

Psikologi Industri & Organisasi

Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog
Olievia Prabandini Mulyana, M.Psi, Psikolog



Penerbit BINTANG Surabaya

Psikologi Industri & Organisasi

**Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog
Olievia Prabandini Mulyana, M.Psi, Psikolog**

Psikologi Industri & Organisasi

Hak Cipta © 2019

Penulis : Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog
Olievia Prabandini Mulyana, M.Psi, Psikolog

Design Sampul : Tim Penerbit
Layout : Tim Penerbit

Penerbit : Penerbit Bintang Surabaya
Anggota IKAPI daerah Jawa Timur
No: 011/JTI/95

Isi :ix, 188 hal

ISBN

ISBN 978-602-6534-22-4



Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Buku Psikologi Industri dan Organisasi dapat terselesaikan. Buku Psikologi Industri dan Organisasi ini membahas mengenai perilaku manusia dalam konteks di tempat kerja dimana manusia memiliki peran sebagai pekerja, baik itu secara individual atau kelompok.

Materi dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi ini berisi tentang pengantar psikologi industri dan organisasi, motivasi kerja, perbedaan individu dalam organisasi, sikap kerja, manajemen stres kerja, kepuasan kerja, pengambilan keputusan, komunikasi organisasi, kekuasaan dalam organisasi, hubungan industrial, penelitian psikologi industri dan organisasi

Penulis menyadari bahwa bahwa bahwa tidak ada hal yang sempurna termasuk buku ini. Penulis mengharapkan saran yang positif untuk perbaikan buku ini.

Penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam proses penyelesaian ini.. Semoga buku ini mudah dipahami dan bermanfaat bagi para pembaca serta semua pihak yang terkait.

DAFTAR ISI

BAB I PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI	
A. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi	1
B. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi	4
C. Hubungan Psikologi Industri dan Organisasi dengan Ilmu-ilmu lain	8
D. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia	11
E. Penelitian Relevan ..	13
BAB II MOTIVASI KERJA	
A. Pengertian Motivasi Kerja	16
B. Teori-Teori Motivasi	18
C. Pendekatan Motivasi	24
D. Penelitian Relevan	25
BAB III PERBEDAAN INDIVIDU DALAM ORGANISASI	
A. Pengertian Perbedaan Individu	28
B. Kepribadian	29
C. Kemampuan	34
D. Nilai	39
E. Penelitian Relevan.....	42
BAB IV SIKAP KERJA	
A. Pengertian Sikap Kerja	44
B. Komponen Sikap	46
C. Macam–Macam Sikap Kerja	52
D. Penelitian Relevan	54
BAB V MANAJEMEN STRES KERJA	
A. Pengertian Stres Kerja	56
B. Dimensi Stress Kerja.....	58
C. Penyebab Stres Kerja	60
D. Dampak Stres Kerja.....	65
E. Manajemen Stres Kerja	66
F. Penelitian Relevan	70

BAB VI KEPUASAN KERJA	
A. Pengertian Kepuasan Kerja	72
B. Teori Kepuasan Kerja	73
C. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	75
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .	80
E. Dampak Kepuasan atau Ketidakpuasan Kerja	81
F. Strategi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja.....	82
G. Penelitian Relevan	83
BAB VII PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
A. Pengertian Pengambilan Keputusan	86
B. Model Pengambilan Keputusan	88
C. Proses Pengambilan Keputusan	96
D. Kendala dalam Pembuatan Keputusan	97
E. Etika Dalam Membuat Keputusan	98
F. Bias dalam Pengambilan Keputusan	99
G. Penelitian Relevan	101
BAB VIII KOMUNIKASI ORGANISASI	
A. Pengertian Komunikasi	103
B. Bentuk Komunikasi	104
C. Komunikasi Dalam Organisasi	107
D. Media Komunikasi dalam Organisasi	111
E. Penelitian Relevan.....	112
BAB IX KEKUASAAN DALAM ORGANISASI	
A. Pengertian Kekuasaan	114
B. Tipe-Tipe Kekuasaan	115
C. Kekuasaan Kelompok: Koalisi.....	117
D. Hubungan antara Kekuasaan, Politik, Wewenang dan Kepemimpinan	118
E. Pendekatan Kontingensi pada Kekuasaan.....	123
F. Penelitian Relevan	126
BAB X HUBUNGAN INDUSTRIAL	
A. Pengertian Hubungan Industrial	129
B. Tujuan Hubungan Industrial	131
C. Unsur-unsur dalam Hubungan Kerja.....	131

D. Hubungan Industrial di Indonesia	139
E. Penelitian Relevan	144

BAB XI PENELITIAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

A. Pengertian Penelitian.....	147
B. Klasifikasi Metode Penelitian.....	147
C. Penelitian Psikologi Industri dan Organisasi	151
D. Etika Penelitian.....	156
E. Penelitian Online	171

DAFTAR PUSTAKA **174**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 6.1. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja	83
Gambar 7.1. Perbedaan Pengambilan Keputusan dengan Penyelesaian Masalah	90

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Perbandingan Peringkat Nilai.....	40
Tabel 3.2. Definisi Nilai -Nilai	41
Tabel 7.1. Perbedaan Model Rasional dengan Model Carnegie ..	93
Tabel 7.2. Proses Pengambilan Keputusan Strategis	97

BAB I

PENGANTAR PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

A. Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi

Psikologi Industri dan organisasi merupakan penerapan ilmu psikologi dalam bidang pekerjaan. Istilah Psikologi Industri dan Organisasi memiliki arti dari *Industrial and Organizational Psychology*. Lebih luas, industri juga mencakup makna pengertian mengenai perusahaan (Munandar, 2014). Psikologi Industri dan Organisasi adalah suatu studi ilmiah tentang perilaku, kognisi, emosi, dan motivasi serta proses mental manusia yang ada dalam industri/organisasi yang berorientasi pada sistem kegiatan yang terkoordinasi dari suatu kelompok orang yang bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan yang sama dibawah otoritas dan kepemimpinan tertentu (Wijono, 2010).

Menurut Muchinsky (1993; Marliani, 2015), psikologi industri dan organisasi adalah studi tentang hubungan antara manusia dan dunia kerja, yang mencakup penelitian pada manusia tentang tujuan individu bekerja, orang-orang yang ditemuinya, dan pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhannya. Sementara menurut Naylor (1986; Marliani, 2015) psikologi industri organisasi adalah penerapan yang sederhana atau pendalaman dari fakta dan prinsip psikologis yang berkaitan dengan manusia dalam lingkup bisnis dan industri.

Dari pemahaman terkait uraian-uraian yang telah dijabarkan diatas dapat disimpulkan bahwa psikologi industri dan organisasi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam dunia kerja dimana manusia memiliki peran sebagai pekerja, baik itu secara individual atau kelompok.

1. Psikologi Industri dan Organisasi adalah Ilmu

Psikologi industri dan organisasi berkembang sebagai suatu ilmu mandiri dimulai sejak Perang Dunia II. Hal ini menjadikan psikologi industri dan organisasi bisa diterapkan secara umum untuk situasi industri dan organisasi disaat itu. Di Indonesia, ilmu psikologi industri dan organisasi belum berkembang sejauh itu. Saat ini perkembangan

psikologi industri dan organisasi di Indonesia masih dalam batas menerapkan temuan-temuan dari psikologi pada umumnya, dan pada khususnya menerapkan psikologi kedalam industri dan organisasi (Munandar, 2014).

Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan psikologi industri dan organisasi merupakan suatu ilmu yang dapat diterapkan dalam bidang industri dan organisasi dimana ilmu tersebut diperoleh dari adanya temuan-temuan hasil penelitian.

2. Psikologi Industri dan Organisasi Mempelajari Perilaku Manusia

Terapan ilmu psikologi industri dan organisasi berarti mempelajari perilaku manusia dalam lingkup industri atau organisasi atau perusahaan. Perilaku manusia merupakan semua perilaku yang dilakukan oleh manusia, baik yang secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku secara langsung yakni perilaku yang dapat diamati, seperti membaca, memasak, berkomunikasi, mengetik dan sebagainya. Sedangkan perilaku yang tidak dapat diamati secara langsung, seperti berfikir, keinginan, perasaan dan sebagainya (Munandar, 2014). Manusia merupakan salah satu komponen dalam suatu organisasi yang sangat penting dan penggerak organisasi. Perilaku manusia merupakan hasil instruksi antar-individu dengan lingkungannya (Triatna, 2015).

Berbeda dengan perilaku, "ilmu" hanya melihat dari sisi fakta-fakta yang dapat diamati, dilihat, didengar, diraba, diukur dan dilaporkan. Hal ini menjadikan psikolog memusatkan perhatiannya pada perilaku "terbuka", yang dapat secara langsung diamati, untuk memahami dan menganalisis penampilan individu (Munandar, 2014). Pengamatan terhadap perilaku bekerja dapat mencerminkan pemikirannya dalam bekerja. Manusia adalah makhluk sosial maka kita perlu mengadakan interaksi dengan orang lain supaya dapat mengetahui karakteristik orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kita dapat mewujudkan karakteristik kita ke dalam suatu organisasi yang berupa tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini kita dapat mewujudkan dengan mengungkapkan pendapat kita dalam sebuah program organisasi. Dengan adanya interaksi antara karakteristik individu dan

organisasi maka terwujudlah perilaku dalam organisasi (Triatna, 2015).

Individu yang merasakan emosi tertentu mengungkapkannya melalui ekspresi wajahnya, bahasa tubuh, perilakunya ataupun penyampaian secara verbal. Demikian halnya dengan karyawan yang melakukan pekerjaan yang sesuai dengan keinginannya maka akan menunjukkan berbagai macam perilaku yang menyenangkan dalam melaksanakannya (Munandar, 2014).

Psikologi industri dan organisasi mengakibatkan adanya pengamatan dan penilaian terhadap perilaku yang individu yang dilakukan dilingkungan pekerjaan dimana perilaku yang ada merupakan perilaku yang dapat diamati secara langsung dan perilaku yang tidak dapat diamati secara langsung.

2.1 Perilaku manusia dipelajari dalam perannya sebagai pekerja dan sebagai Konsumen

Dalam lingkungan kerja perilaku manusia dipelajari dalam hal pelaksanaan tugas pekerjaannya, interaksinya (hubungan timbal-balik dan saling mempengaruhi) dengan pekerjaannya, dengan lingkungan kerja fisiknya, dan dengan lingkungan sosialnya di pekerjaan. Jika sebagai tenaga kerja manusia menjadi anggota organisasi industrinya, maka sebagai konsumen manusia menjadi pengguna (*user*) dari produk atau jasa dari organisasi perusahaan. Kebiasaan membeli dan proses pengambilan keputusan untuk membeli inilah yang dipelajari dalam perilaku konsumen (Munandar, 2014). Seseorang akan membentuk konsep dirinya berdasarkan apa yang dilihatnya pada cermin dirinya. Produk yang digunakan seseorang, misalnya pakaian, perhiasan, aksesoris, furniture, mobil, dan lain-lain akan mempengaruhi persepsi orang, lain terhadap dirinya. Produk yang digunakan atau dikonsumsi oleh seseorang sering dipakai untuk menggaambarkan konsep diri yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Dengan kata lain, bahwa identitas seseorang ditunjukkan oleh produk yang digunakannya (Solomon, 2007; Sumarwan, 2015).

2.2 Perilaku Manusia dalam Organisasi

Suatu organisasi industri terdiri atas berbagai unit kerja. Unit kerja yang besar misalnya divisi, terdiri dari unit-unit kerja yang lebih

kecil atau bagian-bagian yang masing-masing terdiri dari unit-unit kerja yang lebih kecil lagi, dan seterusnya. Hal ini menjadikan perilaku manusia dalam organisasi dapat di lihat dari sisi karyawan itu sendiri dan dari sisi karyawan sebagai anggota dari suatu unit kerja. Pada kondisi ini dipelajari dampak-dampak suatu kelompok atau unit kerja terhadap perilaku seseorang karyawan dan sebaliknya. Selain itu juga dipelajari sejauh mana struktur, pola dan jenis organisasi mempunyai pengaruh terhadap para karyawannya, terhadap sekelompok karyawan yang ada di satu unit kerja dan terhadap seseorang karyawan (Munandar, 2014).

Dengan mempelajari perilaku manusia dalam kelompok akan ditemukan beberapa informasi terkait bagaimana hubungan yang terjalin dan pengaruhnya antar pekerja serta dengan atasan atau manajernya. Hasil dari informasi yang ditemukan dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan tes-tes stimulasi, tes yang mencerminkan situasi kerja manajer dalam kenyataan misalnya menyusun aturan-aturan, prinsip-prinsip untuk digunakan sebagai bahan pelatihan bagi para manajer dari bagian yang lebih rendah, atau digunakan sebagai tes untuk seleksi para calon manajer (Munandar, 2014).

B. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi

Psikologi industri dan organisasi yang kita kenal sekarang mengalami banyak perkembangan, berikut adalah ulasan terkait perkembangan psikologi industri dan organisasi.

1) Awal Perkembangan dan Penerapan Psikologi Industri

Berkembangnya psikologi industri dan organisasi diawali dengan adanya penerapan psikologi industri yang dimulai pada permulaan abad ke 20. Salah satu tokoh yang menerapkan psikologi dalam industri adalah Walter Dill Scott pada tahun 1901 yang mengungkapkan tentang kemungkinan penggunaan psikologi dalam periklanan. Pada tahun 1903 Walter Dill Scott menerbitkan bukunya yang berjudul, *The Theory of Advertising*. Buku ini dianggap sebagai buku pertama yang membahas psikologi dengan suatu aspek dari dunia kerja (Marliani, 2015).

Beberapa tahun kemudian yakni pada tahun 1913 terbit buku lain dengan judul "*the psychology of industrial efficiency*" yang ditulis oleh Hugo Muensterberg. Buku ini membahas psikologi industri secara lebih luas (Marliani, 2015). Munsterberg (1913; Schultz dan Schultz, 2014) berpendapat, cara terbaik untuk meningkatkan efisiensi kerja, produktifitas, dan kepuasan adalah dengan memilih para pekerja untuk posisi-posisi yang sesuai dengan kemampuan emosional dan mental mereka. Kemungkinan penerapan psikologi umum dalam perusahaan terjadi pada permulaan abad ke 20, namun dikenal penerapan dan perkembangannya yang pesat baru dimulai dalam dekade 1920 (Marliani, 2015).

Tokoh lainnya yang ikut menerapkan psikologi industri dan organisasi adalah Frederic Winslow Taylor, yang melakukan gerakan *scientific manajement*. Gerakan ini bertujuan untuk menemukan langkah-langkah yang paling efisien dalam melaksanakan suatu pekerjaan serta membuat berbagai macam alat mekanik yang disesuaikan dengan struktur faal badan dan anggota badan manusia. Saat itu para sarjana mulai melakukan eksperimen bersama para teknik industri untuk mengerjakan objek studi yang baru, yaitu kesesuaian dan penyesuaian dari lingkungan kerja fisik, peralatan kerja, dan proses kerja dengan keterbatasan kemampuan fisik dan psikis dari manusia sebagai karyawan (Marliani, 2015). Manajemen ilmiah merupakan filosofi manajemen yang menekankan bahwa pekerja adalah sebuah mesin yang bekerja dengan baik dan menentukan metode yang paling efisien untuk melakukan semua tugas yang berhubungan dengan pekerjaan (King, 2014). Taylor (1911 ; King, 2014) mengeluarkan panduan yang berpengaruh hingga sekarang, yakni;

- a. Pekerjaan harus dianalisis dengan seksama untuk mengidentifikasi cara yang paling optimal mengenai bagaimana melakukan pekerjaan tersebut.
- b. Pekerja harus direkrut berdasarkan karakteristik-karakteristik yang diasosiasikan dengan keberhasilan melakukan suatu tugas. Karakteristik ini harus diidentifikasi dengan meneliti orang-orang yang sudah berhasil dalam pekerjaan tersebut.

- c. Pekerja harus dilatih mengenai pekerjaan yang akan mereka kerjakan.
- d. Pekerja harus diberi imbalan atas produktivitasnya untuk mendorong tingkat kinerja yang tinggi.

Pada saat Perang Dunia II ketika mesin-mesin yang dibuat dan peralatan kerja semakin menjadi sesuatu hal yang canggih, para psikolog memainkan peran penting dalam merancang berbagai mesin dan peralatan. Melalui berbagai macam penelitian, mendapatkan temuan tentang hukum-hukum dan prinsip-prinsip umum yang diaplikasikan dalam menyusun suatu proses kerja yang efisien, merancang dan membuat alat-alat yang sesuai dengan kemampuan fisik dan psikis manusia (Marliani, 2015).

Salah satu manfaat yang diperoleh dari hasil kerjasama antara sarjana psikologi dengan para mekanik adalah para sarjana psikologi dapat memberikan penjelasan terkait kapasitas dan keterbatasan manusia dalam menggunakan peralatan canggih. Realitas inilah yang memengaruhi rancangan peralatan tersebut. Selain itu, kerjasama ini juga membantu para perancang teknik dalam menentukan tata letak panel alat sehingga tombol dan kendali menjadi mudah dan nyaman untuk digunakan serta pameran visual (*visual display*), seperti *speedometer* mudah dilihat dan dibaca. Contoh lain dari hasil kerjasama ini adalah pesawat telepon dimana hasil penelitian yang dilakukan sarjana psikologi industri menemukan bahwa menekan tombol lebih mudah, cepat dan tepat dibandingkan dengan memutar nomor/angka pada pesawat telepon (Marliani, 2015).

2) Psikologi Industri dan Organisasi menjadi Ilmu

Hasil perkembangan psikologi umum, psikologi eksperimen dan psikologi khusus inilah yang menciptakan psikologi industri dan organisasi. Penerapannya secara luas dibidang psikologi industri berlangsung sekitar sekitar tahun 1930-an. Sejak perang dunia II, psikologi industri dan organisasi baru menjadi ilmu mandiri dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan penelitian ilmiah dalam kaitannya dengan perilaku manusia dalam organisasi dan organisasi itu sendiri.
- b. Mengembangkan teori-teori dan menguji kebenarannya.
- c. Menerapkan penemuan-penemuan baru (Marliani, 2015).

Dengan kegiatan tersebut, psikologi industri dan organisasi merupakan keseluruhan pengetahuan yang berisi fakta, aturan, dan prinsip tentang perilaku manusia dalam bidang pekerjaan. Hingga Perang Dunia II, psikologi industri dan organisasi merupakan cabang psikologi yang menerapkan ilmu psikologi. Kegiatan utama psikologi industri pada saat itu (belum ada tambahan psikologi organisasi) adalah menerapkan metode, fakta, dan prinsip-prinsip dari psikologi pada manusia sebagai tenaga kerja (Marliani, 2015). Meskipun sasaran PIO adalah meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, namun ada dua pendekatan terhadap bagaimana tujuan itu bisa dicapai. Pendekatan industry berfokus pada menentukan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan, mengisi organisasi dengan pegawai yang memiliki kompetensi itu (*staffing*) dan meningkatkan kompetensi melalui pelatihan. Di sisi lain, pendekatan organisasi menciptakan struktur dan budaya organisasi yang memotivasi laryawan berkinerja baik, memberi mereka informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya, dan menyediakan kondisi kerja yang aman dan menghasilkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan (Kaswan, 2017)

3) Sejarah Penelitian Psikologi di Bidang Industri

Penelitian psikologi di bidang industri dimulai pada tahun 1924 melalui suatu seri penelitian di Hawthorne, Illinois, di pabrik dari *Western Electric Company*. Penelitian ini dilakukan dengan mempelajari dampak dari aspek-aspek fisik dari lingkungan kerja terhadap efisiensi pekerja. Peneliti ini mencari jawaban terhadap pengaruh peningkatan intensitas lampu penerangan (Marliani, 2015).

Penelitian Hawthorne ini menghasilkan informasi yang bermanfaat dimana iklim kerja secara potensial memiliki makna yang lebih penting daripada kondisi kerja fisik. Hal ini diketahui berdasarkan adanya perubahan intensitas lampu penerangan dari yang sangat terang sampai hampir gelap ternyata tidak

mengurangi taraf efisiensi dari kelompok pekerjanya. Terdapat faktor-faktor stabil yang bekerja sehingga menimbulkan dampak para pekerja dapat mempertahankan taraf produksinya meskipun dalam kondisi kerja yang hampir gelap (Marliani, 2015).

Ada beberapa hal yang diteliti dan berlangsung selama lebih dari sepuluh tahun. Hal-hal yang diteliti mencakup mutu dan corak supervisi, kelompok informal antar karyawan, sikap para karyawan terhadap pekerjaannya, komunikasi, dan hal-hal lainnya yang saat ini dianggap sebagai hal-hal yang mampu memengaruhi, bahkan mampu menentukan efisiensi, motivasi, dan kepuasan kerja dari karyawan (Marliani, 2015).

Aplikasi psikologi dalam bidang pemasaran dilakukan dengan mengadakan penelitian perilaku konsumen yang dimulai sejak tahun 1960-an. Hal ini dilakukan dengan adanya kegiatan promosi dengan menggunakan berbagai informasi media agar konsumen tertarik. Para sarjana psikologi juga mempelajari berbagai hal yang berkaitan dengan pengaruh dan dampaknya organisasi dan industri, diantaranya sistem organisasi sebagai suatu keseluruhan, struktur sosial formal dan informal, iklim berbagai macam organisasi, pola dan gaya komunikasi terhadap perilaku karyawan (Marliani, 2015).

4) Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia

Di Indonesia, perkembangan psikologi dimulai akhir tahun 1949, menjelang awal tahun 1950 dengan diadakannya tes psikologi oleh Balai *Psichotechniek* dan Pusat Psikologi Angkatan Darat, untuk seleksi dan penjurusan berdasarkan pengukuran psikometris (Marliani, 2015).

C. Hubungan Psikologi Industri dan Organisasi dengan ilmu-ilmu lain

Satu disiplin ilmu dapat berkaitan dengan disiplin ilmu lainnya sehingga dapat saling mempengaruhi. Ada bidang-bidang kajian yang merupakan bidang kajian bersama dari beberapa ilmu sosial, seperti perilaku konsumen sebagai kajian ilmu pemasaran dan psikologi industri dan organisasi, kepemimpinan sebagai bidang kajian sosiologi, psikologi sosial, budaya organisasi sebagai bidang

kajian dari antropologi, sosiologi, psikologi industri dan organisasi (Munandar, 2014).

Lebih lanjut, psikologi industri dan organisasi memberikan kontribusinya pada perilaku keorganisasian dan manajemen sumber daya manusia.

1) Hubungan antara psikologi industri dan organisasi dengan Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*)

Psikologi industri dan organisasi memiliki keterkaitan yang kuat dengan perilaku organisasi dimana terdapat beberapa bidang-bidang kajian yang sama. Psikologi industri dan organisasi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam organisasi, baik sebagai pekerja maupun sebagai konsumen. Selain itu juga perannya sebagai individu dan secara kelompok yang bertujuan agar hasilnya dapat diterapkan dalam industri dan organisasi untuk kepentingan bersama dan memberi manfaat pada manusia dan organisasinya (Munandar, 2014). Kaitan psikologi industri dan organisasi dengan perilaku keorganisasian sangat dekat. Keduanya memiliki beberapa bidang kajian yang sama.

2) Hubungan antara psikologi industri dan organisasi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perbedaan antara psikologi industri dan organisasi dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sulit untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan objek studinya sama, yaitu manusia sebagai pekerja. Perbedaan utama antara psikologi industri dan organisasi dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) terletak pada kondisi dimana manusia sebagai pekerja dipelajari. Perilaku manusia dipelajari dalam kaitannya dengan manajemen. Sedangkan perilaku pekerja yang dipelajari dalam kaitannya dengan cara agar pekerja dapat dimanajementi secara efektif, merupakan ranah psikologi industri dan organisasi (Munandar, 2014). Perbedaan ruang lingkup psikologi industri dan organisasi dengan program manajemen sumber daya manusia atau program bisnis yang lain adalah psikologi industri dan organisasi lebih mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan

sumber daya manusia dalam organisasi manusia (Peggans, Chandra, & McAlarnis, 1986; Wijono, 2015).

Beberapa topik yang dibahas oleh psikologi industri dan organisasi dan manajemen sumber daya manusia memiliki kesamaan, seperti seleksi tenaga kerja, pelatihan, motivasi, kepemimpinan. Manajemen sumber daya manusia membahas seleksi dalam proses keseluruhan penerimaan pekerja baru. Seluruh proses seleksi harus berlangsung secara efisien dan efektif. Dalam proses ini manajemen sumber daya manusia dibantu oleh psikolog yang memastikan bahwa seleksi menghasilkan pekerja yang memiliki kecakapan, keterampilan, sikap dan ciri-ciri kepribadian lain yang diperlukan oleh pekerjaan (Munandar, 2014). Psikologi industri dan organisasi member perhatian pada persoalan-persoalan karyawan yang potensial yang terus-menerus berkembang dalam suatu organisasi, seperti: rancangan tugas yang efisien, seleksi karyawan, melatih karyawan, dan penilaian mengelola frustrasi, konflik dan stress kerja, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memotivasi karyawan agar lebih produktif, dan/atau membina hubungan komunikasi antar atasan-bawahan. Program-program bisnis memperkirakan daerah-daerah seperti akunting, marketing, dan transportasi, sedangkan program psikologi industri/organisasi hampir semua memfokuskan pada persoalan-persoalan sumber daya manusia (Peggans, Chandra, & McAlarnis, 1986 dalam Wijono, 2015)

Dalam bidang psikologi industri dan organisasi perilaku pekerja dipelajari untuk dapat mengetahui kepribadiannya dalam rangka (a) proses seleksi dan penempatan, proses pelatihan dan pengembangan; (b) interaksi pekerja dengan lingkungan fisik dan sosial. Penguasaan dibidang psikologi industri dan organisasi akan bermanfaat bagi individu yang bekerja sebagai manajer sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan banyak bagian dari tugas-tugas seorang manajer sumber daya manusia yang memerlukan pengetahuan psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi (Munandar, 2014).

3) Ergonomi: Perpaduan antara Psikologi Industri dan Teknik

Ergonomi merupakan bidang yang memadukan antara teknik dan psikologi. Fokus utama ergonomi adalah memahami dan meningkatkan keamanan dan efisiensi interaksi manusia dan mesin. Meja, kursi, tuas, dan tombol, semua benda yang digunakan pekerja setiap hari adalah hasil dari keputusan desain yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi seseorang di dalam pekerjaan. Bidang ergonomi adalah asal mula istilah psikologi terapan, karena mereka yang melakukan hal ini selama perang adalah mereka yang pertama kali menerapkan prinsip-prinsip penelitian psikologis di lingkungan kerja (King, 2014).

Ahli ergonomi mewakili berbagai macam keahlian mulai dari persepsi, atensi, dan kognisi (individu yang tahu mengenai penempatan tombol pada papan kendali atau warna yang lebih disukai untuk tombol tersebut), pembelajaran (individu yang merancang program pelatihan penggunaan mesin), sampai pada psikolog sosial dan lingkungan (individu yang menjawab permasalahan seperti bagaimana hidup di lingkungan yang terbatas seperti pesawat ulang alik) (King, 2014).

D. Perkembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia

Psikologi industri dan organisasi di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan. Sebagai ilmu baru, psikologi mulai dikenal dan dikembangkan di Indonesia sekitar tahun 1950-an. Hal ini ditandai dengan kegiatan-kegiatan tes-tes psikologik yang dilakukan dengan rincian sebagai berikut; (Munandar, 2014):

- 1) Tes psikologi yang dilakukan oleh Balai Psychotechniek dari Kementerian Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan RI, untuk tujuan seleksi masuk ke sekolah menengah kejuruan teknik, serta pengukuran psikometris untuk keperluan penjurusan sekolah.
- 2) Tes psikologi yang dilakukan oleh Pusat Psikologi Angkatan Darat di Bandung, untuk tujuan seleksi dan penjurusan bagi para anggotanya, berdasarkan pengukuran psikometris.

Perkembangan psikologi di Indonesia juga ditandai dengan adanya pendirian Lembaga Pendidikan Asisten Psychologi, dan Kebudayaan RI yang dilebur ke dalamnya menjadi bagian Psikologi Kejuruan dan Perusahaan pada tanggal 3 Maret 1953. Selanjutnya Lembaga Pendidikan *Psychology* berkembang menjadi Jurusan Psychology Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia dan pada tahun 1960 menjadi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Sedangkan bagian Psikologi Kejuruan dan Perusahaan sekarang berkembang menjadi bagian Psikologi Industri dan Organisasi. Psikologi industri merupakan cabang dari psikologi yang ketika itu masih menerapkan penggunaan tes dalam rangka seleksi dan penjurusan sekolah lalu berubah menjadi ilmu yang dapat dikembangkan teorinya melalui penelitian-penelitian yang dilakukan (Munandar, 2014).

Pelopor pengembangan psikologi industri dan organisasi selanjutnya adalah Bagian Psikologi Industri dan Organisasi dari dua Fakultas Psikologi lainnya, yaitu Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran dan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada. Pada tahun 2000 juga terdapat empat Fakultas Psikologi pada universitas negeri yakni Universitas Indonesia, Universitas Padjajaran, Universitas Gajah Mada, dan Universitas Airlangga, satu program studi Psikologi sebagai bagian dari Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro dan kurang lebih tiga puluh Fakultas (atau masih berstatus program studi) Psikologi swasta yang masing-masing memiliki Bagian Psikologi Industri dan Organisasi (Munandar, 2014).

Dalam perkembangan psikologi industri dan organisasi terdapat beberapa kendala yang terjadi. Psikologi industri dan organisasi yang telah terlebih dahulu berkembang dan maju di Negara-negara Barat memberikan bahan pengetahuan yang sangat banyak kepada Indonesia. Hasil penelitian, teori yang berkembang, metodologi dan perangkat peralatannya yang canggih tersedia bagi Indonesia untuk digunakan. Di satu sisi Indonesia diuntungkan karena dapat langsung mendapatkan temuan-temuan guna menunjang berkembangnya teori, karena ada teori, aturan dan prinsip psikologi yang berlaku atau dapat diterapkan secara universal. Di sisi lain Indonesia harus tetap cermat mengenali teori, aturan dan prinsip psikologi mana yang lebih sesuai dengan masyarakat dan kebudayaan Indonesia (Munandar, 2014). Oleh karena itu, alat tes

psikologi yang masuk ke Indonesia harus diadaptasi atau disesuaikan dengan kondisi dan budaya masyarakat Indonesia.

Selama ini, peluang berkembangnya psikologi industri dan organisasi, baik melalui penelitian maupun melalui penerapan ilmu, masih kurang besar sehingga pengembangan psikologi industri dan organisasi sebagai ilmu belumlah dapat dikatakan berarti. Sedangkan, suatu ilmu dapat berkembang jika diadakan penelitian-penelitian dasar dan terapan, serta jika ada peluang untuk menerapkan teori yang telah ada. Ada beberapa faktor-faktor utama yang membatasi peluang yakni dana, tenaga peneliti dan penerapan yang belum optimal, serta kesediaan dan kemampuan perusahaan untuk menggunakan jasa-jasa psikologis masih terbatas jumlahnya (Munandar, 2014).

Di Indonesia, saat ini psikologi dan industri menjadi ilmu terapan dengan kegiatan utamanya yakni psikotes yang bertujuan untuk seleksi dan penempatan, penyuluhan dan bimbingan kejuruan, dan pengembangan karier. Selain itu, terdapat bidang pelatihan. Penyusunan dan pelaksanaan program-program pelatihan diperusahaan sudah banyak dilakukan sarjana psikologi. Ada bidang terapan lain yang masih belum banyak dipraktekkan yaitu bidang konsultasi organisasi/perusahaan. Meskipun begitu sudah ada beberapa sarjana psikologi yang bekerja sebagai konsultan dalam perusahaan dan ada yang bekerja pada lembaga manajemen negeri/swasta sebagai konsultan (Munandar, 2014).

E. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : *Management of Investment Attractiveness of the Region by Improving Company Strategic Planing.*

Penulis : Yuliya Pavlovna Soboleva and Inna Grigorievna Parshutina

Abstrak :
Penelitian ini menganalisis sistem perencanaan strategis perusahaan dan optimalisasi untuk meningkatkan daya saing daerah. Peningkatan mekanisme perencanaan strategis harus menjadi tugas prioritas bagi daerah kebijakan ekonomi. Metode: Untuk mengoptimalkan proses perencanaan strategis,

berdasarkan sistemik dan pendekatan terintegrasi pemodelan proses perencanaan telah digunakan, serta menggunakan analisis korelasi dan regresi. Penelitian tersebut telah dilakukan atas dasar perusahaan industri makanan dari Central Distrik Federal Rusia. Para penulis telah menggunakan alat pemasaran (wawancara dan interogasi) dan keuangan dan analisis ekonomi kinerja perusahaan. Temuan : Studi ini telah mengidentifikasi masalah utama perencanaan strategis di perusahaan-perusahaan Rusia. Untuk mengatasinya, mereka menggunakan skema optimisasi proses perencanaan strategis yang telah dielaborasi. Ini didasarkan pada penilaian kualitas masing-masing tahap perencanaan. Implementasi skema melibatkan penggunaan serangkaian kriteria evaluasi spesifik yang dinyatakan dalam bentuk indikator spesifik. Alat yang dikembangkan untuk penilaian kualitas perencanaan strategis akan memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi secara tepat waktu area masalah di perusahaan. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, model klasik perencanaan strategis telah dilengkapi dengan unit peningkatan dukungan informasi. Menggunakan analisis korelasi dan regresi dalam model telah memungkinkan untuk membangun hubungan antara indeks yang dihasilkan (sasaran strategis) dan faktor kinerja (kriteria kinerja). Pendekatan ilmiah untuk perumusan tujuan dan sasaran perusahaan akan meningkatkan tingkat kelayakan rencana strategis dan pencapaian hasil yang direncanakan.

2. Judul Penelitian : *Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change.*

Penulis : Brandon W Mathews

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk melihat paradigma penolakan terhadap perubahan organisasi dengan menawarkan cerita, perspektif interdisipliner. Lebih khusus lagi, penelitian ini berusaha untuk melepaskan diri dari formulasi tradisional resistensi terhadap perubahan dan memperkenalkan paradigma baru, mengevaluasi kembali resistensi melalui Good Lives Model (GLM)

dan konsep Barang Manusia Primer (PHG). Desain/metodologi/pendekatan-Penelitian konseptual ini menggunakan literatur kontemporer tentang resistensi terhadap perubahan organisasi untuk membuat kasus bahwa paradigma yang ada adalah salah satu dari negatifitas dan kekurangan. Para penulis mendefinisikan resistensi, seperti yang dirumuskan saat ini, kemudian menawarkan perspektif baru melalui GLM. Dasar-dasar etiologis model disediakan dan konsep PHG didefinisikan untuk menggambarkan relevansi dalam mengevaluasi kembali resistensi terhadap perubahan. Temuan Penelitian ini menggambarkan bahwa perilaku resistensi bukan masalah individu karyawan, yang harus diatasi untuk perubahan yang berhasil. Sebaliknya, perilaku resistensi adalah manifestasi dari gangguan terhadap pencapaian PHG. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa pengejaran PHG merupakan aktivitas manusia yang positif, yang harus dipertimbangkan dalam mengubah strategi. Pendekatan Pengembangan Organisasi Dialogik juga terintegrasi sebagai sarana untuk mengungkap barang-barang prioritas dan gangguan yang mungkin berdampak pada mereka. Orisinalitas / nilai - Penelitian ini menyediakan evaluasi ulang baru terhadap resistensi terhadap perubahan melalui aplikasi interdisipliner dari GLM dan PHG. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan model untuk mengintegrasikan beberapa teori dasar motivasi manusia ke dalam satu kerangka kerja yang kohesif dan konsisten.

BAB II

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya (Rivai dan Sagala, 2011). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja (Ardana, Mujiati & Utama, 2012). Robbins (2003; Triatna, 2015) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sementara itu, motivasi menurut Heller (1998; Wibowo, 2013) adalah keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Dalam bekerja individu perlu diarahkan agar dapat menyelaraskan motivasinya dengan tujuan organisasi.

Pendapat lain dari Ivanko (2012) menerangkan bahwa motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Sementara Gray (1984; Winardi, 2011) mendefinisikan motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal ataupun eksternal bagi individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *persistence* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mangkunegara, 2010).

Dalam dunia kerja, motivasi kerja dapat diartikan sebagai hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu (Newstrom, 2011). Sementara menurut Robbins dan Judge (2011) mengatakan bahwa motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal senada juga disampaikan oleh McShane dan Von Glinow (2010) yang mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*persistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*).

