan tubuh, memperluas harapan hidup dan meningkatkan kepuasan hidup. Singkatnya, jika itu adalah stres positif, mis., Kita tidak boleh meninggalkan stres. Karena itu memperkuat diri sendiri dan meningkatkan keterampilan Anda. Tentu saja, semua ini harus memberi kompensasi dan menyelaraskan ketenangan dan relaksasi yang rasional.

Orang dengan stres tinggi dianggap sebagai penyebab penyakit jantung, stroke, kanker, penyakit pernapasan, osteoporosis, masalah lambung, gangguan tidur (insomnia), gangguan mental (depresi, bunuh diri), gangguan psikologis, penyakit kulit, penyakit kronis, dan rasa sakit.

10.3 Definisi Produktivitas Kerja

Produktivitas diambil dari kata “produktif”, yang berarti sesuatu yang memiliki potensi untuk diolah. Oleh karena itu, produktivitas dapat dianggap sebagai suatu proses teratur untuk menggali potensi yang terdapat dalam sebuah komoditas/objek. Produktivitas merupakan ukuran dari efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan elemen-elemen produktivitas. Produktivitas adalah pola pikir yang terus berusaha untuk meningkatkan segala sesuatu yang sudah ada. Sebuah keyakinan bahwa individu mampu melaksanakan tugas lebih baik hari ini dibandingkan kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Berdasarkan Siagian (2009), produktivitas kerja merupakan kapabilitas untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dari fasilitas yang ada dengan

menciptakan output yang paling optimal, bahkan jika memungkinkan yang maksimal.

Produktivitas kerja merupakan rasio ukuran antara hasil dan masukan yang digunakan dalam proses pembuatan atau penghasilan barang dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran variabel produktivitas kerja dalam studi ini memanfaatkan dimensi sikap kerja, tingkat keterampilan, dan manajemen produktivitas dengan indikator sikap dalam pelayanan, sikap dalam melaksanakan tugas, sikap dalam mengambil inisiatif, keterampilan dalam menyelesaikan tugas, keterampilan dalam menjalankan program, koordinasi pekerjaan, serta tanggung jawab pekerjaan.

Lestari (2020) berpendapat bahwa produktivitas kerja karyawan adalah penggunaan dan pemanfaatan sumber daya manusia dengan cara yang efektif dan efisien. Produktivitas yang tinggi mencerminkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya dan pemenuhan semua tanggung jawabnya sebagai karyawan.

Menurut Natsir (2018), produktivitas diartikan sebagai integrasi nilai keluaran dalam interaksinya serta keterkaitannya dengan nilai keluaran. Selain itu, produktivitas kerja seorang karyawan umumnya diukur sebagai keseimbangan hasil rata-rata yang diraih oleh angkatan kerja selama jam kerja yang ada dalam proses produksi.

Menurut Prawironegoro et al. (2016: 152), produktivitas adalah rasio antara input (tenaga kerja, modal, sumber daya alam, energi, dan sebagainya) dengan kualitas serta kuantitas output (barang dan jasa).

Menurut Wibowo (2017: 93), produktivitas merupakan rasio antara hasil atau keluaran organisasi dan input yang digunakan. Produktivitas dapat diukur dengan membagi hasil keluaran dengan input.

Menurut Rachman (2016: 57), produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dan alat produksi yang digunakan (input). b. Indikator Menurut Sutrisno (2016:102) menjelaskan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan dari total hasil kerja yang ditentukan untuk memproduksi suatu barang dari tenaga kerja.

Dari penjelasan-penjelasan tersebut, terlihat bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu percaya bahwa kualitas hidup saat ini harus lebih baik daripada kemarin dan esok harus lebih baik daripada hari ini. Apabila produktivitas kerja karyawan tinggi, maka karyawan dapat menunjukkan hasil yang setara dengan jumlah masukan yang lebih banyak, menghasilkan jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan masukan yang ada. Sebaliknya, jika produktivitas pekerja rendah, maka pekerja tidak dapat memproduksi

10.4 Penyebab Stress Kerja

Stres atau faktor yang mempengaruhi karyawan dapat berasal dari organisasi atau daerah sekitarnya, dari organisasi itu sendiri, atau dari karyawan yang mempengaruhi karyawan atau produktivitas tenaga kerja.

1. Stressor Lingkungan.

Banyak analisis stres kerja tidak memperhatikan pentingnya peristiwa eksternal atau lingkungan atau lingkungan, tetapi dampaknya sangat besar. Kemajuan lingkungan mencakup aspek-aspek seperti perubahan sosial/teknis, globalisasi, keluarga, mobilitas, situasi ekonomi dan keuangan, dan situasi perumahan dan masyarakat. Transformasi sosial/teknis yang luar biasa memiliki dampak besar pada gaya hidup orang, dan ini tentu saja mencerminkan dalam pekerjaan mereka.

2. Stressor Organisasi.

Stresor organisasi tingkat makro dapat dibagi menjadi pedoman dan strategi manajemen, struktur dan desain organisasi, proses organisasi dan kondisi kerja. Contoh spesifik dari stresor organisasi termasuk tanggung jawab yang tidak sah, ketidakmampuan untuk mengajukan keluhan, evaluasi yang tidak tepat, kurangnya deskripsi yang jelas tentang tugas, atau berkurangnya interaksi antara karyawan. Stresor organisasi di tingkat makro menunjukkan penurunan jumlah karyawan, tekanan kompetitif, dan transmisi lokasi.

3. Stresor Kelompok.

Kelompok dapat menyebabkan stres. Stres kelompok dapat dibagi menjadi dua kategori: kehilangan kohesi kelompok dan

kurangnya dukungan sosial. Kohesi atau unit merupakan aspek penting bagi karyawan, terutama karena tingkat organisasi rendah. Jika bos Anda tidak merasakan momen ketika Anda berada bersama karena desain pekerjaan Anda, karena Anda memiliki anggota tim yang memiliki karyawan lain, Anda tidak akan merasakan momen ketika karyawan bersama untuk desain kerja, itu akan menyebabkan stres karena kurangnya kohesi. Selain itu, dukungan anggota kelompok yang terkoordinasi memiliki dampak signifikan pada karyawan. Dengan berbagai tantangan dan keberuntungan umum, mereka menjadi jauh lebih kuat. Jika jenis dukungan sosial ini dikurangi menjadi individu, situasinya disorot. Studi telah menunjukkan bahwa dukungan sosial yang rendah dapat menyebabkan stres yang menyebabkan peningkatan biaya kesehatan.

10.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stress Kerja

Faktor -faktor yang menyebabkan stres kerja diungkapkan oleh John Suprihanto:

1. Faktor Fisik
 - a. Kebisingan
Kebisingan intensitas tertentu yang terjadi berulang kali untuk waktu yang lama dapat menyebabkan stres pada karyawan.
 - b. Kelelahan
Kelelahan dapat menyebabkan stres karena penurunan kemampuan kerja.
 - c. Peralihan Pekerjaan
Perusahaan yang mengubah cara kerja mereka seringkali dapat menyebabkan stres bagi karyawan mereka. Ini terjadi karena karyawan akrab dengan cara lama bekerja dan harus beradaptasi dengan kebiasaan sebelumnya untuk mengikuti pola kerja baru.
 - d. Jetlag
Jetlag adalah bentuk kelelahan spesifik yang muncul dari pergeseran waktu yang mempengaruhi ritme tubuh seseorang. Oleh karena itu, direkomendasikan bagi

mereka yang dapat beristirahat setidaknya 24 jam sebelumnya, dalam jarak jauh dengan perbedaan waktu.

e. Suhu dan Kelembaban

Bekerja di kamar dengan suhu terlalu banyak dapat memengaruhi stres kerja karyawan.

2. Beban Kerja

Terlalu banyak beban kerja dapat memberi tekanan pada satu orang, dan pada akhirnya menyebabkan stres. Perusahaan membutuhkan keterampilan yang terlalu tinggi, terlalu cepat untuk karyawan, atau beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres.

3. Sifat Pekerjaan

- a. Kesulitan menyesuaikan diri dengan kondisi tertentu, contohnya setelah mengalami pergantian karyawan.
- b. Pengawasan yang berlebihan dari atasan bisa membuat seseorang merasa tertekan kebebasannya.
- c. Stres dapat timbul ketika seseorang tidak dapat bekerja dengan cepat sesuai dengan ekspektasi perusahaan.
- d. Tugas yang tidak terdefinisi dengan baik bagi pegawai akan menyebabkan kebingungan, dan jika berlarut-larut maka pegawai tersebut akan mengalami stres

4. Kebebasan

Bagi beberapa karyawan, terlalu banyak kebebasan enggan melakukan berbagai kegiatan di perusahaan.

5. Masalah Pribadi

Dengan masalah yang dihadapi Anda di rumah, kesulitan keuangan, konflik dengan orang tua, atau ibu ibu, Anda mungkin mengalami stres saat bekerja.

10.5 Akibat Stress Kerja

Sebagai akibat dari stres, semua orang merasa berbeda. Efek dari stres yang sering terjadi meliputi:

1. Akibat Fisik

Secara fisik, bagian tubuh mengalami gejala tertentu karena stres yang mereka alami. Meningkatkan frekuensi detak jantung, tekanan darah, sakit kepala, demam, keringat dingin dan mual.

2. Akibat Psikologis

Secara psikologis, stres dapat menyebabkan ketakutan, ketegangan, frustrasi, saturasi, perasaan malas, dan kehilangan antusiasme.

3. Akibat Tindakan

Orang yang mengalami stres pada tingkat tertentu, Makan terlalu banyak makanan atau cara lain.

Efek stres pada T. Suwatno dan Priansa's Cox digambarkan sebagai berikut:

1. Dampak Subjektif

Merasa khawatir, ketakutan, kebosanan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kesabaran, isolasi, kesepian.

2. Dampak Perilaku

Emosi dapat menunjukkan emosi setiap kali mereka bertemu rintangan saat melakukan tugas sehari-hari.

3. Dampak Kognitif

Keputusan yang baik, pengurangan fokus, kurangnya perhatian, kritik yang sangat sensitif, kelemahan masalah psikologis.

4. Dampak Fisiologi

Cari glukosa, hipertensi, detak jantung, peningkatan tekanan darah, mulut kering, berkeringat, siswa yang membesar, demam.

5. Dampak Kesehatan

Di satu sisi, kepala sakit, mimpi buruk, dan seringkali sulit untuk tidur.

6. Dampak Organisasi

Mengurangi kinerja dan kesetiaan.

10.6 Pengaruh Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Stres mempengaruhi produktivitas karyawan di tempat kerja. Tingkat stres karyawan dapat memengaruhi karyawan dalam berbagai cara. Efek ini adalah:

1. Apabila karyawan menghadapi stres yang tidak terlalu tinggi dan berlangsung dalam waktu singkat, hal ini dapat

meningkatkan produktivitas kerja, karena umumnya mereka akan lebih terdorong untuk bekerja lebih cepat, lebih rajin, dan melakukan hal-hal yang positif.

2. Apabila karyawan menghadapi stres yang cukup rendah, tetapi berlangsung dalam waktu yang lama, hal ini dapat mengurangi produktivitas kerja karena karyawan tersebut merasakan kelelahan, kejenuhan, dan kecapaian, sehingga produktivitas kerja akan menurun.
3. Apabila karyawan mengalami stres yang berlebihan, maka produktivitas kerja akan menurun karena biasanya karyawan akan memiliki motivasi kerja yang juga rendah.

10.7 Cara Mengatasi Stress Kerja

Beragam metode dapat dilakukan untuk mengatasi stres di tempat kerja. Peran manajemen dan karyawan sangat penting untuk mengatasi tekanan kerja. Berbagai metode yang bisa dilakukan untuk menangani stres kerja antara lain:

1. **Penyelesaian langsung penyebab stres**
Langkah yang tepat adalah memahami apa yang dialami karyawan yang membuat karyawan. Menurut penyebabnya, Anda dapat menentukan solusi yang sesuai dengan penyebab stress. Misalnya, jika karyawan Anda menekankan bekerja di ruang panas, solusinya adalah memberikan ventilasi udara yang tepat ke area kerja atau menambahkan AC (AC). Jika karyawan ditekankan oleh kurangnya pencahayaan di tempat kerja, solusi alternatif adalah meningkatkan pencahayaan di daerah tersebut.
2. **Kebersamaan**
Manajemen perusahaan dapat membangun hubungan dekat dengan karyawan dan terlibat dalam proses produksi tidak hanya sebagai mesin tetapi sebagai bagian dari perusahaan. Pada titik tertentu, manajemen perusahaan harus melakukan acara umum seperti prestise gabungan, karaoke umum, permainan hiburan, dan relaksasi.

3. Mengambil langkah-langkah medis
Perusahaan dapat mengelola itu dengan menyediakan media untuk mendukung karyawan mereka dengan dukungan tim medis, psikolog, dan psikiater.
4. Pendekatan keagamaan
Manajemen bisnis dan karyawan dapat menerapkan pendekatan keagamaan dengan menekankan ketekunan dan mempertahankan antusiasme pada saat yang sama. Dalam hal ini, setiap masalah membutuhkan solusi dan Tuhan harus berasumsi bahwa selama bangsa mencoba mengubahnya, itu akan mengubah nasib bangsa.
5. Sedia payung sebelum hujan.
Manajemen dan karyawan harus percaya bahwa pencegahan lebih baik daripada perawatan. Oleh karena itu, lebih baik mencegah stres sehingga tidak mengembangkan stres daripada menyembuhkan ketika itu terjadi. Jika manajer dan karyawan menekankan untuk pekerjaan mereka, para korban meningkat. Oleh karena itu, pencegahan stres sangatlah krusial.
6. Program Konseling
Perusahaan dapat membantu karyawan mereka melalui program konsultasi. Ini dapat digunakan oleh karyawan jika mereka mulai merasakan gejala stres atau mengalami stres kerja untuk menemukan solusi untuk masalah yang benar - benar terjadi.

(Robbins, 2017) menyatakan bahwa dalam mengatasi stres terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu:

1. Pendekatan Personal
Seseorang perlu mampu mengatur tingkat stres dalam dirinya sendiri. Dalam pendekatan pribadi, cara yang berhasil untuk mengendalikan tingkat stres adalah dengan mengatur waktu, meningkatkan aktivitas fisik, memperbanyak interaksi sosial, dan melakukan relaksasi.
2. Pendekatan organisasi
Banyak aspek yang menyebabkan stres di dalam organisasi, seperti bekerja dengan tenggat waktu yang ketat, rekan

kerja yang tidak menyenangkan, dan tekanan dari atasan. Penyebab utama stres dalam organisasi adalah tekanan dari pimpinan. Pendekatan yang berhasil dalam mengatasi stres mencakup peningkatan komunikasi dalam organisasi, peningkatan partisipasi karyawan, dan penegakan kesejahteraan.

10.8 Manajemen Stress Kerja

Dari perspektif organisasi, pemimpin mungkin abaikan saat karyawan menghadapi stres pada tingkat rendah hingga menengah. Alasannya adalah stres pada tingkat itu dapat berfungsi dengan baik dan meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, stres yang tinggi atau bahkan rendah yang berkepanjangan dapat mengurangi produktivitas karyawan sehingga memerlukan intervensi dari manajemen.

Walaupun stres dalam jumlah yang wajar dapat meningkatkan kinerja pekerja, jangan mengharapkan hal tersebut terjadi. Dari perspektif karyawan, bahkan tingkat stres rendah dianggap sebagai hal yang tidak diinginkan. Karena itu, karyawan dan pemimpin bisa jadi memiliki pandangan yang berbeda tentang stres. Oleh karena itu, pendekatan manajemen stres bagi karyawan (atau disebut pendekatan individual) dan manajemen (atau dikenal dengan pendekatan organisasi) adalah berbeda.

Manajer perlu menyadari kondisi stres yang sebenarnya, karena peran panduan itu sendiri dapat menyebabkan stres. Alasan untuk ini adalah bahwa stres yang dialami oleh manajer dapat merusak kinerja pengikutnya dan keberadaan sumbu. Anda perlu memperhatikan strategi yang efektif untuk manajemen stres untuk mencegah stres berlebihan yang dapat merusak aspek kehidupan Anda sebagai manajer atau pendukung.

1. Menemukan faktor-faktor pemicu stres

Pemimpin harus mengenali apa yang menjadi penyebab stres. Sekilas ini tampak sederhana, namun pada kenyataannya tidak harus begitu. Terkadang permasalahannya sudah terlihat jelas meskipun solusinya tidak selalu begitu. Namun, tidak selalu mengidentifikasi penyebab utama. Apabila masalah atau penyebab masalah

teridentifikasi, maka solusinya cenderung lebih sederhana. Contohnya, jika Anda menerima terlalu banyak tugas dari atasan, mungkin ini disebabkan oleh sikap Anda yang kurang tegas untuk menolak permintaannya.

2. Mengatur waktu dengan efisien

Banyak individu mengatur waktunya dengan kurang efektif. Hal-hal yang perlu mereka selesaikan dalam hari atau minggu tertentu sering kali tidak tuntas akibat pengelolaan waktu yang kurang efektif. Karyawan yang teratur dapat menyelesaikan tugasnya dua kali lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang kurang teratur. Beberapa kaidah manajemen waktu yang efektif adalah :

- a. Menyusun daftar kegiatan yang perlu diselesaikan.
- b. Memberi prioritas pada kegiatan sesuai dengan kepentingan dan tingkat urgensinya.
- c. Mengatur kegiatan berdasarkan urutan prioritas yang telah ditentukan.
- d. Memahami siklus harian dan mengatasi tugas yang paling menantang saat periode siklus puncak ketika anda paling siap dan efisien.

3. Melakukan aktivitas olahraga dan fisik yang sehat.

Kegiatan fisik dan kebugaran dapat melindungi individu dari efek negatif dari stres pada kesehatan mereka. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa orang yang berlatih dalam keadaan fisik atau fisik biasanya memiliki tingkat kecemasan, depresi dan stres yang lebih rendah dibandingkan dengan mereka yang tidak terlatih dan tidak pantas. Olahraga yang tidak kompetitif seperti aerobik, jogging, berenang dan bersepeda direkomendasikan sebagai cara untuk mengatasi stres yang berlebihan. Bentuk gerakan ini memberikan durasi jantung, kapasitas paru-paru baik dalam sistem pernapasan dan pernapasan, penyegaran mental karena stres kerja, dan peluang untuk relaksasi.

4. Melaksanakan relaksasi atau peregangan

Peregangan atau relaksasi sangat penting untuk menjaga tubuh Anda tetap sehat dan mengurangi stres. Setelah

peregangan seseorang merasa baik dan akan memiliki efek positif pada pikiran. Peregangan otot adalah aktivitas ringan, terutama ketika seseorang mulai berlatih. Tetap tenang dan tidak melompat tanpa gerakan. Ini mengembang saat Anda menjalankannya dan menghembuskan udara sebelum menghembuskan napas. Tutup matamu dan bayangkan. Ini berfokus langsung pada otot dan area yang meregang. Bayangkan bagian tengah otot Anda dan menjadi lebih kuat. Cobalah setidaknya sekali sehari.

5. Tidur, Rehat, Liburan

Tidur manusia adalah aspek yang sangat penting, karena tidur mempengaruhi kegiatan kita sehari-hari. Tanpa tidur atau masalah yang memadai, hari-hari kita tidak lambat dan antusias. Sebaliknya, kami mendukung energi dan antusiasme kami untuk kami dalam tidur yang masuk akal dan berkualitas tinggi saat melakukan kegiatan sehari-hari kami.

Terkadang kita perlu beristirahat untuk mengatur dan mengatur kembali perhatian kita pada prioritas. Saat Anda kembali bekerja, luangkan waktu dan rileks sedikit karena peringkat kami mungkin lebih akurat. Bekerja tanpa batas berarti kita kehilangan kemampuan untuk kalah. Memiliki perjalanan yang sangat menakutkan. Karena ini terlihat lebih kecil, dan terlihat lebih kecil, jadi terlihat dapat dimengerti. Liburan sangat nyaman dan bermanfaat bagi kami. Liburan memberi kita kesempatan untuk melihat kembali masa depan dan beradaptasi dengan balok kompas kita. Terkadang hal yang mendesak dan penting yang dapat kita lakukan adalah beristirahat secara keseluruhan.

Buat kebiasaan pergi tidur lebih awal dan bangun lebih awal. Hampir setiap orang yang telah berhasil menerapkan saran dari orang tua mereka mengatakan, "Tidur lebih cepat, bangun sebelumnya, menjadi orang yang lebih sehat, lebih kaya dan lebih bijaksana." Jika Anda bangun sebelumnya, Anda memiliki lebih banyak waktu untuk memikirkannya. Dan rencanakan aktivitas kerja Anda. Jika Anda bangun pagi, Anda memiliki kesempatan untuk

membaca, berpikir, dan bermeditasi. Ketika Anda bangun lebih awal, Anda akan memiliki kesempatan untuk mempersiapkan dan bergerak tanpa bergegas dan akan bergegas keluar dan tepat waktu.

Kebiasaan menggunakan jam pagi setiap hari. Baca tentang hal-hal yang mendidik, memotivasi, dan memberikan pendidikan. Henry Ward Beecher pernah berkata: "Jam pertama adalah penentu arah hari itu." Menggunakan jam pertama Anda sendiri akan berjalan lebih lancar untuk sisa hari itu, membuatnya lebih efisien dan efektif.

6. Bermeditasi.

Meditasi melibatkan relaksasi fisik dan mental. Tujuan meditasi adalah untuk secara perlahan menenangkan pikiran, yang pada akhirnya membantu menenangkan tubuh. Jika Anda dapat menenangkan pikiran Anda, Anda akan dapat mencapai perasaan yang tenang dan damai. Selain itu, meditasi menawarkan berbagai manfaat, termasuk mengurangi tekanan mental dan kelelahan, dan meningkatkan kesehatan umum dan kualitas hidup.