Kreitner dan Kinicki, (2010) juga menyatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Pengertian lainnya dari motivasi diungkapkan oleh Colquitt, LePine, Wesson (2011) yang mengatakan motivasi sebagai sekumpulan kekuatan energetik yang dimulai baik dari dalam maupun diluar pekerja, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, dan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunannya.

Adapun Geherman (1983; Kadarisman, 2017) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan pendorong seseorang untuk berbuat, bertindak, dan berperilaku. Selain itu, Gibson (1989; Kadarisman, 2017) menyatakan motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai serta mengarahkan perilaku.

Dari pemahaman terhadap pengertian-pengertian motivasi yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang dapat mengarahkan dan memberi kekuatan bagi individu dalam bertindak untuk mencapai tujuannya.

Terdapat dua tipe motivasi yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Dalam dunia kerja, motivasi instrinsik meliputi kecocokan pada pekerjaan, pekerjaan maupun target sesuai yang diharapkan, rasa tanggung jawab karena merasa dipandang penting,

kesempatan berkembang, dan kesempatan karir. Sementara motivasi ekstrinsik meliputi gaji, bonus, promosi jabatan, dan penghargaan atau *reward* dalam bentuk selain uang (Suhariadi, 2013).

Selain definisi dan tipe, motivasi juga terdiri atas motif-motif tertentu yang diindikasikan dalam tiga motif yakni motif primer, motif umum, dan motif sekunder. Berikut adalah keterangan dari masing-masing motif menurut Suhariadi (2013);

- 1) Motif Primer, merupakan dorongan atau hasrat diri individu untuk mencapai tujuan dikarenakan sifat alami dan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dengan kehidupannya. Bentuk motif primer adalah dibawa sejak lahir dan bukan hasil proses belajar, faali atau psikologis, serta kebutuhan untuk makan dan minum.
- 2) Motif Umum, merupakan dorongan atau hasrat diri individu untuk mencapai tujuan hidup dikarenakan sifat-sifat alami individu dan bukan merupakan proses pembelajaran dan cenderung sebagai kebutuhan umat manusia secara umumnya. Bentuk motif umum adalah dibawa sejak lahir dan bukan hasil proses belajar, tidak berhubungan dengan proses faali tubuh manusia, dan kebutuhan kasih sayang, rasa ingin tahu dan diperhatikan.
- 3) Motif sekunder, merupakan dorongan atau hasrat diri individu untuk mencapai tujuan hidup dikarenakan sebagai proses pembelajaran dan cenderung tidak berhubungan dengan sifat alami manusia. Bentuk motif sekunder adalah tumbuh sebagai hasil proses belajar, tidak berhubungan dengan proses faali, serta kebutuhan berprestasi dan berkuasa.

B. Teori-Teori Motivasi

Ada beberapa teori-teori yang menjelaskan tentang proses munculnya motivasi pada diri individu. Teori-teori motivasi tersebut meliputi dua kategori yakni, teori dini (hingga tahun 1950-an) dan teori kontemporer.

1) Teori Dini (1950-an)

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham Harold Maslow adalah seorang ilmuwan sosial yang dikenal sebagai ahli psikologi perkembangan di New York, AS. Dalam teorinya ia menjelaskan bahwa motivasi yang tumbuh dalam diri seseorang tergantung pada keberadaan seseorang dalam hierarki tersebut. Semakin tinggi keberadaan seseorang dalam hierarki tersebut, semakin tinggi pula motivasinya untuk melakukan sesuatu yang besar demi mencapai sebuah prestasi yang dapat membanggakan dirinya dan atau organisasinya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut;

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti makan, minum, udara perumahan dan lainnya. Di dalam organisasi kebutuhan-kebutuhan itu dapat berupa uang, hiburan, program pensiun, lingkungan kerja yang nyaman.
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan (*safety and security needs*) yaitu kebutuhan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan, dalam organisasi kebutuhan ini dapat berupa keamanan kerja, senioritas, program pemberhentian kerja, uang pesangon.
3. Kebutuhan rasa memiliki (*social needs*) yaitu kebutuhan akan teman, cinta dan memiliki, *social needs* di dalam organisasi dapat berupa kelompok kerja (*team work*) baik secara formal maupun informal.
4. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs or status needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. Di dalam organisasi dapat berupa reputasi diri, gelar dan lain sebagainya.
5. Kebutuhan akan perwujudan diri (*self-actualization needs*) adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri seutuhnya. Untuk melakukan itu, orang mencari pertumbuhan, prestasi dan kemajuan. Di dalam setting organisasi kebutuhan itu meliputi pengembangan keterampilan, kesempatan untuk kreatif, prestasi dan promosi, dan kemampuan memiliki kendali sepenuhnya (Veithzal, 2004: 458; Lussier, 2002:194 dalam Kaswan, 2017)

Pada tahun 1999 Maslow mengembangkan teori hierarki kebutuhan menjadi delapan tahap, yaitu dengan menambahkan kebutuhan untuk mengetahui dan memahami, kebutuhan estetika/keindahan, dan kebutuhan transendensi diri (Triatna, 2015).

b. Teori X dan Y

Teori X dan Y adalah sebuah teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor. Menurut McGregor, karakteristik manusia itu dapat diklasifikasi pada dua kategori yaitu tipe X dan tipe Y. teori X menunjukkan bahwa karyawan tidak senang bekerja, tidak senang bila diberi tanggung jawab, dan harus dipaksa agar dapat meraih prestasi. Teori Y menunjukkan bahwa karyawan menyukai pekerjaannya, kreatif, berupaya bertanggung jawab, dan dapat melaksanakan pengarahan diri (Triatna, 2015). Untuk lebih memahami sepenuhnya, maka perlu juga memahami seperti pada teori hierarki Maslow. Teori Y menyatakan bahwa urutan kebutuhan yang lebih tinggi akan mendominasi para individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Maka dari itu, dia mengusulkan gagasan tersebut sebagai pengambilan keputusan yang partisipatif, bertanggung jawab dan pekerjaan yang lebih menantang, serta keterkaitan kelompok yang baik dengan memaksimalkan motivasi seorang pekerja (Robbins & Judge, 2015).

c. Teori Motivasi-Higiene

Teori motivasi-Higiene dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurutnya, faktor-faktor intrinsik dihubungkan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Artinya, dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu itu muncul karena ada faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang berkaitan dengan pemenuhan kepuasan diri (Triatna, 2015). Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor *motivational* antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain

status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku (Kaswan, 2017).

2) Teori Kontemporer

a. Teori ERG

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Kata ERG merupakan sebuah kepanjangan dari *existence*, *relatedness*, dan *growth*.

- a) *Existence* (eksistensi): kebutuhan faali dan keamanan dalam klasifikasi Maslow.
- b) *Relatedness* (hubungan): kebutuhan sosial dan komponen eksternal penghargaan dalam klasifikasi Maslow.
- c) *Growth* (pertumbuhan): hasrat intrinsic untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsic dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri (Triatna, 2015).

Teori ERG ini merupakan penyesuaian dari teori Maslow yang menyatakan bahwa ada tiga proses yang diumpamakan dapat terlihat dalam usaha mencapai kebutuhan tersebut, yaitu: a) proses pemuasan-progresif (*fulfillment-progression*), b) kekecewaan-pengunduran (*frustration-regression*), dan c) kepuasan-kekuatan (*satisfaction-strengthening*) (Alderfer, 1969; Wijono, 2010).

b. Teori Kebutuhan McClelland

McClelland menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi. Fokus teori ini mengacu pada tiga hal yaitu:

- a) Kebutuhan meraih prestasi (*Need for achievement*); kemampuan untuk mencapai standar yang telah ditentukan perusahaan dengan menunjukkan daya juang karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b) Kebutuhan meraih kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*); kebutuhan untuk membuat individu berperilaku

dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam melaksanakan tugas.

- c) Kebutuhan berafiliasi (*Need for affiliation*); kebutuhan untuk menjalin hubungan interpersonal dan mengenal lebih dekat teman kerja dalam lingkup pekerjaannya (Kaswan, 2017).

c. Teori Evaluasi Kognitif

Teori ini menyatakan bahwa membagi penghargaan-penghargaan ekstrinsik untuk perilaku yang sebelumnya secara intrinsik telah diberi hadiah, cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Artinya, bila penghargaan ekstrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, pemberian penghargaan itu akan menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas tersebut akan menurun (Triatna, 2015).

d. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1960-an. Teori ini menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2015).

e. Teori Penguatan

Teori penguatan menunjukkan bahwa munculnya perilaku diakibatkan lingkungan. Oleh karena itu, para ahli dalam teori ini menyatakan bahwa penguatanlah yang menyebabkan perilaku manusia, bukan hanya dirinya. Teori ini didasarkan pada aliran behavioristik yang menganggap perilaku itu muncul karena ada peran stimulus dari lingkungan (Triatna, 2015).

f. Teori Keadilan

Teori keadilan menyatakan bahwa individu akan melakukan perbandingan antara masukan dan keluaran pekerjaannya sendiri dengan masukan atau keluaran orang lain yang selanjutnya akan merespon untuk menghapus setiap ketidakadilan (Triatna, 2015).

g. Teori *Content*

Content Theory ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson, dan McClelland. Teori ini menitikberatkan makna pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang mengakibatkan mereka bertingkah laku tertentu. Sulitnya penerapan teori ini dalam praktiknya terutama disebabkan oleh hal-hal berikut (Rivai dan Sagala, 2011):

- a) Kebutuhan sangat bervariasi pada setiap individu manusia.
- b) Perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain.
- c) Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan.

h. Teori Proses

Teori ini menitik beratkan pada cara-cara dan tujuan setiap individu agar dapat dimotivasi untuk dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Pada teori ini, kebutuhan hanyalah salah satu bagian dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya harapan, yaitu apa yang dipercayai oleh individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan (Rivai dan Sagala, 2011).

i. Teori Harapan

Saat ini salah satu teori yang dapat diterima secara luas tentang motivasi adalah teori yang dikemukakan oleh Victor Vroom's, *expectancy theory*. Teori ini mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan didapatkan. Misalnya harapan jenjang karir, insentif, tambahan fasilitas dan penghargaan. Teori ini memfokuskan pada:

- a) *Effort-performance relationship*, kemungkinan yang akan diterima oleh individu dengan menampilkan kemampuannya untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

- b) *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas prestasi kerja tertentu akan menyebabkan harapan yang ingin dicapai.
- c) *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang menyebabkan kepuasan individu di dalam bekerja.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" mengetengahkan suatu teori yang di sebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

C. Pendekatan Motivasi

Bangun (2012) mengemukakan bahwa motivasi dalam perkembangannya, dapat dibedakan menjadi 4 pendekatan yaitu:

a. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional pertama kali ditemukan oleh Fredrick W. Taylor yang mendalami manajemen ilmiah. Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan dan pengarahan. Untuk memotivasi karyawan, manager memiliki cara yang efisien dalam memotivasi karyawannya yaitu dengan memakai sistem insentif upah. Semakin banyak yang diproduksi, maka semakin besar pula penghasilan yang mereka dapatkan. Dalam pandangan ini, umumnya pekerja dianggap malas dan tidak memiliki tanggung jawab dalam pekerjaannya. Sebaliknya, jika mereka diberikan penghargaan berupa uang maka mereka akan termotivasi kembali dalam pekerjaannya.

b. Pendekatan hubungan manusia

Elen Mayo memberikan pendapat mengenai hubungan manusia yang dimana kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi. Sementara

kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Oleh karena itu, manager harus memotivasi karyawannya dengan membuat kontak sosial dengan mereka sehingga mereka merasa dianggap dan dihargai.

c. Pendekatan sumber daya manusia

Di dalam pendekatan ini berbeda dengan kedua pendekatan diatas sebelumnya yang disebutkan bahwa untuk memotivasi kinerja karyawan harus diberikan penghargaan terlebih dahulu dan harus membuat kontak sosial dengan mereka. Pendekatan sumber daya manusia lebih memusatkan aspek-aspek mengenai sumber daya manusia yang berhak untuk mengerjakan atau memenuhi kriteria dari berbagai pekerjaan. Pendekatan ini lebih memotivasi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerjanya dengan melihat terlebih dahulu SDM nya tersebut.

d. Pendekatan kontemporer

Pendekatan kontemporer didominasi oleh 3 tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses, teori penguatan. Teori isi berisi tentang teori yang harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan manusia. Seperti manager harus memenuhi kebutuhan tim kerjanya guna meningkatkan tanggung jawab dan loyalitas atas pekerjaan dan organisasinya. Selanjutnya pada teori proses terdiri dari dua teori motivasi yang menekankan pada cara-cara para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja. Selain itu juga teori penguatan yang memusatkan pada cara-cara karyawan dapat mempelajari perilaku kerja yang diinginkan sesuai dengan pekerjaannya.

D. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : *Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu).*
- Penulis : Nur Shafini Mohd Said*, Amaleena Syamimie Ezzaty Ahmad Zaidee, Ahmad

Suffian Mohd Zahari, Siti Rapidah Omar
Ali, Suzila Mat Salleh

Abstrak :

Motivasi dianggap sebagai prediktor kinerja. Dengan kata lain, penentu kinerja pekerjaan karyawan adalah motivasi, bakat dan keterampilan. Dengan demikian, karyawan yang termotivasi dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dianggap sebagai elemen penting bagi organisasi. Dalam penelitian ini, upaya untuk mengukur pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja pekerjaan di antara staf non-akademik di Universiti Teknologi MARA Terengganu (UiTMT). Sebanyak 169 responden dipilih dari staf departemen non-akademik di UiTMT. Tiga prediktor seperti kebutuhan individu, preferensi pribadi dan lingkungan kerja ditemukan memiliki korelasi sedang hingga kuat dengan variabel dependen yaitu kinerja pekerjaan. Analisis menunjukkan bahwa kebutuhan individu, preferensi pribadi dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UiTMT perlu fokus pada aspek motivasi mereka, di mana hal itu dapat meningkatkan tingkat kinerja pekerjaan mereka. Akhirnya, penelitian dan implikasi praktis dari penelitian ini dibahas.

2. Judul Penelitian : *Work Motivation Among Occupational Therapy Graduates in Malaysia.*

Penulis : Siaw Chui Chai, Rui Fen Teoh, Nor Afifi Razaob, Masne Kadar

Abstrak :

Terapi okupasi yang berfokus pada melayani klien menuntut pekerja yang termotivasi untuk pemberian layanan berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk : (a) menentukan tingkat motivasi kerja di antara lulusan terapi okupasi di Malaysia dan (b) untuk menentukan apakah ada perbedaan dalam motivasi kerja di antara para lulusan ini berdasarkan sektor pekerjaan, posisi kerja, panjang pengalaman kerja, dan gender. Metode: Penelitian cross-sectional ini merekrut lulusan sarjana terapi okupasi dengan menggunakan survei online. Skala Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik Kerja (WEIMS) digunakan untuk

mengukur tingkat motivasi kerja. Hasil: Tanggapan dari 82 (60,3%) lulusan (pria: 26,8%; perempuan: 73,2%) dianalisis. Enam puluh dua (75,6%) lulusan bekerja secara lokal dan 20 (24,4%) bekerja di luar negeri. Itu Rata-rata Indeks Penentuan Nasib Kerja (W-SDI) skor untuk WEIMS adalah +11,38 dengan 78 (95,1%) lulusan menunjukkan profil motivasi yang ditentukan sendiri dan 4 (4,9%) menunjukkan profil yang ditentukan sendiri. Lulusan di sektor swasta (13,10 6,47) menunjukkan skor W-SDI yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang berada di sektor publik (9,40 6,06), $p = 0,01$. Skor W-SDI tampak lebih tinggi di antara klinisi (11,67 6,40), manajer kasus (13,33), dan lainnya (14,90 8,23); dan mereka yang memiliki pengalaman kerja 5-6 tahun (13,11 6,90) dan kurang dari satu tahun (12,65 7,12). Lulusan laki-laki (10,29 6,86) dan perempuan (11,79 6,39) memiliki skor yang sama tinggi. Tidak ada perbedaan yang signifikan dalam skor W-SDI berdasarkan posisi kerja, lama pengalaman kerja, dan jenis kelamin. Kesimpulan: Lulusan terapi okupasi memiliki motivasi kerja yang tinggi yang dibuktikan dengan profil yang ditentukan sendiri. Hanya sektor pekerjaan yang memaksakan perbedaan motivasi kerja di antara para lulusan ini. Hak Cipta © 2017, Asosiasi Terapi Kerja Hong Kong. Diterbitkan oleh Elsevier (Singapore) Pte Ltd. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-NC-ND

BAB III

PERBEDAAN INDIVIDU DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Perbedaan Individu

Setiap individu memiliki karakteristiknya masing-masing dan hal ini menjadikan individu satu dengan lainnya berbeda. Perbedaan individu ini bisa dari segi biografinya (usia, jenis kelamin, status perkawinan dan lain sebagainya), kepribadian, sikap, kemampuan, nilai yang di miliki oleh masing-masing individu. Perbedaan karakteristik ini mengantarkan individu dalam beragam respon atau perilaku terhadap stimulus yang sama sehingga terciptalah perbedaan perilaku (Marliani, 2015).

Perilaku manusia adalah fungsi interaksi antara pribadi individu dan lingkungannya. Individu membawa organisasi ke dalam tatanan kemampuan kepercayaan diri, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dimiliki individu ini akan membawanya ke dalam suatu lingkungan organisasi yang baru. Organisasi merupakan suatu lingkungan bagi individu yang mempunyai karakteristik yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi maka terwujudlah perilaku individu dalam organisasi. Hal ini berarti seorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Perilaku organisasi merupakan hasil interaksi individu dengan individu dalam organisasi. Oleh karena itu, dalam memahami perilaku organisasi sebaiknya mengetahui terlebih dahulu perbedaan individu dalam organisasi tersebut (Triatna, 2015).

Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa keragaman individu dalam organisasi memiliki dua level yakni level permukaan (*surface-level diversity*) dan level dalam (*deep-level diversity*). Keragaman level permukaan mengacu pada perbedaan-perbedaan dalam karakteristik yang mudah dinilai seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur, yang tidak selalu merefleksikan cara orang berpikir atau merasa tetapi dapat memunculkan stereotip tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan keragaman level dalam adalah perbedaan-

perbedaan dalam nilai-nilai, kepribadian, dan preferensi kerja yang menjadi lebih penting secara progresif dalam menentukan kesamaan, seiring semakin mengenal orang lain dengan baik. Penjelasan mengenai perbedaan individu akan dibahas lebih lanjut pada sub bagian tersendiri.

B. Kepribadian

1. Pengertian Kepribadian

Kreitner dan Kinicki (2010) mengartikan kepribadian atau *personality* sebagai kombinasi karakteristik fisik dan mental yang stabil yang memberikan identitas individualnya. Karakteristik atau ciri atau sifat ini termasuk bagaimana orang melihat, berpikir, bertindak dan merasakan, yang merupakan produk interaksi genetik dan pengaruh lingkungan.

Pendapat lain, menyatakan bahwa kepribadian merupakan organisasi yang bisa mengalami perubahan dari sistem psikologi dalam diri individu yang menentukan adaptasinya unik pada suatu lingkungan. Kepribadian juga bisa diartikan sebagai jumlah dari semua cara di mana individu merespon dan berinteraksi dengan orang lainnya atau lingkungannya (Robbins dan Judge, 2011). Sementara menurut Colquitt, Lepine dan Wesson (2011) kepribadian menunjukkan struktur dan kecenderungan dalam diri orang yang menjelaskan pola karakteristik mereka dalam pemikiran, emosi dan perilaku.

Kepribadian adalah pola yang relative bertahan lama tentang pemikiran, emosi dan perilaku yang menunjukkan karakteristik orang, sejalan dengan proses psikologis di belakang karakteristik tersebut (McShane dan Von Glinow, 2010).

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kepribadian yang telah dijabarkan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepribadian adalah pola, struktur dan kecenderungan dalam diri individu yang menentukan cara-cara individu untuk merespon dan beradaptasi di lingkungannya.

2. Determinan Kepribadian

Kepribadian tidak terbentuk begitu saja, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya kepribadian pada diri individu. Robbins dan Judge (2011) mengungkapkan bahwa kepribadian ialah hasil dari keturunan dan lingkungan. Adapun hasil penelitian terdahulu juga mendukung bahwa keturunan lebih penting daripada lingkungan. Sedangkan, McShane dan Von Glinow (2010) memberi tambahan penjelasan bahwa *Life Experience* atau pengalaman hidup, terutama pengalaman pada awal kehidupan individu juga dapat membentuk sifat kepribadian seseorang individu. Pengalaman hidup seseorang tumbuh sejalan dengan situasi yang sedang terjadi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepribadian yang terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut (Wibowo, 2013):

1) *Heredity* atau keturunan

Faktor ini ditentukan oleh konsepsi. Fisik yang tinggi, wajah yang menarik, gender, temperamen, komposisi otot dan refleksi, tingkat energi dan ritme biologis umumnya baik sebagian atau keseluruhan dapat dipengaruhi oleh orang tua, dalam segi biologis, fisiologis dan yang melekat dengan susunan psikologi.

2) *Environment* atau lingkungan

Faktor lainnya yang tidak kalah penting dalam pembentukan kepribadian individu adalah faktor lingkungan. Faktor yang memberikan pengaruh pada pembentukan kepribadian dari sisi budaya di mana individu tumbuh, pada pembentukan kondisi awal, norma di antara keluarga, teman dan kelompok sosial, dan pengaruh nilai menurut pengalaman individu.

3) *Situation* atau situasi

Faktor situasi dapat mempengaruhi keturunan dan lingkungan dalam membentuk kepribadian. Biasanya kepribadian bersifat stabil dan konsisten pada tiap individu namun ternyata kepribadian juga bisa berubah dalam situasi tertentu. Adanya tuntutan yang berbeda dari situasi yang berbeda memerlukan aspek kepribadian yang juga berbeda dalam menyikapinya. Pola kepribadian setiap individu berbeda tergantung pada situasi

tertentu yang lebih relevan daripada situasi lainnya yang sebenarnya masih perlu menjadi perhatian.

4) *Life Experience* atau pengalaman hidup

Sejak kecil hingga menjadi dewasa dan sampai lanjut usia, individu mengalami banyak pengalaman hidup yang akan memengaruhi terbentuknya kepribadian seseorang. Seorang anak yang mendapat pengalaman buruk semasa kecil akan memengaruhi kepribadiannya setelah dewasa.

3. Dimensi Kepribadian

Dalam Kepribadian ada beberapa dimensi, indikator, sifat, ciri, unsur, komponen, dan karakteristik yang menyusunnya. Berikut adalah beberapa teori yang membahas tentang dimensi kepribadian (Wibowo, 2013).

1) *The Big Five Personality Model*

Dimensi kepribadian menurut model ini adalah *Extraversion*, *Agreeableness*, *Conscientiousness*, *Emotional stability/Neuroticism*, dan *Openness to experience*. Kreitner dan Kinicki (2010; Wibowo, 2013) menjelaskan dimensi kepribadian. Sedangkan McShane dan Von Glinow, (2010 ; Wibowo, 2013) menggambarkan 'Lima Besar Kepribadian'. Sementara itu, Colquitt, LePine dan Wesson (2011 ; Wibowo, 2013) menggambarkan lima sifat kepribadian.

Karakteristik kepribadian, dengan mengacu pada pandangan dari beberapa penulis (Wibowo, 2013):

- a. *Conscientiousness*. Menunjukkan kehati-hatian dalam bertindak. Dimensi ini mendeskripsikan individu yang memiliki sifat keberhati-hatian tinggi atau rendah. Individu dengan karakteristik *High Conscientiousness* cenderung bersifat bertanggung jawab, berorientasi meraih prestasi, gigih, berhati-hati, dan mempunyai disiplin diri. Sedangkan orang dengan sifat *Low Conscientiousness* cenderung kurang hati-hati, kurang siap, lebih berantakan, tidak bertanggung jawab, mudah bingung, dan kurang dapat dipercaya.
- b. *Agreeableness*. Menunjukkan keramah tamahan atau kesediaan menyetujui. Individu dengan dimensi kepribadian *High Agreeableness* mempunyai karakteristik: penuh

kepercayaan, pada dasarnya baik, bekerja sama, berhati lembut, sopan, diasuh baik, empati, bekerja sama, hangat dan penuh perhatian. Sementara individu dengan *Low Agreeableness* cenderung dingin, tidak suka bekerja sama, mudah marah, tidak mudah sepakat dan menentang.

- c. *Emotion stability/Neuroticism*. Menunjukkan stabilitas emosional atau gangguan emosi. Individu dengan *Emotional Stability* positif menunjukkan dimensi kepribadian yang cenderung bersifat: tenang, santai, tidak ragu, percaya diri, dan merasa aman. Sementara individu yang *Emotional Stability*-nya negative atau *Neuroticism* cenderung gelisah, cemas, tertekan, bermusuhan dan merasa tidak aman.
- d. *Openness to experience*. Menunjukkan keterbukaan pada pengalaman. Individu yang mempunyai nilai tinggi pada dimensi kepribadian ini mempunyai karakteristik: kreatif, cerdas, imajinasi, ingin tahun, berpikir luas, dan sensitive. Sementara individu yang mempunyai nilai rendah pada dimensi ini cenderung lebih resisten terhadap perubahan, kurang terbuka pada gagasan baru, dan lebih konvensional serta cara mereka tetap.
- e. *Extroversions*. Menunjukkan berpandangan keluar dan menggambarkan individu yang mempunyai karakteristik: ramah, aktif berbicara, suka bergaul, suka berteman dan tegas. Sementara karakteristik sebaliknya adalah *Introversions*, dengan orientasi pandangan pada dirinya sendiri, dengan karakteristik: pendiam, pemalu, dan berhati-hati.

2) *The Myers-Briggs Type Indicator*

Indikator tipe Myers-Briggs (*Myers-Briggs Type Indicator* [MBTI]) adalah instrument penilaian kepribadian yang paling umum digunakan. MBTI adalah tes kepribadian 100 pertanyaan tentang hal-hal apa saja yang biasanya mereka rasakan atau lakukan dalam berbagai situasi. Para responden diklasifikasikan sebagai ekstrover atau introvert (E atau I), perasa atau intuitif (S atau N), memikirkan atau merasakan (T atau F), dan menilai atau menerima (J atau P):

- Ekstrover (ekstrovered—E) versus Introver (introverted—I). Individu-individu ekstrover ramah, pandai bersosialisasi, dan percaya diri. Introver tenang dan pemalu.
- Perasa (sensing—S) versus Intuitif (Intuitive—N). Tipe perasa praktis serta memilih rutin dan urutan. Mereka fokus pada detail. Intuitif bergantung pada proses tidak sadar dan melihat pada “gambaran besar”.
- Memikirkan (thinking—T) versus Merasakan (feeling—F). Tipe yang memikirkan biasanya menggunakan penalaran dan logika untuk menangani masalah. Tipe yang merasakan berpegang pada nilai-nilai dan emosi pribadi mereka.
- Menilai (judging—J) versus Menerima (perceiving—P). Tipe yang menilai menginginkan kendali dan memilih urutan dan struktur. Tipe yang menerima fleksibel dan spontan. (Robbins & Judge, 2015).

3) Holland's RIASEC Model

Model ini membagi kepribadian dalam enam tipe berdasarkan pada *Interest* atau minat dalam bidang tertentu. *Interest* adalah merupakan ekspresi kepribadian yang memengaruhi perilaku melalui preferensi terhadap lingkungan dan aktivitas tertentu (Colquitt, LePine dan Wesson, 2011) *Realistic*. Menikmati tugas riil yang praktis, meneruskan, tugas yang jelas. Cenderung menjadi jujur, praktis, tekun, dan tidak datar.

- a. *Investigative*. Menyukai abstrak, analitis, tugas berorientasi teori. Cenderung menjadi analitis, intelektual, pendiam dan ilmiah.
- b. *Artistic*. Menyukai menghibur dan mengagumi orang lain dengan menggunakan imajinasi. Cenderung menjadi original, independen, menurutkan kata hati, dan kreatif.
- c. *Social*. Menyukai menolong, melayani atau membantu orang lain. Cenderung menjadi sangat membantu, member inspirasi, informative, dan mempatik.
- d. *Enterprising*. Suka membujuk, memimpin, atau melebihi kinerja orang lain. Cenderung menjadi penuh semangat, suka bergaul, ambisius dan mengambil risiko.

- e. *Conventional*. Suka mengorganisir, menghitung, atau mengatur orang atau sesuatu. Cenderung menjadi berhati-hati, konservatif, mengontrol diri sendiri, dan terstruktur.

RIASEC *Model* mengklasifikasi tipe kepribadian dalam dua dimensi, yaitu tingkatan di mana pekerja lebih suka bekerja dengan data dibandingkan gagasan dan tingkatan di mana mereka lebih suka bekerja dengan orang dibandingkan dengan sesuatu.

Jenis kepribadian tertentu memiliki pola pemikiran, emosi dan perilaku tertentu juga. Hal inilah yang menjadikan setiap individu berbeda dalam menyikapi setiap masalah yang dihadapinya, namun juga menjadikan mereka unik dan memiliki ciri khasnya masing-masing.

C. Kemampuan

Perbedaan individu juga bisa di lihat dari segi kemampuannya. Kemampuan adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan. Kemampuan keseluruhan esensinya dibangun oleh dua set faktor yakni intelektual dan fisik (Robbins dan Judge, 2015). Pendapat senada juga di ungkapkan oleh Greenberg dan Baron (2003; Wibowo, 2013) yang mengartikan kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas.

Kemampuan menunjukkan kapasitas yang dimiliki orang yang relative stabil untuk mewujudkan rentang aktivitas tertentu yang berbeda, tetapi berhubungan (Coquitt, LePine, dan Wesson, 2011). Kemampuan atau ability relative stabil daripada skill atau keterampilan yang dapat diperbaiki sepanjang waktu melalui pelatihan dan pengalaman. Terdapat 3 kategori kemampuan yakni *cognitive*, *emotional*, dan *physical* (Coquitt, LePine, dan Wesson, 2011).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan kapasitas intelektual, emosional, dan fisik individu dalam melakukan aktivitas sehari-hari.

1. Kemampuan Intelektual

a. Pengertian Intelegensi

Selain kepribadian ada faktor lain yang menjadikan setiap individu dalam organisasi itu berbeda yakni faktor kecerdasan. Kecerdasan merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan sejumlah kemampuan yang dimiliki manusia dalam bentuk pikiran atau tindakan. Kecerdasan yang dimiliki manusia hanya dalam bentuk *intelligent question* yang disingkat IQ, tetapi berkembang menjadi kecerdasan majemuk (*multiple intelligences*), artinya memandang manusia memiliki sejumlah potensi kecerdasan yang akan berkembang apabila distimulasi secara tepat (Triatna, 2015). Kecerdasan atau intelegensi mengacu pada perbedaan individual dalam keterampilan-keterampilan pemecahan masalah dan dalam kemampuan-kemampuan penting lainnya (King, 2014). William Stern (1999; Sarwono, 2010) mendefinisikan intelegensi secara sangat fungsional dan terbatas, yaitu intelegensi adalah penyesuaian diri secara mental terhadap situasi atau kondisi baru. Pendapat lain dari versi mainstream *science on intelligence* (MSI) (1994 ; Sarwono, 2010) mengartikan intelegensi adalah suatu kemampuan mental yang sangat umum yang antara lain melibatkan kemampuan akal, merencanakan, memecahkan masalah, berpikir abstrak, memahami ide-ide yang kompleks, cepat belajar, dan belajar dari pengalaman.

Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental seperti berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah (Robbins dan Judge, 2015).

Intelegensi merupakan perbuatan yang disertai dengan pemahaman atau pengertian (Karl Buhler ; Sarwono, 2010). David Wechsler (1896-1981 ; Sarwono, 2010) menyatakan bahwa intelegensi adalah sekumpulan atau keseluruhan kemampuan (*capacity*) individual untuk bertindak dengan tujuan, berpikir secara rasional dan berurusan secara efektif dengan lingkungannya.

Alfred Binet bersama Theodore Simon (1905; Azwar, 2017) mendefinisikan intelegensi sebagai terdiri atas tiga komponen, yaitu (a) kemampuan untuk mengarahkan fikiran atau

mengarahkan tindakan, (b) kemampuan untuk mengubah arah tindakan bila tindakan tersebut telah dilaksanakan, dan (c) kemampuan untuk mengkritik diri sendiri atau melakukan *autocriticism*.

Dalam perkembangannya intelegensi dibagi menjadi dua jenis, yakni sebagai berikut :

a) *fluid intelligence*

fluid intelligence merupakan kemampuan proses informasi secara cepat, hubungan berpikir dan ingatan dalam bentuk analogi, mengingat rangkaian angka dan kategorisasi.

b) *crystallized intelligence*

crystallized intelligence merupakan akumulasi informasi, keterampilan-keterampilan dan strategi yang telah dipelajari selama hidup dan dapat diterapkan untuk memecahkan masalah (Turner dan Helms, 1995; Fieldman, 2003 ; Sarwono, 2010).

b. Multiple Intelligence (Kecerdasan Majemuk)

Multiple intelligences (kecerdasan majemuk) merupakan kecerdasan ganda yang dimiliki oleh seseorang individu. Manusia tidak hanya memiliki kemampuan atau keahlian dalam satu bidang saja tetapi juga sangat memungkinkan memiliki kemampuan dalam berbagai bidang (Triatna, 2015). Sternberg (1986, 2004, 2008 ; King, 2014) mengembangkan teori triarki kecerdasan (*triarki theory of intelligence*) yang menyatakan bahwa kecerdasan muncul dalam bentuk majemuk (spesifiknya terdiri atas tiga bentuk). Bentuk kecerdasan ini adalah:

- 1) Kecerdasan analitis: kemampuan untuk menganalisis, melakukan penilaian, evaluasi, perbandingan, dan membedakan.
- 2) Kecerdasan kreatif: kemampuan menciptakan, merancang, menemukan, membuat sesuatu yang original, dan membayangkan.
- 3) Kecerdasan praktis: kemampuan untuk menggunakan, menerapkan, mengimplementasikan, dan menerjemahkan gagasan menjadi tindakan.

Gardner (1993; *Triatna*, 2015) mengembangkan konsep kecerdasan majemuk. Dalam kajian *Gardner* diperkenalkan delapan kecerdasan manusia yang sudah diidentifikasi, yaitu:

- 1) Kecerdasan Verbal (Bahasa). Bentuk kecerdasan ini dicirikan oleh kepekaan akan makna dan urutan kata serta kemampuan membuat beragam penggunaan bahasa untuk menyatakan dan memaknai arti yang kompleks.
- 2) Kecerdasan Logika (Matematika). Kecerdasan ini terwujud dalam pikiran analitik dan saintifik.
- 3) Kecerdasan Spasial (Visual). Bentuk kecerdasan ini terampil menghasilkan imaji mental dan menciptakan representasi grafis.
- 4) Kecerdasan Tubuh (Kinestetik). Bentuk kecerdasan ini terwujud dalam bentuk koneksi atau hubungan antara pikiran dan tubuh (anggota gerak tubuh) seperti menari.
- 5) Kecerdasan Musikal (Ritmik). Kecerdasan ini terwujud dalam kemampuan mendengarkan pola musik dan ritmik secara natural kemudian dapat memproduksinya.
- 6) Kecerdasan Interpersonal. Kecerdasan ini terwujud dalam kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain.
- 7) Kecerdasan Intrapersonal. Kecerdasan ini terwujud dalam bentuk kemampuan memahami dan mengartikulasikan cara kerja terdalam dari karakter dan kepribadian.
- 8) Kecerdasan Spiritual. Kecerdasan ini terwujud dalam sebuah kombinasi dan kesadaran interpersonal dan kecerdasan intrapersonal dengan sebuah komponen "nilai" yang ditambahkan padanya.

Menurut *Gardner* (1993; *King*, 2014) setiap individu memiliki kecerdasan-kecerdasan ini dengan tingkatan yang berbeda. Sebagai konsekuensi, kita cenderung mempelajari dan mengolah informasi dengan cara-cara yang berbeda. Individu akan mempelajari dengan baik ketika mereka melakukannya dalam cara-cara yang sesuai dengan kecerdasan mereka yang lebih kuat.

2. Kemampuan Fisik

Physical ability atau kemampuan fisik diartikan sebagai kapasitas untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, ketangkasan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik yang sama (Robbin dan Judge, 2015). Dengan tingkat yang sama bahwa kemampuan intelektual memainkan peran lebih besar dalam pekerjaan yang kompleks yang menuntut kebutuhan proses informasi, kemampuan fisik mendapatkan kepentingan untuk dengan berhasil melakukan pekerjaan yang kurang memerlukan keterampilan dan lebih terstandard. Sebagai contoh, pekerjaan di mana keberhasilan menuntut stamina, ketangkasan manual, kekuatan kaki atau nakat sejenis memerlukan manajemen untuk mengidentifikasi kapabilitas fisik pekerja (Wibowo, 2013). Kemampuan fisik mencakup tentang hal-hal seperti *strength, stamina, flexibility and coordination, psychomotor abilities, dan sensory abilities* (Coquitt, LePine, dan Wesson, 2011).