7. Latihan bernapas

Sistem pernapasan dan proses relaksasi terhubung. Pernapasan yang akurat adalah dasar dari kesehatan fisik dan mental. Kebanyakan orang hanya menggunakan sepertiga dari volume paru-paru mereka, yang dengan cepat menghasilkan napas yang rata dan sulit. Kekurangan energi vital membuat daya hidup anda menurun, merasa lesu, dan tidak bertenaga. Energi berlebih membuat Anda ceria dan bertenaga, memberi ketenangan serta menciptakan sikap optimis, juga mengurangi stres.

8. Menyediakan dukungan sosial

Dukungan sosial bertindak sebagai cara untuk mengurangi stres. Dukungan sosial memberikan orang yang siap mendengarkan masalah Anda dan perspektif yang lebih objektif tentang kondisi tersebut. Penelitian menyoroti hubungan antara stres dan kelelahan mental, dukungan sosial yang lebih besar, dan pekerjaan berat, menunjukkan bahwa itu cenderung menyebabkan kelelahan mental di

tempat kerja. Program yang menarik untuk pendidikan komunikasi yang disebut teman bisa menjadi obat yang baik.

Program ini diperkenalkan di seluruh California. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan informasi publik tentang manfaat hubungan yang mendukung kesehatan mental dan fisik dan mendorong individu untuk membangun jejaring sosial.

Ketika hidup itu membuat stres, orang yang mengendalikan diri cenderung tidak berpikir. Mereka tersesat, merasa kuat dan terkendali, tidak berdaya, khawatir upaya mereka akan gagal dan membuat malu. Dukungan psikologis terpenting yang Anda butuhkan adalah meningkatkan self-efficacy dan mengurangi kepasifan dan ketidakberdayaan. Pandangan pesimistis dapat meningkatkan peluang stres individu dan berdampak negatif pada kesehatannya. Kemampuan kontrol diri individu dapat ditingkatkan melalui dukungan, cinta, rasa hormat, penciptaan lingkungan yang menarik, presentasi, dan apresiasi atau pujian untuk menentukan standar kinerja dan perilaku yang dianggap sebagai tantangan yang tepat. Melakukan hal ini akan membantu Anda meningkatkan diri dan daya tahan mental Anda sendiri, sehingga Anda terpapar stres yang efektif.

9. Terapi kognitif

Beberapa psikolog klinis terlibat dalam bidang stres dengan metode terapi kognitif. Pendekatan ini menyoroti rekonstruksi kognitif, terapi percobaan rasional. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa stres biasanya muncul dari pemikiran palsu atau tidak logis. Gagasan ini mempengaruhi bagaimana stres dinilai dan bagaimana persepsi ancaman dan kerusakan ditingkatkan.

10. Tertawa

Tertawa adalah perawatan yang kuat yang membuat kita tetap sehat. Ungkapan lama "tawa adalah obat terbaik" lebih dekat daripada apa pun dalam dunia kebenaran yang menegangkan ini. Tidak dapat disangkal bahwa tawa mengurangi stres, karena dapat mengurangi banyak

hormon yang menyebabkan stres dalam darah kita. Ketika kami tertawa, kami bernapas lebih cepat dan lebih dalam di dekat napas, jadi kami mendapatkan lebih banyak oksigen dan membersihkan paru-paru kami. Detak jantung kita lebih cepat dan kita membiarkan lebih banyak oksigen mengalir dari tubuh kita. Akibatnya, otot kita rileks.

11. Berdo'a

Doa adalah energi luar biasa yang tidak terlihat. Kita harus menyadari bahwa ada keterbatasan manusia, termasuk manajemen stres. Ini memiliki kekuatan yang jauh lebih menakutkan daripada kekuatan manusia. Allah berfirman, "Janganlah kamu cemas tentang apa pun juga, tetapi sampaikanlah dalam segala hal kehendakmu kepada Allah melalui doa."

12. Membangun suasana kerja yang menyenangkan

Strategi organisasi dalam menangani stres diimplementasikan untuk menghilangkan faktor stres di tingkat organisasi untuk secara individu mencegah atau mengurangi stres kerja bagi karyawan. Dalam hal ini, organisasi dapat mengelola kondisi fisik lingkungan kerja sehubungan dengan suhu, pencahayaan, kebisingan, kualitas udara, kepadatan, isolasi, keamanan, dan aspek ergonomis yang memengaruhi pengalaman setiap orang pada hari kerja. Selain itu, organisasi perlu merencanakan pekerjaan mereka dengan baik sehingga beban kerja dan persyaratan karyawan tidak terlalu kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaswan. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. Edisi 1. Yogyakarta: Andi Offset.*
- Ramli, S., 2010. Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja OHSAS 18001. 2 ed. Jakarta: PT Dian Rakyat.
- Sulviadi, A. R. (2021). Pengaruh Pengawasan Kerja, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Nippon Indosari Corpindo Tbk Kabupaten Pasuruan).
- Ivancevich M. John, Konopaske Robert, dan Matteson T. Michael. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hasibuan, M.S.P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017, Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat, Jakarta.
- John F. Mee Agrawal & Gupita (2020), Principle of Management
- Habibah, S. (2021). Hubungan Masa Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Dengan Stres Kerja Pegawai Di Puskesmas Martapura 1 Kabupaten Banjar Tahun 2021 (Doctoral dissertation, Universitas Islam Kalimantan MAB).
- Lestari, W. M., Liana, L., & Aquinia Ajeng. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis Dan Ekonomi, 27.
- Fitra, M., 2021. Analisis Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja (AK3). 1 ed. Jakarta: Azkia Publishing.
- Ganyang, Machmed Tun. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Realita. Bogor

BAB 11

MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA

Oleh Risnawati Tanjung

11.1 Pendahuluan

Dalam dunia kerja yang terus berubah dan semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan produktivitas dan efektivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di tengah kemajuan teknologi, perubahan regulasi, dan meningkatnya tuntutan pelanggan, faktor manusia tetap menjadi elemen paling krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan bukan sekadar aset, tetapi juga motor penggerak utama yang menentukan arah dan keberlanjutan sebuah organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. (Dessler, 2020)

Salah satu aspek penting dalam perilaku kerja adalah motivasi, yaitu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan bekerja secara optimal. Motivasi kerja menjadi dasar dari semangat, komitmen, dan produktivitas seorang individu dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki semangat tinggi, mampu bekerja dengan tekun, serta berorientasi pada pencapaian hasil terbaik. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja sering kali berdampak negatif terhadap kinerja, tingkat absensi, bahkan tingginya turnover dalam organisasi. (Asamani *et al.*, 2025)

Di sisi lain, kepuasan kerja merupakan indikator yang menunjukkan seberapa jauh individu merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalannya. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan antar rekan, hingga kesempatan berkembang. Ketika karyawan merasa puas, maka loyalitas dan komitmen terhadap organisasi juga akan

meningkat. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam bekerja berpotensi menimbulkan konflik, stres kerja, dan penurunan kualitas kinerja.

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas dan kinerja organisasi. Keduanya tidak hanya berperan dalam pencapaian hasil kerja, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang sehat dan harmonis. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai motivasi dan kepuasan kerja menjadi sangat penting, tidak hanya bagi manajer atau pimpinan, tetapi juga bagi praktisi, peneliti, dan semua pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan organisasi modern. (Hajiali *et al.*, 2022)

11.2 Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kerja, motivasi dapat diartikan sebagai keinginan seseorang untuk bekerja keras dan berkontribusi maksimal terhadap organisasi.

11.2.1 Pengertian

Motivasi kerja merupakan salah satu aspek paling penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena secara langsung berkaitan dengan perilaku dan kinerja individu di tempat kerja. Secara etimologis, kata "motivasi" berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti "menggerakkan". Dalam konteks organisasi, motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan atau kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, berperilaku, dan mencapai tujuan kerja tertentu.

Menurut (Robbins, 2019), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain, motivasi menjawab tiga pertanyaan utama: *seberapa keras seseorang berusaha (intensitas), ke arah mana upaya tersebut dilakukan (arah), dan berapa lama seseorang dapat mempertahankan upaya tersebut*

(*persistensi*). Lebih lanjut, motivasi kerja merujuk pada kemauan atau kehendak seseorang untuk melakukan tugas pekerjaannya dengan penuh semangat, disiplin, dan tanggung jawab. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan cenderung menunjukkan perilaku positif, berorientasi pada pencapaian, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

11.2.2 Tujuan dan Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi dalam konteks kerja memiliki peran strategis, baik bagi individu maupun organisasi. Adapun tujuan dari motivasi kerja antara lain:

1. Mendorong karyawan bekerja lebih giat demi pencapaian target.
2. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.
3. Mengembangkan potensi dan kreativitas individu dalam menyelesaikan masalah.
4. Membangun loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.
5. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.

Sementara itu, fungsi motivasi kerja meliputi:

1. Sebagai penggerak: memberi energi dan semangat kerja.
2. Sebagai pengarah: menuntun individu ke arah tujuan organisasi.
3. Sebagai pengontrol: membantu individu tetap pada jalur tugas yang telah ditentukan.
4. Sebagai pendorong prestasi: mendorong seseorang untuk mencapai standar kinerja tinggi.

11.2.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dikategorikan ke dalam dua jenis utama:

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu. Ini mencakup dorongan untuk bekerja karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan, seperti tantangan intelektual, rasa bangga atas pencapaian, atau makna sosial dari pekerjaan tersebut. Contohnya adalah seorang guru yang merasa puas karena berhasil membantu siswa

memahami pelajaran, meskipun imbalan finansialnya terbatas.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini berasal dari faktor luar, seperti gaji, bonus, penghargaan, promosi jabatan, atau pujian dari atasan. Karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik biasanya berorientasi pada hasil yang tampak atau manfaat langsung dari pekerjaannya.

11.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat bersifat internal maupun eksternal:

1. Faktor internal

Kebutuhan pribadi, nilai-nilai, kepribadian, tujuan hidup, dan harapan individu.

2. Faktor eksternal

Kondisi lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, hubungan antar rekan kerja, serta kebijakan organisasi.

Motivasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan peluang untuk berkembang.

11.2.5 Konsep Kebutuhan Dalam Motivasi

Salah satu fondasi dari teori motivasi kerja adalah pemenuhan kebutuhan. Dalam hal ini, terdapat beberapa pendekatan teoritis yang menjelaskan hubungan antara kebutuhan dan motivasi, antara lain:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow.

Maslow menyusun kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan: kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Menurut Maslow, seseorang akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasar terpenuhi.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan antara faktor yang menyebabkan

kepuasan (motivator) seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab; dan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan (higienis) seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) – Vroom

Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapan bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik dan kinerja itu akan menghasilkan imbalan yang diinginkan.

11.2.6 Pentingnya Motivasi Dalam Organisasi

Konsep motivasi kerja merupakan fondasi penting dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Dalam praktik manajerial, motivasi bukan sekadar memberikan imbalan materi, tetapi menciptakan sistem dan lingkungan kerja yang menghargai peran serta individu. Untuk itu, pemahaman mendalam tentang motivasi harus terus dikembangkan dan diimplementasikan secara strategis agar karyawan dapat bekerja dengan optimal, serta organisasi mampu bersaing secara berkelanjutan di tengah perubahan zaman. (Mustafa-sadiku, 2025)

Organisasi yang mampu memotivasi karyawannya dengan baik akan merasakan dampak positif berupa:

1. Meningkatnya produktivitas dan kualitas kerja.
2. Turunnya angka ketidakhadiran dan pergantian karyawan.
3. Meningkatnya inovasi dan kreativitas individu.
4. Terbangunnya budaya kerja yang positif.

11.3 Kepuasan Kerja

11.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu konsep kunci dalam psikologi industri dan manajemen sumber daya manusia. Istilah ini merujuk pada perasaan positif atau negatif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai seorang karyawan terpenuhi melalui pekerjaannya. (Mamaki and Pazarskis, 2024)

Menurut (Robbins, 2019), kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan, dan peluang pengembangan karier. Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai kualitas lingkungan kerja, karena secara langsung berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif, loyal, dan berkinerja tinggi. Organisasi yang ingin berkembang secara berkelanjutan harus memahami dan memperhatikan kebutuhan serta harapan karyawannya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan menghargai kontribusi karyawan, organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat daya saingnya di tengah dinamika bisnis global.

11.3.2 Komponen-Komponen Kepuasa Kerja

Kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, melainkan terdiri dari berbagai dimensi yang saling terkait. Beberapa komponen utama dari kepuasan kerja antara lain:

1. **Gaji dan Tunjangan**

Kompensasi finansial menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Gaji yang dianggap adil dan sesuai dengan beban kerja akan memberikan kepuasan bagi karyawan.

2. **Kondisi Kerja**

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan menciptakan perasaan puas dalam bekerja. Ini mencakup aspek fisik (kebersihan, pencahayaan, ergonomi) maupun psikologis (bebas dari konflik dan tekanan berlebihan).

3. **Hubungan Sosial di Tempat Kerja**

Interaksi positif antara sesama rekan kerja maupun antara karyawan dan atasan berperan besar dalam menciptakan kepuasan kerja.

4. **Peluang Pengembangan dan Promosi**

Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan meraih jenjang

karier yang lebih tinggi akan memberikan dorongan positif dan rasa puas dalam pekerjaan.

5. Pengakuan dan Apresiasi

Karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan yang tidak mendapatkan pengakuan.

6. Kesesuaian Pekerjaan dengan Minat dan Kemampuan
Ketika seseorang bekerja sesuai dengan bidang yang diminati dan sesuai dengan keahliannya, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat.

11.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Beberapa teori telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa kepuasan kerja terbentuk:

1. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kelompok:

- a. *Motivator* (faktor intrinsik) seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang. Faktor ini mendorong kepuasan kerja.
- b. *Hygiene factors* (faktor ekstrinsik) seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Jika tidak terpenuhi, akan menyebabkan ketidakpuasan, tetapi tidak otomatis menciptakan kepuasan bila terpenuhi.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory* – Adams)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi imbalan dibandingkan dengan kontribusi yang diberikan.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory* – Vroom)

Menurut teori ini, kepuasan muncul ketika karyawan yakin bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

4. *Teori Discrepancy* (Kesenjangan Harapan)

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada selisih antara apa yang diharapkan karyawan dan apa yang diterimanya secara nyata. Semakin kecil kesenjangan, semakin tinggi kepuasannya.

11.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Beberapa variabel yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja di antaranya:

1. Karakteristik individu (usia, pendidikan, kepribadian, nilai kerja).
2. Karakteristik pekerjaan (jenis pekerjaan, beban kerja, otonomi).
3. Kepemimpinan dan gaya manajerial.
4. Budaya organisasi.
5. Sistem penghargaan dan kompensasi.
6. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

11.3.5 Dampak Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang tinggi memberikan dampak positif baik bagi karyawan maupun organisasi. Beberapa di antaranya:

1. Meningkatkan Produktivitas
Karyawan yang puas cenderung lebih fokus, bersemangat, dan berorientasi pada hasil.
2. Mengurangi Turnover
Kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih loyal dan tidak mudah berpindah kerja.
3. Menurunkan Absensi
Karyawan yang puas lebih konsisten hadir dan termotivasi dalam menyelesaikan tugasnya.
4. Meningkatkan Komitmen Organisasi
Karyawan yang puas lebih peduli terhadap keberhasilan organisasi dan bersedia memberikan kontribusi lebih.
5. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
Pelayanan yang baik dari karyawan yang puas berdampak langsung pada kepuasan pelanggan.

11.4 Hubungan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Dalam manajemen sumber daya manusia, upaya meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu prioritas utama organisasi. Kinerja yang optimal menjadi penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Dua faktor penting yang terbukti memengaruhi kinerja individu dalam

organisasi adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hubungan keduanya sangat erat, di mana motivasi dan kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan.

Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang mengarahkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu demi mencapai tujuan. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja dengan antusias, penuh inisiatif, dan fokus pada pencapaian hasil. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka terdorong untuk memenuhi target kerja, mengatasi tantangan, dan terus berkembang. Individu akan berusaha lebih keras jika mereka percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik dan dihargai dengan imbalan yang diinginkan.

Motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi menjadi pemicu tindakan, sedangkan kepuasan kerja menjadi indikator sejauh mana kondisi kerja mendukung kesejahteraan psikologis. Keduanya perlu dikelola secara terpadu agar organisasi tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang produktif, tetapi juga individu yang bahagia dan loyal terhadap tempat mereka bekerja. Dalam konteks dunia kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, mengoptimalkan dua faktor ini menjadi kunci dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berkelanjutan.

Motivasi dan kepuasan kerja adalah dua konsep yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Motivasi menciptakan dorongan untuk bertindak, sedangkan kepuasan menciptakan kenyamanan psikologis dalam bekerja. Ketika keduanya tinggi, hasilnya adalah kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Beberapa kombinasi kondisi yang umum terjadi:

Motivasi	Kepuasan	Dampak pada Kinerja
Tinggi	Tinggi	Sangat optimal
Tinggi	Rendah	Cenderung produktif tetapi mudah burnout
Rendah	Tinggi	Nyaman tetapi kurang produktif
Rendah	Rendah	Kinerja sangat rendah dan berisiko keluar

Organisasi perlu menyeimbangkan upaya memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja, melalui pendekatan seperti:

1. Desain pekerjaan yang menarik dan bermakna,
2. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif,
3. Sistem penghargaan yang adil dan transparan,
4. Kepemimpinan yang menginspirasi dan mendukung,
5. Budaya kerja yang sehat dan inklusif.

Berdasarkan hubungan antara motivasi, kepuasan, dan kinerja, maka beberapa rekomendasi strategis yang dapat diterapkan organisasi adalah:

1. Lakukan survei kepuasan dan motivasi secara berkala, untuk mengidentifikasi isu dan peluang perbaikan.
2. Berikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja, tidak hanya berbasis hasil, tetapi juga proses dan inisiatif.
3. Ciptakan peluang pengembangan karier, sehingga karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan menantang.
4. Perkuat peran kepemimpinan transformatif, yang mampu membangkitkan semangat dan menciptakan iklim kerja positif.
5. Bangun budaya kerja berbasis nilai dan empati, di mana karyawan merasa dihargai dan diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Asamani, L. Coleman R, Senayah Kwesi, Oppong Seth (2025) 'Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction', *Discover Psychology*, 5(1), p. 12. doi: 10.1007/s44202-025-00333-8.
- Dessler, G., (2020). *Human Resource Management*. 16th ed. ed. New Jersey: Pearson Education..
- Hajiali, I. Kessi Fara Andi Muhammad, Budhiandriani, Prihatin Etik, Sufri Mukhlis. (2022) 'Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance', *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), pp. 57–69. doi: 10.52970/grhrm.v2i1.160.
- Mamaki, M. and Pazarskis, M. (2024) 'HRM Practices and Their Impact on Job Satisfaction : Evidence from the Public Sector in Greece †'.
- Mustafa-sadiku, K. (2025) 'Job Satisfaction and Motivation in Enhancing Performance', 15(2), pp. 11–23. doi: 10.29322/IJSRP.15.02.2025.p15803.
- Robbins, S. P. & J. T. A., 2019. *Organizational Behavior*. 18th ed ed. London: Pearson..

BAB 12

STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

Oleh Roban

12.1 Pendahuluan

Produktivitas kerja merupakan cerminan dari efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat dan tuntutan perubahan yang dinamis, peningkatan produktivitas kerja tidak lagi menjadi pilihan, melainkan suatu keharusan. Peter Drucker (1954), dikenal sebagai bapak manajemen modern, menegaskan bahwa produktivitas adalah tolok ukur utama keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Peningkatan produktivitas tidak dapat dicapai hanya dengan menambah beban kerja atau memperpanjang jam kerja. Sebaliknya, hal tersebut memerlukan strategi yang sistematis dan terukur. Menurut Robert Kaplan dan David Norton (1996), strategi peningkatan produktivitas harus didasarkan pada kerangka kinerja yang menyeluruh, seperti Balanced Scorecard, yang menilai aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Covey (1989) menekankan pentingnya manajemen waktu dan prioritas sebagai strategi utama dalam meningkatkan efektivitas pribadi dan tim. Dalam buku *The 7 Habits of Highly Effective People*, ia menyatakan bahwa keberhasilan bukan hanya ditentukan oleh kemampuan bekerja keras, melainkan juga oleh kemampuan bekerja secara cerdas dengan mengelola waktu dan energi secara optimal.

Dari sisi pengembangan sumber daya manusia, Gary Dessler (2005) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan pilar penting dalam

strategi produktivitas, karena karyawan yang kompeten akan mampu bekerja lebih efektif, adaptif terhadap perubahan, dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Teknologi juga memainkan peran sentral dalam strategi produktivitas. Brynjolfsson dan McAfee (2014) dalam bukunya *The Second Machine Age* mengemukakan bahwa organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara cerdas akan memiliki keunggulan dalam hal kecepatan, ketepatan, dan efisiensi operasional. Inovasi digital seperti otomasi, artificial intelligence (AI), dan big data menjadi alat strategis dalam mendorong produktivitas.

Tidak kalah pentingnya adalah aspek lingkungan kerja. Herzberg (1959) dengan teori dua faktornya menekankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, aman, dan memberi rasa dihargai, akan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh Goleman (1995) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional dalam hubungan kerja menjadi faktor kunci dalam membentuk budaya organisasi yang produktif.

Akhirnya, setiap strategi peningkatan produktivitas harus disertai dengan sistem penghargaan yang adil dan sistem monitoring yang transparan. Teori ekspektansi dari Vroom (1964) menunjukkan bahwa karyawan akan memberikan performa terbaiknya jika mereka melihat hubungan yang jelas antara usaha, kinerja, dan penghargaan yang diterima.

Dengan demikian, strategi peningkatan produktivitas kerja harus mencakup dimensi yang luas: mulai dari penetapan tujuan, manajemen waktu, pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi, penciptaan lingkungan kerja, hingga evaluasi berkelanjutan. Strategi ini bukan hanya meningkatkan output organisasi, tetapi juga menciptakan tempat kerja yang sehat, berdaya saing, dan berkelanjutan.

12.2 Perencanaan Tujuan dan Manajemen Kerja

Perencanaan tujuan (*Goal Planning*) adalah fondasi utama dalam peningkatan produktivitas. Menurut Drucker (1954), penetapan tujuan yang jelas memungkinkan organisasi untuk mengarahkan sumber dayanya secara efektif. Tujuan yang

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) mendorong fokus dan motivasi kerja.