Kinerja yang tinggi akan dapat dicapai saat manajemen telah memastikan tingkat kebutuhan pekerjaan atas sembilan kemampuan dan kemudian memastikan pekerja dalam pekerjaan itu memilikinya. Kesembilan kemampuan fisik dasar yang di maksud yakni; kekuatan dinamis, kekuatan otot, kekuatan statis, kekuatan eksplosif, fleksibilitas memanjang, fleksibilitas dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan, dan stamina (Robbins dan Judge, 2015).

3. Kemampuan Emosional

Menurut Coquitt, LePine, dan Wesson (2011), emosional merupakan salah satu kemampuan yang memengaruhi tingkatan dimana orang cenderung efektif dalam situasi sosial, tanpa memandang tingkat kemampuan kognitif mereka. Meski masih menjadi perdebatan namun banyak yang meyakini bahwa terdapat kemampuan manusia yang memengaruhi fungsi sosial, dinamakan *emotional intelligence*. Emotional intelligence memiliki kaitan dengan kemampuan *self awareness, other awareness, emotion relulation, dan use of emotions*. Berikut adalah penejelasan dari masing-masing kemampuan emosional;

- 1) *Self awareness* merupakan penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri. Hal ini menunjukkan pada kemampuan individu untuk

memahami tipe emosi yang dialami, kemauan mengakui mereka, dan kapabilitas mengekspresikan secara natural.

- 2) *Other awareness* merupakan penilaian dan pengakuan emosi orang lain. Mencerminkan kemampuan orang untuk mengenal dan memahami emosi yang dirasakan orang lain.
- 3) *Emotion regulation* yakni kemampuan untuk mengatur atau mengendalikan emosi.
- 4) *Use of emotion* merupakan kapabilitas yang mencerminkan tingkatan di mana orang dapat menggunakan emosi dan menggunakannya untuk memperbaiki kesempatan mereka untuk berhasil apapun yang mereka lakukan (Coquitt, LePine, dan Wesson (2011).

D. Nilai

1. Pengertian Nilai-Nilai

Setiap individu memiliki nilai-nilai dalam dirinya. Nilai-nilai atau *values* adalah kesadaran, hasrat afektif atau keinginan orang yang menunjukkan perilaku individu (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000; Wibowo, 2013). Pendapat lain mengartikan nilai adalah kepercayaan yang konsisten dan evaluatif yang dimiliki individu sebagai preferensi terhadap hasil atau tindakan dalam berbagai situasi. Nilai juga merupakan anggapan individu tentang apa yang baik dan buruk, benar atau salah. Di lain sisi, nilai-nilai dapat berfungsi sebagai acuan moral yang mengarahkan motivasi, keputusan, dan tindakan individu. Nilai-nilai juga berhubungan dengan konsep diri individu karena sebagian mendefinisikan tentang manusia, baik itu sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok melalui nilai-nilai yang dimiliki (McShane dan Von Glinow, 2010).

Nilai-nilai mempunyai muatan *content* (kandungan) dan *intensity* (intensitas). Atribut konten mengatakan bahwa cara melakukan atau keadaan akhir yang tercapai adalah penting. Atribut intensitas menspesifikasi seberapa penting (Wibowo, 2013). Suatu nilai mencakup evaluasi tertentu dalam bidang moral atau sosial yang dinyatakan sebagai sebuah konsepsi yang bukan saja menyatakan hal yang diinginkan tetapi juga hal yang dicita-citakan. Nilai-nilai berasal dari pilihan pribadi yang didasarkan atas keyakinan, opini, prasangka, serta standart-standart. Nilai bersifat dinamis; manusia

mencari nilai-nilai, mengetesnya dan mengubahnya (Terry, G. R. 2012).

2. Tipe-Tipe Nilai

Beberapa pendekatan dalam melakukan klasifikasi tipe nilai-nilai, diantaranya adalah (Wibowo, 2013);

1) Terminal dan Instrumental Value

Terminal values merujuk pada hasil akhir yang diinginkan. Ini merupakan sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Sedangkan instrumental values merujuk pada mode perilaku yang lebih disukai, atau alat untuk mencapai nilai terminal (Robbins dan Judge, 2015). Beberapa studi menunjukkan adanya perbedaan terminal value dan instrumental value dari mereka yang berada dalam posisi berbeda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Perbandingan Peringkat Nilai

EXECUTIVES		UNION MEMBERS		ACTIVISTS	
Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental	Terminal	Instrumental
Self-respect	Honest	Family security	Responsible	Equality	Honest
Family Security	Responsible	Freedom	Honest	A world of peace	Heipful
Freedom	Capable	Happiness	Courageous	Family security	Courageous
A sense of accomplishment	Ambitious	Self respect	Independent	Self respect	Responsible
Happines	independent	Mature love	capable	Freedom	Capable

Sumber: Robbins dan Judge (2011)

2) Schwartz Value Theory

Schwartz (1992; Wibowo, 2013) meyakini bahwa nilai-nilai bersifat motivasional. Ada sepuluh nilai-nilai yang mengarahkan perilaku dan mengidentifikasi mekanisme motivasional mendasari masing masing nilai diantaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Definisi Nilai-Nilai

Nilai	Definisi
<i>Power</i>	Status sosial dan <i>prestige</i> , kontrol atau dominasi terhadap orang dan sumber daya (<i>social power, authority, wealth</i>)
<i>Achievement</i>	Sukses yang dicapai individu dengan mendemonstrasikan kompetensi menurut standart sosial (<i>successful, capable, ambitious, influential</i>)
<i>Hedonism</i>	Kesenangan, kenikmatan, dan kepuasan bagi diri sendiri (<i>pleasure, enjoying life</i>)
<i>Stimulation</i>	Kegembiraan, kesenangan terhadap sesuatu yang baru, dan tantangan dalam hidup (<i>daring, a varied life, an exciting life</i>)
<i>Self-direction</i>	Berpikir dan bertindak bebas memilih, menciptakan, mengeksplorasi (<i>creativity, freedom, independent, curious, choosing, own goals</i>)
<i>Universalism</i>	Saling pengertian, apresiasi, toleran dan proteksi kesejahteraan semua orang (<i>broadminded, wisdom, social justice, equality, a world at peace, a world of beauty, unity with nature, protecting the environment</i>)
<i>Benevolence</i>	Perlindungan dan peningkatan kesejahteraan orang dengan siapa sering melakukan kontak personal (<i>helpful, honest, forgiving, loyal, responsible</i>)
<i>Tradition</i>	Menghargai, komitmen dan penerimaan kebiasaan dan gagasan yang diberikan budaya tradisional atau agama (<i>humble, accepting my portion in life, devout, respect for tradition, moderate</i>)
<i>Conformity</i>	Mengendalikan tindakan, kecenderungan dan gerak hati yang mungkin mengganggu orang lain dan melanggar harapan atau norma sosial (<i>politeness, obedient, self-decipline, honouring parents and elders</i>)

Security	Keamanan, harmoni, dan stabilitas masyarakat, hubungan dan tentang diri sendiri (<i>family security, national security, social order, clean, reciprocation of favours</i>)
----------	--

Sumber: Schwartz (1992; Wibowo, 2013)

Diantara sepuluh nilai-nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan, baik bersifat sangat kuat maupun dapat menimbulkan konflik. Secara umum, nilai seperti *self-direction* dan *universalism* mempunyai hubungan positif, sedang apabila nilai-nilai semakin terpisah menunjukkan hubungan kurang kuat. Nilai-nilai yang mempunyai arah yang berlawanan menunjukkan saling konflik (Wibowo, 2013).

E. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : Nilai - Nilai Personal Pembentuk Persepsi Dukungan Organisasi.

Penulis : Umi Anugerah Izzati, Fendy Suhariadi, dan Cholichul Hadi.

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh nilai-nilai personal terhadap persepsi dukungan organisasi pada guru Sekolah Menengah Pertama. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Subyek penelitian ini adalah guru-guru sekolah menengah pertama swasta yang bekerja dalam Yayasan Pendidikan Islam di Surabaya. Instrumen yang dipakai adalah skala nilai-nilai personal dan skala persepsi dukungan organisasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisa data berupa analisis multiple regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sepuluh nilai-nilai personal, hanya ada tiga nilai-nilai personal yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi yaitu nilai *security*, nilai *conformity*, dan nilai *tradition*. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi dibutuhkan guru-guru yang memiliki nilai *security*, nilai *conformity* dan nilai *tradition*.

2. Judul Penelitian : *Survey of Personality Traits (based on big five) In Professional Ethics's Growth In Medical Sciences University Of Bushehr. Iran's Aspect.*

Penulis : Leila Qasemi ,Mohammad Behroozi

Abstrak :

Etika profesional karyawan adalah faktor yang efektif dalam pertumbuhan kerohanian dan mengurangi korupsi administrasi dalam organisasi. Salah satu faktor yang memengaruhi karyawan dalam Etika Profesional adalah kepribadian. Tujuan keseluruhan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari hubungan antara kepribadian karyawan (Neuroticism, Extroversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to experience) dan etika profesional mereka (tanggung jawab, Daya Saing, jujur, menghargai orang lain, menghargai nilai-nilai, keadilan, simpati) kepada yang lain, Loyalitas) di Ilmu Kedokteran Universitas Bushehr. Untuk mempelajari korelasi antara gaya kepribadian dan etika profesional karyawan, lima hipotesis diajukan dalam proyek ini dan tujuannya adalah untuk menemukan yang didukung oleh data yang dikumpulkan dan dianalisis. Dua set kuesioner berjudul "Formulir NEO lima faktor tes kepribadian" dan kuesioner "Etika profesional" didistribusikan di antara 270 karyawan. Populasi penelitian ini adalah 690 karyawan. Data yang diurutkan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dan Lisrel. Sementara dirancang untuk menguji hipotesis, berdasarkan hasil. Temuan menunjukkan bahwa, antara sifat-sifat kepribadian dan PE, ada hubungan positif (0,445), antara sifat-sifat kepribadian dan PE, ada hubungan negatif (- 0,251) beberapa rekomendasi untuk mengembangkan etika profesional dalam organisasi, seperti halnya akhir penelitian.

BAB IV

SIKAP KERJA

A. Pengertian Sikap Kerja

Sikap atau *attitude* didefinisikan sebagai suatu kecenderungan yang dipelajari untuk merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten berkenaan dengan objek tertentu (Kreitner dan Kinicki, 2010). Pendapat lain diungkapkan oleh Sarwono (2010), sikap (*attitude*) adalah istilah yang mencerminkan rasa senang, tidak senang atau perasaan biasa-biasa saja (netral) dari seseorang terhadap sesuatu. Sesuatu itu bisa benda, kejadian, situasi, orang-orang atau kelompok. Kalau yang timbul terhadap sesuatu itu adalah perasaan senang, maka disebut sikap positif, sedangkan kalau perasaan tak senang, disebut dengan sikap negatif dan kalau tidak muncul perasaan apapun, berarti sikapnya netral (Sarwono, 2010). Sikap individu yang positif akan menghasilkan perilaku yang positif begitu juga sebaliknya. Sikap mendorong kita untuk bertindak dengan cara spesifik dalam konteks spesifik. Artinya, sikap mempengaruhi perilaku pada berbagai tingkat yang berbeda. Berbeda dengan nilai-nilai yang menunjukkan keyakinan menyeluruh bahwa memengaruhi perilaku di semua situasi (Wibowo, 2013).

Sementara McShane dan Von Glinow (2010) memberikan definisi sikap sebagai *cluster of belief* (kelompok keyakinan), *assessed feelings* (perasaan dinilai), dan *behavioral intentions* (maksud berperilaku) terhadap orang, objek atau kejadian (dinamakan objek sikap). Sikap adalah suatu pendapat menyangkut pemberian alasan secara sadar. Pendapat lain dari Schermorhorn, Hunt, Osborn, dan uhl-Bein (2011) mendeskripsikan bahwa sikap adalah suatu kecenderungan merespon secara positif atau negative pada seseorang atau sesuatu dalam lingkungannya. Sikap akan tampak apabila kita mengatakan suka atau tidak suka pada sesuatu atau seseorang.

Sikap juga merupakan pernyataan evaluative, baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, tentang objek, orang atau kejadian (Robbins dan Judge, 2011). Sedangkan King (2014)

mengartikan sikap (*attitudes*) adalah berbagai pendapat dan keyakinan kita mengenai orang lain, objek, atau gagasan. Sikap berbeda dengan fungsi-fungsi psikis yang lain seperti set, motif, kebiasaan, pengetahuan, dan lain-lain, karena sikap memiliki ciri-ciri sebagai berikut; dalam sikap selalu terdapat hubungan subjek-objek (tidak ada sikap yang tanpa objek), objek sikap bisa berupa benda, orang, kelompok orang, nilai-nilai sosial, pandangan hidup, hukum, lembaga masyarakat dan sebagainya, sikap bukan bakat atau bawaan sejak lahir, melainkan dipelajari dan dibentuk melalui pengalaman-pengalaman (Sarwono, 2010).

Sikap mempunyai pengaruh yang penting terhadap perilaku. Sikap seseorang biasanya menyebabkan orang tersebut berperilaku dalam cara tertentu (Kaswan, 2017). Sikap dapat dipelajari, oleh karena itu sikap dapat berubah-ubah sesuai dengan keadaan lingkungan di sekitar individu yang bersangkutan pada saat-saat dan tempat yang berbeda-beda. Dalam sikap tersangkut juga faktor motivasi dan perasaan. Inilah yang membedakan dari pengetahuan misalnya. Sikap tidak hilang walaupun kebutuhan sudah dipenuhi. Jadi, sikap berbeda dengan refleks atau dorongan. Misalnya seorang yang gemar nasi goreng akan tetap mempertahankan sikapnya terhadap nasi goreng sekalipun ia baru saja makan nasi goreng sampai kenyang (Sarwono, 2010).

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat dirumuskan bahwa sikap adalah kecenderungan yang dipelajari sebagai hasil evaluasi baik menyenangkan maupun tidak menyenangkan, tentang objek, orang atau kejadian untuk dapat merespon dengan cara menyenangkan atau tidak menyenangkan pada objek tertentu.

Definisi sikap kerja adalah tindakan yang akan diambil karyawan dan segala sesuatu yang harus dilakukan karyawan tersebut yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan (Osada, 2000; Kaswan, 2017). Menurut Gibson (1997 ; Kaswan, 2017) Sikap kerja menjelaskan mengenai "sikap sebagai perasaan positif ataupun negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari, dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, objek, ataupun keadaan."

B. Komponen Sikap

Sikap mencerminkan bagaimana kita merasa tentang sesuatu. Orang-orang yang mempunyai sikap yang sama terhadap hal-hal yang sama lebih mudah dipersatukan dalam kelompok daripada orang-orang yang sikapnya berbeda-beda. (Sarwono, 2010). Sebagaimana contoh berikut lebih mudah mengumpulkan penggemar drama korea atau musik jazz daripada mengumpulkan pendukung pasangan calon walikota untuk berkampanye. Drama korea atau musik jazz sudah jelas ada penggemarnya, sementara terhadap calon walikota orang-orang lebih tertarik pada pembagian cendera mata atau paket sembako saja.

Perbedaan antara sikap dan nilai-nilai diperjelas dengan mempertimbangkan adanya tiga komponen sikap, yaitu: *affective*, *cognitive*, dan *behavioral*. Namun, perlu dicatat bahwa sikap kita secara menyeluruh terhadap seseorang atau sesuatu adalah fungsi dari pengaruh kombinasi dari ketiga komponen tersebut (Robbins dan Judge, 2015).

- 1) Komponen kognitif (*cognitive component*) merupakan opini atau segmen kepercayaan dari suatu sikap.
- 2) Komponen afektif adalah segmen perasaan atau emosional dari suatu sikap.
- 3) Komponen perilaku (*behavioral component*) dari sikap menjelaskan maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang.

Sikap-sikap penting merefleksikan nilai-nilai fundamental yang dimiliki, minat pribadi, atau identifikasi dengan individu atau kelompok yang dihargai. Sikap-sikap ini cenderung menunjukkan sebuah hubungan yang kuat dengan perilaku kita. Sikap-sikap spesifik cenderung memprediksi perilaku-perilaku spesifik, sedangkan sikap-sikap umum cenderung paling baik dalam memprediksi perilaku-perilaku umum (Robbins dan Judge, 2015).

Berdasarkan keterangan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa sikap karyawan juga merupakan hal yang penting untuk diketahui. Pemikiran dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan atau atasannya dapat mempengaruhi perilaku karyawan tersebut dalam

menampilkan hasil kerjanya. Oleh karena itu, pemimpin dapat memprediksi perilaku kerja seorang karyawan dari sikapnya dalam bekerja.

1. Peran Nilai dalam Pembentukan Sikap

Nilai yang dianut oleh seseorang dapat menjadi dasar bagi sikap yang diambilnya. Nilai (*value*) mengandung elemen penilaian karena terdiri atas ide-ide seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai memiliki atribut isi maupun intensitas. Atribut isi mengatakan sebuah mode tindakan atau akhir keberadaan penting. Atribut intensitas menspesifikkan seberapa pentingnya. Jika individu memperingkat nilai dari sisi intensitas, individu memperoleh sistem nilai (*value system*) orang tersebut. Individu memiliki sebuah hierarki nilai menurut kepentingan relatif yang diberikan pada nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan, dan kesamaan (Robbins dan Judge, 2015).

Sikap lebih spesifik daripada nilai dan tidak bersifat permanen karena cara orang mempersepsi dan menghayati pekerjaannya sering berubah seiring waktu (Kaswan, 2017). Nilai cenderung relatif stabil dan bertahan, banyak dari nilai yang individu pegang dibentuk saat kita masih kecil, oleh orangtua, guru, teman, dan yang lainnya. Misalnya, seseorang tidak pernah diajarkan untuk hanya menjadi sedikit jujur atau sedikit bertanggung jawab. Jadi karakteristik-karakteristik hitam atau putih dari nilai adalah bersifat absolut, sehingga menjamin stabilitas dan kelangsungannya (Robbins dan Judge, 2015).

Nilai adalah prinsip-prinsip yang dijalani seseorang setiap harinya (Kaswan, 2017). Nilai memberikan fondasi bagi pemahaman individu mengenai sikap dan motivasi orang-orang serta mempengaruhi persepsi individu. Individu memasuki sebuah organisasi dengan ide-ide yang ditanamkan sebelumnya mengenai apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya terjadi. Ide-ide ini tidak bebas nilai, sebaliknya ide-ide ini mengandung interpretasi individu tentang yang benar dan salah serta pilihan individu untuk berperilaku dan bertujuan tertentu terhadap pihak lain. Nilai mengaburkan objektivitas dan rasionalitas, nilai memengaruhi sikap dan perilaku. Misalnya saja seorang karyawan memiliki pandangan bahwa perusahaan yang mengalokasikan gaji berdasarkan kinerja adalah benar, sedangkan

mengalokasikan gaji berdasarkan senioritas adalah salah. Bagaimana reaksi seorang karyawan jika mendapati bahwa perusahaan yang baru saja dimasukinya lebih menghargai senioritas dan bukan kinerja. Karyawan tersebut bisa jadi merasa kecewa, hal ini akan berujung pada ketidakpuasan kerja dan keputusan untuk tidak mengerahkan usaha akan mendapatkan gaji yang tidak berdasarkan kinerja (Robbins dan Judge, 2015).

Nilai adalah moral dan dasar perilaku yang ditetapkan seseorang untuk diri sendiri, yang kebanyakan mencakup konsep-konsep universal seperti kebenaran, kejujuran, ketidak-berpihakan, kepedulian, keadilan, kehormatan, dan lain-lain (Kaswan, 2017). Milton Rokeach (1968; Robbins dan Judge, 2015) berpendapat bahwa nilai dapat dipisahkan dalam dua kategori. Pertama, disebut nilai terminal (*terminal value*), merujuk pada hasil akhir yang diinginkan. Nilai terminal merupakan sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Kedua, nilai instrumental (*instrumental value*), merujuk pada mode perilaku yang lebih disukai, atau alat untuk mencapai nilai terminal. Beberapa contoh dari nilai terminal adalah kesejahteraan dan kesuksesan ekonomi, kebebasan, kesehatan dan kebaikan, kedamaian dunia, serta arti hidup. Sementara contoh-contoh nilai instrumental adalah otonomi dan harapan diri, disiplin pribadi, kebaikan, serta orientasi sasaran. Masing-masing dari individu menempatkan nilai, baik pada hasil (nilai terminal) dan alat (nilai instrumental). Keseimbangan di antaranya keduanya penting, sebagaimana pemahaman tentang alat untuk mencapainya. Nilai terminal dan instrumental beragam pada setiap individu.

2. Proses Pembentukan dan Perubahan Sikap

Sikap dapat terbentuk atau berubah melalui empat macam cara (Sarwono, 2010):

- 1) **Adopsi:** kejadian-kejadian dan peristiwa-peristiwa yang terjadi berulang-ulang dan terus menerus, lama kelamaan secara bertahap diserap kedalam individu dan memengaruhi terbentuknya suatu sikap. Misalnya, seseorang yang sejak lahir sampai dia dewasa tinggal di lingkungan yang religious, akan mempunyai sikap negative terhadap semua yang diharamkan oleh agamanya. Atau, anak seorang guru kebanyakan suka

membaca (sikap positif pada bacaan). Oleh karena itu, individu akan memiliki sikap sesuai dengan proses yang pernah dialami sebelumnya.

- 2) **Diferensiasi:** semakin berkembangnya intelegensi dan pengalaman yang sejalan dengan bertambahnya usia, maka akan ada hal-hal yang sebelumnya dianggap sama namun sekarang dianggap berbeda. Adanya perubahan anggapan ini dapat membentuk sikap yang berbeda pula. Misalnya, seorang anak berusia 2 tahun, pada mulanya takut kepada setiap orang dewasa kecuali ibunya, tetapi lama kelamaan seiring dengan berjalannya waktu anak kecil tersebut dapat membedakan antara kakek, nenek atau tante yang disukainya dengan orang yang asing yang tidak disukainya sehingga sikapnya pun akan berubah juga.
- 3). **Integrasi:** Individu pada awalnya mendapatkan berbagai pengalaman yang berhubungan dengan satu hal tertentu sehingga terbentuklah sikap mengenai hal tersebut. Pembentukan sikap tersebut terjadi secara bertahap. Misalnya Dodo yang berasal dari sebuah kota di Jawa Tengah diterima kuliah di salah satu universitas di Jakarta. Sebelum berangkat kedua orang tuanya berpesan untuk berhati-hati dalam memilih teman, karena ada orang-orang yang berasal dari daerah luar pulau yang suka bersikap kasar dan bertindak semaunya sendiri. Sesampainya di Jakarta, Dodo mendapat tempat kos yang hampir sebagian besar penghuninya termasuk pemilik kos berasal dari daerah luar pulau. Seiring dengan berjalannya waktu ternyata mereka semua ramah, baik hati, pengertian, disiplin, toleransi dan selalu menolongnya. Suatu ketika, Dodo menyampaikan pada kedua orang tuanya tentang sikap teman-teman dan pemilik kos yang berasal dari luar pulau yang ternyata positif.
- 4) **Trauma:** Trauma adalah pengalaman yang datang secara mendadak, membuat kurang nyaman, yang dapat memberikan kesan mendalam pada jiwa individu yang bersangkutan. Pengalaman-pengalaman yang traumatis dapat juga

menyebabkan terbentuknya sikap. Misalnya, Rio pernah terkunci dalam lift selama 2 jam seorang diri. Sejak saat itu, Rio merasa takut dan sesak napas saat berada dalam lift seorang diri.

3. Sikap Mempengaruhi Perilaku

Sikap merupakan satu faktor yang harus dipahami dan dapat memahami perilaku orang lain. Dengan saling memahami individu, organisasi dapat dikelola dengan baik. Saat berperilaku, individu berlandaskan pada komponen-komponen sikap (Marliani, 2015).

Sikap individu terhadap sesuatu hal dapat mempengaruhi perilakunya pula. Kreitner dan Kinicki (2010) mengungkapkan adanya penelitian yang menemukan bahwa perilaku kerja menunjukkan kestabilan jika lebih dari 5 tahun masa kerjanya dan pada usia pertengahan. Sikap kerja positif tetap positif, dan sikap negative juga tetap negative, bahkan ketika mereka yang berganti pekerjaan atau jabatan, mereka akan tetap mempertahankan sikap tersebut. Berbagai penelitian menunjukkan beberapa kondisi di mana sikap dapat memandu tindakan (McGuire, 2004; Smith & Fabrigar, 2000; King, 2014).

Orang pada usia menengah cenderung mempunyai stabilitas sikap dikarenakan beberapa hal yakni: (Wibowo, 2013).

1. Kemungkinan besar memiliki kepribadian yang sudah matang,
2. Merasa memiliki pengetahuan yang berlebih, dan
3. Merasa perlu memiliki sikap yang kuat.

Pendapat lain dari perubahan sikap selanjutnya muncul dari pandangan konvensional yang menolak kemungkinan perubahan sikap terjadi ketika umur orang bertambah, karena orang yang lebih tua, maupun orang yang lebih muda, dapat melakukan perubahan sikap. Umumnya perubahan sikap ini terjadi karena mereka lebih terbuka dan atau kurang percaya diri (Wibowo, 2013).

4. Faktor Yang Mempengaruhi Terbentuknya Sikap

Sikap dapat terbentuk melalui suatu proses tertentu, melalui kontak sosial terus-menerus antara individu dengan individu-individu lain yang ada disekitarnya. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya sikap adalah (Sarwono, 2010):

- 1) Faktor Internal: yaitu faktor-faktor yang terdapat dalam diri Individu, seperti faktor pilihan. Individu tidak dapat menangkap seluruh stimulus dari luar melalui persepsi, oleh karena itu individu harus memilih stimulus-stimulus sesuai dengan kondisi. Pilihan ini ditentukan oleh motif-motif dan kecenderungan dalam diri masing-masing. Oleh karena itu, individu dapat menyusun sikap positif terhadap satu hal dan membentuk sikap negatif terhadap hal lainnya. Misalnya, kalau kita pergi ke supermarket atau pergi ke salon, membaca berbagai berita melalui internet, begitu banyak hal yang masuk dalam indra kita. Semuanya minta diperhatikan. Maka, kita harus memilih mana yang akan dikunjungi dulu, atau dibaca dan sebagainya.
- 2) Faktor Eksternal: selain faktor-faktor yang terdapat dalam diri sendiri, maka pembentukan sikap ditentukan pula oleh faktor-faktor-faktor yang berada di luar, yaitu:
 - a. Sifat objek, sikap itu sendiri, bagus, atau jelek dan sebagainya.
 - b. Kewibawaan: orang yang mengemukakan suatu sikap: gambar dokter terkenal yang dipasang di jalan-jalan utama sedang mengimunisasi bayi dipasang besar-besar di berbagai tempat strategis agar masyarakat terdorong untuk mengimunisasi anak-anak balita mereka.
 - c. Sifat orang-orang atau kelompok yang mendukung sikap tersebut: Islam versi muhammadiyah atau Nahdlatul Ulama, yang masing-masing memiliki banyak program sosial dan pendidikannya, terbukti telah menarik jutaan umat sejak awal berdirinya hingga saat ini.
 - d. Media komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan sikap: di era teknologi sekarang, penggunaan multimedia sangat lebih efektif, ketimbang hanya menggunakan media-media tradisional, apalagi kalau hanya dari mulut ke mulut.
 - e. Situasi pada saat sikap itu dibentuk: ketika suatu negara sedang dilanda krisis, hampir semua mendukung tokoh tertentu untuk dipilih sebagai pimpinan. Tetapi, seiring dengan berjalannya waktu justru tokoh tersebut menimbulkan banyak krisis, maka orang pun lebih memilih orang lain untuk jadi pimpinan.

Tentunya tidak semua faktor dapat dipenuhi untuk membentuk suatu sikap. Kadangkala satu atau dua faktor sudah cukup. Semakin banyak faktor yang ikut memengaruhi, maka semakin cepat terbentuk sikap.

C. Macam-Macam Sikap Kerja

Individu dalam bekerja harus memiliki sikap. Sikap terhadap pekerjaan menimbulkan evaluasi positif atau negatif yang para pekerja miliki mengenai aspek-aspek lingkungan kerjanya (Robbins dan Judge, 2015). Berikut ini adalah beberapa contoh sikap kerja :

1) *Job Involvement*

Job involvement atau keterlibatan kerja diartikan sebagai tingkat dimana seseorang mengenal pekerjaannya secara psikologi dan merasakan tingkat kinerja mereka itu penting bagi harga diri. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi akan sangat mengenali pekerjaannya dan benar-benar perhatian terhadap apa saja pekerjaan yang dilakukan (Wibowo, 2013).

Job involvement merupakan tingkat dimana seseorang mengidentifikasi dengan sebuah pekerjaan, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan mempertimbangkan kinerja penting bagi nilai diri (Robbins dan Judge, 2015). Makna lain dari *Job involvement* adalah partisipasi. *Participation, involvement, dan inclusion* merupakan terminology yang digunakan untuk menjelaskan adanya peran dari bawahan dalam proses kinerja organisasi (Wibowo, 2013).

2) *Organizational Commitment*

Komitmen organisasional (*organizational commitment*), yang didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang karyawan mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota (Robbin dan Judge, 2015). Komitmen organisasi berarti karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu dan tujuannya untuk mengharapkan agar dirinya tetap menjadi anggota. Komitmen organisasional, memiliki 3 dimensi yaitu; (Wibowo, 2013)

- a. *Affective commitment*, merupakan sisi emosional dan keyakinan individu terhadap nilai-nilainya pada organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan perasaan dari sisi ekonomi pekerja terhadap organisasi. Seorang karyawan mungkin mempunyai komitmen pada pemberi kerja karena mereka digaji dengan layak dan akan merasa menyakiti keluarganya jika keluar dari pekerjaannya.
- c. *Normative commitment*, merupakan perasaan untuk bertahan dalam organisasi karena alasan moral atau etika. Seorang karyawan yang memberikan ide terhadap perusahaan akan tetap bertahan di perusahaan tersebut karena merasa ikut bertanggung jawab terhadap aplikasi dari ide yang diberikan dan jika meninggalkan perusahaan maka akan memberikan kesulitan bagi atasannya yang mungkin tidak seberapa paham dengan aplikasi ide tersebut.

3) *Employee Engagement*

Sikap kerja berikutnya adalah *employee engagement* merupakan hubungan individu terkait kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukan. Karyawan mendapatkan ketersediaan sumber daya dan peluang mempelajari keterampilan baru. Karyawan merasa pekerjaannya penting dan bermakna, dan interaksi dengan rekan kerja dan supervisor juga dihargai. Selain itu *employee engagement* juga berarti bahwa karyawan mempunyai kemauan besar dari pekerjaannya dan merasakan hubungan mendalam dengan organisasi tempatnya bekerja (Wibowo, 2013).

Menurut Robbins dan Judge (2015) keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yaitu keterlibatan seorang individu, kepuasan, dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang sangat terlibat memiliki gairah dalam pekerjaannya dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaannya; karyawan yang tidak terlibat telah keluar secara esensial, menghabiskan waktu tetapi bukan energi atau perhatian pada pekerjaannya.

D. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : Hubungan antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* pada perawat rumah sakit X.

Penulis : Alinda Mariyanti Wibowo dan Umi Anugerah Izzati.

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* pada perawat Rumah Sakit X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah perawat Rumah Sakit X yang berjumlah 128. Instrumen yang digunakan berupa skala *employee engagement* dan skala *organizational citizenship behavior*. Data hasil penelitian ini kemudian dianalisis menggunakan uji korelasi product moment dengan bantuan SPSS 24.0 for windows. Hasil analisis antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,601 ($r=0,601$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *employee engagement* dengan *organizational citizenship behavior* pada perawat Rumah Sakit X. Hubungan korelasi diantara keduanya bersifat positif, dimana semakin tinggi *employee engagement*, maka *organizational citizenship behavior* akan tinggi pula, dan sebaliknya jika *employee engagement* rendah maka *organizational citizenship behavior* akan rendah.

2. Judul Penelitian : *Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?*.

Penulis : Theresa Chinyere Ogbuanya dan Samson Onyeluka Chukwuedo.

Abstrak :

Studi ini menyelidiki tentang mediasi ganda dari keterlibatan kerja dan komitmen kerja dalam hubungan kerja dan kepuasan kerja. Subjek penelitian ini terdiri dari 247 dosen pendidikan

teknologi listrik di Universitas Nigeria. Dalam penelitian menggunakan penerapan korelasi bivariat, regresi dan analisis menggunakan 5000 sampel ulang metode koreksi bias atau bias sampel. Hasil analisis menunjukkan bahwa kerajinan kerja memiliki prediksi positif signifikan terhadap keterlibatan pekerjaan, komitmen kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu juga ditemukan bahwa keterlibatan kerja dan komitmen kerja memiliki prediksi signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Dari hasil analisis juga mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja dan komitmen kerja memiliki mediasi penuh pada kepuasan kerja. Demikian juga diketahui bahwa komitmen kerja memediasi antara keterlibatan hubungan kerja dan hubungan kerja.

BAB V

MANAJEMEN STRES KERJA

A. Pengertian Stres Kerja

Permasalahan erat kaitannya dengan kehidupan setiap individu. Permasalahan ini kemudian dapat menjadi sumber stres bagi individu. Setiap individu memiliki situasi pemicu stres yang berbeda-beda begitu pula cara individu dalam mengatasi stres. Dalam artian, beberapa situasi dapat memicu stres bagi sebagian individu namun tidak dengan individu lainnya dan cara mengatasi stres dapat efektif pada beberapa individu tapi tidak efektif untuk individu lainnya. Situasi, peristiwa, atau tindakan yang secara potensial dapat mengganggu atau dapat menimbulkan stres disebut stressor (Triatna, 2015).

Stres merupakan istilah yang berasal dari bahasa latin *stringere* yang berarti "keras" (*stricus*). Istilah ini mengalami perubahan seiring dengan perkembangan penelaahan yang berlanjut dari waktu ke waktu dari *straise*, *strest*, *stresce*, dan *stress* (Nasrudin, 2010). Pemahaman terkait stres ini dapat dimulai dari pengertian stres menurut Anoraga (1992 ; Triatna, 2015), mengatakan bahwa stres merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan dilingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Tanggapan terhadap perubahan lingkungan ini berupa tegangan, jadi bukan tanggapan biasa. Stres merupakan suatu keadaan di mana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya (Nasrudin, 2010).

Surya (1994; Triatna, 2015), menyatakan bahwa stres merupakan suatu keadaan dimana seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang mempengaruhi dirinya. Hal senada juga disampaikan oleh Handoko (1994 ; Triatna, 2015), yang mengatakan bahwa stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Adapun Gibson dkk (1993; Triatna, 2015), mengartikan stres adalah tanggapan yang dapat menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individual dan atau proses psikologis,

yakni suatu konsekuensi dari setiap tindakan ekstern (lingkungan), situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan atau fisik seseorang.

Pendapat lain dari Hamali (2016) mendefinisikan stres sebagai suatu reaksi psikologis dan fisik terhadap kondisi-kondisi internal atau lingkungan yang diperpanjang, dan kecakapan-kecakapan adaptif individu yang bekerja terlalu berat. Stres adalah tanggapan adaptif terhadap ancaman yang disadari atau tidak disadari. Sejumlah stres yang dihasilkan lewat suatu kondisi bergantung pada persepsi seseorang tentang situasi, bukan situasi itu sendiri, atau dengan kata lain, stres adalah sebuah fenomena yang bersifat relatif. Beberapa stress itu baik, jumlah stress yang rendah hingga moderat akan memungkinkan bagi banyak orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik dengan meningkatkan intensitas pekerjaan mereka, kewaspadaan, dan kemampuan untuk bereaksi. Hal ini dikhususkan jika stress muncul sehubungan dengan tantangan pada pekerjaan dan bukan hambatan yang mencegah karyawan dari melakukan pekerjaan mereka secara efektif (Robbins dan Judge, 2015). Namun terlalu banyak stress memberikan tuntutan yang tidak dapat dicapai oleh seseorang, yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih rendah (Robbins dan Judge, 2015).