Tujuan:

1. Membantu organisasi atau tim dalam menentukan arah dan fokus.
2. Memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan yang ingin dicapai.
3. Memudahkan pengukuran kinerja dan evaluasi kemajuan.
4. Memberikan motivasi dan semangat bagi anggota tim.

Langkah-langkah:

1. Identifikasi Tujuan: Menentukan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berwaktu (SMART).
2. Pengembangan Strategi: Merumuskan langkah-langkah atau strategi untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Alokasi Sumber Daya: Menentukan sumber daya yang dibutuhkan, seperti anggaran, waktu, dan sumber daya manusia.
4. Pemantauan dan Evaluasi: Memantau kemajuan dan mengevaluasi pencapaian tujuan.

Manajemen kinerja (*Work Management*), menurut Armstrong (2006), adalah proses strategis dan terpadu yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan kinerja individu dan tim. Elemen penting dalam manajemen kinerja meliputi penetapan sasaran, pengukuran kinerja melalui Key Performance Indicators (KPI), umpan balik berkala, dan sistem penilaian kinerja.

Tujuan:

1. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya (waktu, tenaga, anggaran, dll).
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan kerja.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.
4. Mengurangi risiko dan masalah yang mungkin timbul selama proses kerja.

Langkah-langkah:

1. Pengorganisasian: Membagi tugas dan tanggung jawab kepada anggota tim.
2. Pengarahan: Memberikan instruksi dan arahan kepada anggota tim.
3. Pengkoordinasian: Mengkoordinasikan kegiatan kerja antar anggota tim.
4. Pengawasan: Memantau kinerja dan memastikan bahwa kegiatan kerja sesuai dengan rencana.
5. Evaluasi: Mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik kepada anggota tim.

Hubungan Perencanaan Tujuan dan Manajemen Kerja:

1. Perencanaan tujuan merupakan dasar atau landasan bagi manajemen kerja.
2. Manajemen kerja merupakan implementasi dari perencanaan tujuan.
3. Dengan perencanaan tujuan yang baik, manajemen kerja dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif

Contoh:

Sebuah perusahaan ingin meningkatkan penjualan (tujuan). Perencanaan tujuan akan mencakup langkah-langkah spesifik untuk mencapai peningkatan penjualan tersebut, seperti target penjualan per bulan, target pelanggan baru, dan strategi pemasaran. Manajemen kerja kemudian akan mengelola sumber daya yang diperlukan, seperti tim penjualan, anggaran pemasaran, dan waktu, untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan dalam perencanaan tujuan.

Perencanaan tujuan dan manajemen kerja merupakan dua hal yang penting dan saling terkait dalam pengelolaan organisasi atau tim. Dengan perencanaan tujuan yang baik dan manajemen kerja yang efektif, organisasi atau tim dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih efisien dan efektif.

12.3 Optimalisasi Waktu dan Manajemen Prioritas

Optimalisasi waktu dan manajemen prioritas merupakan dua hal yang saling berkaitan dan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam berbagai aspek kehidupan. Para ahli menekankan bahwa manajemen waktu yang baik melibatkan kemampuan untuk menetapkan prioritas, menghindari distraksi, dan fokus pada hal-hal yang benar-benar penting.

Waktu merupakan aset yang sangat berharga. Covey (1989) dalam bukunya "*The 7 Habits of Highly Effective People*" memperkenalkan prinsip pentingnya manajemen waktu berdasarkan skala prioritas. Teknik Eisenhower Matrix membagi tugas berdasarkan urgensi dan kepentingannya.

Metode Pomodoro dari Cirillo (2006) membantu meningkatkan fokus melalui kerja interval 25 menit dan istirahat singkat. Sementara itu, Time Blocking yang dipopulerkan oleh Cal Newport (2016) mendukung pekerjaan mendalam (*deep work*) dengan menjadwalkan waktu secara spesifik untuk tugas-tugas penting.

1. Definisi dan Pentingnya Manajemen Waktu:
 - a. Manajemen waktu: adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian waktu untuk mencapai tujuan tertentu.
 - b. Manajemen waktu yang baik membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan mengurangi stres.
 - c. Ini melibatkan kemampuan untuk mengalokasikan waktu secara bijaksana, memprioritaskan tugas, dan mengelola distraksi.
2. Manajemen Prioritas:
 - a. Menetapkan prioritas: adalah langkah penting dalam manajemen waktu. Ini melibatkan mengidentifikasi tugas yang paling penting dan mendahulukan yang memiliki dampak besar.
 - b. Prioritas waktu: membantu menentukan tugas mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu dan mana yang bisa ditunda atau didelegasikan.

- c. Alat seperti skala prioritas: dapat membantu mengurutkan tugas berdasarkan kepentingan dan urgensi

12.4 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM untuk menjadi para ahli adalah proses yang berencana dan terstruktur untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi. Tujuannya adalah agar mereka dapat menguasai kemampuan yang diperlukan untuk menjadi ahli di bidang tertentu, sehingga berkontribusi pada kinerja dan tujuan organisasi.

Pelatihan merupakan investasi jangka panjang. Menurut Gary Dessler (2005), pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan agar selaras dengan perubahan organisasi dan teknologi.

Definisi :

Pelatihan dan pengembangan SDM adalah usaha yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi.

Tujuan :

1. Meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.
2. Meningkatkan kualitas karyawan.
3. Memperbaiki kesalahan dalam bekerja.
4. Memenuhi kebutuhan organisasi jangka panjang.
5. Meningkatkan kompetensi dan kemampuan kerja.
6. Membantu karyawan meraih potensi penuh mereka

Metode :

1. Pelatihan: Pelatihan dapat berupa pelatihan teknis, pelatihan soft skills, pelatihan kepemimpinan, pelatihan kepatuhan dan etika, pelatihan tim, pelatihan kesehatan dan kesejahteraan, pelatihan keamanan dan kepatuhan.
2. Pengembangan: Pengembangan dapat berupa pengembangan karir, coaching, mentoring, rotasi kerja, studi banding, dan magang.

3. Pendidikan: Pendidikan formal atau non-formal seperti mengikuti program di universitas/kampus, sertifikasi, dll.

Contoh:

1. Program Onboarding: Untuk karyawan baru, membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tugas-tugas mereka.
2. Program Pengembangan Kepemimpinan: Melatih karyawan yang berpotensi menjadi pemimpin untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka.
3. Program Pelatihan Keterampilan Teknis: Memperbaiki keterampilan teknis karyawan agar mereka dapat bekerja lebih efektif.

12.5 Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi Digital

Teknologi digital menjadi pendorong utama produktivitas. Menurut Brynjolfsson dan McAfee (2014), teknologi dapat meningkatkan output tanpa harus menambah jumlah input secara signifikan. Automasi, aplikasi kolaboratif (seperti Trello, Slack), dan sistem ERP mempersingkat proses kerja dan mengurangi kesalahan.

Digitalisasi juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*). Teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data*, dan *Internet of Things (IoT)* memungkinkan organisasi menjadi lebih responsif dan efisien.

Berikut beberapa contoh pemanfaatan teknologi dan inovasi digital beserta dampaknya:

1. Bisnis dan Ekonomi:
 - a. Transformasi Bisnis :

Teknologi digital memungkinkan bisnis beroperasi secara global, melayani pelanggan dari berbagai belahan dunia melalui platform digital. Ini juga memicu munculnya model bisnis baru seperti ekonomi berbagi dan ekonomi gig.
 - b. E-commerce dan Fintech :

Teknologi e-commerce dan fintech memungkinkan transaksi yang lebih cepat, aman, dan efisien dalam dunia bisnis dan keuangan.

- c. Peningkatan Efisiensi:
Digitalisasi membantu meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan meningkatkan pengalaman pelanggan
- 2. Manfaat Inovasi Teknologi Digital
 - a. Meningkatkan Produktivitas. Pertama, inovasi ini meningkatkan efisiensi dan produktivitas. ...
 - b. Mempermudah Akses Informasi. Kedua, akses informasi menjadi jauh lebih mudah. ...
 - c. Meningkatkan Konektivitas. ...
 - d. Menciptakan Peluang Bisnis Baru. ...
 - e. Meningkatkan Kualitas Hidup.

12.6 Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif

Lingkungan kerja memengaruhi perilaku dan semangat kerja. Menurut Herzberg (1959), faktor kebersihan (*hygiene factors*) seperti lingkungan fisik, keamanan, dan hubungan antarpegawai sangat berperan dalam mendorong produktivitas. Sementara itu, Goleman (1995) menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam menciptakan iklim kerja yang sehat.

Berikut adalah beberapa poin penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif:

1. Kenyamanan Fisik:
Ruang kerja yang nyaman, bersih, dengan pencahayaan dan ventilasi yang baik, serta furnitur ergonomis akan meningkatkan konsentrasi dan mengurangi stres.
2. Komunikasi Terbuka:
Komunikasi yang efektif antar rekan kerja, atasan, dan bawahan penting untuk membangun kepercayaan dan menghindari miskomunikasi.
3. Dukungan Rekan Kerja:
Menciptakan budaya saling mendukung, menghargai, dan memberikan pengakuan atas pencapaian rekan kerja akan memotivasi dan meningkatkan kolaborasi.

4. Fasilitas yang Memadai:
Menyediakan fasilitas seperti ruang istirahat, tempat bersantai, akses internet yang baik, dan peralatan kantor yang lengkap akan meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja.
5. Tantangan yang Menantang:
Memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan, serta memberikan peluang untuk pengembangan diri, akan meningkatkan motivasi dan produktivitas.
6. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan:
Mengakui pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meminimalkan stres.
7. Mendorong Ide Baru :
Menciptakan ruang untuk ide-ide baru dan inovasi, serta memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan, akan meningkatkan kreativitas dan produktivitas.
8. Evaluasi Berkala:
Melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan memberikan umpan balik yang konstruktif akan membantu karyawan untuk terus berkembang dan meningkatkan produktivitas.
9. Sistem Reward dan Punishment:
Menerapkan sistem reward untuk kinerja yang baik dan punishment untuk pelanggaran, akan meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
10. Menetapkan Tujuan Realistis:
Menetapkan tujuan yang jelas dan realistis, serta memberikan arahan yang terstruktur, akan membantu karyawan untuk fokus dan mencapai hasil yang optimal

12.7 Sistem Penghargaan dan Insentif

Penghargaan menjadi penggerak motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Teori dua faktor dari Herzberg (1959) menyatakan bahwa penghargaan termasuk motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Vroom (1964) dalam teori ekspektasinya menekankan bahwa karyawan akan termotivasi jika mereka

percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan penghargaan yang diinginkan.

Penghargaan bisa dalam bentuk finansial (bonus, insentif) maupun non-finansial (pengakuan, promosi). Sistem insentif yang transparan dan berbasis kinerja meningkatkan keadilan dan loyalitas karyawan.