Menurut Beehr dan Newman (1978; Wijono, 2015) stres kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan yang timbul dalam interaksi diantara manusia dan pekerjaan. Pada umumnya, stress diartikan sebagai stimulus dari luar yang mengganggu fungsi psikologis, fisik, dan kimiawi dalam tubuh individu (Nykodym dan George, 1989; Wijono, 2015). Selain itu, stress juga merupakan bentuk dari ketidakjelasan peran, konflik peran, dan beban kerja yang berlebihan. Hal inilah yang akan mengganggu kemampuan dan hasil kerja individu dalam bekerja (Keenan dan Newton, 1984; Wijono, 2015)

Pengaruh lingkungan sosial mungkin menjadi salah satu penyebab terjadinya stres kerja sehingga dapat berdampak pada motivasi kerja. Individu cenderung merespon dan bertindak sesuai tuntutan lingkungan sosialnya yang dipengaruhi oleh anggota masyarakat di lingkungan sosial lainnya (Korman, 1977 ; Wijono, 2015). Masyarakat yang menginginkan keberhasilan pada anggota yang ada di dalam lingkungan sosialnya akan memberikan dukungan

dan motivasi untuk anggotanya dalam mencapai keberhasilan tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa yang mempengaruhi motivasi individu dalam mencapai keberhasilan adalah adanya stress di lingkungan sosialnya bukan stress kerja.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan reaksi psikologis dan fisik terhadap kondisi-kondisi internal atau suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan berdampak pada hasil kerja individu.

B. Dimensi Stres Kerja

Menurut Theorell (2001; Deniz dkk, 2015) stress kerja terbagi menjadi 3 dimensi yaitu :

1. Dukungan sosial

Dukungan sosial yang dimaksudkan adalah dukungan baik dalam bentuk bantuan tenaga atau motivasi serta pengertian dari rekan kerja. Tingkat dukungan sosial yang didapatkan setiap pekerja memiliki pengaruh terhadap potensi kemunculan stress kerja. Apabila lingkungan kerjanya memberikan dukungan positif dengan bekerja sama dalam bekerja, serta pemberian perhatian dan penuh pengertian dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja seseorang. Secara otomatis akan terhindar dari stress kerja, karena kewajibannya segera terselesaikan dengan produktivitas yang tinggi. Sebaliknya, jika pemberian dukungan sosial hanya sedikit ataupun bisa negatif seperti ada konflik dan kesalahpahaman, tidak ada kerjasama, rasa saling pengertian dan saling perhatian maka akan menurunkan produktivitas kerja. Kewajiban tidak bisa cepat terselesaikan sehingga terus menumpuk dan menjadi tekanan yang berujung pada stress kerja.

2. Kontrol

Ketika bekerja pengendalian menjadi hal yang penting untuk manajemen baik mental, tenaga, dan waktu. Dalam suatu instansi atau organisasi terdapat banyak sekali tugas, hambatan, dan tuntutan yang harus bisa dikontrol. Supaya karyawan dapat memenuhi semua kewajibannya, mereka harus mengontrol dirinya sendiri.

Kontrol terhadap mental berkaitan dengan regulasi emosi yang baik dalam menangani masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Terkadang ada beberapa pekerja yang mengaitkan masalah diluar pekerjaan dimasukkan kedalam pekerjaan mereka, sehingga memunculkan masalah yang tidak perlu. Jika emosi sudah tidak bisa dikontrol maka orang akan sulit untuk berpikir secara optimal seperti biasanya dalam pemecahan masalah dan mencari cara menyelesaikan kewajiban.

Kontrol terhadap tenaga berkaitan dengan bagaimana cara mereka mengatur kondisi fisik mereka dalam bekerja. Mencari sebuah cara yang efektif supaya dapat mengurangi beban tenaga yang dikeluarkan untuk melakukannya. Menghindari suatu kegiatan yang tidak perlu, karena dapat menguras tenaga yang sia-sia.

Kontrol terhadap waktu berkaitan dengan bagaimana cara mengolah waktu yang baik dan benar. Setiap kewajiban dalam pekerjaan memiliki target serta timeline yang mengatur jalannya suatu pekerjaan. Ada waktunya untuk bekerja, dan ada waktu untuk beristirahat. Agar target dapat tercapai sesuai timeline, harus benar-benar memanfaatkan waktu yang ada. Tentunya apabila terlambat ataupun lebih cepat, keduanya memiliki konsekuensi masing-masing. Namun keterlambatan berpotensi dalam memunculkan stress kerja pada karyawan.

3. Beban Kerja

Beban kerja berkaitan dengan kewajiban yang harus mereka selesaikan, dan waktu yang menjadi penentunya. Kewajiban atau bisa disebut dengan tanggungan setiap pekerja berbeda-beda. Menyesuaikan dengan jabatan, kemampuan, dan pemanfaatan waktu. Ketiganya berperan dalam menentukan seberapa berat beban kerja yang ditanggung oleh setiap pekerja. Setiap jabatan memiliki tugasnya masing-masing dalam sebuah instansi, tentunya pembagian tersebut disesuaikan dengan kemampuannya. Tuntutan yang diberikan harus dapat segera diselesaikan oleh karyawan sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan, jika terlambat atau tidak diselesaikan maka akan terjadi penumpukan tuntutan sehingga dapat memunculkan beragam masalah nantinya, termasuk stress kerja.

C. Penyebab Stres Kerja

Ada beberapa sumber munculnya stres kerja pada individu. Adapun sumber stress atau biasa disebut dengan stressor merupakan suatu keadaan atau peristiwa yang menjadi pemicu terjadinya stress. Stress dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain yang berasal dari faktor pekerjaan, faktor dari non-pekerjaan, dan faktor dari pribadi seseorang (Triatna, 2015). Ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan yang mengalami stress kerja namun tetap merasa puas dengan pekerjaannya. Faktor tersebut adalah tugas yang dikerjakan memiliki tantangan dan menimbulkan rasa senang jika mampu menyelesaikannya dengan baik. Faktor selanjutnya adalah adanya komunikasi yang efektif antar anggota serta kerjasama yang kondusif antara atasan dengan karyawannya. Faktor terakhir adalah sejauh mana karyawan memandang para manajemen memberi keleluasaan yang besar pada karyawannya (McGee, Goodson, dan Cashman, 1984; Wijono, 2015).

Selain itu juga ada faktor internal individu yang turut mempengaruhi kepuasan kerja dan stress kerja karyawan, yakni kepribadian dan sifat yang dimiliki karyawan tersebut. Dalam artian karyawan yang mampu mengelola kepribadian dan sifatnya dengan baik serta diberikan spesifikasi tugas yang jelas, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya meskipun sulit. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa stress kerja belum tentu dapat mempengaruhi motivasi karyawan (McGee et al, 1984; Wijono, 2015)

Pada dasarnya, sumber stress merupakan hasil timbal balik antara seorang individu dengan lingkungannya. Ada dua faktor dari lingkungan individu yang menjadi sumber stress yaitu faktor pekerjaan dan faktor diluar pekerjaan.

1) Faktor-faktor pekerjaan

Identifikasi sumber stres kerja diteliti oleh Soewondo (1993; Wijono, 2015) dan menghasilkan antara lain sumber stres dapat berhubungan dengan:

- a. Tempat kerja, yakni tempat dimana seorang karyawan menjalankan aktivitas pekerjaannya terasa tidak nyaman seperti suhu ruangan kerja yang terlalu panas atau terlalu dingin,

- ruangan kerja yang sempit, berisik, atau penerangan yang kurang;
- b. Isi pekerjaan, yakni hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti batas waktu kerja, beban kerja, tekanan waktu, kekompleksitasan pekerjaan, pekerjaan yang menumpuk, pekerjaan baru yang belum dikenal merupakan juga bisa menjadi sumber stress.
 - c. Syarat-syarat pekerjaan yang tidak mendukung pengembangan karirnya seperti karir tidak jelas, kenaikan pangkat tertahan, tidak dipromosikan, status kepegawaian yang tidak jelas, tidak mendapatkan reward merupakan hal-hal yang juga dapat menjadi stressor di tempat kerja;
 - d. Hubungan interpersonal dalam bekerja, seperti hubungan yang tidak seimbang seperti atasan yang terlalu banyak menuntut, atasan yang menyebalkan, kurang apresiasi dari pimpinan, keputusan atasan yang berubah-ubah, sikap kolega yang tidak enak, merasa tidak cocok dengan teman kerja, kurang terbuka antara atasan dengan bawahan, bawahan yang memerlukan petunjuk setiap saat dalam menyelesaikan pekerjaan rutin juga dapat menjadi sumber stress seseorang.

2) Faktor-faktor diluar pekerjaan

Terdapat beberapa faktor-faktor di luar pekerjaan yang berpotensi menjadi pemicu atau sumber stress (Tosi et al, 1990; Wijono, 2015), seperti:

a. Perubahan Struktur Kehidupan

Dalam menghadapi perubahan dalam hidup, seseorang memerlukan penyesuaian diri untuk dapat melihat hubungan antara perkembangan diri dan perbedaan pandangan yang terjadi dari kehidupan pribadi yang tercermin dalam perubahan-perubahan kehidupan. Terdapat tiga dimensi struktur kehidupan yang dapat menyebabkan stres, yaitu :

- (1) Dimensi budaya sosial yakni perubahan struktur kehidupan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan bersama keluarga, religious, keturunan, struktur pekerjaan, dan faktor-faktor sosial yang luas lainnya.
- (2) Adanya perubahan status hubungan dengan orang lain dalam dunia budaya sosial, seperti seorang pribadi berperan sebagai

suami atau istri, sebagai rekan kerja, sebagai orangtua, dan sebagai rakyat sebuah Negara.

(3) Aspek dari individu sendiri yakni perubahan dalam diri Individu karena beberapa individu memiliki kecenderungan karakteristik yang tidak tahan terhadap tekanan, ancaman, mudah, dan cemas.

b. Dukungan Sosial yang diterima

Salah satu faktor di luar pekerjaan yang menjadi sumber stress yaitu minimnya dukungan sosial yang diterima seseorang. Dukungan sosial merupakan salah satu cara komunikasi yang bersifat positif, karena berisi tentang perasaan suka, keyakinan, penghargaan, penerimaan diri, dukungan dan kepercayaan diri seseorang terhadap kepentingan orang lain (Katz dan Kahn, 1978; Wijono, 2015).

c. *Locus of Control*

Beberapa individu mempunyai keyakinan bahwa mereka dapat mempengaruhi lingkungan kerja sekitar melalui apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya. Individu yang memiliki *locus of control* internal akan menghadapi stres potensial, dengan cara mempelajari terlebih dahulu peristiwa-peristiwa yang dianggap berpotensi mengancam dirinya, kemudian menentukan sikap tertentu secara rasional dalam menghadapi stres kerja tersebut.

Sedangkan, individu yang memiliki *locus of control* eksternal menganggap bahwa segala peristiwa yang terjadi di lingkungan kerjanya dapat mempengaruhi dirinya. Dalam artian, sikap hidup yang diambilnya dikendalikan oleh faktor lingkungan disekitarnya. Individu yang mempunyai perasaan cemas, mudah stres, depresi, neurosis, pekerjaan dan hidupnya selalu ditentukan oleh nasib yang mengendalikan dirinya (Parkes, 1984; Munandar. 2014).

d. Kepribadian Tipe A dan B

Setiap individu mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya. Menurut Friedman dan Rosenman (1974; Wijono, 2015) mengelompokkan kepribadian kedalam dua tipe

yang berbeda, yaitu tipe A dan tipe B. Kedua tipe kepribadian tersebut akan berbeda, dalam mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Beberapa ciri yang dapat dilihat dari dua tipe tersebut yakni individu mampu mengerjakan tugas dengan cepat, mempunyai sikap kompetitif tinggi, ingin segera mencapai tujuan yang diinginkannya dengan cara apapun atau menyelesaikan tugas lebih cepat dari kurun waktu yang ditentukan, ingin meraih prestasi yang lebih baik, ambisius, agresif, mudah merasa stres, mudah tertekan, tergesa-gesa, mudah gelisah, sering mengalami ketegangan, dan berbicara dengan penuh semangat (*explosive*).

Lawan dari tipe tersebut adalah kepribadian tipe B yang memiliki ciri-ciri rileks, tenang, tidak suka kesulitan, jarang menunjukkan kemarahan, menggunakan banyak waktunya untuk melakukan hobinya, tidak mudah stres, tidak mudah iri, bekerja terus menerus, memiliki banyak waktu, dan berbicara dengan nada suara pelan dan kecepatan kerjanya lamban.

e. Harga diri

Harga diri adalah seberapa besar penerimaan seseorang dan usaha untuk melakukan evaluasi terhadap diri sendiri atau bisa juga disebut dengan konsep diri. Apabila individu memiliki konsep diri yang positif, maka harga diri yang dimiliki juga tinggi sehingga akan dapat mengembangkan diri dalam menghadapi berbagai kondisi, situasi atau peristiwa yang mengganggu, menekan atau mengancam dirinya, dengan demikian, stress kerja yang dialami akan rendah. Sebaliknya, seseorang yang memiliki harga diri yang rendah dalam menghadapi berbagai kondisi, situasi atau peristiwa yang mengganggu, menekan atau mengancam dalam pekerjaannya, akan menjadikannya mengalami stres kerja yang tinggi karena rasa percaya dirinya rendah (Tosi, et al., 1986; Wijono, 2015).

f. Fleksibilitas dan kaku

Orang yang mempunyai kecenderungan yang fleksibel adalah orang yang dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan atau tekanan-tekanan, karena lebih baik dalam melakukan kerjasama

dengan orang lain dibandingkan dengan orang yang kaku (Kahn et al., 1964; Wijono, 2015).

Sedangkan, orang yang kaku adalah orang yang menunjukkan sikap tertutup pada sekitarnya, berorientasi pada hal-hal yang sifatnya umum, cenderung ingin kelihatan rapi, tidak toleran dan senang mengkritik orang lain, dan mudah mengalami tekanan-tekanan atau stres dalam pekerjaannya. Orang yang bersifat kaku saat menghadapi stres kerja akan mempunyai kecenderungan untuk memberikan respon:

- (1) Memberikan sangkalan atau menolak tekanan atau dapat juga tidak bereaksi terhadap tekanan peran yang diterimanya bahkan tidak mempedulikannya.
- (2) Memberikan penolakan terhadap orang yang menekan dirinya.
- (3) Menjadi semakin bergantung kepada atasannya apabila mendapatkan tekanan yang berkaitan dengan beban peran yang diterimanya, konflik yang muncul ataupun adanya ketidakjelasan peran dalam pekerjaannya.
- (4) Apabila mendapat tekanan, seorang yang kaku akan merespon keras, bekerja melebihi orang lain pada umumnya, peduli dengan pandangan orang lain dengan terus mencoba menyempurnakan tugas/menyelesaikan tugasnya sehingga memiliki nilai yang lebih dalam organisasi tempatnya bekerja.

g. Kemampuan

Kemampuan merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi respons-respon individu terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang menimbulkan stres. Individu yang mempunyai kemampuan tinggi cenderung mempunyai pengendalian lebih terhadap kondisi, situasi atau peristiwa yang menimbulkan stres daripada individu yang mempunyai kemampuan rendah dalam menghadapi stres (Beer dan Newman, 1978; Wijono, 2015). Ada tiga alasan yang dikemukakan bahwa individu yang mempunyai kemampuan tinggi mungkin akan lebih baik caranya dalam menghadapi stres.

- (1) Dengan kemampuannya yang lebih tinggi dari orang lain, memungkinkan ia dapat mengerjakan tugas-tugasnya yang sarat dengan peran secara kuantitatif maupun kualitatif.

- (2) Orang yang mempunyai kemampuan yang tinggi ada kecenderungan mengetahui batas akhir kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ia akan lebih mampu untuk menilai keberhasilannya dalam menghadapi situasi-situasi yang menyebabkan stres dibandingkan orang yang mempunyai kemampuan rendah.
- (3) Orang yang mempunyai kemampuan tinggi dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pengendalian diri yang lebih terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang menimbulkan stres kerja dibandingkan dengan orang yang mempunyai kemampuan yang lebih rendah dalam memberi respons terhadap stres kerja (Wijono, 2015).

D. Dampak Stres Kerja

Sebagaimana diketahui bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah stres kerja dalam organisasi perusahaan merupakan gejala yang penting diamati sejak timbulnya tuntutan untuk efisien dalam pekerjaan (Marliani, 2015). Stres kerja memiliki akibat, baik fisik maupun mental terhadap dinamika perilaku seseorang tergantung bagaimana ia menghadapi atau merespons kondisi yang menimbulkan stres itu sendiri. Akibat stres ini bermacam-macam. Ada akibat positif, yang dapat memotivasi seseorang, merangsang kreativitas, mendorong untuk tekun bekerja, atau bahkan dapat memberikan inspirasi untuk hidup lebih baik lagi. Namun banyak pula yang berakibat negatif, yang merusak dan berbahaya (Triatna, 2015).

Dengan demikian stres dapat menimbulkan dampak atau konsekuensi dalam aspek psikologi, jasmaniah, perilaku dan lingkungan (Muhammad Surya, 1994; Triatna, 2015).

- 1) Aspek psikologis (kecenderungan gampang marah, frustrasi, cemas, agresif, gugup, panik, kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, hilang percaya diri).
- 2) Aspek jasmaniah (perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, denyut jantung meningkat, sulit bernafas, gangguan pencernaan, gangguan saraf).

- 3) Aspek perilaku (kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, sensitive, pasif, kurang bertanggung jawab).
- 4) Aspek lingkungan (suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tentram).

Seseorang yang mengalami tingkat stress yang tinggi telah diimplikasikan sebagai faktor penyebab dalam penyakit jantung, stroke, kanker, gangguan pernapasan, pengeroposan tulang, gangguan lambung, susah tidur (insomnia), gangguan psikologis (depresi, bunuh diri), penyakit psikosomatis, gangguan pada kulit, penyakit-penyakit kronis, dan rasa nyeri (Kaswan, 2017).

Pendapat lain menurut Cox (1978; Gibson et al., 1993; Triatna, 2015), secara umum akibat atau dampak dari stress ada beberapa kategori, meliputi:

- 1) Akibat Subjektif: kecemasan, agresif, acuh tak acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, dan perasaan terpencil.
- 2) Akibat Dalam Bentuk Perilaku: kecanduan alkohol, ledakan emosi, makan atau minum berlebihan, bertindak mengikuti kata hati yang kadang-kadang irasional dan tertawa gugup.
- 3) Akibat Kognitif: ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, mulut kering, banyak keringat, sebentar-sebentar panas dingin.
- 4) Akibat Keorganisasian: ketidakhadiran, produktivitas rendah, mengasingkan diri, menurunnya komitmen dan loyalitas pada organisasi kerja.

E. Manajemen Stres Kerja

Stres kerja perlu untuk diolah agar dapat mengurangi dampak negatif yang dapat ditimbulkan. Manajemen stres berarti berusaha mencegah timbulnya stres, meningkatkan ambang stres dari individu dan menampung akibat fisiologikal dari stres. Manajemen stres bertujuan untuk mencegah berkembangnya stres jangka pendek menjadi stres jangka panjang atau stres yang kronis (Munandar, 2014). Stres dalam organisasi dan manajemen merupakan fenomena yang tidak dapat dihindarkan oleh setiap pemimpin atau manajer. Dalam kondisi tertentu stress menjadi sesuatu yang menguntungkan

tetapi dalam kondisi lainnya, stres menjadi kondisi yang merugikan (Triatna, 2015).

Reaksi yang biasa terjadi dalam menghadapi stres ialah *flight or fight*, 'melarikan diri', secara fisik atau psikis, dari situasi yang penuh stres atau 'melawan' stres. Melarikan diri dari situasi penuh stres secara fisik ialah meninggalkan ruangan kerja yang menimbulkan stres, mengundurkan diri dari tugas pekerjaannya, mutasi pekerjaan, bekerja di perusahaan lain. Melarikan diri secara psikologis ialah melarikan diri dari dunia nyata ke dalam dunia khayal, mencoba melupakan situasi yang penuh stres yang menimbulkan frustrasi dengan cara minum alkohol, mengisap ganja, me-repress (Munandar, 2014). Menurut Gibson (1993; Triatna 2015), dalam semua kemungkinan stres tidak terdapat dalam daftar mengenai persoalan-persoalan yang mungkin timbul. Jadi, langkah pertama dalam setiap program apa saja untuk mengatur stres yang masih dapat diterima adalah mengakui bahwa tekanan itu ada.

Setiap program untuk menangani stres harus dimulai dengan menentukan apakah stres itu ada dan apakah yang menyebabkan adanya stres tersebut. Penanggulangan stres ini dapat berupa program organisasi dan atau program individual. Pandangan interaktif mengatakan bahwa stres ditentukan oleh faktor-faktor di lingkungan dan faktor-faktor dari individunya.

Dalam melakukan manajemen stres dapat dilakukan beberapa cara berikut (Munandar, 2014):

- 1) Mengubah faktor-faktor di lingkungan agar tidak menjadi pembangkit stres.
- 2) Mengubah faktor-faktor dalam individu agar:
 - a. Ambang stres meningkat, tidak cepat merasakan situasi yang dihadapi sebagai penuh stres.
 - b. Toleransi terhadap stres meningkat, dapat lebih lama bertahan dalam situasi yang penuh stres, tidak cepat menunjukkan akibat yang merusak dari stres pada badan. Dapat mempertahankan kesehatannya.

Menurut Robbins dan Judge (2015), ada dua pendekatan dalam stres, yaitu pendekatan individual dan pendekatan organisasional. Pendekatan individual menjelaskan bahwa seorang karyawan dapat

memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengendalian/relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial. Pendekatan organisasional menerangkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan stress terutama tuntutan tugas dan peran, struktur organisasi dikendalikan oleh manajemen. Dengan demikian, faktor-faktor ini dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang mungkin diinginkan oleh manajemen untuk dipertimbangkan antara lain perbaikan seleksi personel dan penempatan kerja, penggunaan penetapan tujuan yang realistis, perancangan ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, perbaikan komunikasi organisasi, dan penegakan program kesejahteraan korporasi.

Desain pekerjaan juga dapat mengurangi kelebihan beban kerja, tekanan waktu dan kemenduaan peranan. Selanjutnya komunikasi dapat diperbaiki untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja, dan partisipasi dapat ditingkatkan. Komunikasi yang lebih baik bisa memperbaiki pemahaman karyawan terhadap situasi stres, dan program-program latihan dapat diselenggarakan untuk mengembangkan ketrampilan dan sikap dalam menangani stres. Pelayanan konseling merupakan cara paling efektif untuk membantu para karyawan menghadapi stres (Handoko, 2014).

Pengertian konseling atau pembimbingan dan penyuluhan adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud untuk membantu karyawan agar dapat menangani masalah secara baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka (Handoko, 2014).

Berdasarkan besarnya pengarahan yang diberikan dalam proses konseling, ada tiga tipe konseling yaitu (Handoko, 2014):

1) *Directive Conseling*

Directive conseling adalah proses mendengarkan masalah-masalah emosional karyawan, memutuskan dengan karyawan apa yang seharusnya dilakukan, dan kemudian memberitahukan kepada dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan hal itu.

- 2) *Nondirective counseling*
Nondirective, atau *client-centered, conseling* merupakan suatu proses mendengarkan secara penuh perhatian dan mendorong karyawan untuk menjelaskan masalah-masalah yang menyusahkan mereka, memahaminya dan menentukan penyelesaian-penyelesaian yang tepat. Jadi, *nondirective counseling* terpusat pada karyawan (*counselee*) bukan pada pembimbing (*counselor*).
- 3) *Cooperative counseling*
Cooperative counseling adalah hubungan timbal balik antara pembimbing dan karyawan yang mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu pemecahan masalah-masalah karyawan. Tipe ini tidak sepenuhnya terpusat pada karyawan dan pembimbing saja, tetapi mengintegrasikan berbagai gagasan, pengetahuan, pandangan dan nilai-nilai kedua partisipan dalam hubungan konseling (Handoko, 2014).

Mangkunegara (2007; Hamali, 2016) juga mengungkapkan cara mengatasi stres kerja dengan tiga pola yakni,

- 1) Pola Sehat, yaitu pola menghadapi stres yang terbaik dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.
- 2) Pola keseimbangan (harmonis), yaitu pola menghadapi stres dengan cara mengelola waktu dan kegiatan secara seimbang (harmonis) dan tidak menimbulkan kesibukan dan tentangan, dengan cara mengatur waktu secara teratur.
- 3) Pola Patologis (kerusakan), yaitu pola dalam mengatasi stres yang memiliki akibat negatif seperti gangguan fisik maupun sosial-psikologis.

F. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : *The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry.*

Penulis : Naser Hoboubi, Alireza Choobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh Keshavarzi, dan Ali Akbar Hosseini.

Abstrak :

Stress kerja dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja. Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki stres kerja, kepuasan kerja, dan tingkat produktivitas tenaga kerja, untuk memeriksa efek dari stres kerja dan kepuasan kerja terhadap produktivitas tenaga kerja, dan untuk mengidentifikasi faktor yang terkait dengan penurunan produktivitas antara karyawan dari industri petrokimia Iran. Metode: Subjek penelitian, 125 karyawan yang dipilih secara acak dari sebuah perusahaan petrokimia Iran yang berpartisipasi. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner demografi, kuisisioner stres kerja digunakan untuk mengetahui tingkat stres kerja, Indeks deskriptif Kerja untuk memeriksa kepuasan kerja, dan Hersey dan Goldsmith kuesioner untuk menyelidiki produktivitas dalam populasi penelitian. Hasil: Tingkat karyawan dirasakan stres kerja dan kepuasan kerja yang moderat-tinggi dan sedang, masing-masing. Juga, produktivitas mereka dievaluasi sebagai moderat. Pemodelan regresi menunjukkan bahwa produktivitas adalah secara signifikan terkait dengan jadwal shift, kedua dan dimensi ketiga stres kerja dan dimensi kedua dari kepuasan kerja (pengawasan).

2. Judul Penelitian : *The effect of job stress on self-reported safety behaviour in container terminal operations: The moderating role of emotional intelligence.*

Penulis : Chin-Shan Lu, Szu-Yu Kuo

Abstrak :

Studi ini secara empiris meneliti efek moderat dari kecerdasan emosional pada stres kerja dan perilaku keselamatan yang dilaporkan sendiri dalam konteks operasi terminal kontainer menggunakan data survei yang dikumpulkan dari 430 responden yang bekerja di terminal kontainer di Taiwan. Analisis regresi hirarkis digunakan untuk analisis data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa stres kerja secara negatif mempengaruhi perilaku keselamatan dalam hal kepatuhan keselamatan, serta kecerdasan emosional secara positif mempengaruhi perilaku keselamatan dalam hal partisipasi keselamatan dan kepatuhan keselamatan. Hasil juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran moderat pada hubungan antara stres kerja dan kepatuhan keselamatan.

BAB VI

KEPUASAN KERJA

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki beberapa pengertian. Kepuasan kerja adalah cara seorang individu merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan proses evaluasi atas karakteristik-karakteristik pekerjaan sehingga menghasilkan emosi positif terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2015). Blum dan Naylor (1986; Wijoyo, 2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh seorang karyawan. Sikap berkaitan erat dengan pekerjaan individu yang meliputi faktor-faktor seperti gaji, supervisi, situasi, peluang untuk maju, penghargaan, kemampuan, dan penilaian pekerjaan yang adil dari perusahaan.

Adapun Handoko (2014) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Spector (1997; Baliartati, 2016), *job satisfaction* didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Perasaan terhadap pekerjaannya ini dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan umum (*global approach*) dan khusus (berdasarkan aspek). Pendekatan umum digunakan apabila seseorang ingin mengetahui tingkat kepuasan seseorang di dalam pekerjaannya beserta pengaruhnya terhadap variabel-variabel lainnya. Dalam hal ini, pendekatan umum melihat *job satisfaction* sebagai satu kesatuan dan perasaan karyawan pada pekerjaannya secara keseluruhan.

Tolak ukur rasa puas dalam bekerja pada setiap individu berbeda-beda. Perlakuan tertentu mungkin dapat memuaskan individu satu namun tidak dengan lainnya begitu juga sebaliknya. Marliani (2015) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya sebagai rasa menghargai dalam

mencapai salah satu nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Locke (1976; Wijoyo 2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkatan dari emosi positif dan menyenangkan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penaksiran dari karyawan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lalu daripada harapan-harapan untuk masa yang akan datang.

Batasan yang diberikan oleh Locke menunjukkan adanya dua unsur yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Keinginan yang dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Lebih lanjut, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar (Munandar, 2014).

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan tentang kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan penilaian terhadap situasi kerja.

B. Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

Dalam teori ketidaksesuaian, Locke (1976; Wijono, 2015) mengungkapkan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan dasar pertimbangan dua nilai (*values*), yaitu (a) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang dia terima dalam kenyatannya; dan (b) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan individu.

Perasaan puas atau tidak puas yang dimiliki oleh individu sangat bersifat pribadi karena perasaan tersebut muncul tergantung dari cara individu mempersepsikan ketidaksesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil yang telah dicapainya Locke (1976; Wijono, 2015). Esensi teori ketidaksesuaian atau pertentangan bahwa seseorang akan merasa puas jika kondisi yang diinginkan sesuai dengan kondisi yang ada. Semakin besar ketidaksesuaian antara kondisi yang ada dan kondisi yang diinginkan, semakin besar pula rasa ketidakpuasannya (Marliani, 2015).

2. Teori Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (Facet Satisfaction)

Teori model dari kepuasan bidang menurut model Lawler (1977; Wijono, 2015) dengan teori keadilan Adams. Model Lawler mengatakan bahwa individu akan merasa puas terhadap bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya, hubungan antara rekan kerja, atasan dan bawahan, dan atau gaji). Individu dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

Teori Lawler (Marliani, 2015) menegaskan bahwa (1) jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang akan sesuai tergantung pada cara orang memersepsikan masukan pekerjaan; (2) ciri-ciri pekerjaan dan cara memersepsikan masukan dan keluaran dari orang lain dijadikan pembanding bagi orang yang bersangkutan; (3) jumlah bidang yang dipersepsikan orang lain dari hal-hal yang secara aktual terima bergantung pada hasil keluaran yang dipersepsikan dari orang lain dibandingkan dengan dirinya. Esensi teori ini bahwa seseorang akan merasa puas dengan suatu aspek khusus dari pekerjaannya, baik gaji, atasan, maupun rekan kerja serta hal lainnya. Jika jumlah aspek khusus yang persepsikan sama dengan yang sepantasnya terima, maka individu akan merasakan kepuasan kerja (Marliani, 2015).

3. Teori Proses Bertentangan (Opponent-Process Theory)

Dalam teori proses bertentangan, Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan lain. Teori ini menekankan bahwa setiap orang ingin

mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*) (Munandar, 2014).

Kepuasan atau ketidakpuasan kerja menimbulkan mekanisme fisiologis dalam sistem pusat saraf yang membuat aktif emosi yang berlawanan. Teori ini menjelaskan bahwa jika individu memperoleh keberhasilan dalam pekerjaannya, maka individu akan merasa senang sekaligus takut gagal atau tidak senang. Setelah beberapa saat perasaan senang dan bangga berangsur-angsur menjadi turun dan semakin melemah sehingga individu akan merasa takut gagal atau sedih sebelum kembali dalam kondisi normal. Hal ini terjadi karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lama (Wijono, 2015).

C. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terdiri atas beberapa aspek. Menurut Spector (1997; Baliartati, 2016) ada beberapa aspek kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu :

1) Gaji

Gaji merupakan suatu imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan atas semua hal yang mereka lakukan kepada perusahaan. Pendistribusian gaji yang adil kepada manajer serta persepsi gaji yang sesuai dengan input yang diberikan karyawan akan meningkatkan *job satisfaction* (Spector, Dwyer & Jex, 1988; Baliartati, 2014).

2) Kesempatan mendapatkan Promosi

Kesempatan mendapatkan promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk naik pangkat dalam pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas apabila kesempatan untuk promosi diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan (McKenna, 2000; Baliartati, 2016).

3) Tunjangan Tambahan

Tunjangan tambahan merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi. Penelitian dari McKenna (2000; Baliartati, 2016) menunjukkan

bahwa seseorang akan lebih puas menerima tunjangan tambahan apabila tunjangan tersebut sudah sepenuhnya diterima karena sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan.

4) Atasan

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Menurut McKenna (2000; Baliartati, 2016), kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya.

5) Penghargaan dari Perusahaan

Penghargaan dari perusahaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah karyawan berikan pada perusahaan, yang meliputi bonus tahunan, kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat. Apabila perusahaan memberikan penghargaan yang sesuai dengan prestasi atau hasil kerja karyawan, karyawan tersebut akan lebih puas terhadap pekerjaannya

6) Peraturan dan prosedur kerja

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat karyawan bekerja. Apabila perusahaan mempunyai peraturan yang terlalu rumit maka karyawan cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan akan merasa lebih puas apabila sistem birokrasi perusahaan dinilai mudah dan tidak berbelit-belit.

7) Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan orang-orang yang berada di dalam satu lingkungan kerja dengan karyawan yang bersangkutan. Karyawan dapat mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila mendapatkan rekan kerja yang mendukung dan menyenangkan, serta disertai dengan kerukunan (McKenna, 2000 ; Baliartati, 2016).

8) Sifat Pekerjaan

Dalam pekerjaan yang dimaksud mencakup deskripsi kerja, variasi tugas, peran di dalam pekerjaan, dan jadwal kerja. Karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila sifat pekerjaan yang dimiliki sekarang sesuai dengan harapannya.

9) Komunikasi dalam perusahaan

Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antar karyawan. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar

dan tidak mengalami masalah, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Begitu pula sebaliknya, jika komunikasi dalam pekerjaan tidak lancar, karyawan akan cenderung mengalami ketidakpuasan kerja.

Bentuk kepuasan kerja dapat tercermin dalam perilaku tertentu. Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori. Colquitt, Lepine, Wesson (2011) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

1) *Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk seberapa banyak mereka berhak mendapatkan, yang diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

2) *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Ada kalanya banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Namun demikian ada juga pekerja yang menghargai promosi karena memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi.

3) *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan mereka memberikan penghargaan atas kinerja, membantu pekerja mendapatkan sumber daya yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai. Hal tersebut tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula

apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja.

4) *Coworker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya akan dapat membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena bila dalam batas tertentu akan dapat mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan.

5) *Satisfaction with the work it self*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

6) Altruism

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

7) Status

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas. Promosi jabatan di satu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan karena prestasinya dihargai.

8) Environment

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan. Namun, terdapat pandangan bahwa nilai-nilai ini dianggap kurang penting karena tidak relevan dalam semua pekerjaan, tidak seperti bayaran, promosi, dan seterusnya.

Kepuasan kerja memiliki ciri-ciri perilaku yang dapat diamati. Menurut Coquitt, LePine dan Wesson (2011) terdapat dua unsur yang terkandung dalam kepuasan kerja, yaitu *value fulfillment* atau pemenuhan nilai dan *satisfaction with the work itself* atau kepuasan

atas pekerjaan itu sendiri. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing unsur kepuasan kerja.

1) *Value Fulfillment*

Seorang pekerja akan merasa puas apabila pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai. Sesuatu yang berharga atau mempunyai nilai adalah segala sesuatu yang secara sadar atau tidak sadar orang ingin mencari atau mendapatkan. Kepuasan kerja akan terjadi apabila pekerja merasakan bahwa nilai yang mereka inginkan terpenuhi, diperoleh *value fulfillment*. Tetapi orang yang berbeda dapat menghargai hal yang berbeda dan bahwa nilai dapat berubah selama dalam kehidupan kerja. Teori yang bersangkutan dengan pemenuhan nilai tersebut dinamakan *Value-percept theory*.

2) *Satisfaction with the work itself*

Penelitian menunjukkan bahwa *critical psychological state* membuat pekerjaan memuaskan. Terdapat tiga macam keadaan psikologis, yaitu (Coquitt, LePine dan Wesson , 2011):

- a. *Meaning fulnes of work*. Keberartian pekerjaan mencerminkan tingkatan di mana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan dalam sistem filosofi dan keyakinan pekerja.
- b. *Responsibility for outcomes*. Tanggung jawab terhadap hasil, menangkap tingkatan dimana pekerja merasa bahwa mereka adalah pendorong utama kualitas dari pekerjaan unit. Kadang-kadang pekerja merasa seperti usaha mereka tidak menjadi masalah, karena hasil pekerjaan diatur oleh prosedur yang efektif, atau rekan sekerja yang lebih memengaruhi.
- c. *Knowledge of results*. Pengetahuan tentang hasil mencerminkan tingkatan terhadap pengetahuan pekerja baik, atau seberapa buruk, yang mereka lakukan. Banyak pekerja bekerja dalam pekerjaan dimana mereka tidak pernah menemukan kesalahan mereka atau memerhatikan pada saat kapan mereka melakukan dengan baik.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa hal seperti yang telah diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (2010), yakni;

1) *Need Fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan

Menurut model ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.