Manfaat Sistem Penghargaan dan Insentif:

1. Meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan:
2. Meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan:
3. Meningkatkan produktivitas perusahaan:
4. Memperkuat budaya kerja positif:
5. Meningkatkan retensi karyawan:

Contoh Sistem Penghargaan dan Insentif:

1. Penghargaan:
 - a. Penghargaan karyawan terbaik di departemen atau perusahaan.
 - b. Hadiah atau bonus untuk karyawan yang mencapai target penjualan atau produksi.
 - c. Pujian atau pengakuan publik atas kontribusi karyawan dalam proyek tertentu.
2. Insentif:
 - a. Bonus atau komisi untuk mencapai target penjualan atau produksi.
 - b. Tunjangan tambahan untuk karyawan yang bekerja lembur atau melakukan perjalanan dinas.
 - c. Promosi jabatan atau kenaikan gaji untuk karyawan yang menunjukkan kinerja yang luar biasa.

Sistem penghargaan dan insentif adalah alat yang efektif untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan menciptakan budaya kerja positif. Dengan menerapkan sistem penghargaan dan insentif yang tepat, perusahaan dapat mencapai tujuan bisnisnya dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan.

12.8 Monitoring dan Evaluasi Produktivitas

Evaluasi produktivitas merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard adalah alat strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Monitoring dilakukan secara berkala melalui indikator kuantitatif dan kualitatif. Umpan balik dari proses evaluasi menjadi dasar pengambilan keputusan untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagaimana dianjurkan oleh pendekatan Kaizen dari Jepang.

Dengan merujuk pada teori dan pandangan para ahli tersebut, organisasi dapat menyusun strategi produktivitas kerja yang lebih terstruktur, ilmiah, dan berorientasi hasil.

Tujuan Monitoring dan Evaluasi Produktivitas:

1. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas tata kelola organisasi.
2. Memastikan program berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
3. Mengidentifikasi masalah dan mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut.
4. Melakukan penilaian pola kerja dan manajemen untuk mencapai tujuan.
5. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
6. Meningkatkan kualitas layanan publik.
7. Menjaga transparansi dan akuntabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cirillo, F. (2006). *The Pomodoro Technique*. Francesco Cirillo.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th ed.). Pearson Education.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Newport, C. (2016). *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

BAB 13

TANTANGAN DAN ARAH MASA DEPAN ANALISIS BEBAN DAN PRODUKTIVITAS KERJA

Oleh Hery Irwan

13.1 Pendahuluan

Dalam industri manufaktur, efisiensi operasional sangat bergantung pada keseimbangan antara beban kerja dan produktivitas tenaga kerja. Analisis beban kerja menjadi alat penting untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan volume produksi, waktu siklus, dan kompleksitas proses. Sementara itu, produktivitas karyawan secara langsung berdampak pada output lini produksi, utilisasi mesin, serta pencapaian target throughput harian atau mingguan (Semaksiani, Handaru, and Rizan 2019).

Seiring berkembangnya teknologi industri 4.0 dan otomatisasi, muncul tantangan baru dalam pengelolaan beban kerja. Di satu sisi, digitalisasi proses produksi meningkatkan kecepatan dan akurasi kerja. Namun di sisi lain, terdapat tekanan terhadap tenaga kerja untuk beradaptasi dengan sistem baru, sering kali tanpa adanya redistribusi beban yang proporsional. Ketidakseimbangan ini dapat menyebabkan bottleneck, idle time, peningkatan error rate, hingga penurunan *overall equipment effectiveness* (OEE) (Buruck et al. 2020).

Selain itu, fluktuasi permintaan pasar, sistem kerja shift, serta keterbatasan kapasitas pelatihan turut memperumit perencanaan beban kerja yang ideal. Banyak perusahaan masih mengandalkan metode konvensional (seperti pengamatan langsung dan estimasi supervisor) dalam mengukur beban kerja, sehingga hasil analisis sering kali bersifat subyektif dan kurang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan strategis (Bakker and Demerouti 2007).

Dengan demikian, arah masa depan analisis beban dan produktivitas kerja di sektor manufaktur perlu berfokus pada integrasi data real-time dari sistem MES (*Manufacturing Execution System*), pemanfaatan sensor IoT untuk pemantauan performa kerja, serta penerapan algoritma prediktif untuk penjadwalan tenaga kerja berbasis demand forecasting. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan responsivitas operasional, mengurangi pemborosan waktu dan tenaga (muda), serta memastikan keberlanjutan produktivitas di tengah dinamika industri yang cepat berubah (Wang 2019).

13.2 Tantangan Teknis dalam Analisis Beban Kerja dan Produktivitas

1. Keterbatasan Integrasi Sistem

Sebagian besar pabrik manufaktur masih menggunakan sistem informasi yang terpisah antara HR (*Human Resources*), produksi, dan operasional. Hal ini menyulitkan dalam mengumpulkan data yang konsisten terkait waktu kerja aktual, downtime, dan utilisasi tenaga kerja per lini produksi (Cascio and Boudreau 2016).

2. Pengukuran Produktivitas yang Tidak Komprehensif

Produktivitas sering kali hanya diukur dari output per tenaga kerja, tanpa memperhitungkan *non-value-added activities*, waktu setup, rework, dan variabel ergonomis. Ini mengakibatkan analisis yang kurang akurat untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Nijp et al. 2012). Tidak semua tim manajemen atau HR memiliki kemampuan analisis kuantitatif dan kualitatif yang memadai untuk menginterpretasikan data beban dan produktivitas kerja secara efektif.

3. Ketidakesesuaian antara Beban Kerja dan Kapasitas SDM

Ketimpangan antara beban kerja yang tinggi dengan sumber daya (tenaga kerja, waktu, dan alat) yang terbatas dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan kualitas kerja. Keterbatasan dalam *workload forecasting* menyebabkan overstaffing atau understaffing di beberapa workstation, yang

berdampak pada penurunan efektivitas lini produksi dan meningkatnya tingkat stres kerja (Sumiyati et al. 2021).

4. Resistensi terhadap Perubahan Digital

Peralihan ke sistem berbasis data sering kali dihambat oleh rendahnya literasi digital di kalangan tenaga kerja dan kurangnya pelatihan terkait sistem baru seperti MES, ERP, atau platform analitik lainnya. Proses analisis beban kerja sering kali dianggap sebagai bentuk pengawasan atau penilaian kinerja yang berlebihan, sehingga dapat menimbulkan resistensi dari karyawan.

13.3 Kesenjangan Sistem dan Proses

1. Minimnya Penggunaan Data Real-Time

Kurangnya Data yang Akurat dan Real-Time Masih banyak organisasi yang belum memiliki sistem informasi yang memadai untuk mengumpulkan dan menganalisis data beban kerja serta produktivitas secara real-time dan menyeluruh. Sebagian besar perusahaan belum memanfaatkan sensor IoT atau *machine tracking system* secara optimal untuk memperoleh data real-time mengenai performa tenaga kerja (misalnya, waktu siklus operator, waktu idle, atau intervensi manual).

2. Tidak Adanya Standar Analisis Beban Kerja

Sistem analitik dan perangkat lunak yang mendukung analisis beban kerja sering kali masih terbatas, khususnya di organisasi skala kecil dan menengah. Metodologi analisis beban kerja yang digunakan berbeda-beda antar departemen dan lini produksi, sehingga menyulitkan benchmarking internal dan identifikasi area bottleneck (Pearson et al. 2006).

3. Kurangnya Integrasi antara Data Produktivitas dan Perencanaan Shift

Data produktivitas harian tidak selalu digunakan sebagai input untuk merancang jadwal kerja atau distribusi shift, yang mengakibatkan ketidakseimbangan beban antar kelompok kerja (Semaksiani, Handaru, and Rizan 2019).

13.4 Arah Masa Depan dan Strategi Inovasi

Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi analisis beban dan produktivitas kerja, organisasi perlu mengambil langkah-langkah strategis sebagai berikut:

1. Implementasi Sistem Berbasis Data

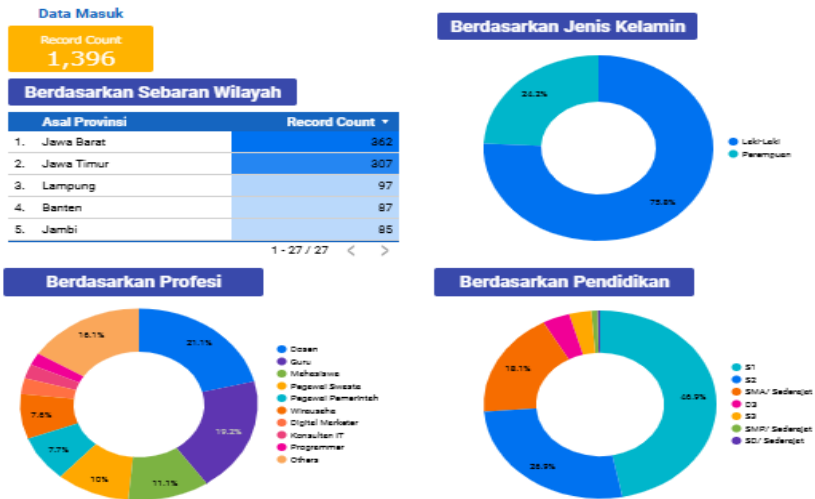
Digitalisasi dan Otomatisasi Proses Pemantauan Beban Kerja Mengadopsi teknologi seperti workforce analytics, ERP systems, dan AI-based performance tracking untuk pemantauan yang lebih akurat dan terintegrasi. Mengintegrasikan sistem ERP, MES, dan HRIS untuk memungkinkan analisis beban kerja secara holistik dan otomatis. Hal ini mendukung perencanaan kapasitas tenaga kerja berbasis data historis dan prediksi permintaan.

2. Pemanfaatan Teknologi AI dan Machine Learning

Memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi kepada karyawan, khususnya manajer dan analis HR, dalam pengelolaan dan interpretasi data kinerja. Penggunaan algoritma untuk mendeteksi anomali produktivitas, memprediksi kelelahan operator berdasarkan data sensor, dan menyarankan redistribusi beban kerja secara dinamis (Wang 2019).

3. Dashboard Interaktif dan Visualisasi Kinerja SDM

Pada dasarnya, dasbor interaktif adalah antarmuka pengguna yang menyajikan data kompleks dalam format visual yang mudah dicerna. Kata "interaktif" berarti Anda dapat memilih tampilan yang diinginkan, misalnya, dengan menyaring informasi berdasarkan departemen, lokasi, atau periode waktu, atau dengan menelusuri titik data tertentu untuk mendapatkan detail lebih lanjut. Bayangkan ini sebagai panel kontrol untuk data SDM. Menerapkan alat bantu visualisasi data yang memudahkan pengambilan keputusan berbasis data secara cepat dan tepat. Penerapan visualisasi KPI produktivitas dalam bentuk dashboard real-time untuk supervisor dan manajer guna pengambilan keputusan cepat dan akurat. Contoh dashboard interaktif dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 13.1. Contoh dashboard interaktif (Sumber: Google)

4. Integrasi Lean Manufacturing dengan Data Digital

Menjadikan analisis beban kerja sebagai bagian dari perencanaan strategis, sehingga distribusi tenaga kerja selalu diselaraskan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Menggabungkan prinsip lean seperti *standard work*, *5S*, dan *Kaizen* dengan digital tools untuk monitoring aktivitas harian tenaga kerja, eliminasi pemborosan, dan perbaikan proses secara berkelanjutan.

5. Peningkatan Kapasitas SDM melalui Digital Upskilling

Pelatihan berbasis simulasi digital (misalnya *VR training* untuk operator baru) agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan beban kerja dan sistem otomatisasi. Melakukan evaluasi rutin terhadap sistem analisis beban kerja dan produktivitas untuk terus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan kerja dan tuntutan pasar.

6. Pendekatan Human-Centered dalam Pengukuran Produktivitas

Pendekatan *human-centered* (berpusat pada manusia) dalam pengukuran produktivitas bergeser dari fokus semata pada output kuantitatif ke pemahaman bagaimana faktor manusia (kesejahteraan, motivasi, lingkungan kerja, pengembangan diri) memengaruhi produktivitas jangka panjang. Ini mengakui bahwa karyawan bukanlah mesin, dan kinerja optimal berasal

dari lingkungan yang mendukung dan memberdayakan. Mempertimbangkan faktor kesejahteraan, kepuasan kerja, dan work-life balance dalam penilaian beban kerja, agar tidak hanya fokus pada kuantitas output. Berikut adalah beberapa contoh implementasinya dapat dilihat pada Tabel 13.1 berikut.

Tabel 13.1. Implemetasu *Human-centered*

Pengukuran beban kerja subjektif dan kapasitas	
	Pendekatan Tradisional:
	Menetapkan target output tanpa mempertimbangkan kapasitas individu atau tekanan yang dialami
	Pendekatan <i>Human-centred</i>
	Skala Beban Kerja Subjektif: Menggunakan kuesioner singkat seperti NASA-TLX (Task Load Index) atau <i>self-reported fatigue scales</i> secara berkala setelah tugas atau proyek besar. Ini memungkinkan karyawan untuk menilai beban kerja mental, fisik, temporal, tingkat usaha, frustrasi, dan kinerja yang dirasakan. Diskusi 1-on-1: Manajer secara rutin berdiskusi dengan anggota tim tentang beban kerja mereka, tantangan, dan apakah mereka merasa memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas. Analisis Data Output vs. Beban Kerja: Membandingkan data output dengan skor beban kerja subjektif. Jika output tinggi tetapi skor beban kerja juga sangat tinggi dan berkelanjutan, ini mungkin menunjukkan risiko <i>burnout</i> yang akan berdampak negatif pada produktivitas jangka panjang.
Pengukuran kualitas lingkungan kerja fisik dan ergonomi	
	Pendekatan Tradisional:
	Fokus pada jumlah jam kerja atau penggunaan peralatan tanpa memperhatikan kenyamanan.
	Pendekatan <i>Human-centred</i>:
	Survei Kepuasan Lingkungan Kerja: Menanyakan karyawan tentang kenyamanan termal (suhu, kelembaban), kualitas pencahayaan, tingkat kebisingan, kualitas udara, dan tata letak ruang kerja. Evaluasi Ergonomi: Menggunakan checklist atau ahli ergonomi untuk menilai kesesuaian kursi, meja, monitor, dan alat kerja lainnya dengan postur tubuh karyawan. Analisis Insiden Cedera/Ketidaknyamanan: Melacak laporan cedera muskuloskeletal atau keluhan terkait ketidaknyamanan fisik

13.5 Kesimpulan

Dalam industri manufaktur yang menuntut efisiensi tinggi, analisis beban kerja dan produktivitas tidak dapat lagi dilakukan secara manual atau berdasarkan asumsi. Diperlukan pendekatan berbasis data yang terintegrasi dengan sistem operasional untuk memastikan distribusi beban kerja yang optimal, pengurangan waktu henti (*downtime*), dan peningkatan produktivitas secara berkelanjutan. Arah masa depan analisis ini akan ditentukan oleh kecepatan adopsi teknologi, kemampuan SDM dalam menggunakan data, dan fleksibilitas organisasi dalam mendesain ulang proses kerjanya.

Industri manufaktur berada di titik persimpangan yang krusial, di mana tradisi efisiensi bertemu dengan revolusi digital. Analisis beban kerja dan produktivitas, yang telah lama menjadi pilar operasional, kini dihadapkan pada tantangan dan peluang yang belum pernah ada sebelumnya berkat gelombang Industri 4.0. Otomasi, kecerdasan buatan, IoT, dan analisis data besar bukan hanya mengubah cara kerja, tetapi juga mendefinisikan ulang apa itu beban kerja dan bagaimana produktivitas diukur dan dioptimalkan.

Tantangan yang kita hadapi beragam, mulai dari kesenjangan keterampilan dan kebutuhan akan pembelajaran berkelanjutan di tengah perubahan peran manusia, hingga kompleksitas integrasi teknologi baru dan tekanan persaingan global. Namun, di balik setiap tantangan tersembunyi peluang inovasi yang transformatif. Dengan adopsi pendekatan holistik yang mengintegrasikan teknologi canggih seperti Digital Twin dan kolaborasi manusia-robot, serta berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan dan budaya inovasi, perusahaan manufaktur dapat mengubah hambatan menjadi keunggulan kompetitif.

Masa depan analisis beban dan produktivitas kerja bukan lagi tentang pengukuran statis, melainkan tentang analisis prediktif dan preskriptif yang didukung data *real-time*. Ini adalah tentang menciptakan sistem yang adaptif dan fleksibel, mampu merespons perubahan pasar dan gangguan dengan kecepatan. Lebih dari sekadar teknologi, keberhasilan jangka panjang sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memberdayakan tenaga

kerjanya, memastikan bahwa manusia dan mesin dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tingkat efisiensi dan inovasi yang lebih tinggi.

Pada akhirnya, perusahaan manufaktur yang akan menjadi pemimpin di masa depan adalah mereka yang melihat analisis beban dan produktivitas sebagai investasi strategis dalam kapabilitas manusia dan teknologi. Dengan demikian, industri tidak hanya akan bertahan tetapi juga berkembang, terus menjadi pendorong utama kemajuan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Secara umum pembahasan tantangan dan arah masa depan analisis beban dan produktivitas kerja dapat di rangkum sebagai berikut:

Fondasi Analisis Beban & Produktivitas Kerja

Konsep dasar (beban kerja dan produktivitas)
Metodologi analisa (time study, work sampling)
Pengukuran produktivitas (indikator, rasio)

Tantangan Saat ini Dalam Industri Manufaktur

Dampak Teknologi (Revolusi Industri 4.0): Otomasi & Robotika, AI dan machine learning, IoT dan big data analysis,
Tantangan integrasi data.
Tantangan Manusia & Organisasi:
Kesenjangan keterampilan (skill gap), Ergonomi & kesejahteraan karyawan, Perubahan demografi tenaga kerja, Budaya organisasi (adaptasi & inovasi)
Tantangan Ekonomi & Lingkungan: Persaingan global, Gangguan rantai pasok, regulasi & keberlanjutan

Arah Masa Depan & Inovasi (Solusi & Strategi Adaptif)

Pendekatan holistik terhadap produktivitas:
Integrasi lean & six sigma dengan digital, smart factory & industri 4.0 (ekosistem terhubung), produksi adaptif & fleksible
Peran data & analitik lanjutan: Analisis prediktif & preskriptif, Digital twin (simulasi & optimasi), Human-robot collaboration (Cobots)
Pengembangan sumber daya manusia: upskilling & reskilling karyawan, manajemen talenta strategis, keseimbangan kehidupan kerja & kesehatan mental

Hasil Akhir dan Rekomendasi

Efisiensi & inovasi berkelanjutan
Peningkatan produktivitas dinamis
Pemanfaatan kapabilitas manusia & teknologi optimal
Keunggulan kompetitif di era manufaktur modern

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22(3): 309–28.
- Buruck, Gabriele et al. 2020. "The Influence of Workload and Work Flexibility on Work-Life Conflict and the Role of Emotional Exhaustion." *Behavioral Sciences* 10(11).
- Cascio, Wayne F., and John W. Boudreau. 2016. "The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management." *Journal of World Business* 51(1): 103–14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>.
- Nijp, Hylco H. et al. 2012. "Systematic Review on the Association between Employee Worktime Control and Work-Non-Work Balance, Health and Well-Being, and Job-Related Outcomes." *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 38(4): 299–313.
- Pearson, Alan et al. 2006. "Systematic Review of Evidence on the Impact of Nursing Workload and Staffing on Establishing Healthy Work Environments." *International Journal of Evidence-Based Healthcare* 4(4): 337–84.
- Semaksiani, Astria, Agung Wahyu Handaru, and Mohamad Rizan. 2019. "The Effect of Work Loads and Work Stress on Motivation of Work Productivity (Empirical Case Study of Ink-Producing Companies)." *Scholars Bulletin* 05(10): 560–71.
- Sumiyati, S., B. Widjajanta, M Masharyono, and S.N. Izzati. 2021. "An Analysis of Workload and Job Stress on Employee Job Performance." *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)* 187(Gcbme 2020): 222–26.
- Wang, Lihui. 2019. "From Intelligence Science to Intelligent Manufacturing." *Engineering* 5(4): 615–18. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2019.04.011>.

BIODATA PENULIS



Jenni Lilis S Siagian, SKM., M.Kes.

Dosen Program Studi Keselamatan dan Kesehatan Kerja
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Papua

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi S1 Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Papua sejak tahun 2022. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Esa Unggul peminatan K3, dan S2 pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara peminatan K3. Sejak tahun 2023 mulai aktif menulis buku tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang menunjang proses perkuliahan dan perkembangan bidang ilmu K3. Penulis memiliki pengalaman sebagai HSE di beberapa perusahaan kontraktor swasta di Indonesia. Memiliki sertifikat ahli K3 umum, Pengawas K3 Migas, dan Confined Space. Semboyan penulis "K3 SELALU di HATI".

Email Penulis: siagianjennililis@gmail.com

Salam K3.....
K3 Selalu di Hati...

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Andi Haslindah, ST., M.Si., IPM., C.QAP.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik – Universitas Islam Makassar

Penulis lahir di Ujung Pandang tanggal 12 Agustus 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik - Universitas Islam Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S-1 Teknik dan Manajemen Industri Universitas Muslim Makassar, (2000), S-2 Sumber Daya Universitas Hasanuddin (2010), Profesi Insiyur Universitas Muslim Indonesia (2017), S-3 Manajemen Universitas Muslim Indonesia (2021). Penulis menekuni bidang Manajemen Industri.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. M. Ansyar Bora, S.T., M.T., IPM.