2) *Discrepancies* atau ketidaksesuaian

Model ini mengusulkan bahwa kepuasan adalah sebagai hasil dari *met expectations*, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan untuk diterima individu dari pekerjaan, seperti bayaran yang baik dan peluang promosi, dengan apa yang sebenarnya diterima.

3) *Value Attainment* atau pencapaian nilai

Gagasan yang menjadi landasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja penting individual.

4) *Equity* atau keadilan

Dalam model ini, kepuasan adalah merupakan fungsi dari seberapa adil pekerja diperlakukan di pekerjaan. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja relatif terhadap masukan lebih menyenangkan dibandingkan dengan hasil atau masukan signifikan lain.

5) *Dispositional/Genetic Components* atau komponen watak/genetic

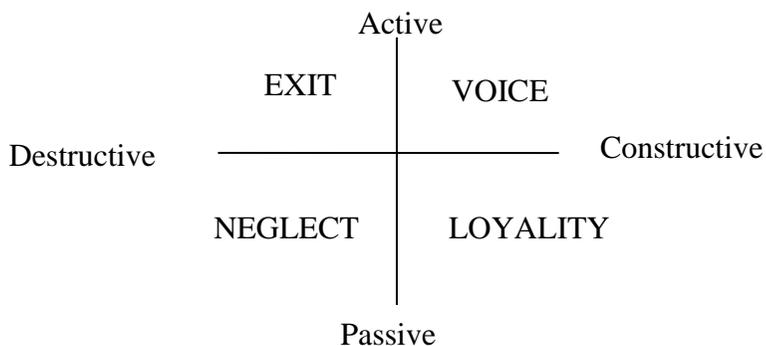
Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat personal dan faktor genetik. Oleh karena itu, dapat terjadi beberapa rekan kerja tampak puas dengan berbagai variasi situasi kerja, sedang lainnya kelihatan selalu tidak puas.

Pendapat lain diungkapkan oleh Mullin (1993; Wijono, 2015) yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, meliputi faktor-faktor pribadi, sosial budaya, organisasi, dan lingkungan.

- 1) Faktor pribadi, di antaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
- 2) Faktor sosial, di antaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
- 3) Faktor budaya, di antaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
- 4) Faktor organisasi, di antaranya sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan-kebijakan personalia dan prosedur-prosedur, relasi karyawan, supervisor dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi-kondisi kerja.
- 5) Faktor lingkungan, di antaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

E. Dampak Kepuasan atau Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan dalam bekerja dapat berpengaruh signifikan pada pekerja dan menimbulkan beberapa dampak yang kemungkinan besar dapat merugikan bagi perusahaan. Dampak dari ketidakpuasan kerja dituangkan dalam model teoretik dinamakan EVLN-Model, yang terdiri dari *Exit*, *Voice*, *Loyalty*, dan *Neglect*. Kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja tersebut dibedakan dalam dua dimensi: konstruktif/distruktif dan aktif atau pasif, sebagaimana digambarkan dibawah ini (Robbins dan Judge, 2011):



Gambar 6.1 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Sumber: Robbins dan Judge (2011)

Keempat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (1998; Munandar, 2014) adalah

1. Keluar (*Exit*), Respon *exit* merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (*Voice*). Respon *voice* merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan saran perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan.
3. Kesetiaan (*Loyalty*). Respon *loyalty* merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif hingga kondisinya menjadi lebih baik, termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar dan percaya bahwa perusahaan dan manajemen akan melakukan hal yang tepat untuk memperbaiki kondisi.
4. Mengabaikan (*Neglect*). Respon *neglect* merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk sering absen atau datang terlambat, kesalahan yang dibuat sebanyak banyaknya.

Perilaku *exit* dan *neglect* mencakup variabel kinerja kita: Produktivitas, kemangkiran dan pergantian. Tetapi model ini memperluas respon pekerja termasuk *voice* dan *loyalty*, perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi tidak menyenangkan atau menyegarkan kondisi kerja memuaskan (Wibowo, 2013). Anggota serikat sering menunjukkan ketidakpuasan melalui proses atau melalui negosiasi kontrak resmi. Mekanisme suara ini memungkinkan anggota serikat untuk melanjutkan pekerjaannya sembari meyakinkan diri sendiri bahwa tindakannya adalah untuk memperbaiki situasi (Robbins dan Judge, 2015).

F. Strategi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu segi dari efektifitas perusahaan. Efektivitas dalam suatu

organisasi atau perusahaan dapat dicapai melalui kelancaran proses komunikasi antar pihak dalam perusahaan yang pada akhirnya memperlancar perusahaan tersebut (Marliani, 2015).

Dalam meningkatkan kepuasan dan moral kerja karyawan, perusahaan membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program yang dirancang untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik. Program yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kepuasan dan moral dari karyawan, yaitu:

- 1) Menaikkan upah karyawan;
- 2) Memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi;
- 3) Kepastian kerja;
- 4) Memberikan bonus uang tunai kepada karyawan yang berkinerja baik dalam perusahaan;
- 5) Memberikan kompensasi kepada karyawan;
- 6) Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

G. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada Guru.

Penulis : Umi Anugerah Izzati dan Olivevia Prabandini Mulyana.

Abstrak :

Setiap individu yang merasa memiliki kepuasan dengan pekerjaannya akan memberikan kinerja yang optimal. Kondisi tersebut juga terjadi di dunia pendidikan sehingga kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh guru. Guru yang memiliki kepuasan dalam pekerjaannya akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya. Dalam menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan pada para guru maka dibutuhkan kondisi tempat kerja atau sekolah yang dapat mendukung optimalisasi kinerjanya. Kondisi tempat kerja yang kondusif tercermin dalam budaya yang ada dalam sekolah tersebut dan dapat dirasakan oleh guru-guru. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pada gurusekolah

menengah atas swasta di Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian populasi yaitu menggunakan subyek guru-guru yang bekerja di salah satu sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Jumlah subjek penelitian ini adalah 50 orang guru sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah skala budaya organisasi dan skala kepuasan kerja. Skala budaya organisasi pada penelitian ini dibuat berdasarkan teori Robbins dan Coulter. Sedangkan skala kepuasan kerja pada penelitian ini dibuat berdasarkan teori Spector. Analisis data pada penelitian ini menggunakan korelasi product moment. Hasil analisis product moment ($r=0,670$, $p<0.05$) menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian hipotesis penelitian ini diterima bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada guru sekolah menengah atas. Koefisien korelasi sebesar 0,670 menunjukkan arah hubungan dalam penelitian ini yang positif, artinya semakin baik persepsi guru terhadap budaya organisasi di sekolah maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh para guru.

2. Judul Penelitian : *Attachment to work, job satisfaction and work centrality.*

Penulis : Aharon Tziner, Alla Ben-David, Lior Oren, Gil Sharoni.

Abstrak :

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara gaya lampiran, sentralitas kerja dan kepuasan kerja dengan niat berpindah. Desain / metodologi / pendekatan - Kuisisioner laporan diri yang mencakup ukuran-ukuran konstruk kunci yang secara psikometrik baik diselesaikan oleh sampel dari 125 karyawan. Model persamaan struktural dilakukan untuk menguji hubungan yang diajukan dan memediasi hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan karyawan yang menghindari dan cemas menunjukkan niat turnover yang lebih tinggi. Hubungan positif ditemukan antara sentralitas kerja dan kepuasan kerja; kepuasan kerja berhubungan negatif dengan niat turnover. Keterbatasan penelitian - Meskipun penelitian ini

melibatkan data laporan diri *cross-sectional*, itu menjelaskan hubungan antara teori lampiran dan fenomena organisasi yang mahal dari pergantian sukarela. Implikasi praktis - Manajer harus memberikan perhatian khusus kepada karyawan yang ditandai dengan gaya lampiran yang tidak aman. Upaya harus dilakukan untuk meningkatkan sentralitas kerja dan kepuasan kerja di antara karyawan. Orisinalitas / nilai - Studi ini menambahkan gaya lampiran sebagai alat tambahan yang tersedia bagi para manajer dalam upaya mereka untuk mengelola pergantian.

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Pengertian Pengambilan Keputusan

Setiap hari individu pasti pernah memiliki pengalaman mengambil keputusan, baik untuk dirinya sendiri atau untuk orang lain. Dalam menyelesaikan masalah pun juga akan diikuti oleh pengambil keputusan agar solusi dapat terealisasi. Pengambilan keputusan (*decision making*) meliputi, pengidentifikasian dan pemilihan solusi alternatif yang mengarah pada kepentingan yang diinginkan (Kreitner dan Kinicki, 2014). Secara umum, pembuatan keputusan dapat diartikan sebagai tindakan memilih dari dua alternatif atau lebih dalam suatu situasi masalah yang dihadapi (Nasrudin, 2010).

Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan pilihan terhadap alternatif yang terbaik berdasarkan pertimbangan berbagai faktor. Identifikasi dan pemilihan alternatif akan terjadi dalam berbagai kondisi yang berbeda-beda. Sekurangnya, ada tiga macam kondisi pengambilan keputusan, yaitu:

- 1) dalam kondisi kejelasan dan kepastian,
- 2) dalam kondisi penuh resiko, dan
- 3) dalam kondisi ketidakpastian.

Dalam kondisi pertama, keputusan dibuat berdasarkan pengetahuan yang jelas mengenai hasil yang mungkin dicapai dikaitkan dengan berbagai alternatif tindakan. Dalam situasi kedua, keputusan dibuat berdasarkan suatu tindakan dengan kemungkinan berbagai hasil yang diketahui meskipun dalam hal tertentu mungkin ada risiko tertentu yang belum jelas betul. Adapun dalam situasi ketiga, keputusan dibuat tanpa mengetahui dengan jelas hasil yang mungkin diperoleh dan risiko yang akan terjadi (Nasrudin, 2010).

Suatu keputusan dinilai baik apabila mempunyai empat persyaratan pokok, yaitu rasional, logis, realistik, dan pragmatis. Rasional, yaitu dapat diterima oleh akal sehat berdasarkan kaidah-kaidah penalaran tertentu. Hal ini berarti bahwa suatu keputusan hendaknya mempunyai landasan penalaran yang jelas dan eksplisit. Secara logis, artinya suatu keputusan hendaknya mempunyai kaitan

yang logis diantara unsur-unsur yang terkait, baik isi maupun proses. Realistis, artinya setiap keputusan yang dibuat hendaknya sesuai dengan keadaan dan kondisi tempat dan waktu. Pragmatis, artinya mempunyai nilai praktis dalam penerapannya sesuai dengan situasi dan kondisi (Nasrudin, 2010).

Pengambilan keputusan juga harus dilakukan secara kontekstual. Kontekstual, artinya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, baik waktu maupun tempat. Hal itu disebabkan:

- 1) keputusan tidak berlangsung dalam suasana vakum;
- 2) keputusan berlangsung dalam rangka kehidupan organisasional;
- 3) pembuatan keputusan berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan;
- 4) pengambilan keputusan menyangkut berbagai model, teknik, dan prosedur yang bersifat universal, tetapi diterapkan dengan memperhitungkan situasi, kondisi;
- 5) pembuatan keputusan pada analisis terakhir diukur dengan implementasinya (Nasrudin, 2010).

Berdasarkan tingkatannya maka keputusan memiliki beberapa jenis. Dilihat dari tingkatannya, ada tiga macam keputusan, yaitu (Surya, 1994; Nasrudin, 2010):

(1) Strategis, keputusan yang bersifat strategis merupakan keputusan yang dihasilkan pada tingkat manajemen tingkat tinggi dengan ciri-ciri:

- (a) Cakupan yang menyeluruh, jangkauan jauh ke masa depan,
- (b) Pengaruh yang kuat terhadap seluruh satuan kerja yang terdapat dalam organisasi, dan
- (c) Pendekatan yang integral dan paradigm yang holistic.

(2) Taktis dan teknis, Keputusan taktis dan teknis adalah keputusan pada manajemen tingkat menengah, yang mempunyai ciri-ciri:

- (a) Cakupan yang spesifik (departemental),
- (b) Jangkaun waktu menengah,
- (c) Dampak kuat yang hanya terasa pada bagian-bagian tertentu,
- (d) Pendekatan yang sektoral, dan
- (e) Paradigma yang inkremental.

(3) operasional, keputusan operasional adalah keputusan pada tingkatan pelaksanaan dengan ciri-ciri:

- (a) Cakupan yang sempit,
- (b) Jangkauan waktu pendek,
- (c) Pengaruh yang hanya terasa pada satuan kerja tertentu, dan
- (d) Pendekatan yang bersifat particular dan paradigma yang optimal.

B. Model Pengambilan Keputusan

Model pengambilan keputusan pada individu (Usman, 2013);

1) Model Pengambilan Keputusan Mintzberg, Drucker, dan Simon
Model pengambilan keputusan menurut Mintzber, Drucker, dan Simon (1976; Usman 2013) mengusulkan ada tiga tahapan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu;

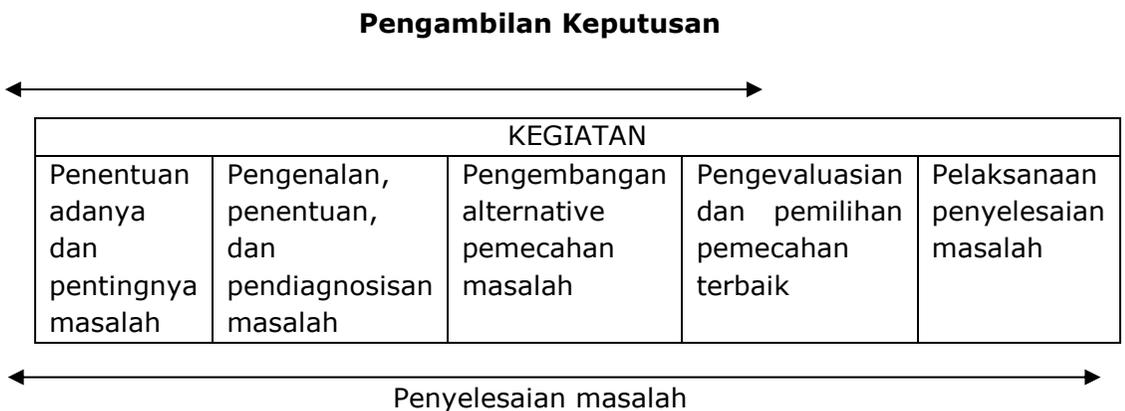
- (1) Tahap identifikasi masalah, Pada tahap *identifikasi*, diawali dengan pengambil keputusan memahami masalah dan peluang dalam membuat diagnosis.
- (2) Tahap pengembangan, Pada tahap *pengembangan* ini, dilakukan pencarian standar prosedur yang tersedia atau pemecahan masalah sebagai desain baru oleh pengambil keputusan. Dalam tahap ini terkadang terjadi proses coba-gagal (*trial and error*).
- (3) Tahap pemilihan. Pada tahap *pemilihan*, pengambil keputusan dapat memilih atau memutuskan melalui pertimbangan, analisis logis, basis sistematis, atau *bargain*.

Pendapat lain mengenai model pengambilan keputusan ini diungkapkan oleh Drucker (1993; Usman, 2013), yang mengatakan bahwa seorang pemimpin organisasi dapat melakukan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yakni (1) mendefinisikan masalah, (2) menganalisis masalah, (3) mengembangkan alternative pemecahan masalah, (4) memutuskan satu pemecahan masalah terbaik, (5) merencanakan tindakan yang efektif, dan (6) memantau dan menilai hasilnya.

Sementara pendapat yang lain menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan terdiri atas tiga tahap, yaitu (1) kegiatan

inteligent, (2) kegiatan desain, dan (3) kegiatan pemilihan. Kegiatan inteligen diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan yang dilakukan oleh pengambil keputusan. Dalam kegiatan desain, pengambil keputusan menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan dari tindakan yang akan diambil. Selanjutnya adalah kegiatan pemilihan, dimana pengambil keputusan memilih satu yang terbaik dari sejumlah alternative yang tersedia (Simon (1977; Usman, 2013).

Dari ketiga pendapat yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan terdiri atas tiga tahap, yaitu (1) tahap yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah; (2) tahap yang mencakup pengembangan alternatif masalah; dan (3) tahap yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik (Usman, 2013). Perbedaan pengambilan keputusan dengan penyelesaian masalah seperti dalam gambar berikut.



Gambar 7.1 Perbedaan Pengambilan Keputusan dengan Penyelesaian Masalah
 Sumber: Usman (2013)

2) Model Pengambilan Keputusan Rasional

Jenis keputusan dapat dibedakan atas dua tipe, yaitu keputusan terprogram (*structured*) dan keputusan tidak terprogram (*unstructured*). Keputusan terprogram ialah keputusan yang selalu diulang kembali (sudah ada aturan dan standart yang jelas). Contohnya: keputusan kenaikan kelas peserta didik, keputusan

pengangkatan, keputusan penetapan gaji pegawai baru, keputusan pensiun, dan sebagainya. Sedangkan keputusan tidak terprogram ialah keputusan yang diambil untuk menghadapi situasi rumit dan atau baru atau tidak terduga. Contohnya: keputusan penanggulangan musibah kebakaran, keputusan mengatasi kebanjiran, robohnya sekolah dan sebagainya. Keputusan tidak terprogram disebut juga pemecahan masalah.

3) Model Pengambilan Keputusan Klasik

Keputusan menurut model pengambilan keputusan klasik merupakan proses rasional ketika keputusan diambil dari salah satu alternative terbaik. Model pengambilan keputusan klasik didasarkan pada konsep rasionalitas lengkap (*complete rationality*). Sesuai dengan model pengambilan keputusan klasik, proses pengambilan keputusan dibagi atas enam langkah logis yakni; (a) identifikasi masalah; (b) menentukan alternatif; (c) menilai alternatif; (d) memilih alternatif; (e) menerapkan alternatif; (f) menilai keputusan.

4) Model Pengambilan Keputusan Perilaku

Model pengambilan keputusan perilaku ini didasarkan pada seberapa jauh keputusan itu dapat memberikan kepuasan. Model pengambilan keputusan ini juga mempertimbangkan pengambilan keputusan atas dasar rasionalitas kontekstual dan rasionalitas respektif. Rasionalitas kontekstual artinya keputusan tidak hanya didasarkan oleh ketentuan tersurat (tekstual), tetapi juga yang tersirat (kontekstual).

5) Model pengambilan Keputusan Vroom dan Yetton (*Decision Tree*)

Model pengambilan keputusan menurut Vroom dan Yetton (1973; Usman, 2013) memiliki model pengambilan keputusan yang sederhana dan praktis sehingga dapat menentukan sejauh mana masukan atau pendapat dari anggota tim dapat dijadikan bahan pengambilan keputusan di dalam berbagai situasi. Berikut ini adalah 5 gaya pengambilan keputusan yang disarankan Vroom dan Yetton lengkap dengan tingkat partisipasi anggota timnya.

- a. Gaya pengambilan keputusan 1. Pemimpin menetapkan keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia saat itu dimana pendapat anggota timnya tidak diikutsertakan.
- b. Gaya pengambilan keputusan 2. Pemimpin mendapatkan informasi dari anggota timnya namun tetap menyelesaikan masalah sendiri. Pemimpin tidak memberitahukan kepada anggota tim apa yang menjadi masalah ketika meminta informasi kepada mereka, peran yang diharapkan dari anggota tim hanya sebagai sumber informasi dan bukan mengemban atau berkontribusi dalam memberikan alternatif penyelesaian. Dalam gaya ini partisipasi anggota tim termasuk rendah.
- c. Gaya pengambilan keputusan 3. Pemimpin menyertakan anggota tim yang bersangkutan dengan masalah lalu minta ide dan sarannya secara sendiri-sendiri. Selanjutnya keputusan baru diambil, baik sendiri maupun tanpa disertai pengaruh dan saran-saran anggota timnya. Dalam gaya ini partisipasi anggota tim termasuk sedang.
- d. Gaya pengambilan keputusan 4. Pemimpin mengikutsertakan anggota tim sebagai satu kelompok untuk mendapatkan ide dan saran dari mereka. Kemudian mengambil keputusan sendiri disertai pengaruh dan saran dari anggota tim. Dalam gaya ini partisipasi anggota tim tinggi.
- e. Gaya pengambilan keputusan 5. Pemimpin mengikutsertakan anggota tim sebagai suatu kelompok dalam memecahkan masalah. Bersama untuk mengembangkan dan melakukan evaluasi alternatif lalu berusaha mencapai konsensus. Anda sebagai pemimpin berperan sebagai ketua. Pemimpin tidak dibenarkan memengaruhi kelompok dengan apa yang hendak diputuskan dan bersedia untuk menerima dan melaksanakan setiap keputusan kelompok. Dalam gaya ini partisipasi anggota tim sangat tinggi.

6) Model Pengambilan Keputusan Carnegie

Model pengambilan keputusan ini lebih mengakui akan kepuasan, keterbatasan rasionalitas, dan koalisi organisasi. Perbedaan antara pengambilan keputusan rasional dengan Carnegie ditunjukkan oleh Tabel berikut ini :

Tabel 7.1 Perbedaan Model Rasional dengan Model Carnegie

Model Rasional	Model Carnegie
Banyak informasi yang tersedia	Sedikit informasi yang tersedia
Murah	Mahal karena masih mencari informasi
Bebas nilai	Terikat nilai
Alternatif banyak	Alternatif sedikit
Keputusan diambil dengan suara bulat	Keputusan dengan kompromi, persetujuan dan akomodasi antara koalisi organisasi
Keputusan dipilih yang terbaik bagi organisasi	Keputusan yang dipilih adalah yang memuaskan organisasi

Sumber: Jones (1995; Usman 2013)

7) Model Pengambilan Keputusan Gaya Kepemimpinan Chung dan Megginson

Model pengambilan keputusan menurut Chung dan Megginson (1981; Usman, 2013) mengusulkan cara pengambilan keputusan oleh pimpinan dengan membuat enam pertanyaan berikut: (1) Apakah tugas kelompok terstruktur? (2) Apakah hubungan pemimpin dan bawahan baik? (3) Apakah bawahan memiliki pengetahuan kerja? (4) Apakah pemimpin memiliki kedudukan kekuasaan yang kuat? (5) Apakah pemimpin memiliki pengetahuan kerja? (6) Apakah kelompok memiliki waktu menyelesaikan tugas?

Setiap pertanyaan yang diajukan ada dua pilihan jawaban yakni "ya" atau "tidak". Berdasarkan berbagai variasi jawaban didapatkan perilaku kepemimpinan yang akan diambil oleh pemimpin.

8) Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Manfaat

Model pengambilan keputusan berdasarkan manfaat memiliki 6 dasar pemikiran yakni: (1) mutu keputusan, (2) kreativitas keputusan, (3) penerimaan keputusan, (4) pemahaman keputusan, (5) pertimbangan keputusan, dan (6) ketepatan keputusan.

Mutu keputusan artinya pengetahuan dan informasi kelompok melebihi pengetahuan dan informasi individu. Hal ini berarti kelompok dapat mengatasi atau menutupi kelemahan dan

kekurangan individu. Asumsinya adalah keputusan kelompok lebih bermutu dibandingkan dengan keputusan individu.

Kreativitas keputusan artinya kreativitas kelompok lebih banyak dan cenderung lebih baik daripada kreativitas individu. Penerimaan keputusan artinya pembuatan keputusan secara partisipasi kelompok lebih besar manfaatnya karena lebih diterima kelompok daripada keputusan dibuat individu. Pemahaman keputusan artinya kelompok akan lebih memahami keputusan yang dibuatnya bersama daripada memahami keputusan yang dibuat secara individual.

Adapun gejala-gejala perubahan tanggung jawab yang bisa terjadi yaitu: (1) kelompok menyebarkan tanggung jawabnya ke anggota, (2) ketua kelompok paling besar risikonya daripada anggotanya, dan mengajak anggotanya untuk menjadi lebih besar lagi risikonya, (3) diskusi kelompok menguji pro dan kontra, konsekuensinya rasa kekeluargaan lebih besar dalam seluruh aspek masalah dan mengarah kepada tingginya resiko, dan (4) risiko dalam bermasyarakat diharapkan oleh budaya kita. Jika masyarakat ingin maju. Komitmen yang berlebihan juga dapat mengganggu keputusan kelompok karena tidak semua anggota senang bekerja keras.

9) Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Lapangan

Model pengambilan keputusan ini paling banyak digunakan di lingkup sekolah karena ingin melibatkan partisipasi warga sekolah dalam mengambil keputusan. Empat teknik penting dalam pengambilan keputusan berdasarkan lapangan adalah (1) jajak pendapat (brainstorming), (2) teknik grup nominal, (3) teknik Delphi, (4) pembela yang menantang sesuatu yang dianggap baik.

Langkah jajak pendapat: (1) sebelum jajak pendapat tentukan dahulu topiknya; (2) setiap anggota bertanggung jawab atas ucapannya; (3) setiap anggota menyampaikan pendapatnya bergiliran sampai semua memberikan pendapatnya; (4) anggota yang belum memberikan pendapatnya dapat menyatakan "pass" sampai kesempatan berikutnya; (5) jangan mengomentari pendapat orang lain; (6) kalau ada yang mengomentari, pimpinan sidang harus menyetopnya; (7) akan lebih cepat kalau pendapat ditulis; (8) apabila tidak ada lagi pendapat yang masuk, curah pendapat dinyatakan selesai; (9) pendapat yang sama dikelompokkan; (10) pendapat yang masuk nominasi diteliti dan dibahas; (11) jika tidak

ada kesepakatan untuk memutuskan pendapat terbaik, baru diadakan voting.

Teknik grup nominal mirip dengan sumbang saran. Perbedaannya ialah ide-ide harus dievaluasi dahulu baru dikelompokkan. Teknik Delphi dikembangkan para peneliti di *Rand Corporation* pada tahun 1960-an. Teknik Delphi melengkapi teknik kelompok nominal yang tidak langsung bertemu muka, tetapi melalui surat atau internet.

Pembela yang menantang apa yang dianggap baik, menggunakan konsep pencegah pikiran kelompok. Awalnya mereka menganggap pikiran kelompok terlalu *premature*, mereka dapat menghapuskan pikiran kelompok. Setelah kelompok berhasil memutuskan satu alternative terbaik, kelompok *devil* ini mengajarkan kegagalan-kegagalan yang akan dialami jika menggunakan alternative tersebut. Walaupun kelompok *devil* dianggap sebagai pihak oposisi, tetapi sering juga digunakan orang untuk mengambil keputusan karena setelah dikoreksi, pengambil keputusan memperbaiki keputusannya menjadi lebih baik lagi.

10) Model Pengambilan Keputusan Pohon Masalah

Model pengambilan keputusan pohon masalah adalah suatu teknik untuk mengidentifikasi masalah dalam situasi tertentu, dengan menyusun dan memperagakan informasi ini sebagai rangkaian hubungan sebab akibat. Prosesnya bisa dimulai dengan masalah atau kebutuhan spesifik yang harus dipecahkan. Lalu mencatat semua masalah lainnya yang teridentifikasi.

Teknik jajak pendapat (*brainstorming*) dapat digunakan atau mengemukakan setiap masalah yang diidentifikasi dengan pertanyaan: apa yang menjadi sebab masalah ini? Apa yang menjadi akibat masalah ini? Kemudian susunlah masalah yang diidentifikasi dalam hubungan sebab akibat yang logis dalam bentuk sebuah pohon. Apabila telah selesai, susunlah menyerupai bagan jenjang organisasi sederhana. Esensi pernyataan masalah dibuat singkat, jelas, dan bermakna negatif. Contoh pohon masalah : masalah prioritas adalah buruknya manajemen pendidikan.

Langkah selanjutnya setelah pohon masalah selesai dibuat, adalah membuat pohon sasaran. Pohon sasaran adalah teknik untuk mengidentifikasikan sasaran yang ingin diwujudkan. Pohon sasaran merupakan kebalikan pohon masalah, yakni pernyataan negatif pada

pohon masalah diganti secara konsisten menjadi pernyataan positif pada pohon sasaran. Sasaran dalam pohon sasaran merupakan akibat dari sasaran lain.

Sebab akibat antar sasaran yang telah ditentukan kemudian disusun menjadi pohon sasaran. Dengan terbatasnya sumber daya organisasi maka pohon sasaran perlu dianalisis untuk menentukan cabang mana yang sekiranya mempunyai dampak paling besar bagi unit organisasi. Semakin rindang pohon masalah dan pohon sasaran, semakin mendekati kenyataan. Sasaran dinyatakan dalam kalimat yang menyatakan dalam keadaan selesai (tercapai). Oleh karena itu, kalimatnya dimulai dengan awalan `ter`. Perlu dipikirkan pula agar sasaran itu memenuhi syarat SMART singkatan dari *specific, measurable, attainable, realistic, and time bounding*.

Specific artinya tujuan itu harus khas. *Measurable* artinya tujuan yang akan dicapai itu dapat diukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. *Attainable* artinya dapat dicapai. *Realistic* artinya nyata dapat diwujudkan. *Time bounding* artinya ada batasan waktunya kapan dimulai dan kapan harus selesai.

Langkah berikutnya setelah pohon sasaran selesai dibuat, adalah membuat pohon alternative. Pohon alternative adalah teknik untuk mengidentifikasi atau mengembangkan alternative pemecahan masalah atau arah tindakan yang dapat dipakai untuk mewujudkan sasaran tertentu dan memperagakan informasi ini dalam format yang sederhana.

Periksalah kembali pohon sasaran pada jajaran kotak paling bawah untuk menentukan alternative cabang mana yang paling mungkin menjamin pencapaian sasaran yang lebih tinggi di atasnya. Untuk lebih jelasnya diambil contoh tentang terciptanya kepemimpinan pendidikan yang kuat. Isikan kegiatan untuk mewujudkan kepemimpinan yang kuat tersebut, minimal dua cara.

11) Model Pengambilan Keputusan Strategis Hunger dan Wheelen

Model pengambilan Keputusan strategis ialah keputusan jangka panjang. Misalnya jangka panjang di lingkungan pemerintah daerah provinsi, kabupaten, dan kota adalah lima tahun sehingga perencanaan strategis (renstra) berlaku untuk lima tahun Namun, pengertian jangka panjang di lingkungan dunia pendidikan adalah 4

tahun sampai dengan 10 tahun. Jangka menengah satu tahun lebih sampai 4 tahun dan jangka pendek satu tahun.

Strategi berasal dari bahasa Yunani, *stratus* yang artinya tentara dan *ago* artinya pemimpin. Hunger dan Wheelen (1996; dalam Usman, 2013) memberikan delapan langkah proses pengambilan keputusan strategis. Sebagai berikut:

Tabel 7.2 Proses Pengambilan Keputusan Strategis

1a	Mengevaluasi hasil kerja saat ini
1b	Menguji dan mengevaluasi: Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan saat ini
2	Meninjau manager strategis: Dewan komisaris, Manajemen Puncak
3a	Mengamati lingkungan eksternal: Sosial, Kerja
3b	Menyeleksi faktor-faktor strategis: Peluang (<i>opportunities = O</i>), Ancaman (<i>Threats = T</i>)
4a	Mengamati lingkungan internal : Struktur, Budaya, Sumber Daya
4b	Menyeleksi faktor-faktor strategis: Kekuatan (<i>Strength = S</i>), Kelemahan (<i>Weakness = W</i>)
5a	Menganalisis faktor-faktor strategis (SWOT) berdasarkan kondisi sekarang
5b	Meninjau dan merevisi (jika perlu): Misi, Tujuan
6a	Menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis
6b	Menyeleksi dan merekomendasi alternatif-alternatif terbaik
7	Menyeleksi faktor-faktor strategis : Program Anggaran Prosedur
8	Mengevaluasi dan mengendalikan

Sumber: Hunger dan Wheelen (1996; Usman 2013)

C. Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan yang tepat dapat dibuat dengan melalui beberapa tahapan. Pembuatan keputusan dilakukan setelah masalah-masalah yang dihadapi diidentifikasi dan dirumuskan secara jelas. Menurut Surya, (1994; Nasrudin, 2010) dalam proses pembuatan keputusan, ada empat tahapan utama, yaitu :

1) Identifikasi Alternatif

Dalam tahap ini, dijabarkan berbagai alternatif tindakan yang dapat diambil sesuai dengan masalah yang dihadapi dan tujuan

yang ingin dicapai. Untuk mengidentifikasi alternatif ini, ada beberapa teknik yang dapat dikembangkan, antara lain;

- a. Brainstorming,
- b. Synectics,
- c. Nominal grouping, dan
- d. Delphi.

2) Evaluasi Alternatif

Setelah alternatif-alternatif ini berhasil diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi setiap alternatif untuk menetapkan alternatif yang memiliki nilai yang paling besar kemungkinannya memecahkan masalah dan mencapai tujuan. Beberapa teknik yang biasanya digunakan dalam langkah ini adalah teknik:

- a. *Probability theory* (teori kemungkinan) dengan menggunakan teknik *payoff matrix* dan *decision tree*,
- b. *Queuing theory* (teori antre),
- c. *Linear programming*, dan
- d. *Simulation*.

3) Pemilihan Alternatif

Dalam langkah ini diputuskan untuk memilih satu alternatif yang dinilai paling tepat berdasarkan evaluasi yang dilaksanakan dalam tahap kedua.

4) Pelaksanaan dan Evaluasi

Dalam langkah ini, keputusan yang telah ditetapkan dalam langkah ketiga, dilaksanakan. Selanjutnya, dilakukan evaluasi untuk memperoleh umpan balik terhadap keefektifan keputusan yang telah dibuat.

D. Kendala dalam Pembuatan Keputusan

Dalam praktiknya, proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya sering menghadapi berbagai kendala, baik karena faktor rasional maupun nonrasional. Beberapa kendala dalam pembuatan keputusan antara lain:

- a. Kendala yang bersumber pada diri pembuat keputusan, seperti karakteristik kepribadian, gaya manajemen, dan kepemimpinan, kecerdasan, dan sebagainya;

- b. "Hantu" kegagalan pada masa yang lampau;
- c. Pemahaman yang tidak tepat tentang peranan informasi;
- d. Konsultasi yang berlebihan;
- e. Faktor ketidakpastian;
- f. Keterlibatan kelompok sebagai kendala;
- g. Ketidakjelasan peranan;
- h. Inertia atau kemalasan;
- i. Kekurangmampuan mengelola waktu;
- j. Faktor stress pada diri pembuat keputusan;
- k. Faktor tekanan dari lingkungan.

E. Etika Dalam Membuat Keputusan

Dalam membuat keputusan perlu memperhatikan etika baik dalam pembuatan dan penerapan keputusan nantinya. Terdapat tiga kriteria keputusan etis menurut Robbins dan Judge (2015). Ukuran etis yang pertama adalah (1) utilitarianisme, yang mengusulkan pengambilan keputusan hanya berdasarkan *outcome*/keluaran, idealnya untuk memberikan yang paling baik dalam jumlah yang paling besar. Pandangan ini mendominasi pengambilan keputusan bisnis yang konsisten dengan sasaran seperti efisiensi, produktiiftas, dan laba tinggi.

Kriteria etis kedua adalah (2) membuat keputusan konsisten dengan kebebasan dan hak-hak fundamental, seperti yang tercantum dalam piagam hak asasi. Sebuah penekanan pada hak dalam pengambilan keputusan berarti menghormati dan melindungi hak-hak asasi individu, seperti hak atas privasi, kebebasan berbicara, dan proses yang pantas. Kriteria ini melindungi whistle-blower, yakni individu yang melaporkan praktik-praktik tidak etis yang dilakukan pemberi kerjanya kepada pihak luar.

Kriteria yang ketiga adalah (3) menanamkan dan mendorong aturan-aturan dengan adil dan netral untuk memastikan keadilan atau distribusi yang merata atas manfaat dan biaya. Anggota serikat umumnya memihak pandangan ini. Adil dalam membayar orang dengan upah yang sama untuk pekerjaan yang sama tanpa memandang perbedaan kinerja dan menggunakan senioritas sebagai penentu utama dalam keputusan PHK (Robbins dan Judge, 2015).

Setiap kriteria memiliki keuntungan dan kewajiban. Sebuah fokus pada utilitarianisme mendorong efisiensi dan produktivitas, tetapi itu dapat menyerempet hak-hak beberapa individu, khususnya mereka dengan representasi minoritas. Penggunaan hak-hak melindungi individu dari cedera dan konsisten dengan kebebasan dan privasi, tetapi dapat menciptakan lingkungan legalistik yang mengurangi produktivitas dan efisiensi. Sebuah fokus pada keadilan melindungi kepentingan yang kurang diwakilkan dan kurang berkuasa, tetapi dapat mendorong rasa kepemilikan yang mengurangi pengambilan risiko, inovasi, produktivitas (Robbins dan Judge, 2015).

F. Bias dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan tindakan yang akan sering dilakukan oleh individu terlebih jika memiliki posisi manajerial di pekerjaannya. Dalam penerapannya tidak jarang terjadi kesalahan-kesalahan umum yang dilakukan oleh individu dikarenakan beberapa bias saat proses pengambilan keputusan. Berikut adalah bias-bias menurut Robbins dan Judge (2015);

- 1) Bias terlalu percaya diri.
Kecenderungan individu untuk terlalu percaya diri akan idenya, akan dapat mengakibatkan tidak direncanakannya cara bagaimana menghindari masalah yang muncul. Penelitian terbaru menyimpulkan bahwa individu cenderung terlalu percaya diri dengan kemampuannya dan kemampuan orang lain. Biasanya individu yang memiliki kecerdasan intelektual dan interpersonal paling lemah, paling mungkin berlebihan dalam mengestimasi kinerja dan kemampuannya.
- 2) Bias Jangkar
Bias jangkar atau *anchoring bias* adalah kecenderungan untuk bertahan pada informasi awal dan gagal menyesuaikan secara adekuat pada informasi sesudahnya. Jangkar secara luas digunakan oleh orang-orang dalam profesi di mana keahlian persuasif penting seperti iklan, manajemen, politik, perumahan mewah, dan hukum.

3) Bias Konfirmasi

Proses pengambilan keputusan rasional mengasumsikan individu mengumpulkan informasi secara objektif, namun individu justru mengumpulkan informasi secara selektif. Bias konfirmasi merupakan kecenderungan untuk mencari informasi yang membenarkan pilihan-pilihan masa lampau dan untuk mengurangi informasi yang menentang penilaian masa lampau. Individu cenderung menerima nilai nominal informasi yang membenarkan pandangan semula, tetapi skeptis atas informasi yang menentangnya. Individu bahkan cenderung mencari sumber-sumber yang paling mungkin memberikan apa yang ingin didengar, dan individu memberikan terlalu banyak bobot pada informasi yang mendukung dan terlalu sedikit pada yang menentang.

4) Bias Ketersediaan

Bias ketersediaan adalah kecenderungan individu untuk mendasarkan penilaian pada informasi yang siap tersedia. Riset terbaru mengindikasikan bahwa sebuah kombinasi atas informasi yang siap sedia dan pengalaman langsung individu dengan informasi yang sama khususnya sangat berdampak pada pengambilan keputusan individu tersebut. Bias ketersediaan dapat juga menjelaskan mengapa manajer memberikan bobot lebih banyak dalam penilaian kinerja pada perilaku pekerja terkini dari pada perilaku 6 atau 9 bulan sebelumnya.

5) Eskalasi Komitmen

Eskalasi komitmen merujuk pada bertahannya individu dengan keputusan sekalipun ada bukti yang jelas bahwa itu salah. Kecenderungan mengeskalasi komitmen sering kali karena meningkatnya alasan-alasan nonrasional.

6) Kesalahan Acak

Kesalahan acak merupakan kecenderungan individu untuk percaya bahwa ia mampu memprediksi hasil dari peristiwa acak.

7) Aversi Risiko

Aversi risiko adalah kecenderungan untuk lebih memilih hasil yang pasti dari jumlah yang menengah daripada hasil yang lebih berisiko, bahkan sekalipun hasil yang lebih berisiko itu memiliki ekspektasi *payoff* lebih tinggi. Mencoba menutupi kesalahan daripada mengakui kesalahan. Situasi yang menekan dapat membuat pilihan risiko lebih kuat. Orang-orang akan lebih mungkin terlibat dalam perilaku mencari risiko untuk hasil-hasil negatif, dan perilaku menghindari risiko untuk hasil positif, saat di bawah tekanan.

8) Bias Retrospeksi

Bias retrospeksi adalah kecenderungan untuk salah dalam mempercayai, sesudah hasil dari suatu peristiwa sebenarnya diketahui, bahwa seseorang tadinya akan dapat memprediksinya secara akurat.

G. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : *The Effect Of School Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction.*

Penulis : Dincer Olcum dan Osman Titrek.

Abstrak :

Studi ini, dilakukan dengan menggunakan metode korelasional, menentukan hubungan antara gaya pengambilan keputusan administrator sekolah dan tingkat kepuasan kerja guru. Secara total, 483 guru dan 167 administrator dari sekolah dasar di Provinsi Sakarya, Turki, disurvei. Bentuk pendek Kuisisioner menggunakan Kepuasan Minnesota dan Kuis Pengambilan Keputusan Gaya digunakan. Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja para guru dan administrator yang berpartisipasi dalam survei tinggi. Kami menyimpulkan bahwa sebagian besar administrator menggunakan gaya pengambilan keputusan yang rasional, dan mereka jarang menggunakan gaya pengambilan keputusan yang menghindar. Hasil analisis regresi

menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja guru diprediksi secara signifikan oleh gaya pengambilan keputusan administrator.

2. Judul Penelitian : Information Quality and Decision-making Effectiveness: A Study of Banks in Palestine.

Penulis : Abumandil, Hassan.

Abstrak :

Studi yang dilakukan pada perusahaan perbankan besar di seluruh dunia menunjukkan bahwa kualitas informasi memengaruhi pengambilan keputusan, dan manajer cenderung disalahkan sebagai pihak yang paling banyak membuat keputusan yang benar atau buruk. Namun, beberapa penelitian sebelumnya berfokus pada bagaimana kualitas informasi mempengaruhi pengambilan keputusan di antara manajer bank yang beroperasi di Palestina, yang mengungkapkan peran penting kualitas informasi dalam efektivitas pengambilan keputusan. Sampel 146 manajer bank di bank-bank Palestina direkrut. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan SPSS dan sebagian pemodelan persamaan kuadrat-struktural parsial untuk pengujian deskriptif dan hipotesis. Temuan menunjukkan relevansi dan pentingnya dimensi kualitas informasi dengan efektivitas pengambilan keputusan di sektor perbankan Palestina. Hasilnya dapat membimbing bank-bank di Palestina untuk memahami dengan lebih baik dan memanfaatkan fasilitas informasi yang mereka miliki untuk penyediaan layanan perbankan berkelanjutan di Palestina.

BAB VIII

KOMUNIKASI ORGANISASI

A. Pengertian Komunikasi

Pengertian komunikasi secara etimologis berasal dari bahasa Latin, yaitu *communication*. Istilah tersebut bersumber dari perkataan "communis" yang berarti sama; artinya sama makna atau sama arti (Suryanto, 2015). Sementara itu, Usman (2013) menyatakan bahwa "*Communicate*", juga berarti membagi sesuatu dengan seseorang, tukar-menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan dan berteman.

Komunikasi merupakan sebuah proses dimana seseorang atau kelompok bertindak sebagai *the sender* yang mengirimkan beberapa jenis informasi (*the message*) kepada seseorang atau kelompok lainnya (*the receiver*) (Greenberg dan Baron (2003; Wibowo, 2013).

Pendapat lain dari Colquitt, LePine, dan Wesson (2011) mengungkapkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi, arti atau makna dari *sender* (pengirim pesan) kepada *receiver* (penerima pesan). Sementara menurut Kreitner dan Kinicki, (2010) komunikasi adalah pertukaran informasi antar pengirim pesan (*sender*) dan penerima pesan (*receiver*) lalu menghasilkan kesimpulan sebagai persepsi terhadap makna pesan yang telah disampaikan baik oleh *sender* maupun *receiver*.

Hakikat komunikasi adalah proses pernyataan pesan antar-manusia dalam bentuk isi pikiran, ide, gagasan, pendapat, dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyampai pesan. Dalam "bahasa" komunikasi pernyataan dinamakan pesan (*message*), orang yang menyampaikan pesan disebut komunikator (*communicator*), sedangkan orang yang menerima pernyataan dinamakan komunikan (*communicate/ communicant*).

Jika dianalisis, pesan komunikasi terdiri dari dua aspek, yaitu isi pesan (*the content of the message*) dan lambang (*symbol*). Isi pesan adalah pikiran atau perasaan, sedangkan lambang adalah bahasa. Pikiran dan perasaan sebagai isi pesan yang disampaikan

komunikator kepada komunikan selalu menyatu secara terpadu sebab secara teoritis, tidak mungkin hanya pikiran atau perasaan yang dominan.

Komunikasi terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan oleh komunikator dan diterima oleh komunikan. Situasi komunikatif dapat berupa pidato, ceramah, khotbah, dan lainnya baik situasi komunikasi lisan maupun tulisan (Suryanto, 2015).

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan komunikasi adalah proses saling bertukar pesan antar manusia berupa ide, pendapat, dan atau perasaan dengan menggunakan bahasa sebagai mediana.

B. Bentuk Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang disesuaikan dengan tujuan komunikasinya. Pemahaman mengenai bentuk komunikasi bertujuan untuk membedakan antara bentuk komunikasi yang satu dan yang lain dengan tujuan efektivitas pesan komunikasi, terutama pada sasaran dan media yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan agar sesuai dengan tujuan komunikasi yang diinginkan (Suryanto, 2015).

Bentuk komunikasi dapat dibedakan menjadi :

1) Komunikasi personal, terdiri atas :

a. Komunikasi intrapersonal

Bentuk komunikasi pertama adalah komunikasi intrapersonal atau intrapribadi, artinya proses penggunaan bahasa atau pikiran yang terjadi dalam diri komunikator, antara diri sendiri. Komunikasi intrapersonal merupakan keterlibatan internal secara aktif dari individu dalam pemrosesan simbolis dari pesan-pesan yang diproduksi melalui proses pemikiran internal individu. Dalam komunikasi intrapersonal, seorang individu menjadi pengirim sekaligus penerima pesan, memberikan umpan balik bagi dirinya sendiri dalam proses internal yang berkelanjutan. Komunikasi intrapersonal dapat menjadi pemicu bentuk komunikasi

lainnya. Pengetahuan mengenai diri pribadi melalui proses-proses psikologis seperti persepsi dan kesadaran (*awareness*) terjadi saat berlangsungnya komunikasi intrapribadi oleh komunikator (Suryanto, 2015).

Pemahaman saat berkomunikasi muncul jika individu dapat memahami dirinya sendiri dan lawan bicaranya. Pemahaman ini dapat diperoleh melalui proses persepsi. Pada dasarnya letak persepsi adalah pada orang yang mempersepsikan, bukan pada ungkapan ataupun objek. Aktivitas dari komunikasi intrapribadi yang dilakukan sehari-hari dalam upaya memahami diri pribadi, diantaranya berdoa, bersyukur, introspeksi diri dengan meninjau perbuatan, melamun, membayangkan atau merencanakan aktivitas yang akan dilakukan, termasuk juga reaksi hati nurani, mendayagunakan kehendak bebas, berimajinasi secara kreatif, dan sebagainya (Suryanto, 2015).

Dalam konteks komunikasi intrapersonal akan dijumpai cara seseorang menerima informasi, mengolahnya, menyimpannya, dan menghasilkannya kembali sebagai sebuah proses yang berlangsung terus-menerus. Proses pengolahan informasi itu disebut sebagai komunikasi intrapersonal, meliputi sensasi, persepsi, memori, dan berfikir (Suryanto, 2015).

b. Komunikasi interpersonal

Bentuk komunikasi kedua adalah komunikasi interpersonal yang merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain. Menurut pengertian tersebut, komunikasi dikaitkan dengan pertukaran informasi yang bermakna dan harus membawa hasil diantara orang-orang yang berkomunikasi. Komunikasi interpersonal diartikan Mulyana (2000 dalam Suryanto, 2015) sebagai komunikasi antara orang-orang secara tatap-muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal maupun nonverbal.

Bentuk khusus dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi diadik yang hanya melibatkan dua orang, seperti seorang guru dengan siswa. Komunikasi demikian

menunjukkan pihak-pihak yang berkomunikasi berada dalam jarak yang dekat, saling mengirim dan menerima pesan, baik verbal maupun nonverbal secara simultan dan spontan (Suryanto, 2015).

c. Komunikasi transendental

Komunikasi transendental secara luas dapat diartikan sebagai proses komunikasi antara manusia dan sang penciptanya, yaitu Tuhan Yang Maha Esa. Misalnya, shalat, dan berbagai bentuk permohonan doa yang dipanjatkan manusia kepada Tuhan (Suryanto, 2015).

Dedy Mulyana (2004; Suryanto, 2015), pakar ilmu komunikasi, mengatakan bahwa bentuk komunikasi ini paling sedikit dibicarakan dalam disiplin ilmu komunikasi, tetapi bentuk komunikasi inilah yang terpenting bagi manusia.

2) Komunikasi kelompok

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut (Mulyana, 2005; Suryanto, 2015).

Burgoon (1994; Suryanto, 2015) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota yang lain secara tepat. Kedua definisi diatas mempunyai kesamaan, yaitu adanya komunikasi tatap muka, peserta komunikasi lebih dari dua orang, dan memiliki susunan rencana kerja tertentu untuk mencapai tujuan kelompok.

3) Komunikasi massa

Komunikasi massa adalah proses komunikasi dengan menggunakan media massa. Dinamika sekarang membuat media massa dan *advertising* (periklanan) dan komunikasi marketing menuju arah baru yang jauh berbeda dari sebelumnya. Joseph R. Dominick (2000; Suryanto, 2015) mendefinisikan komunikasi

massa sebagai proses yang didalamnya suatu organisasi yang kompleks dengan bantuan satu atau lebih mesin memproduksi dan mengirimkan pesan kepada khalayak yang besar, heterogen, dan tersebar.

Rakhmat (2004; Suryanto, 2015) mendefinisikan komunikasi massa sebagai jenis komunikasi yang ditujukan kepada sejumlah khalayak yang tersebar, heterogen dan anonim, melalui media cetak atau elektronik sehingga pesan yang sama dapat diterima secara serentak dan sesaat. Definisi paling sederhana dari komunikasi massa dikemukakan oleh Bitner, yaitu sebagai pesan yang dikomunikasikan melalui media massa pada sejumlah besar orang (Rakhmat, 1999; Suryanto, 2015).

Menurut Elizabeth-Noelle Neuman (1974; Suryanto, 2015), apabila sistem komunikasi massa dibandingkan dengan komunikasi interpersonal, secara teknis ada beberapa ciri komunikasi massa yang membedakannya dengan komunikasi interpersonal. Pertama, bersifat tidak langsung, artinya harus melalui media teknis. Kedua, bersifat satu arah (*one flow communication*), artinya tidak interaksi antarpeserta komunikasi. Ketiga, bersifat terbuka, artinya ditujukan kepada publik yang tidak terbatas dan anonim. Keempat, memiliki unsur publik yang secara geografis tersebar (Rakhmat, 1999 dalam Suryanto, 2015).

C. Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam organisasi, komunikasi terjadi untuk kepentingan interaksi dan kepentingan pertukaran informasi terkait pekerjaan. Komunikasi organisasional menurut Robbins dan Judge (2011; Wibowo, 2013) akan dilakukan dalam bentuk jaringan formal (*formal networks*), melalui *the grapevine* dan melalui *electronic communication* (komunikasi elektronik).

1) Jaringan Formal Kelompok Kecil (*Formal Small-Group Networks*)

Pertukaran informasi dalam organisasi melalui jaringan formal untuk kelompok kecil menurut Robbins dan Judge dapat berupa *Chain*, *Wheel*, dan *All channel*. Efektivitas dari beberapa jaringan formal tersebut beragam tergantung pada kriteria *Speed*

(kecepatan), *Accuracy* (ketepatan), *Emergence of a Leader* (kemunculan pemimpin), dan *Member satisfaction* (kepuasan anggota). Struktur jaringan komunikasi yang lebih terdistribusi digambarkan Colquitt, LePine dan Wesson (2011; Wibowo, 2013).

Dari pendapat di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a. *The Chain*, diartikan sebagai proses pertukaran informasi dalam organisasi secara kaku mengikuti rantai komando formal.
- b. *The Wheel* dapat diartikan sebagai proses pertukaran informasi dalam organisasi dengan mengandalkan pada figure sentral untuk bertindak sebagai saluran (penghubung) untuk semua komunikasi kelompok.
- c. *The All channel*, diartikan sebagai proses pertukaran informasi dalam organisasi yang mengizinkan semua anggota secara aktif saling melakukan komunikasi.
- d. *The Circle dan Y* merupakan struktur jaringan komunikasi yang berada di antara ekstrem dalam bentuk tingkat sentralisasi.

2) *The Grapevine*

Gosip atau kabar selentingan (*Grapevine*) merupakan jaringan pertukaran informasi yang tidak terstruktur dan informal yang ditemukan lebih terkait dengan hubungan sosial daripada struktur organisasi atau deskripsi tugas. Gosip menyebarkan informasi dengan sangat cepat ke semua orang di seluruh organisasi. Selentingan atau gosip menyebar melalui jaringan sosial informal, sehingga menjadi lebih aktif pada pekerja yang mempunyai latar belakang sama sehingga dapat berkomunikasi dengan mudah (McShane dan Von Glinow, 2010 dalam Wibowo, 2013). Beberapa gosip mungkin memuat informasi yang benar karena disebarkan melalui komunikasi langsung atau tatap muka sehingga pekerja termotivasi melakukan komunikasi secara efektif. Kendati demikian, selentingan atau gossip dapat mendistorsi informasi dengan menghilangkan detail dan hanya menyatukan inti informasi saja.

Selentingan atau gosip yang merupakan jaringan informasi tidak terstruktur jelas memiliki kelebihan dan kelemahan. Beberapa kelebihannya yakni (a) pekerja dapat memperoleh informasi dari selentingan atau gosip apabila informasi tersebut tidak tersedia melalui saluran formal, (b) gosip atau selentingan juga dapat

menjadi media tersebarnya cerita tentang organisasi dan simbol lain dari budaya organisasi (c) adanya interaksi sosial yang terjadi melalui gosip akan membebaskan karyawan dari kegelisahan sehingga desas desus dapat menyebar cepat selama terjadi ketidakpastian, dan (d) gosip atau selentingan mendorong banyak karyawan untuk terlibat didalamnya dengan menjadi penerima gosip adalah tanda keterlibatan (Wibowo, 2013).

Kendati demikian, gosip atau selentingan dirasa bukan media komunikasi yang lebih diminati karena: (a) adanya distorsi informasi yang seringkali terjadi sehingga meningkatkan kegelisahan pekerja, (b) pekerja dapat menunjukkan sikap lebih negatif terhadap organisasi jika manajemen lebih lambat daripada gosip atau selentingan dalam mengomunikasikan informasi (Wibowo, 2013).

Ada beberapa saran yang dapat diberikan kepada pemimpin organisasi dalam mengahapi selentingan atau gosip, yakni menganggap gosip atau selentingan sebagai sinyal kegelisahan pekerja dan melakukan evaluasi terhadap sebab dari kegelisahan tersebut. Saran yang paling utama adalah pemimpin sebaiknya memandnag gosip atau selentingan sebagai peringatan dan tantangan dnegan cara memberikan informasi kepada pekerja secara langsung sebelum gosip menyebar (Wibowo, 2013).

3) *Komunikasi elektronik (Electronic Communications)*

Ada banyak jenis komunikasi elektronik yang berkembang pesat akhir-akhir ini dalam bentuk *e-mail, text massaging, networking software, blogs, dan video conferencing*. Komunikasi organisasional dibagi menjadi dua yakni *Formal communication* dan *Informal communication* (Kreitner dan Kinicki, 2010 dalam Wibowo, 2013);

a. Saluran komunikasi formal (*Formal Communication Channel*)

Saluran komunikasi formal merupakan saluran komunikasi yang mengikuti rantai komando atau struktur organisasi. Pesan yang dikomunikasikan melalui saluran formal dipandang sebagai informasi resmi dan disebarakan melalui saluran vertikal, horizontal dan eksternal dalam organisasi.

(1) Komunikasi vertical merupakan saluran informasi antar individu pada tingkat posisi yang berbeda. Pada saluran ini distorsi

komunikasi berpeluang besar terjadi apabila informasi diteruskan melalui beberapa tingkat dari organisasi sebelum akhirnya diterima oleh penerima pesan. Terdapat dua jenis komunikasi vertikal dapat bersifat *Upward communication* (komunikasi ke atas) atau *Downward communication* (komunikasi ke bawah).

- a) *Upward communication* merupakan komunikasi ke atas yang berkaitan dengan pengiriman pesan kepada seseorang pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi. Pekerja biasanya akan melakukan komunikasi ke atas apabila ingin menyampaikan informasi tentang diri mereka, masalah dengan rekan kerja, pelaksanaan kerja di organisasi, dan aturan organisasi yang mereka tidak pahami atau tidak sukai, dan hasil yang telah maupun belum dicapai oleh karyawan.
 - b) *Downward communication* merupakan komunikasi ke bawah yang biasa terjadi ketika seseorang pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi mengirimkan informasi atau pesan pada seseorang pada tingkat yang lebih rendah. Manajer pada umumnya memberikan lima tipe informasi melalui komunikasi ke bawah: strategi/tujuan, instruksi pekerjaan, rasionalitas pekerjaan, kebijaksanaan dan praktik organisasional, dan umpan balik kinerja (Wibowo, 2013).
- (2) Komunikasi horizontal merupakan saluran komunikasi yang mengalir antar rekan kerja dan antar unit kerja yang berbeda sehingga diperlukan koordinasi. Selama komunikasi horizontal berlangsung pekerja saling berbagi informasi dan melaksanakannya dengan baik, mengkoordinasi aktivitas pekerjaan dan (jadwal) *schedul*, menyelesaikan permasalahan yang muncul, menawarkan solusi dan *coaching*, dan menyelesaikan masalah bersama (Wibowo, 2013).
- (3) Komunikasi eksternal merupakan saluran informasi dua arah antara pekerja dan berbagai *stakeholder* di luar organisasi yang berkaitan dengan kemajuan organisasi. Eksternal *stakeholder* yang dimaksud adalah pelanggan, pemasok, pemegang saham/pemilik, serikat pekerja, pejabat pemerintah, masyarakat, dan seterusnya. Beberapa organisasi juga membentuk suatu departemen formal untuk fokus pada hubungan public atau masyarakat guna mengkoordinasikan komunikasi dengan eksternal (Wibowo, 2013).

b. Saluran komunikasi informal (*Informal Communication Channels*)

Saluran komunikasi informal merupakan saluran informasi yang tidak mengikuti rantai komando atau struktur organisasi. Komunikasi yang terjadi dapat dilakukan dengan melewati tingkat manajemen dan memotong jalur kewenangan. Komunikasi informal dalam organisasi menyangkut *grapevine* dan *management by walking around* (Wibowo, 2013).

- (1) *Grapevine* atau selentingan merupakan saluran komunikasi tidak resmi dari organisasi informal dan mencakup semua tipe media komunikasi. Orang yang secara konsisten meneruskan selentingan informasi kepada orang lain dinamakan *Liaison Individuals*. Kebalikannya, mereka yang menggunakan selentingan untuk meningkatkan kekuasaan dan status mereka dinamakan *organizational moles*.
- (2) *Management by walking around* merupakan saluran informasi informal yang terjadi ketika manajer berjalan berkeliling organisasi dan secara informal berbicara pada orang dari berbagai departemen dan tingkatan. Ini merupakan cara yang efektif berkomunikasi karena pekerja lebih menyukai mendapat informasi langsung dari manajer mereka (Wibowo, 2013).

D. Media Komunikasi dalam Organisasi

Informasi penting dalam organisasi harus di sebarluaskan pada seluruh pekerja untuk mendapatkan kesepakatan dan komitmen atas aturan yang harus diberlakukan untuk mendasari semua aktivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, penyampaian informasi dalam organisasi memerlukan media untuk menyalurkannya secara efektif. Menurut Terry dan Gie (1960;1996 dalam Uha, 2015), cara hubungan dalam organisasi dapat dilakukan melalui media sebagai berikut;

- 1) Wawancara khusus.
- 2) Rapat kerja, koferensi atau pertemuan segenap anggota organisasi atau pegawai dalam suatu organisasi/ perusahaan.
- 3) Pembicaraan telepon.

- 4) Penerbitan, misalnya warta harian yang diterbitkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk para pekerja atau majalah, buku, buku petunjuk, buku pedoman, brosur amanat dari pimpinan organisasi, atau penerbitan khusus lainnya.
- 5) Surat edaran.
- 6) Papan pengumuman.
- 7) Plakat laporan tahunan para anggota organisasi atau pegawai dalam suatu perusahaan.
- 8) Surat yang dikirim langsung pada pegawai.
- 9) Film, slide, dan alat-alat lain yang serupa.

E. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : *Communication after an integrity-based trust violation: How organizational account giving affects trust.*

Penulis : Rolf Brühl, Jorn S. Basel, Max F. Kury.

Abstrak :

Bagaimana sebuah organisasi dapat memperbaiki kepercayaan melalui komunikasi setelah kegagalan etis? Studi ini menguji bagaimana kepercayaan diperbaiki setelah pelanggaran kepercayaan berbasis integritas menggunakan tiga akun yang berbeda: permintaan maaf, alasan, dan penolakan. Dalam pendekatan kami, kami bergantung pada dua untaian teori atribusi, yang menyarankan bahwa atribusi yang berbeda untuk tanggung jawab dan kredibilitas memengaruhi kepercayaan. Eksperimen dengan $n = 368$ dilakukan untuk mengeksplorasi efektivitas perbaikan kepercayaan dari permintaan maaf versus penolakan dan permintaan maaf versus alasan setelah pelanggaran kepercayaan berbasis integritas. Hasil mengungkapkan permintaan maaf sebagai pedang bermata dua; itu memperbaiki kepercayaan lebih berhasil daripada penolakan dan alasan karena itu dinilai lebih kredibel. Namun, ini kurang berhasil daripada penolakan dan alasan karena dinilai lebih bertanggung jawab.

2. Judul Penelitian : *Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea.*

Penulis : Jiwon Suh, James Harrington, and Doug Goodman.

Abstrak :

Inovasi dan komunikasi internal sangat penting untuk setiap organisasi yang sukses. Meskipun komunikasi dalam organisasi telah lama dipelajari di sektor nirlaba, kami masih tahu sedikit tentang dampak dari jenis komunikasi pada inovasi di sektor publik dan nirlaba. Untuk menguji pertanyaan ini, kami meningkatkan dan membangun dataset longitudinal menggunakan 5 tahun Survei Panel Tempat Kerja Korea (KWPS) dari 2005 hingga 2013. Dengan menggunakan teori kekayaan media, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi internal secara positif mempengaruhi inovasi di sektor nirlaba, yang adalah temuan yang konsisten dengan penelitian sebelumnya. Demikian pula, di sektor nirlaba, kami menemukan bahwa pertemuan dengan direktur eksekutif dan jumlah saluran komunikasi yang digunakan dalam organisasi memiliki dampak positif pada inovasi. Namun, kami tidak menemukan bahwa komunikasi ini berdampak pada sektor publik.

BAB IX

KEKUASAAN DALAM ORGANISASI

A. Pengertian Kekuasaan

Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa "A memiliki kekuasaan atas B sehingga A dapat meminta B melakukan sesuatu yang tanpa kekuasaan A tersebut tidak akan dilakukan B". Definisi ini menyampaikan konsep kekuasaan secara spesifik sekaligus mengenali jenis-jenis perilaku khusus. Pada setiap interaksi dan hubungan sosial pada organisasi akan terdapat kekuasaan. Individu cenderung untuk mempengaruhi individu lain dan organisasi dalam setiap tindakan atau perilakunya dengan melakukan *social influence* (Greenberg & Baron, 2000).

Lebih lanjut menurut Robert Dahl seorang ahli ilmu politik, seseorang atau kelompok tidak dapat mempunyai kekuasaan dalam keadaan terisolasi; kekuasaan tersebut harus dilaksanakan atau mempunyai potensi untuk dilaksanakan dalam hubungan dengan orang lain atau kelompok (Luthans, 2015). Kekuasaan mengacu pada suatu kapasitas yang dimiliki A, untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Kekuasaan dapat ada tanpa digunakan. Oleh karena itu, kekuasaan adalah kapasitas atau potensi. Seseorang dapat memiliki suatu kekuasaan tetapi tidak dapat memaksakan penggunaan kekuasaan yang dimilikinya. Aspek paling penting dari kekuasaan adalah bahwa kekuasaan merupakan suatu fungsi dari ketergantungan. Makin besar ketergantungan B pada A, makin besar kekuasaan A dalam hubungan itu. Selanjutnya, ketergantungan didasarkan pada alternatif-alternatif yang dipersepsikan oleh B dan arti penting yang ditempatkan B pada alternatif yang dikendalikan oleh A. Seseorang dapat memiliki kekuasaan terhadap individu hanya jika seseorang tersebut mengendalikan sesuatu yang diinginkan oleh individu tersebut.

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku (Miriam Budiardjo, 2003).

Studi tentang kekuasaan dan pengaruhnya sangat penting untuk dipahami bagaimana organisasi melakukan aktivitasnya.

Max Weber mendefinisikan kekuasaan sebagai kemungkinan adanya satu aktor dalam hubungan sosial yang berada pada posisi tertentu untuk melakukan kehendaknya tanpa perlawanan. Lebih lanjut Pfeffer, pakar teori perilaku organisasi mendefinisikan kekuasaan sebagai kekuatan potensial atau secara lebih rinci sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku, mengubah peristiwa, mengatasi perlawanan, dan untuk meminta orang melakukan sesuatu yang tidak ingin mereka lakukan sebelumnya (Luthans, 2015).

B. Tipe-Tipe Kekuasaan

Menurut Psikolog Betram Raven, 2008; Luthans, 2015 mendeskripsikan lima tipe kekuasaan, yaitu :

1. *Reward Power*

Tipe kekuasaan ini memusatkan perhatian pada kemampuan untuk memberi imbalan atas pekerjaan atau tugas yang dilakukan orang lain. Kekuasaan ini akan terwujud melalui suatu kejadian atau situasi yang memungkinkan orang lain menemukan kepuasan atas imbalan atau ganjaran yang diterima. Pada suatu deskripsi konkret tentang *reward power* yaitu jika individu dapat menjamin atau memberi kepastian gaji atau jabatan akan meningkat pada seseorang, maka individu tersebut dapat memiliki *reward power*. Dengan kata lain, seseorang dapat melakukan *reward power* karena ia mampu memberi kepuasan kepada orang lain.

2. *Coercive Power*

Kekuasaan yang bertipe paksaan ini, lebih memusatkan pada kemampuan untuk memberi hukuman kepada orang lain. Tipe koersif ini berlaku jika bawahan merasakan bahwa atasannya memiliki kekuasaan untuk menghukum dengan tugas-tugas yang sulit, mengerjakan lembur setiap hari dan mengurangi imbalan atau gaji yang diperoleh. Menurut David

Lawless, jika tipe kekuasaan yang koersif ini terlalu banyak digunakan akan membawa kemungkinan bawahan melakukan tindakan balas dendam atas perlakuan atau hukuman yang dirasakannya tidak adil, bahkan sangat mungkin bawahan atau karyawan akan meninggalkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

3. *Referent Power*

Tipe kekuasaan ini didasarkan pada satu hubungan 'kesukaan', dalam arti ketika seseorang mengidentifikasi orang lain yang mempunyai kualitas atau persyaratan seperti yang diinginkannya. Dalam uraian yang lebih konkrit, seorang pimpinan akan mempunyai referensi terhadap para bawahannya yang mampu melaksanakan pekerjaan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan atasannya.

4. *Expert Power*

Kekuasaan yang berdasar pada keahlian ini memfokuskan diri pada suatu keyakinan bahwa seseorang yang mempunyai kekuasaan tentunya memiliki informasi, pengetahuan, keahlian dan kompetensi yang lebih banyak dalam suatu persoalan. Seorang atasan akan dianggap memiliki *expert power* tentang pemecahan suatu persoalan tertentu, apabila bawahannya selalu berkonsultasi dengan pimpinan tersebut dan menerima pemecahan masalah yang diberikan pimpinan. Inilah indikasi dari munculnya *expert power*.

5. *Legitimate Power*

Kekuasaan yang sah adalah kekuasaan yang sebenarnya (*actual power*), ketika seseorang melalui suatu persetujuan dan kesepakatan diberi hak untuk mengatur dan menentukan perilaku orang lain dalam suatu organisasi. Tipe kekuasaan ini bersandar pada struktur sosial suatu organisasi, dan terutama pada nilai-nilai kultural. Dalam contoh yang nyata, jika seseorang dianggap lebih tua, memiliki senioritas dalam organisasi, maka orang lain setuju untuk mengizinkan orang tersebut melaksanakan kekuasaan yang sudah dilegitimasi tersebut.

C. Kekuasaan Kelompok: Koalisi

Cara yang alamiah untuk mendapatkan pengaruh adalah menjadi pemegang kekuasaan. Oleh karena itu, mereka yang menginginkan kekuasaan akan mencoba memiliki kekuasaan pribadi. Akan tetapi, kekuasaan pribadi mungkin sulit, mustahil atau membutuhkan biaya yang besar. Dalam kasus semacam itu, akan diupayakan membentuk suatu koalisi dari dua atau lebih dimana dengan bergabungnya orang-orang tersebut dapat menyatukan sumber daya mereka guna meningkatkan imbalan bagi mereka sendiri. Koalisi yang berhasil ternyata mengandung keanggotaan yang berubah-ubah dan cepat terbentuk dalam mencapai isu/ sasaran sekaligus cepat bubar.

Pengambilan keputusan dalam organisasi tidak berakhir hanya dengan pemilihan terhadap seperangkat alternatif. Keputusan itu juga harus dilaksanakan. Dalam organisasi, implementasi dan komitmen pada keputusan sekurang-kurangnya sama penting seperti keputusan itu sendiri. Oleh karena itu, perlu bagi koalisi dalam organisasi untuk mengupayakan suatu jumlah pemilik yang luas untuk mendukung sasaran-sasaran koalisi. Ini berarti memperluas koalisi untuk mencakup sebanyak mungkin kepentingan. Perluasan koalisi ini memudahkan pembentukan konsesus ini dan lebih mungkin terjadi dalam kultur organisasi dimana kerja sama, komitmen, dan pengambilan keputusan bersama sangat dihargai. Dalam organisasi yang dikendalikan secara hierarkis dan otokratis, upaya pemaksimalan ukuran koalisi itu kurang begitu diusahakan.

Hal lain yang berkaitan dengan koalisi adalah saling-ketergantungan di dalam organisasi itu. Kemungkinan besar lebih banyak koalisi akan diciptakan dimana terdapat banyak ketergantungan tugas dan sumber daya. Pembentukan koalisi akan dipengaruhi oleh tugas-tugas aktual yang dijalankan oleh para pekerja. Makin rutin tugas suatu kelompok, makin besar kemungkinan koalisi akan terbentuk. Semakin rutin sifat kerja yang dilakukan orang-orang, semakin mereka dapat saling menggantikan dan semakin besar ketergantungan mereka. Untuk

menghadapi ketergantungan ini, mereka kemudian memilih membantu suatu koalisi.

D. Hubungan antara Kekuasaan, Politik, Wewenang dan Kepemimpinan

1. Kekuasaan dan Politik

Politik dan kekuasaan adalah sesuatu yang ada dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Politik dan kekuasaan tidak hanya terjadi pada sistem pemerintahan, namun politik juga terjadi pada organisasi formal, badan usaha, organisasi keagamaan, kelompok, bahkan pada unit keluarga. Politik adalah suatu jaringan interaksi antarmanusia dengan kekuasaan diperoleh, ditransfer, dan digunakan. Politik dijalankan untuk menyeimbangkan kepentingan individu karyawan dan kepentingan manajer, serta kepentingan organisasi. Ketika keseimbangan tersebut tercapai, kepentingan individu akan mendorong pencapaian kepentingan organisasi yang mungkin dapat merugikan bagi tujuan organisasi atau bagi kepentingan orang lain dalam organisasi (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2015).

Menurut Kacmar dan Baron yang dikutip dalam Andrews dan Kacmar (2001) memberikan pengertian bahwa politik yang ada dalam suatu organisasi merupakan tindakan individu yang dipengaruhi oleh tujuan pencapaian kepentingan pribadi tanpa memperhatikan atau menghargai *well-being* orang lain atau organisasi. Greenberg dan Baron (2000) mendefinisikan Politik organisasional sebagai penggunaan kekuasaan secara tidak resmi untuk meningkatkan atau melindungi kepentingan pribadi. Politik keorganisasian adalah serangkaian tindakan yang secara formal tidak diterima dalam suatu organisasi dengan cara

mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan individu (Greenberg dan Baron, 2000).