Dosen Program Studi Manajemen Rekayasa
Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam

Penulis kelahiran ujung pandang ini merupakan Dosen Tetap Program Studi Manajemen Rekayasa Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam (ITEBA). Anak pertama dari pasangan Bora Dg. Rumpa dan Dg. Baji memperoleh gelar sarjana dari Universitas Islam Makassar (2009), gelar magister dari Universitas Islam Indonesia (2015) dan gelar doktor dari Universitas Negeri Padang (2020) serta gelar profesi insinyur di Universitas Andalas (2021). Mata kuliah yang diampu antara lain Rekayasa Sistem Kerja, Ergonomi dan Faktor Manusia, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kewirausahaan dan Desain Pengembangan Produk. Bidang penelitian yang ditekuninya diantaranya seperti: Ergonomi dan Faktor Manusia, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Manajemen Industri dan Desain Produk. Selain aktif mengajar, menulis, meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat sesuai bidang yang ditekuni, penulis juga aktif sebagai reviewer berbagai jurnal nasional dan internasional serta aktif sebagai pengurus organisasi profesi diantaranya sebagai pengurus Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Wilayah Kepulauan Riau periode 2020-2025, Pengurus Wilayah Persatuan Insinyur Indonesia (PII) Kepulauan Riau periode 2020-

2023 dan 2024-2027. Penulis juga pernah menjabat sebagai Kepala Lab. Teknik Industri (2009-2010), Ketua Program Studi Teknik Industri (2010-2015), Wakil Ketua 1 Sekolah Tinggi Teknik Ibnu Sina (2015-2019), Wakil 1 Dekan Fakultas Teknik Universitas Ibnu Sina (2019-2022) dan Dekan Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam (2022-2026).

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Ahmad Hanafie, ST., MT., IPM., CQAP

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Islam Makassar

Penulis lahir di Pinrang Sulawesi Selatan tanggal 10 Oktober 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik - Universitas Islam Makassar. Menyelesaikan Pendidikan S-1 Teknik dan Manajemen Industri Universitas Muslim Makassar, (1994), S-2 Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya (2003), Profesi Insinyur Universitas Muslim Indonesia (2018), S-3 Teknik Sipil Universitas Hasanuddin (2016). Penulis menekuni bidang Perancangan sistem dan Ergonomi Industri.

BIODATA PENULIS



Mutia Alius, S.T, M.T

Dosen Program Studi Teknik Industri
Universitas Adzkia

Penulis lahir di Padang tanggal 16 Agustus 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri, Universitas Adzkia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Andalas dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Industri Universitas Andalas. Sebagai akademisi, penulis aktif dalam mengajar, meneliti dan berkontribusi pada pengembangan ilmu di bidang Teknik Industri. Konsentrasi bidang ilmu penulis adalah Manajemen Rekayasa Industri. Penulis dapat dihubungi melalui email : mutiaalius.ti@adzkia.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Aslam Mei Nur Widigdo, MM, ASCP®

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

Penulis adalah dosen home based pada Program S1 Manajemen dan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknologi Pangan, Institut Pertanian Bogor, S2 pada program MM UPN Veteran Jakarta, dan S3 pada Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor. Penulis juga memperoleh sertifikasi Accredited Supply Chain Professional (ASCP®) dari American Academy of Project Management (AAPM). Selain pernah menjadi praktisi bisnis selama lebih dari 30 tahun, penulis saat ini aktif melakukan sejumlah penelitian dan pengajaran, serta menjadi pembicara dalam berbagai seminar, baik nasional maupun Internasional dengan jumlah publikasi lebih dari 50 artikel ilmiah dan buku. Surel penulis melalui aslam.mw@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Dr. Lukmandono, ST, MT

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri ITATS

Penulis adalah seorang akademisi dan profesional di bidang Teknik Industri, lahir di Tuban pada April 1975. Penulis menyelesaikan studi S1 Teknik Industri di ITATS, S2 Teknik Industri di ITS Surabaya, dan S3 Teknik Industri di Universitas Gadjah Mada. Berpengalaman luas dalam pengelolaan akademik sejak 2002 diantaranya pernah menjabat sebagai Kepala Program Studi Teknik Industri, Kepala Program Studi Magister Teknik Industri serta Dekan Fakultas Teknologi Industri di Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya (ITATS). Aktif sebagai peneliti dan penulis, dan telah memimpin berbagai proyek penelitian nasional serta menerbitkan sejumlah buku dan karya ilmiah. Penulis juga memegang sejumlah sertifikasi profesi nasional dan internasional, serta memiliki beberapa kekayaan intelektual terdaftar dalam bentuk paten maupun hak cipta. Selain itu, penulis juga menjadi trainer dalam bidang manajemen rantai pasok, logistik, maintenance planning dan pengembangan kurikulum berbasis OBE.

BIODATA PENULIS



Ir., Sepriandi Parningotan, S.T., M.T., IPM.

Dosen Program Studi Teknologi Rekayasa Manufaktur
Jurusan Teknik Mesin Politeknik Negeri Jakarta

Penulis lahir di Jakarta tanggal 07 September 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknologi Rekayasa Manufaktur Jurusan Teknik Mesin Politeknik Negeri Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Teknik Industri di Universitas Gunadarma, pendidikan pada jenjang Profesi dengan Jurusan Profesi Insinyur di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Mesin dengan Konsentrasi Manajemen & Rekayasa Sistem Manufaktur di Universitas Gunadarma. Penulis menekuni bidang Menulis dengan menulis artikel pada Jurnal Nasional maupun Internasional Bereputasi dan Terakreditasi. Dalam dunia praktisi, Penulis pernah dipercaya untuk menjabat sebagai Supply Chain Manager pada Perusahaan Swasta.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Arminas, S.T., M.M., IPU., ASEAN. Eng
Program Studi Teknik Perawatan Mesin
Akademi Komunitas Industri Manufaktur Bantaeng

Penulis lahir di Soppeng Sulawesi selatan, 25 Februari 1967. Pendidikan Tinggi diawali dari Akademi Teknik Industri Makassar (ATIM) jenjang Diploma III jurusan Teknik Industri. Kemudian melanjutkan ke Universitas Jenderal Achmad Yani (UNJANI) Bandung Meraih gelar Sarjana Teknik (S.T) jurusan Teknik & Manajemen Industri pada tahun 1993. Kemudian gelar Master (MM) dari Universitas Muslim Indonesia lulus pada tahun 2005 dan 2014 melanjutkan kembali pendidikan Doktor Ilmu Manajemen di universitas yang sama, lulus Tahun 2017. Kemudian mengikuti Pendidikan Profesi Insinyur yang dilaksanakan oleh Universitas Hasanuddin lulus pada Tahun 2018. Tahun yang sama penulis juga mendapatkan penghargaan ASEAN Engineer dari Asean Federation Of Engineering Organisation (AFEEO). Tahun 2022 memperoleh sertifikat kompetensi insinyur profesional (Executive Profesional Engenering).

Saat ini penulis beraktivitas sebagai PNS di lingkungan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia sebagai Dosen dalam jabatan Fungsional (Lektor Kepala/ Pembina Utama Muda). Disamping jabatan sebagai Dosen penulis pernah mendapatkan Tugas Tambahan sebagai Ketua Program Studi

Manajemen Teknik Industri ATIM dari tahun 2007 - 2012, Ketua Program Studi Teknik & Manajemen Industri ATIM dari tahun 2012 - 2015, Ketua Program Studi Teknik Industri Agro ATIM Tahun 2015 - 2020, Wakil direktur ATIM Bidang kemahasiswaan dan kerja sama tahun 2020 - 2023, Direktur AK Manufaktur Bantaeng periode 2023 sampai sekarang. Mata kuliah yang telah diajarkan Manajemen Produksi, Teknik Perancangan Kerja, Ergonomi, Tata letak Fasilitas Kerja dan Etika Profesi.

Penulis juga tergabung dalam beberapa Organisasi Profesi di antaranya PUPUK (Perkumpulan Untuk Peningkatan Usaha Kecil) Sebagai Pembina dan Pendamping UMKM, Konsultan UMKM agar pelaku-pelaku Usaha Kecil memiliki kompetensi, kualifikasi dan profesionalisme dalam pengelolaan usahanya. Penulis tergabung juga dalam Perhimpunan Ergonomi Indonesia (PEI), Persatuan Insinyur Indonesia (PII), Badan Kerja sama Penyelenggara Pendidikan Tinggi Teknik Industri Indonesia (BKSTI), sebagai Asessor kompetensi di bidang Teknik Industri yang tergabung dalam Ikatan Asessor Profesional (IASPRO) dan Asosiasi Profesi Pendamping Wirausaha Indonesia (APPWI).

Penulis aktif melakukan kegiatan penelitian dan Pengabdian Masyarakat baik internal maupun eksternal. Penulis juga aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah nasional yang terakreditasi maupun yang tidak terakreditasi serta telah berkolaborasi dengan UBP (Universitas Buana Perjuangan) Karawang dalam penulisan buku perdana yang berjudul "Analisa Perancangan Sistem Kerja (Konsep Dasar dan Aplikasinya)" edisi pertama Penerbit CV. Kanaka Media Surabaya Indonesia.

Untuk Karya Temuan/Inovasi yang telah memperoleh sertifikat Paten sederhana No IDS000003759 berjudul Alat Pencetak dan Pemotong Makanan yang Ergonomis dan telah diserahkan ke UMKM Produksi Bipang di Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan dan beberapa hasil penelitian lainnya mendapat HKI.

BIODATA PENULIS



Risnawati Tanjung, SKM. M. Kes
Dosen Jurusan Kesehatan Lingkungan
Kemenkes Poltekkes Medan

Penulis lahir di Medan, pada tanggal 04 Mei 1975. Pada tahun 1999 menamatkan kuliah di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara (USU). Selanjutnya tahun 2004 sampai dengan tahun 2006 penulis melanjutkan Pendidikan Program Pasca Sarjana (S2) ke Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta Peminatan Kesehatan Lingkungan. Karir sebagai Dosen dimulai sejak tahun 2001 di Propinsi Bengkulu dan Menjadi Dosen Tetap di Jurusan Kesehatan Lingkungan Poltekkes Kemenkes Medan pada tahun 2009 sampai dengan sekarang. Penulis aktif melakukan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang didanai oleh internal perguruan tinggi dan Kemenristek DIKTI. Beberapa hasil penelitian tersebut telah dipublikasikan pada Jurnal Internasional, Nasional dan Prosiding. Penulis memiliki harapan buku dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara serta dapat mengembangkan keilmuan kesehatan lingkungan.

BIODATA PENULIS



Roban, ST., MT.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Buana Perjuangan Karawang

Penulis lahir di Bekasi tanggal 05 Mei 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Buana Perjuangan Karawang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri dan melanjutkan S2 pada Jurusan Teknik Industri. Penulis menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Hery Irwan, S.T., M.T., Ph.D.

Dosen Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik - Universitas Riau Kepulauan

Penulis lahir di Kuala Kapuas tanggal 26 Mei 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Riau Kepulauan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik dan Manajemen Industri pada tahun 2000 di Universitas Islam Indonesia (UII) dan melanjutkan S2 Jurusan Teknik Industri pada tahun 2006 di Universitas Islam Indonesia (UII), saat ini sedang melanjutkan S3 untuk bidang studi *Manufacturing Engineering* di Universiti Teknikal Melaka Malaysia (UTeM) Penulis adalah seorang praktisi yang berpengalaman bidang manajerial dalam dunia industri manufaktur multinasional selama 20 tahun. Saat ini Penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Riau Kepulauan. Aktif dalam penelitian khususnya bidang manufaktur dan dalam dunia pelatihan keahlian tambahan dibidang manajemen proyek khususnya bidang penjadwalan dengan menggunakan *software* Penjadwalan.