Ada banyak definisi untuk politik organisasi. Tetapi pada hakikatnya semua berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan secara organisasional tidak bersanksi. Untuk maksud kita, kita definisikan perilaku politik dalam organisasi sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak diminta sebagai dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi, atau mencoba mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi. Definisi ini meliputi unsur-unsur yang banyak orang maksudkan bila mereka berbicara tentang politik organisasi. Perilaku politik itu berada di luar tuntutan pekerjaan spesifik seseorang. Perilaku itu menuntut suatu upaya untuk menggunakan dasar kekuasaan seseorang. Disamping itu, definisi kita meliputi upaya-upaya untuk mempengaruhi tujuan, kriteria, atau proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan bila kita menyatakan bahwa politik itu menyangkut "distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi itu." Definisi kita cukup luas untuk mencakup perilaku politik seperti menahan informasi utama dari para pengambil keputusan, peniupan-peluit, penyebaran-desas-desus, pembocoran informasi rahasia mengenai kegiatan organisasi ke media massa, pertukaran dukungan dengan orang-orang lain dalam organisasi demi keuntungan timbal-balik, dan melobi atas nama atau melawan seorang individu tertentu suatu alternatif keputusan.

Kelaziman dan intensitas kemunculan politik organisasi berbeda-beda mengikuti karakteristik struktur organisasi dan siklus khusus (Drory, 1993). Pfeffer (1992) dikutip dalam Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan beberapa aspek situasi yang memunculkan aktivitas politik dalam organisasi, sebagai berikut :

- a. Perilaku politik biasanya muncul pada saat ada ketidakpastian, sumber daya yang langka, unit-unit (individual dan kelompok) memiliki kepentingan yang terkonflik dan saat anggota-anggota organisasi memiliki kekuasaan (*power*) yang hampir sama.
- b. Perilaku politik yang muncul dalam bidang sumber daya manusia, seperti pada saat penilaian kinerja, seleksi personel, dan keputusan kompensasi (Ferris dan Kacmar, 1992). Hal ini kemungkinan karena adanya *ambiguity*. Lingkungan organisasional bersifat *ambiguous* karena tidak adanya kriteria evaluasi yang jelas, sehingga organisasi cenderung kurang bergantung pada hasil yang dapat diukur dan lebih pada usaha pekerja, potensi yang dipersepsikan dan karakteristik, nilai, dan sikap *personal*. Semua hal tersebut dapat diubah melalui manipulasi pertimbangan (Ferris & King, 1991).
- c. Aktivitas politik biasanya tidak sama pada tahap hidup organisasi yang berbeda. Menurut Greenberg dan Baron (1997) ada tiga tahapan dalam organisasi yang memiliki perilaku politik yang berbeda-beda. Tahap pertama, saat organisasi baru berdiri, pendiri organisasi memperoleh kekuasaan politik dengan menunjukkan ide mereka kepada para bawahannya. Kedua, tahap pertumbuhan organisasi, anggota organisasi cenderung terpisah-pisah karena kekompleksan tugas sehingga menciptakan adanya kepentingan yang berbeda-beda dan dapat menimbulkan konflik. Ketiga, saat pertumbuhan organisasi mengalami penurunan, anggota-anggota merasa tidak aman akan pekerjaannya dan memerlukan tindakan politik untuk mendapatkan kekuasaan dalam pengendalian organisasi.

Penyalahgunaan kekuasaan pada dunia politik yang kerap dilakukan oleh pelaku politik menimbulkan pandangan bahwa tujuan utama berpartisipasi politik hanyalah untuk mendapatkan kekuasaan. Padahal, pada hakekatnya penggunaan kekuasaan dalam politik bertujuan untuk mengatur kepentingan semua orang yang ada dalam organisasi, bukan untuk kepentingan pribadi ataupun

kelompok. Untuk itu, adanya pembatasan kekuasaan sangat diperlukan agar tumbuh kepercayaan anggota organisasi terhadap pemegang kekuasaan dan terciptanya keadilan serta kenyamanan dalam kehidupan.

Pemahaman bahwa organisasi adalah sebuah entitas politik akan mampu menyadarkan manajer melihat organisasi secara 'utuh' dan tidak hanya mengandalkan pada cara-cara instrumental saja. Morgan³ dan Bolman & Deal⁴ misalnya, melihat organisasi sebagai wahana atau gelanggang politik tempat bernegosiasi kepentingan oleh para anggotanya. Drory⁵ mendefinisikan politik organisasi sebagai perilaku informal di dalam organisasi dengan menggunakan kekuasaan dan pengaruh melalui tindakan terencana yang diarahkan untuk peningkatan karir individu pada situasi untuk memperoleh banyak pilihan keputusan. Selanjutnya, Miles⁶ mendefinisikan politik organisasi sebagai proses yaitu setiap aktor atau kelompok dalam organisasi membangun kekuasaan untuk mempengaruhi penetapan tujuan, kriteria atau proses pengambilan keputusan organisasional dalam rangka memenuhi kepentingannya. Analisis organisasi dari perspektif politik melibatkan tiga diskursus yaitu kepentingan, kekuasaan dan pengaruh.

2. Kekuasaan dan Otoritas

Kekuasaan didefinisikan sebagai kebutuhan untuk memanipulasi orang lain dan mempunyai superioritas atas mereka. Dari definisi kebutuhan akan kekuasaan, kekuasaan itu sendiri dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu-membuat orang berubah. Individu yang memiliki kekuasaan mempunyai kemampuan untuk memanipulasi atau mengubah orang lain. Definisi kekuasaan tersebut membedakan kekuasaan dari otoritas dan pengaruh.

Salah satu sumber kontroversi definisi utama berkembang dengan pertanyaan: Apakah kekuasaan merupakan pengaruh yang dapat diamati pada orang lain, atau hanya mempunyai kemampuan untuk memengaruhi? Alasannya adalah individu yang paling berkuasa adalah yang paling kecil

kemungkinannya untuk memunjukkan bukti luar yang mereka miliki. Kehadiran mereka saja sudah cukup mengubah perilaku orang lain tanpa mengangkat tangan atau mengucapkan kata. Ini membuat studi kekuasaan lebih sulit, tetapi pada saat bersamaan hal ini tidak boleh diabaikan secara konseptual. Karyawan yang mengambil jalur belakang untuk menghindari konfrontasi dengan rekan kerja yang terintimidasi dipengaruhi tanpa mengetahui kekuasaan yang diberikan kepada rekan kerja yang ketakutan.

Otoritas memiliki legitimasi dan ia merubakan sumber kekuasaan. Otoritas merupakan hak untuk memanipulasi atau mengubah orang lain. kekuasaan tidak mempunyai legitimasi. Selain itu, ada perbedaan antara otoritas birokrasi klasik atas bawah dengan konsep otoritas bawah-atas dari Bernard yang didasarkan pada penerimaan. Secara khusus, Bernard mendefinisikan otoritas sebagai "karakter komunikasi (perintah) dalam organisasi formal di mana niat baik diterima oleh kontributor atau 'anggota' organisasi sebagai pengatur tindakan yang dikontribusikannya."

Teori penerimaan otoritas tersebut mudah dibedakan dengan kekuasaan. Grimes menyatakan: "Apa yang melegitimasi otoritas adalah promosi atau pengejaran tujuan kolektif yang dihubungkan dengan konsensus kelompok. Sebaliknya, kekuasaan adalah pengejaran tujuan individu yang berhubungan dengan pencapaian kelompoknya.

Pengaruh biasanya dipahami lebih luas daripada kekuasaan. Pengaruh mencakup kemampuan untuk mengubah orang lain, seperti mengubah kepuasan dan kinerja. Pengaruh lebih berhubungan dengan kepemimpinan daripada dengan kekuasaan, tetapi keduanya jelas-jelas terlibat dalam proses kepemimpinan. Dengan demikian, otoritas berbeda dari kekuasaan karena legitimasi dan penerimaannya, dan pengaruh lebih luas daripada kekuasaan, tetapi secara konseptual begitu dekat sehingga kedua istilah itu dapat digunakan secara bergantian.

3. Kekuasaan dan Kepemimpinan

Suatu perbandingan yang cermat dari penggambaran kita akan kekuasaan dengan penggambaran kita akan kepemimpinan dalam bab sebelumnya mengungkapkan bahwa kedua konsep itu terjalin dengan erat. Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mencapai tujuan, dan kekuasaan merupakan suatu sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan itu.

Suatu perbedaan berkaitan dengan kompatibilitas tujuan. Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas tujuan, kekuasaan menuntut sekedar ketergantungan. Di pihak lain, kepemimpinan menuntut sesuatu kongruensi atau tujuan pemimpin dan pengikutnya. Perbedaan kedua berkaitan dengan arah dan pengaruh. Kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah pada bawahan seseorang. Kepemimpinan meminimalkan pentingnya pola pengaruh ke samping dan ke atas, kekuasaan tidak demikian. Masih ada perbedaan lain yang menyangkut riset. Riset kepemimpinan, kebanyakan menekankan gaya. Riset itu pengupayakan jawaban terhadap pertanyaan seperti: Seberapa suportif seharusnya seorang pemimpin itu? Berapa banyak pengambilan keputusan yang hendak dibagi-bagi bersama bawahan? Sebaliknya, riset mengenai kekuasaan telah cenderung mencangkup bidang yang lebih luas dan berfokus pada taktik untuk memperoleh kepatuhan. Riset itu telah jauh melampaui individu sebagai pelaksana karena kekuasaan dapat dipergunakan oleh kelompok maupun oleh individu-individu untuk mengembalikan individu atau kelompok lain (Robbins, 2003).

E. Pendekatan Kontingensi pada Kekuasaan

Pfeffer (Luthans, 2015) menyatakan bahwa kekuasaan muncul dari tempat yang "tepat". dia mendeskripsikan tempat atau posisi yang tepat dalam organisasi di mana manajer harus:

1. Mengontor sumber daya seperti anggaran, fasilitas fisik, dan posisi yang dapat digunakan untuk memperkuat hubungan dan dukungan
2. Mengontrol akses informasi yang ekstensif-mengenai aktivitas organisasi, preferensi atau penilaian pada orang lain, apa yang terjadi, dan mengenai siapa yang melakukannya
3. Memiliki otoritas formal di dalam organisasi

Terdapat beberapa dukungan penelitian untuk observasi kontingensi, dan juga terdapat beberapa penemuan penelitian yang menghasilkan kesimpulan kontingensi seperti berikut ini:

1. Semakin besar orientasi profesional dari anggota kelompok, semakin besar kekuatan relatif yang dimiliki kekuasaan referen dalam memengaruhi anggota.
2. Semakin kecil usaha dan minat anggota berkedudukan tinggi untuk mengalokasikan tugas, semakin mungkin anggota berkedudukan rendah untuk memperoleh kekuasaan yang relevan dengan tugas ini.

Selain observasi kontingensi, terdapat peningkatan kesadaran mengenai dampak pengendalian kontingensi strategis seperti independensi organisasi, dan tingkat kedalaman pengendalian yang dilakukan oleh suatu departemen terhadap operasi penting dari departemen lain, atau peran pengaruh perilaku terhadap persepsi kekuasaan. Karakteristik target yang terpengaruh (yaitu, kemampuan mereka untuk mempengaruhi) mempunyai dampak penting pada jenis kekuasaan yang dapat digunakan dengan baik. Hubungan kekuasaan dapat dipahami dengan lebih baik melalui pemeriksaan beberapa karakteristik target.

Berikut ini merupakan hal-hal yang dinilai penting dalam mempengaruhi target.

1. Dependensi.
Semakin besar dependensi target dalam hubungannya dengan agen (misalnya, saat target tidak dapat membebaskan diri dari hubungan, tidak menilai adanya alternatif, atau menilai penghargaan agen sebagai keunikan), semakin banyak target yang dipengaruhi.

2. Ketidakpastian
Eksperimen menunjukkan bahwa semakin tidak pasti seseorang mengenai perilaku yang benar atau pantas, semakin mereka terpengaruh untuk mengubah perilaku tersebut.
3. Kepribadian
Terdapat sejumlah studi penelitian yang menunjukkan hubungan antara karakteristik kepribadian dan kemampuan memengaruhi. Beberapa penemuan ini jelas (misalnya, orang yang tidak dapat mentoleransi ambiguitas atau orang yang sangat cemas, dan orang yang sangat membutuhkan afiliasi, mereka ini lebih mudah dipengaruhi), tetapi ada juga yang tidak mudah dipengaruhi (misalnya, hubungan positif dan negatif yang dua-duanya dibangun dengan penghargaan pada diri sendiri dan kemampuan memengaruhi).
4. Intelegensi
Tidak ada hubungan yang sederhana antara intelegensi dan kemampuan memengaruhi. Contohnya, orang yang berintelegensi tinggi mungkin bisa mendengarkan, tetapi karena mereka juga memiliki penghargaan diri yang tinggi, mereka tidak mudah dipengaruhi.
5. Gender
Meskipun secara tradisional ada pendapat umum bahwa perempuan lebih memiliki konformitas terhadap pengaruh buruk dari pada pria karena pola asuh nya, sekarang ada bukti bahwa hal itu sudah berubah. Seiring dengan pandangan perempuan dan masyarakat mengenai perubahan peran perempuan, kemampuan mempengaruhi yang dibedakan karena gender semakin berkurang.
6. Umur
Psikologi sosial secara umum menyimpulkan bahwa kemampuan untuk bertahan terhadap pengaruh meningkat pada anak-anak usia delapan atau sembilan tahun kemudian menurun pada usia remaja. Pada saat itu level berhenti.
7. Budaya
Nilai-nilai budaya dalam masyarakat jelas mempunyai pengaruh yang luar biasa terhadap anggotanya. misalnya budaya barat menekankan individualis, perbedaan pendapat,

dan keberagaman yang cenderung menurunkan kemampuan mempengaruhi, sedangkan di Asia menekankan kohesivitas, kesepakatan, dan keseragaman, yang akan semakin meningkatkan kemampuan memengaruhi.

F. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : *Disability and Power: A Charter School Case Study Investigating Grade-Level Retention of Students with Learning Disabilities*

Penulis : Esther Lorraine Perez

Abstrak :

Siswa yang menghadiri sekolah charter, termasuk mereka yang memiliki ketidakmampuan belajar, tunduk pada kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi manajemen charter individu. Salah satu praktik yang digunakan dalam beberapa sekolah charter adalah retensi tingkat kelas, atau meminta siswa mengulangi tingkat kelas. Sastra sangat menunjukkan bahwa retensi dikaitkan dengan hasil negatif, namun praktiknya terus digunakan. Satu sekolah charter tertentu yang menggunakan kebijakan retensi yang ketat dan mempertahankan siswa dengan ketidakmampuan belajar dipelajari untuk memahami bagaimana proses tersebut berlangsung. Menggunakan kerangka kerja konseptual teori kecacatan kritis dan pedagogi kritis, penelitian ini menarik kesimpulan tentang bagaimana fenomena ini menyatu dengan kemampuan dan ketidakseimbangan kekuatan. Enam guru (empat pendidikan umum dan dua guru pendidikan khusus) berpartisipasi dalam wawancara untuk studi kasus kualitatif ini. Melalui triangulasi temuan dari wawancara individu dan kelompok, tren diidentifikasi. Temuan utama menunjukkan bahwa meskipun retensi dikonseptualisasikan sebagai bermanfaat bagi sekolah untuk mengancam siswa yang tidak termotivasi, bagi siswa dengan ketidakmampuan belajar, retensi masih dianggap sangat tidak efektif dan berbahaya. Faktor pengambilan keputusan yang digunakan dengan siswa

penyandang cacat meliputi karakteristik individu tertentu, seperti kemampuan dan dukungan orang tua. Diskusi ke dalam persepsi peserta tentang siswa dengan disabilitas lebih rendah, dan bagaimana retensi sebagai hukuman menegaskan kekuatan sekolah, mengikuti ulasan konsep, keefektifan, dan faktor pengambilan keputusan terkait dengan retensi. Implikasi bagi pendidik untuk meningkatkan kebijakan sekolah yang inklusif dan adil, selain memikirkan kembali metode tradisional dalam menganalisis praktik sekolah.

2. Judul Penelitian : The Influence of Power and Politics in Organizations (Part 1)

Penulis : Bernard Oladosu Omisore, Augustina Nwaneka Nweke

Abstrak :

Organisasi terdiri dari sumber daya manusia dan material. Ini adalah sumber daya manusia dari suatu organisasi yang mengubah atau mengubah sumber daya material organisasi menjadi produk jadi atau bahan habis pakai. Dalam mencoba mengubah / mengubah sumber daya material organisasi, pilihan harus dibuat. Pilihan untuk jenis atau jenis produk yang akan diproduksi, berbagai bahan yang akan digunakan untuk memiliki produk yang diinginkan, jenis mesin yang akan diadopsi untuk efisiensi produksi, sumber daya keuangan untuk terlibat dan sumbernya, dll. Dalam salah satu keputusan ini, pilihan harus dibuat. Keputusan atau pilihan ini melibatkan semacam politik sementara orang yang membuat pilihan atau keputusan menggunakan kekuatan untuk memastikan bahwa pilihan atau keputusannya diterima. Dengan demikian, pengaruh kekuasaan dan politik dalam organisasi menyajikan analisis politik hubungan intra-organisasi di mana permainan kekuasaan dan politik normal. Di organisasi mana pun, kami mencari dukungan orang / sumber daya manusia. Ini menjelaskan keniscayaan politik organisasi dan permainan kekuasaan. Pemahaman tentang politik organisasi membutuhkan analisis kekuasaan, koalisi, dan tawar-menawar. Hubungan kekuasaan adalah kontes untuk tindakan

politik dan mencakup masalah paling mendasar yang mendasari politik organisasi. Faktanya, bertahan hidup dalam suatu organisasi adalah tindakan politik

BAB X

HUBUNGAN INDUSTRIAL

A. Pengertian Hubungan Industrial

Istilah hubungan industrial yang dalam istilah asing dikenal dengan *industrial relations*, merupakan perkembangan dari istilah hubungan perburuhan (*labour relations*, atau *labour-management relations*).

Hubungan industrial adalah kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pelaku bisnis yaitu pengusaha, karyawan dan pemerintah sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha. Hubungan antara pekerja dan pengusaha adalah hubungan yang saling membutuhkan dan saling mengisi satu dengan yang lainnya. Pengusaha tidak akan mendapatkan produk barang atau jasa jika tidak didukung oleh pekerja, demikian sebaliknya (Nawawi, 2009).

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 pasal 1 no.16, hubungan industrial didefinisikan sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.

Menurut Kertonegoro (1999), hubungan industrial di Indonesia adalah hubungan industrial yang didasarkan atas nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan UUD 1945. Hal ini mengandung arti bahwa pelaksanaan hubungan industrial harus mengamalkan sila-sila dari Pancasila sebagai berikut :

- 1) Ketuhanan Yang Maha Esa.
Mengakui dan meyakini bahwa pekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja akan tetapi sebagai pengabdian manusia kepada Tuhannya, kepada sesama manusia, kepada masyarakat, bangsa dan negara.

- 2) Kemanusiaan Yang Adil dan Beradab
Adanya pengakuan bahwa pekerja bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Karena itu perlakuan pengusaha kepada pekerja bukan hanya dilihat dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia.
- 3) Persatuan Indonesia
Hubungan antara pekerja dan pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan, akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemajuan perusahaan. Karena dengan perusahaan yang maju semua pihak akan dapat meningkatkan kesejahteraan, serta memantapkan persatuan dan kesatuan para pelaku proses produksi.
- 4) Kerakyatan Yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan Perwakilan
Setiap perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan. Karena itu penggunaan tindakan penekanan dan aksi-aksi sepihak seperti mogok, demonstrasi, penutupan perusahaan (*lock out*) dan lain-lain tidak sesuai dengan prinsip-prinsip hubungan industrial di Indonesia
- 5) Keadilan Sosial Bagi Seluruh Rakyat Indonesia
Terdapatnya keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan. Keseimbangan itu dicapai bukan didasarkan atau pertimbangan kekuatan (*balance of power*), akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatuhan. Dalam perkembangan lebih lanjut, hubungan industrial di Indonesia juga mengandung pengertian sebagai hubungan kemitraan diantara para pelaku proses produksi barang dan

jasa, dalam mengamalkan Pancasila dan Kesepakatan Nasional.

B. Tujuan Hubungan Industrial

Hubungan industrial mempunyai tujuan umum dan khusus.

1. Tujuan Umum

Tujuan umum hubungan industrial di Indonesia adalah mengemban cita-cita Proklamasi Kemerdekaan Negara Republik Indonesia 17 Agustus 1945 yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus hubungan industrial di Indonesia adalah mewujudkan ketenangan kerja dan kemajuan berusaha (*industrial harmony and economic development*).

Pengertian ketenangan kerja dan kemajuan berusaha mencakup kondisi harmonis dan dinamis dalam hubungan kerja, serta mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Terjaminnya hak dan terlaksananya kewajiban semua pihak;
- b. Meningkatnya kesejahteraan tenaga kerja, produktivitas dan kemajuan perusahaan
- c. Bila timbul perselisihan diselesaikan terlebih dahulu melalui musyawarah dan mufakat
- d. Mogok dan penutupan perusahaan (*lock out*) hanya dipergunakan sebagai upaya terakhir.

C. Unsur-unsur dalam Hubungan Kerja

Menurut Kertonegoro (1999), secara umum unsur-unsur yang terdapat dalam hubungan kerja, meliputi:

1. Para pelaku: Pekerja, Pengusaha, Pemerintah

Para pelaku dalam hubungan industrial terdiri dari pekerja, pengusaha, dan pemerintah.

Pekerja adalah tenaga kerja yang bekerja didalam hubungan kerja pada pengusaha sebagai pemberi kerja dengan menerima upah. Dalam hubungan kerja ini, pekerja sering diwakili oleh Serikat Pekerja terutama dalam perundingan kolektif. Dalam hal ini, Serikat Pekerja adalah organisasi pekerja yang bersifat mandiri, demokratis, bebas, dan bertanggung-jawab yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja guna memperjuangkan hak dan kepentingan kaum pekerja dan keluarganya.

Pengusaha adalah:

- a. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
- b. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
- c. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di suatu negara mewakili perusahaan yang berkedudukan di luar wilayah negara tersebut.

Dalam hal ini, perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak yang mempekerjakan pekerja dengan tujuan mencari keuntungan atau tidak, milik perseorangan, persekutuan, atau badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara

Pemerintah adalah penguasa yang memiliki wewenang melakukan regulasi dan supervisi di bidang ketenagakerjaan. Pemerintah berkepentingan dan berperan dalam menciptakan hubungan industrial yang aman, harmonis, dan dinamis.

Fungsi para pelaku dalam Hubungan Industrial adalah sebagai berikut :

- a. Pemerintah memiliki peran dalam menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.
- b. Pekerja/buruh dan serikat pekerja/buruh dapat berperan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan dan keahliannya, memajukan perusahaan, memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.
- c. Fungsi pengusaha dan organisasi pengusahanya : menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

2. Kerjasama: Manajemen-Karyawan

Untuk menjamin hubungan industrial yang aman, harmonis, dan dinamis, para pelaku harus senantiasa mengutamakan kerjasama satu sama lain berdasarkan atas kemitraan dan saling membutuhkan. Kerjasama tersebut pertama-tama harus terjadi antara pengusaha di satu pihak dan pekerja serta seikat pekerja di pihak lain yang dikenal sebagai kerjasama bipartit.

Kerjasama yang lebih luas melibatkan pemerintah sebagai pembuat kebijakan, regulator, dan supervisor di bidang ketenagakerjaan. Kerjasama tiga pihak: pengusaha, pekerja, dan pemerintah di kenal sebagai kerjasama tripartit.

Untuk menjamin kelangsungan dan kesinambungannya, maka kerjasama-kerjasama tersebut dilembagakan baik di tingkat pusat, di tingkat daerah, dan ditingkat perusahaan.

- a. Lembaga kerjasama bipartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah tentang masalah-masalah hubungan industrial di perusahaan yang anggotanya terdiri dari unsur pengusaha dan unsur pekerja.

- b. Lembaga kerjasama tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah dalam rangka hubungan industrial yang anggotanya terdiri dari unsur pengusaha, unsur pekerja, dan unsur pemerintah.

3. Perundingan Bersama: Perjanjian Kerja, Kesepakatan Kerja Bersama, Peraturan Perusahaan

Inti dari hubungan industrial adalah perundingan bersama (*collective bargaining*) yaitu proses negosiasi yang terjadi antara seorang pengusaha, sekelompok pengusaha atau satu atau lebih organisasi pengusaha, di satu pihak, dengan satu atau lebih serikat pekerja dilain pihak untuk:

- a. Menentukan kondisi kerja dan syarat kerja; dan/atau
- b. Mengatur hubungan antara pengusaha dan pekerja; dan/atau
- c. Mengatur hubungan antara pengusaha (pengusaha) atau organisasinya dengan serikat (serikat) pekerja.

Isu-isu yang dinegosiasikan, termasuk: upah, jam kerja, program kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, cuti, pelatihan, dan pendidikan.

Perundingan bersama diharapkan dapat menghasilkan kesepakatan kerja bersama/KKB (*collective labour agreement/ CLA*) yang sekurang-kurangnya memuat ketentuan mengenai:

- a. Hak dan kewajiban pengusaha;
- b. Hak dan kewajiban serikat pekerja serta pekerja;
- c. Tata tertib perusahaan;
- d. Jangka waktu berlakunya KKB;
- e. Tanggal mulai berlakunya KKB
- f. Tanda-tangan pihak pembuat KKB.

Perusahaan yang belum dapat melakukan perundingan bersama sehingga tidak mempunyai KKB wajib memiliki peraturan perusahaan yang dibuat oleh pengusaha, dan disahkan oleh Pemerintah. Peraturan perusahaan (PP) memuat ketentuan-ketentuan yang serupa dengan KKB. Meskipun tidak semua pengusaha dapat melakukan

perundingan bersama, tetapi pengusaha dapat melakukan perjanjian kerja. Dalam hal ini, perjanjian kerja adalah suatu perjanjian antara pengusaha dan pekerja secara lisan dan/atau tertulis, baik untuk waktu tertentu maupun untuk waktu tidak tertentu yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak.

Perjanjian kerja menimbulkan hubungan kerja baik sektor formal maupun sektor informal.

- a. Hubungan kerja sektor formal adalah hubungan kerja yang terjalin antara pengusaha dan pekerja berdasarkan perjanjian kerja, baik untuk waktu tertentu maupun untuk waktu tidak tertentu yang mengandung adanya unsur pekerjaan, upah, dan perintah.
- b. Hubungan kerja sektor informal adalah hubungan kerja yang terjalin antara pekerja dengan orang perseorangan atau beberapa orang yang melakukan usaha bersama yang tidak berbadan hukum atas dasar saling percaya dan sepakat dengan menerima upah dan/imbalan atau bagi-hasil

Kesepakatan bersama mengenai upah cenderung berlaku untuk suatu jangka-waktu tertentu. Sedangkan kesepakatan lain seperti kondisi kerja, tunjangan-tunjangan, serta hal-hal lain dibuat berlaku untuk jangka-waktu yang tidak ditentukan. Umumnya, meskipun ketiadaan jangka-waktu tertentu, suatu kesepakatan tetap mengikat sampai suatu waktu dimana diajukan permintaan untuk negosiasi baru. Dalam hal dimana kesepakatan mempunyai suatu jangka-waktu tertentu, maka biasanya berlaku satu atau dua tahun. Segala sesuatu tergantung pada stabilitas situasi ekonomi. Misalnya, dalam masa inflansi yang cepat, setiap kesepakatan upah perlu direvisi setidaknya-tidaknya sekali setahun, jika tidak lebih sering lagi.

4. Kesejahteraan: Upah, Jaminan Sosial, Pensiun, Keselamatan, Dan Kesehatan Kerja, Koperasi, Pelatihan Kerja

Kesejahteraan pekerja adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniyah, baik selama maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung dan tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja. Dalam pengertian kesejahteraan ini termasuk upah, jaminan sosial, pensiun, keselamatan dan kesejahteraan kerja, koperasi.

Upah adalah hak pekerja yang diterima, dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha kepada pekerja atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, ditetapkan, dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya.

Jaminan sosial tenaga kerja adalah suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan berupa uang, sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang, dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami oleh tenaga kerja berupa kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, hari tua, dan meninggal dunia.

Pensiun adalah pembayaran berkala yang dibayarkan kepada pekerja sejak memutuskan hubungan kerja dengan hak pensiun karena mencapai umur pensiun, cacat tetap-total, meninggal dunia. dan/atau persyaratan lain yang ditetapkan dalam peraturan pensiun.

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah perlindungan, pencegahan, dan penanggulangan terhadap resiko-resiko kecelakaan dan sakit dalam hubungan kerja, termasuk pendidikan K3, fasilitas K3, dan tenaga medis K3.

Koperasi merupakan badan hukum yang dibentuk oleh, dari, dan untuk pekerja guna menyediakan berbagai barang dan jasa kebutuhan pekerja dengan harga yang dapat terjangkau.

Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta

mengembangkan keterampilan atau keahlian, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerja, baik di sektor formal maupun di sektor informal.

5. Perselisihan Industrial: Arbitrasi, Mediasi, Mogok Kerja, Penutupan Perusahaan, Pemutusan Hubungan Kerja

Perselisihan industrial adalah perselisihan yang timbul antara pengusaha dengan pekerja atau serikat perkerja atau federasi serikat pekerja karena adanya perselisihan mengenai kepentingan, hak, pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja.

- a. Perselisihan kepentingan adalah perselisihan yang timbul karena tidak adanya persesuaian paham mengenai perbaikan syarat-syarat kerja, kondisi kerja, hubungan kerja, dan/atau keadaan ketenagakerjaan pada umumnya
- b. Perselisihan hak adalah perselisihan yang timbul karena tidak dilaksanakannya hak berdasarkan peraturan perundang-undangan, kesepakatan kerja bersama, peraturan perusahaan, dan/atau perjanjian kerja
- c. Perselisihan pemutusan hubungan kerja adalah perselisihan akibat pengakhiran hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja.
- d. Perselisihan antar serikat kerja adalah perselisihan antara serikat pekerja lain, karena tidak adanya persesuaian paham mengenai pelaksanaan hak dan kewajiban keserikatan-pekerjaan, serta mengenai perwakilan pekerja dalam perundingan dengan pengusaha.

Perselisihan industrial bisa diselesaikan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat antara pihak-pihak yang berselisih, atau melalui arbitrasi, mediasi, pegawai pengawas ketenagakerjaan, atau Panitia/Badan Penyelesaian Perselisihan Industrial.

- a. Arbitrasi adalah penyelesaian perselisihan industrial yang dilaksanakan oleh arbiter yaitu orang yang ditunjuk oleh kedua belah pihak yang berselisih, dan mempunyai

wewenang menyelesaikan perselisihan industri secara arbitrase.

- b. Mediasi adalah penyelesaian perselisihan industrial yang dilaksanakan oleh mediator yaitu pegawai teknis berkeahlian khusus dari instansi pemerintah yang bertanggung-jawab dibidang ketenagakerjaan, yang ditunjuk oleh Menteri Tenaga Kerja untuk melakukan mediasi.
- c. Pegawai pengawas ketenagakerjaan adalah pegawai teknis berkeahlian khusus dari instansi pemerintah yang bertanggung-jawab dibidang ketenagakerjaan yang ditunjuk oleh Menteri Tenaga Kerja untuk mengawasi dan menegakkan pelaksanaan peraturan dibidang ketenagakerjaan
- d. Panitia/Badan Penyelesaian Perselisihan Industrial adalah panitia/badan yang memeriksa dan memutus perselisihan industrial.

Panitia/Badan Daerah adalah panitia/badan yang memeriksa dan memutuskan dalam tingkat pertama untuk perselisihan kepentingan dan perselisihan pemutusan hubungan kerja, serta tingkat pertama dan tingkat terakhir untuk perselisihan hak dan perselisihan antar serikat pekerja

Panitia/Badan Pusat adalah panitia/badan yang memeriksa dan memutuskan perselisihan kepentingan dan perselisihan pemutusan hubungan kerja tingkat banding.

Perselisihan industrial bisa menyebabkan mogok kerja, penutupan perusahaan, dan/atau pemutusan hubungan kerja. Mogok kerja oleh serikat pekerja, dan penutupan perusahaan oleh pengusaha merupakan instrumen, senjata, atau cara terakhir untuk menekankan tuntutan masing-masing pihak.

- a. Mogok kerja adalah tindakan pekerja secara bersama-sama menghentikan atau memperlambat pekerjaan sebagai akibat gagalnya perundingan penyelesaian perselisihan industrial yang dilakukan, agar pengusaha memenuhi tuntutan pekerja.

- b. Penutupan perusahaan (*lock-out*) adalah tindakan pengusaha menghentikan sebagian atau seluruh kegiatan perusahaan sebagai akibat penyelesaian perselisihan industrial yang tidak mencapai kesepakatan, supaya pekerja tidak mengajukan tuntutan yang melampaui kemampuan perusahaan.
- c. Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha

D. Hubungan Industrial di Indonesia

Di Indonesia, hubungan industrial tersebut dilandasi dan dijiwai oleh nilai-nilai Pancasila. Hubungan industrial yang didasarkan atas nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, dan yang tumbuh serta berkembang diatas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia serta dilandasi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila.

Sejarah hubungan industrial di Indonesia memang tidak dapat dipisahkan dari sejarah perjuangan bangsa Indonesia. Kerena itu pasang naik atau pasang surut tahap-tahap perjuangan bangsa juga mempengaruhi perkembangan hubungan industrial di Indonesia.

Pada masa pergerakan kemerdekaan, karena pengaruh dari perjuangan politik waktu itu, maka hubungan industrial lebih banyak berorientasi pada masalah-masalah sosial politik daripada masalah sosial ekonomi. Hal ini tercermin dari gerakan Serikat Pekerja, yang tidak hanya bertujuan melindungi kepentingan anggotanya, akan tetapi juga bertujuan untuk perjuangan kemerdekaan

Setelah Indonesia merdeka, terutama pada periode tahun lima puluhan, pada saat Indonesia menganut demokrasi parlementer yang berlandaskan demokrasi liberal, maka hubungan industrial tidak luput dari pengaruh sistem politik tersebut. Hal ini tercermin dalam berkembangnya dengan bebas bermacam-macam paham yang mewarnai hubungan industrial,

yaitu paham liberalisme dan paham komunisme yang berdasarkan perjuangan kelas menurut Marxisme.

Dalam periode ini betul-betul tidak terdapat keharmonisan baik dalam sistem maupun dalam praktek hubungan industrial sehari-hari. Penyelesaian perbedaan pendapat dengan jalan adu kekuatan antara pekerja dan pengusaha telah merupakan hal yang biasa terjadi. Mogok dan penutupan perusahaan (*lock out*) adalah dua senjata yang dianggap sebagai hak asasi untuk digunakan. Dalam keadaan ini sukar sekali diciptakan kerukunan dan kerjasama yang harmonis antara pekerja dan pengusaha di perusahaan. Sifat saling menyerang (konfrontatif) dan sulit didamaikan (antagonis) antar pekerja dan pengusaha diperburuk lagi oleh pertentangan dan persaingan Serikat-Serikat Pekerja dalam perusahaan. Prinsip kekuatan dan pertentangan kelas dalam hubungan industrial hingga pertengahan tahun 1960an makin berkembang sejalan dengan dominasi SOBSI sebagai mantel Parta Komunis Indonesia, yang puncaknya berakhir dengan kegagalan pemberontakan G-30-S/PKI.

Sejak awal pemerintahan Orde Baru, terutama sejak akhir 1960an, Pemerintah Indonesia bertekad melaksanakan Pancasila dan UUD 1945 secara murni dan konsekuen. Ini berarti bahwa setiap aspek kehidupan masyarakat dan bangsa, perlu ditata sesuai dengan Pancasila dan UUD 1945. Salah satu aspek kehidupan masyarakat adalah tata kehidupan dan pergaulan di tempat kerja yang lazim disebut hubungan industrial. Pada bulan Desember 1974 para tokoh hubungan industrial baik dari kalangan pemerintah, pengusaha, serikat pekerja maupun kalangan cendekiawan menyelenggarakan Seminar Nasional tentang "Hubungan Perbutuhan Pancasila Sebagai Usaha Menuju Ketenangan Kerja dan Stabilitas Sosial-Ekonomi Untuk Pembangunan Nasional" di Jakarta. Seminar tersebut membuahkan satu Konsesus Nasional dalam bentuk kebulatan tekad untuk mengembangkan suatu sistem hubungan industrial yang berdasarkan pada falsafah bangsa Indonesia yaitu Pancasila yang waktu itu disebut dengan Hubungan Perburuhan Pancasila (HPP). Dalam seminar tersebut juga dirumuskan pokok-pokok pikiran mengenai HPP. Sebagai tindak lanjut dari konsesus

nasional tersebut, telah diadakan beberapa seminar, lokarya dan diskusi untuk menjabarkan pokok-pokok pikiran HPP dimaksud

Pada tahun 1981 diselenggarakan Lokarya Nasional tentang "Peningkatan Operasioanal Hubungan Perburuhan Pancasila" untuk melakukan evaluasi yang pertama terhadap perkembangan pelaksanaan HPPM, dan sekaligus merumuskan penjabaran dari pokok-pokok pikiran HPP berdasarkan seminar-seminar dan diskusi-diskusi serta pengalaman pelaksanaan HPP selama itu.

Pada tahun 1984 Lembaga Kerjasama Tripartif Nasional menganggap perlu merumuskan uraian yang lebih rinci dari HPP untuk dijadikan pedoman oleh seluruh pihak sehingga dapat dihindari perbedaan persepsi dan penafsiran tentang pemahaman dan pelaksanaan HPP. Untuk itu LK Tripartif Nasional menunjuk suatu tim khusus yang bersifat tripartif untuk menyusun rancangan pedoman pelaksanaan HPP yang kemudian ditetapkan oleh LK Tripartif Nasional sebagai pedoman pelaksanaan HPP. Disamping menyusun pedoman, tim juga mengusulkan perubahan beberapa peristilahan yaitu: Hubungan Perburuhan Pancasila (HPP) menjadi Hubungan Industri Pancasila (HIP), buruh menjadi pekerja, Perjanjian Kerja Bersama (PKB) menjadi Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Perubahan istilah tersebut dimaksudkan untuk menyelaraskan istilah tersebut dengan paham kekeluargaan dan kegotong-royongan dalam Pancasila. Rancangan yang diajukan tim khusus tersebut ditetapkan sebagai Kesepakatan Bersama dalam sidang Pleno LK Tripartif Nasional pada tanggal 17 Juni 1985, yang kemudian dikukuhkan dengan Keputusan Menteri Ketenaga Kerja Nomor. Kep-645/Men/1985 tanggal 3 Juli 1985.

Pada tahun 1994, kembali dilakukan satu Seminar Nasional untuk mengevaluasi pelaksanaan hubungan industrial. Seminar ini bertujuan untuk mengetahui hambatan dan tantangan yang telah, dan sedang dan akan dihadapi dalam pelaksanaan HIP, sekaligus untuk mencari upaya-upaya yang perlu dilakukan dalam membudayakan hubungan industrial tersebut. Salah satu rekomendasi dari hasil seminar tersebut adalah meminta kepada pemerintah untuk mengukuhkan konsep HIP beserta pedoman

pelaksanaannya agar ditetapkan dalam bentuk Keputusan Presiden.

Pada tahun 1997, pemerintah berusaha untuk melakukan pembaharuan perundang-undangan ketenagakerjaan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan tidak ada perubahan peraturan hubungan industrial selama empat dasawarsa terakhir sehingga peraturan perundangan yang digunakan masih berupa UU No. 22 Tahun 1957 mengenai Penyelesaian Perselisihan Buruh dan UU No. 12 Tahun 1964 mengenai Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta. Pemerintah kemudian menerbitkan UU No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan yang bertujuan untuk mengubah seluruh undang-undang yang berkaitan dengan ketenagakerjaan agar sesuai dengan perkembangan politik, sosial dan ekonomi.

Pada kurun waktu 1999-1999, pemerintah melakukan langkah penting mengenai hubungan industrial. Langkah ini merupakan hal positif menuju platform hubungan industrial yang adil, khususnya perlindungan bagi pekerja buruh yang akan membentuk atau menjadi anggota organisasi pekerja/buruh untuk membela dan melindungi kepentingan pekerja/buruh yang dapat lebih diterima oleh masyarakat internasional.

Pada tahun 2000, perundang-undangan baru tentang Serikat Kerja/Serikat Butuh (SP/BP) disahkan yaitu UU No.21 Tahun 2000. Disamping itu, kebijakan hanya ada satu SP/PB juga dihapus, baik tingkat nasional, tingkat daerah, maupun tingkat perusahaan. Kebijakan ini menyebabkan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh meningkat secara signifikan.

Setelah pembatalan pemberlakuan UU. No. 25 tahun 1997 maka pemerintahan kemudian mengajukan dua RUU baru yang setelah disahkan menjadi Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur hak dan kewajiban antara pekerja dengan pengusaha dan UU. No.2 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Menurut Suwanto (2013), Undang-undang Ketenagakerjaan (Undang-undang No. 13 tahun 2003) mengatur berbagai hal ketenagakerjaan yang dituangkan dalam undang-undang tersebut. Undang-undang ini memberi perhatian khusus dan memberikan kerangka hukum atas hak-hak dasar bagi pekerja

termasuk hak para pekerja/ buruh untuk melakukan mogok serta hak untuk menutup perusahaan bagi para pengusaha, perlindungan yang berkaitan dengan upah dan jaminan sosial, keselamatan dan kesehatan kerja. Undang-undang ini juga mengatur hubungan industrial Indonesia dan prosedur bagaimana menangani pemutusan hubungan kerja. Undang-undang ini menggantikan 15 undang-undang dan peraturan tentang buruh dan ketenagakerjaan yang meliputi:

- 1) Ordinansi Pengerahan Orang Indonesia untuk Melakukan Pekerjaan di Luar Indonesia (Stb. No. 8, 1887)
- 2) Ordinansi Tahun 1925 tentang Pembatasan Kerja Anak dan Kerja Malam bagi Wanita (Stb. No. 647 Tahun 1925)
- 3) Ordinansi Tahun 1926 tentang Kerja Anak-anak dan Orang-orang Muda di Atas Kapal (Stb. No. 87 Tahun 1926)
- 4) Ordinansi untuk Mengatur Kegiatan Mencari Calon Pekerja (Wervingsordonnantie, Stb. No. 208 Tahun 1936)
- 5) Peraturan tentang Pemulangan Buruh yang Diterima atau Dikembalikan dari Luar Indonesia (Stb. No. 545 Tahun 1939)
- 6) Ordinansi No. 9 Tahun 1949 tentang Pembatasan Kerja Anak-anak (Stb. No. 8 Tahun 1949)
- 7) Undang-undang No. 21 Tahun 1951 mengenai Pernyataan Berlakunya Undang-undang Kerja Tahun 1948 No. 12 dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (LN. No. 2 Tahun 1951)
- 8) Undang-undang No. 21 Tahun 1954 tentang Perjanjian Perburuhan antara Serikat Buruh dan Majikan (LN. No. 9 Tahun 1954)
- 9) Undang-undang No. 3 Tahun 1958 tentang Penempatan Tenaga Asing (LN. No. 8 Tahun 1958)
- 10) Undang-undang No. 8 Tahun 1961 tentang Wajib Kerja Sarjana (LN. No. 207 Tahun 1961)
- 11) Undang-undang No. 7 Prps Tahun 1969 tentang Pencegahan Pemogokan dan/atau Penutupan (*lock out*) di Perusahaan, jawatan dan badan yang Vital (LN. No. 67 Tahun 1963)
- 12) Undang-undang No. 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok mengenai Tenaga Kerja (LN. No. 55 Tahun 1969)

- 13) Undang-undang No. 25 Tahun 1997 mengenai Ketenagakerjaan (LN. No. 73 Tahun 1997)
- 14) Undang-undang No. 11 Tahun 1998 tentang Perubahan Berlakunya UU No. 25 Tahun 1997 mengenai Ketenagakerjaan (LN. No. 184 Tahun 1998)
- 15) Undang-undang No. 28 Tahun 2000 tentang PP Pengganti UU No. 3 Tahun 2000 mengenai Perubahan atas UU No., 11 Tahun 1998 tentang Perubahan Berlakukanya UU No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan menjadi Undang-undang

Undang-undang ini juga memiliki ruang lingkup yang luas meliputi pokok-pokok sebagai berikut:

- Bab III : kesempatan dan perlakuan yang sama
- Bab IV : perencanaan tenaga kerja dan informasi ketenagakerjaan
- Bab V : pelatihan kerja
- Bab VII : perluasan kesempatan kerja
- Bab VIII : penggunaan tenaga kerja asing
- Bab IX : hubungan kerja
- Bab X : perlindungan, pengupahan dan kesejahteraan
- Bab XI : hubungan industrial
- Bab XII : pemutusan hubungan kerja
- Bab XIII : pembinaan
- Bab XIV : pengawasan
- Bab XV : penyidikan

E. Penelitian Relevan

1. Judul Penelitian : Masalah Rawan Dalam Hubungan Industrial Dan Konsep Negara Kesejahteraan Indonesia
Penulis : Ahmad Hunaeni Zulkarnaen
Abstrak :
Sasaran pembangunan Indonesia berupaya mencapai stabilitas nasional, termasuk stabilitas di bidang ekonomi, pencapaian stabilitas di bidang ekonomi nasional,

ditentukan oleh stabilitas di sektor produksi barang dan jasa, atau stabilitas di sektor produksi barang dan jasa merupakan faktor pendukung yang dominan untuk suksesnya program pembangunan nasional khususnya program pembangunan bidang ekonomi, dan salah satu syarat untuk mewujudkan stabilitas di sektor produksi barang dan jasa diperlukan kondisi hubungan industrial yang harmonis yang berdasarkan Pancasila berupa terciptanya ketenangan kerja dan berusaha atau industrial peace, adalah suatu kondisi yang dinamis di dalam hubungan kerja di perusahaan dimana terdapat 3 (tiga) unsur penting: pertama hak dan kewajiban terjamin dilaksanakan, kedua apabila timbul perselisihan dapat diselesaikan secara internal, ketiga mogok dan penutupan perusahaan (*lock-out*) tidak perlu digunakan untuk memaksakan kehendak, karena perselisihan yang terjadi telah dapat diselesaikan dengan baik. Pada kenyataannya untuk menciptakan suatu hubungan industrial yang harmonis adalah tidak mudah, ada beberapa yang menjadi faktor-faktor penyebabnya yaitu; faktor penyebab dari pihak pekerja/buruh, faktor penyebab dari pihak pengusaha dan faktor penyebab dari pihak aparat pemerintah.

2. Judul Jurnal : *Australian Industrial Relations In 2017.*

Penulis : Chris F Wright

Abstrak :

Artikel ini mereview hubungan Industrial di 2017. Ini membahas keputusan Komisi kerja adil untuk mengurangi hari Minggu dan liburan umum tingkat penalti bagi pekerja di industri ritel dan perhotelan, masalah tumbuh upah rendah, dan perubahan kebijakan pemerintah Turnbull yang berkaitan dengan pekerjaan pekerja migran sementara. Kemudian memberikan ikhtisar artikel lain yang terkandung dalam tinjauan tahunan masalah.

3. Judul Jurnal : *The uses, abuses and non-uses of Rethinking Industrial Relations in understanding industrial relations and organised labour*

Penulis : Gregor Gall

Abstrak :

Kelly menerbitkan apa yang seharusnya, hal ini diperdebatkan, telah menjadi pekerjaan yang lebih mengarah pada hubungan Industrial Rethinking. Pengaruh *Rethinking Industrial Relations*, diharapkan, akan menjadi bidang studi yang secara intelektual tidak hanya lebih mampu menghadapi tantangan HRM dan neoliberalisme tetapi juga mampu menjadi utilitas untuk tenaga kerja terorganisir dalam memahami keadaan saat ini dan masa depan jalan menuju pembaruan dan penegasan kembali. Sebagai gantinya, Memikirkan Kembali Hubungan Industrial telah banyak dimasukkan ke dalam kondisi akademik-cum-intelektual yang ada di mana itu telah digunakan terutama untuk mendukung lintasan yang sudah ada dari kedalaman terbatas dan luasnya penyelidikan dan analisis. Karena itu, artikel ini mengkaji apa istilahnya penggunaan, penyalahgunaan dan non-penggunaan *Rethinking Industrial Relations*, khususnya dalam hal teori mobilisasi, dalam memahami tenaga kerja terorganisir. Pertama kali memeriksa kutipan dari Memikirkan Kembali Hubungan Industrial sebagai panduan utama untuk penggunaannya sebelum melanjutkan untuk mengukur dan memenuhi syarat penggunaannya dalam jurnal. Dari sini, ia kemudian mencoba menjelaskan temuan ini dengan mendiskusikan lingkungan temporal di mana *Rethinking Industrial Relations* diterbitkan.

BAB XI PENELITIAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

A. Pengertian Penelitian

Menurut Azwar (2010), penelitian merupakan rangkaian kegiatan ilmiah dalam rangka pemecahan suatu permasalahan. Fungsi penelitian adalah mencari penjelasan dan jawaban terhadap permasalahan serta memberikan alternatif bagi kemungkinan yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah. Lebih lanjut penelitian didefinisikan sebagai penciptaan pengetahuan baru dan/atau penggunaan pengetahuan yang ada dengan cara yang baru dan kreatif sehingga menghasilkan konsep, metodologi, dan pemahaman baru. Ini dapat mencakup sintesis dan analisis penelitian sebelumnya sejauh itu mengarah pada hasil yang baru dan kreatif.

B. Klasifikasi Metode Penelitian

Menurut Azwar (2010), penelitian dapat diklasifikasikan dari berbagai sudut pandang, antara lain :

1. Berdasarkan Pendekatan Penelitian

a. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif

Penelitian kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian inferensial (dalam rangka pengujian hipotesis) dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan metoda kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti. Pada umumnya, penelitian kuantitatif merupakan penelitian sampel besar.

- b. Penelitian dengan pendekatan kualitatif
Penelitian dengan pendekatan kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah. Hal ini bukan berarti bahwa pendekatan kualitatif sama sekali tidak menggunakan dukungan data kuantitatif akan tetapi penekanannya tidak pada pengujian hipotesis melainkan pada usaha menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berfikir formal dan argumentasi. Banyak penelitian kualitatif yang merupakan penelitian sampel kecil.

2. Berdasarkan Kedalaman Analisis Statistik

- a. Penelitian Deskriptif
Penelitian deskriptif melakukan analisis hanya sampai taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Kesimpulan yang diberikan selalu jelas dasar faktualnya, sehingga semuanya selalu dapat dikembalikan langsung pada data yang diperoleh. Uraian kesimpulan didasari oleh angka yang diolah tidak secara terlalu dalam. Kebanyakan pengolahan datanya didasarkan pada analisis persentase dan analisis kecenderungan (*trend*).
- b. Penelitian Inferensial
Penelitian inferensial melakukan analisis hubungan antar variabel dengan pengujian hipotesis. Dengan demikian kesimpulan penelitian jauh melampaui sajian data kuantitatif saja. Dalam penelitian inferensial kita dapat berbicara mengenai besarnya peluang kesalahan dalam pengambilan kesimpulan.

3. Berdasarkan Karakteristik Masalah

Menurut Isaac & Michael, 1981; Azwar, 2010., kategori fungsional penelitian berdasarkan karakteristik masalah dapat dikelompokkan menjadi beberapa macam, yaitu :

a. Penelitian Deskriptif

Bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi atau kejadian. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi, maupun mempelajari implikasi. Contoh penelitian deskriptif yang paling populer adalah penelitian survei.

b. Penelitian perkembangan

Bertujuan mempelajari pola dan urutan perkembangan dan/atau perubahan, sejalan dengan berlangsungnya perubahan waktu. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara longitudinal dan dapat pula dilakukan secara *cross-sectional*. Penelitian perkembangan terpusat pada studi mengenai variabel-variabel dan perubahannya dalam periode bulan atau tahun, dalam usaha memperoleh jawaban.

Dalam studi longitudinal, masalah sampel biasanya menjadi rumit dikarenakan tidak semua subjek penelitian yang dapat diikuti terus menerus perkembangannya dalam jangka waktu bertahun-tahun.

Dalam studi *cross-sectional* dilibatkan lebih banyak subjek penelitian akan tetapi banyaknya faktor yang mempengaruhi pertumbuhan yang dapat dianalisis menjadi lebih terbatas. Akan tetapi studi *cross-sectional* lebih efisien waktu dan lebih murah biayanya dikarenakan rentang waktu dan lebih murah biayanya dikarenakan rentang waktu perkembangan yang sesungguhnya perlu dipelajari dapat dipersingkat oleh pengambilan sampel untuk kelompok-kelompok periode waktu tertentu saja dari pandang rentang yang sesungguhnya. Kerumitan memang dapat timbul dikarenakan sampel pada masing-masing kelompok periode usia yang dijadikan sampel

angka sangat mungkin tidak betul-betul komperabel (layak dibandingkan)

c. Studi Kasus dan Penelitian Lapangan

Tujuannya adalah untuk mempelajari secara intensif latar belakang, status terakhir, dan interaksi lingkungan yang terjadi pada suatu satuan sosial seperti individu, kelompok, lembaga, atau komunitas.

Studi kasus merupakan penyelidikan mendalam mengenai suatu unit sosial sedemikian rupa sehingga menghasilkan gambaran yang terorganisasikan dengan baik dan lengkap mengenai unit sosial tersebut.

Dibandingkan dengan penelitian survei yang biasanya menyelidiki sedikit variabel pada sampel besar, studi kasus sebaliknya menyelidiki banyak variabel dan banyak kondisi pada sampel yang kecil.

d. Penelitian Korelasional

Bertujuan menyelidiki sejauh mana variasi pada suatu variabel berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi. Penelitian ini sangat cocok bila variabel-variabel yang diteliti sangat kompleks dan tidak dapat diteliti lewat metode eksperimentasi atau yang variasinya tidak dapat dikendalikan.

Dengan studi korelasi peneliti dapat memperoleh informasi mengenai taraf hubungan yang terjadi, bukan mengenai ada-tidaknya efek variabel satu terhadap variabel yang lain.

e. Penelitian Kausal-Komperatif

Melalui penelitian Kausal-komperatif, hubungan sebab-akibat dapat diselidiki lewat pengamatan terhadap konsekuensi yang sudah terjadi dan menengok ulang data yang ada untuk menemukan faktor-faktor penyebab yang mungkin terdapat disana.

Pada hakikatnya, penelitian kausal-komperatif adalah "*ex post facto*", artinya data dikumpulkan setelah semua

peristiwa yang diperhatikan terjadi. Kemudian peneliti memilih satu atau lebih efek dan menguji data kembali menelusuri waktu, mencari penyebab, melihat hubungan, dan memahami artinya.

f. Penelitian Eksperimental

Dilakukan untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat diantara variabel dengan cara menghadapkan kelompok eksperimental pada beberapa macam kondisi perlakuan dan membandingkan akibat (hasil)nya dengan satu atau lebih kelompok kontrol yang tidak dikenai perlakuan.

Peneliti harus menyadari betul keterbatasan penelitian ini dan seberapa jauh validitas internal dan eksternalnya.

Ciri unik penelitian ini adalah adanya metode kontrol parsial yang berdasarkan pada identifikasi yang seksama terhadap faktor-faktor yang dicurigai akan mempengaruhi validitas internal dan validitas eksternalnya.

C. Penelitian Psikologi Industri dan Organisasi

Penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi berkembang dengan pesat sesuai perkembangan dari ilmu psikologi dan industri itu sendiri. Penelitian yang dilakukan di bidang Psikologi Industri dan Organisasi dapat menggunakan menggunakan pendekatan kuantitatif atau kualitatif. Namun demikian, sebagian besar penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan analisa statistik inferensial. Berikut adalah contoh penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian Psikologi Industri dan Organisasi

1. Judul Penelitian : Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi (Studi Pada Guru SMK)
- Penulis : Umi Anugerah Izzati dan Olievia Prabandini Mulyana

Abstrak

:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Subyek penelitian adalah guru SMK Swasta Islam XXX di Surabaya yang memiliki status sebagai guru tetap, masa kerja minimal 2 tahun dan juga minimal memiliki gelar Sarjana (S1), dengan subyek berjumlah 40 orang. Data penelitian diperoleh menggunakan skala kepemimpinan transformasional dan skala komitmen organisasi. Skala kepemimpinan transformasional memiliki koefisien korelasi item-total yang bergerak antara 0,31 sampai dengan 0,812 dan koefisien reliabilitas 0,961. Skala komitmen organisasi memiliki koefisien korelasi item-total yang bergerak antara 0,30 sampai dengan 0,730 dan koefisien reliabilitas 0,905. Berdasarkan hasil analisis data diketahui nilai $R=0,495$ dengan $p=0,001$ yang menunjukkan bahwa ada hubungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0,246 yang berarti 24,6% variansi kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh variabel komitmen organisasi. Sedangkan sisanya yaitu sebanyak 0,754% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

2. Judul Penelitian : Perbedaan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Ditinjau Dari Status Sekolah
- Penulis : Hafida Dewi Humairo dan Olievia Prabandini Mulyana

Abstrak

:

Guru merupakan salah satu sumber daya manusia di lingkungan pendidikan yang dihadapkan pada perubahan yang cepat dan peningkatan mutu sekolah, termasuk pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Hal ini menyebabkan guru SMK harus memperbaharui dan meningkatkan keterampilan selama proses pembelajaran. Persoalan yang umumnya dihadapi oleh institusi pendidikan

dan guru berkaitan dengan perilaku penting dari seorang pegawai dalam sebuah organisasi yaitu perilaku extra-role atau yang lebih populer disebut *organizational citizenship behaviour* (OCB). OCB adalah suatu perilaku kerja yang dimiliki oleh guru yang dilakukan secara sukarela di luar tugas pokok yang telah ditetapkan. Jika SMK memiliki guru-guru yang memiliki OCB tinggi, maka dapat diharapkan sekolah tersebut akan mampu menghadapi tantangan yang muncul dari perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Latar belakang penelitian ini adalah adanya masalah perbedaan OCB pada guru SMK yang berstatus Negeri dan Swasta. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji perbedaan OCB pada guru SMK ditinjau dari status sekolah. Variabel yang dikaji pada penelitian ini adalah OCB sebagai variabel terikat dan status sekolah sebagai variabel bebas. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan jumlah subjek penelitian berjumlah 228 guru SMK, baik dari SMK Swasta maupun SMK Negeri. Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala OCB. Skala disusun menggunakan pemodelan skala likert. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan taraf kesalahan 5% dan metode analisis data menggunakan uji-t untuk menguji perbedaan antara dua variabel, yaitu OCB dan status sekolah. Hasil analisis data menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,711 ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai signifikansi sebesar 0,007 ($p < 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan OCB pada guru SMK ditinjau dari status sekolah.

Selain pendekatan kuantitatif, metode penelitian eksperimen juga dapat digunakan dalam meneliti permasalahan yang terjadi di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Berikut ini adalah contoh penggunaan metode eksperimen dalam penelitian Psikologi Industri dan Organisasi

1. Judul Penelitian : *The Effect of 360° Performance Appraisal in Decreasing Social Loafing in a Team*

Penulis : Olievia Prabandini Mulyana

Abstrak :

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja 360° untuk mengurangi *social loafing* pada tim. Penilaian kinerja 360° yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penilaian yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja individu berdasarkan evaluasi dari rekan kerja, atasan atau bawahan, dan individu yang bersangkutan juga akan menilai dirinya sendiri dengan indikator perilaku yang sama. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksperimental, dengan menggunakan *pre-test and post-test group design*. Subjek pada penelitian ini terdiri dari 40 orang yang terdiri dari 20 orang dalam kelompok eksperimen dan 20 orang dalam kelompok kontrol. Subjek penelitian ini adalah mahasiswa S1 dan memiliki pengalaman kerja dalam tim. Pada kelompok eksperimen setelah tugas selesai akan diberi perlakuan berupa penilaian kinerja 360°, sedangkan pada kelompok kontrol yang tidak diberi perlakuan Skala *social loafing* dikembangkan berdasarkan aspek dalam definisi operasional *sosial loafing* yaitu adanya pengurangan usaha ketika bekerja di dalam tim, tidak memiliki inisiatif atau bekerja berdasarkan instruksi saja saat melaksanakan tugas-tugas tim, bergantung dengan rekan kerja yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan tim, dan mengharapkan rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya. Penilaian kinerja 360° dapat mengurangi *social loafing* pada tim. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan *social loafing* antara sebelum dan sesudah dilakukan penilaian kinerja 360°. Kelompok eksperimen menunjukkan penurunan *social loafing* setelah diberi perlakuan penilaian kinerja 360°.

2. Judul Penelitian : Pengaruh Pelatihan Perencanaan Karir Untuk Meningkatkan Efikasi Diri Terhadap Pilihan Bidang Minat Karir Psikologi Pada Mahasiswa Psikologi Unesa

Penulis : Oliivia Prabandini Mulyana dan Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi

Abstrak :
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelatihan dalam meningkatkan efikasi diri terhadap pilihan bidang minat karir psikologi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan desain eksperimen yang digunakan adalah *pretest-posttest control group design*. Variabel tergantung pada penelitian ini adalah efikasi diri terhadap pilihan bidang minat karir psikologi. Kemampuan efikasi diri terhadap pilihan bidang minat karir psikologi diukur dengan skala efikasi diri terhadap pilihan bidang minat karir. Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan perencanaan karir. Subjek penelitian yang berjumlah 40 orang yang kemudian dikelompokkan ke dalam kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol diberikan pre-test. Selanjutnya pada kelompok eksperimen dikenai perlakuan berupa pelatihan perencanaan karir. Tahapan berikutnya adalah pemberian posttest pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Analisis yang akan digunakan adalah anava amatan ulangan. Hasil anava amatan ulangan menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh pelatihan perencanaan karir terhadap efikasi diri terkait pilihan minat bidang karir psikologi pada mahasiswa psikologi UNESA, diterima. Efikasi diri terhadap pilihan minat bidang karir di Psikologi meningkat setelah diberikan pelatihan perencanaan karir.

D. Etika Penelitian

Menurut Robbins (2003), para peneliti tidak selalu bijaksana atau terus terang kepada subjek ketika mereka melakukan studinya. Misalnya, pertanyaan dalam survei lapangan dapat dipersepsikan sebagai membuat malu oleh responden atau sebagai suatu penyerbuan kedalam lingkup kehidupan pribadi responden. Juga, para peneliti dalam studi laboratorium telah diketahui menipu peserta mengenai maksud yang sebenarnya dari eksperimen mereka karena mereka merasa penipuan itu perlu untuk mendapatkan respon yang jujur. "Eksperimen pembelajaran" yang dilakukan oleh Stanley Milgram dikritik secara luas oleh para psikolog atas dasar etika. Ia membohongi subjek, dengan mengatakan kepada mereka bahwa studinya adalah menyelidiki pembelajaran, pada hal, sesungguhnya, dia memperhatikan kepatuhan. Mesin kejutan listrik yang digunakannya adalah palsu. Bahkan "murid" merupakan kaki tangan Milgram yang telah dilatih untuk berakting seolah ia terluka dan menderita nyeri.

Menurut Shaughnessy & Zechmeister (2007), ilmu pengetahuan yang baik membutuhkan ilmuwan yang baik. Kompetensi dan integritas profesional ilmuwan esensial untuk memastikan ilmu pengetahuan yang berkualitas tinggi. Mempertahankan integritas proses ilmiah adalah tanggung jawab bersama para ilmuwan secara individual dan komunitas ilmuwan (yang diwakili oleh organisasi-organisasi profesional seperti APA dan APS). Setiap individu ilmuwan memiliki tanggung jawab etik untuk mencari pengetahuan dan berupaya memperbaiki kualitas hidup.

Dienar dan Crandall (dalam Shaughnessy & Zechmeister (2007), mengidentifikasi beberapa tanggung jawab spesifik berdasarkan mandat umum ini. Ilmuwan seharusnya melaksanakan penelitian secara kompeten, melaporkan hasil-hasilnya secara akurat, mengelola sumber daya penelitian secara jujur, memberi pengakuan secara adil, dalam komunikasi-komunikasi ilmiah, individu-individu yang telah menyumbangkan ide atau waktu dan usahanya, mempertimbangkan konsekuensi setiap pekerjaan penelitian

bagi masyarakat, mengumumkan di depan publik tentang masalah-masalah kemasyarakatan yang terkait dengan pengetahuan dan keahlian ilmuwan

Dalam upaya untuk memenuhi kewajiban ini, individu ilmuwan menghadapi isu-isu dan pertanyaan-pertanyaan etik yang menentang, dan kadang-kadang, ambigu. Untuk memandu individu ilmuwan dalam mengambil keputusan etik. *American Psychological Association* (APA) telah memformulasikan Kode Etik yang "menjadi prinsip dan standar berilmiah" (*American Psychological Association*, 2002, hlm. 1062). Nilai-nilai ini dirangkum dalam lima *General Principles* (Prinsip-prinsip Umum): *Beneficence and Non-maleficence* (Murah Hati dan Tidak Mencelakai); *Fidelity and Responsibility* (Ketaatan dan Tanggung Jawab); *Integrity* (Integritas); *Justice* (Keadilan); dan *Respect for People's Right and Dignity* (Menghormati Hak dan Kehormatan Orang Lain). Berdasarkan kelima prinsip umum ini, Kode Etik APA menetapkan standar untuk perilaku etik bagi psikolog yang melaksanakan penelitian atau terapi, mengajar, atau bertindak sebagai administrasi (lihat, *American Psychological Association* 2002). Kode etik menyangkut beraneka ragam isu seperti pelecehan seksual, imbalan untuk pelayanan psikologis, pemberian advis psikologis untuk publik melalui media, konstruksi tes, dan mengajar di kelas.

American Psychological Association (APA) – Ethical Standards on Research and Publication
Kategori 8 : Penelitian dan Publikasi

8.01 *Institutional Approval*

Bilamana persetujuan institusi dipersyaratkan, maka psikolog harus memberikan informasi akurat mengenai proposal penelitian mereka dan memperoleh persetujuan terlebih dahulu untuk melakukan penelitian. Penelitian dilakukan dengan mengacu pada protokol penelitian yang telah disetujui.

8.02 *Informed Consent to Research*

- a. Untuk memperoleh persetujuan, maka psikolog memberikan informasi kepada partisipan mengenai: 1. Tujuan penelitian, durasi, dan prosedur. 2. Hak partisipan untuk menolak berpartisipasi atau mengundurkan diri pada saat pelaksanaan penelitian. 3. Konsekuensi yang berkaitan dengan penolakan atau pengunduran diri partisipan. 4. Faktor-faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi kesediaan partisipan, seperti risiko, ketidaknyamanan, dan dampak yang merugikan. 5. Manfaat dari penelitian yg dilakukan. 6. Batas-batas kerahasiaan. 7. Insentif atas partisipasi dalam penelitian. 8. Pihak-pihak yang dapat dihubungi mengenai penelitian dan hak-hak partisipan.
- b. Psikolog yang melakukan penelitian intervensi dengan menerapkan *experimental treatments* terhadap partisipan, maka di awal penelitian harus menjelaskan mengenai: 1. Dasar-dasar eksperimental daritire atme nt yang akan diberikan. 2. Perlakuan yang akan dan tidak akan diberikan kepada *control group*. 3. Cara-cara penerapan perlakuan terhadap *treatment* dan *control group*. 4. *Alternatif treatment* yang tersedia jika individu tidak ingin berpartisipasi dalam penelitian, atau jika ia mengundurkan diri ketika penelitian berlangsung. 5. Kompensasi terkait dengan partisipasi mereka dalam penelitian, termasuk *reimbursement* dan pembayaran oleh pihak ketiga.

8.03 *Informed Consent for Recording Voices and Images in Research*

Psikolog harus memperoleh persetujuan dari partisipan sebelum dilakukan perekaman terhadap suara atau tampilan keseluruhan untuk kepentingan pengambilan data, kecuali jika: 1. Penelitian terkait dengan *natural observation* di ruang publik, dan tidak ditujukan untuk hal-hal yang merugikan akibat identifikasi individu-individu yang terlibat dalam penelitian. 2. Desain penelitian melibatkan *deception*, dan persetujuan untuk menggunakan alat rekam diperoleh dalam proses debriefing.

8.04 *Client/Patient, Student, and Subordinate Research Participants*

- a. Bilamana psikolog melakukan penelitian terhadap klien/pasien, mahasiswa, atau bawahan sebagai partisipan, maka psikolog harus mengambil langkah untuk melindungi partisipan dari konsekuensi merugikan akibat menolak atau mengundurkan diri dari keikutsertaan dalam penelitian.
- b. Bilamana partisipasi dalam penelitian merupakan persyaratan mata kuliah tertentu, maka psikolog harus memberikan pilihan aktivitas alternatif yang setara.

8.05 *Dispensing With Informed Consent for Research*

Psikolog dapat melakukan penelitian tanpa memperoleh persetujuan partisipan, hanya jika: 1. Penelitian diyakini tidak akan menimbulkan tekanan atau kerugian, serta melibatkan:

- a. Studi mengenai pelaksanaan pendidikan normal, kurikulum, metode pengelolaan kelas yang dilakukan dalam setting pendidikan.
- b. Penggunaan kuesioner anonim, *naturalistic observation*, atau *archival research* di mana pengungkapan data tidak memberi risiko yang mempengaruhi keuangan, status pekerjaan, dan reputasi partisipan karena dijaga kerahasiaannya.
- c. Studi mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan efektivitas tugas atau organisasi, yang dilakukan dalam setting organisasi, di mana tidak terdapat risiko terhadap status pekerjaan partisipan, karena dijaga kerahasiaannya.

2. Diiijinkan oleh aturan hukum atau federal atau institusi.

8.06 *Offering Inducements for Research Participation*

- a. Psikolog harus menghindari pemberian atau bujukan dalam bentuk uang dan yang lainnya secara berlebihan dalam rangka mengajak pihak lain untuk berpartisipasi dalam penelitian, jika pemberian tersebut cenderung bersifat memaksa keikutsertaan partisipan.
- b. Bilamana psikolog menawarkan pelayanan profesional sebagai 'upah' keikutsertaan partisipan dalam penelitian,

maka ia harus menjelaskan jenis pelayanan yang diberikan, serta risiko, kewajiban dan batasan.

8.07 *Deception in Research*

- a. Psikolog tidak melakukan penelitian yang melibatkan *deception*, kecuali jika penggunaan teknik *deception* yang dilakukan dibenarkan oleh nilai-nilai ilmiah, pendidikan, dan terapan, di mana *prosedurnon-deceptive* tidak memberikan hasil yang setara.
- b. Psikolog tidak menutupi kebenaran kepada partisipan, jika penelitian dapat mengakibatkan sakit secara fisik atau tekanan emosional yang parah
- c. Psikolog menjelaskan penggunaan *deception* sebagai bagian dari rancangan penelitian sesegera mungkin, dikehendaki pada akhir partisipasi mereka.

8.08 *Debriefing*

Psikolog memberi kesempatan pada partisipan untuk memperoleh informasi mengenai tujuan, hasil, dan kesimpulan dari penelitian, dan mengambil langkah untuk mengoreksi kesalahpahaman partisipan. Bilamana nilai-nilai ilmiah dan manusiawi membenarkan penundaan informasi, psikolog mengambil tindakan untuk mengurangi risiko yang merugikan. 3. Bilamana psikolog menyadari bahwa prosedur penelitian telah membawa kerugian bagi partisipan, maka psikolog mengambil langkah untuk meminimalisir kerugian tersebut.

8.09 *Humane Care and Use of Animals in Research*

- a. Psikolog memperoleh, merawat, menggunakan dan 'membuang' hewan dengan mengacu pada hukum dan aturan federal, negara bagian dan lokal, dan berdasarkan standar profesional.
- b. Psikolog yang ahli dalam metode penelitian serta berpengalaman dalam menangani hewan laboratorium, mengawasi seluruh prosedur yang melibatkan hewan, dan bertanggung jawab untuk memastikan kenyamanan, kesehatan, dan perlakuan yang semestinya

- c. Psikolog memastikan mereka yang berada di bawah pengawasan dan menggunakan hewan, telah menerima instruksi yang berkaitan dengan metode penelitian, perawatan, pemeliharaan, dan penanganan spesies yang digunakan, sesuai dengan perannya.
- d. Psikolog melakukan upaya untuk meminimalisir ketidaknyamanan, infeksi, penyakit, dan rasa sakit yang dialami hewan.
- e. Psikolog melakukan prosedur yang menyebabkan rasa sakit, stres, atau penderitaan pada hewan, bilamana tidak terdapat prosedur alternatif, dan tujuannya dibenarkan oleh nilai-nilai ilmiah, pendidikan, dan terapan.
- f. Psikolog melakukan prosedur pembedahan dengan menggunakan anestesi yang sesuai serta menjalani teknik-teknik untuk mencegah infeksi dan meminimalisir rasa sakit selama dan setelah pembedahan.
- g. Bilamana dinilai perlu dilakukan terminasi terhadap hewan, maka psikolog melakukan proses secara cepat, dengan upaya untuk meminimalisir rasa sakit serta mengacu pada prosedur yang berlaku.

8.10 *Reporting Research Results*

- a. Psikolog tidak mengarang data.
- b. Bilamana psikolog menemukan kekeliruan yang signifikan pada data mereka yang dipublikasikan, maka psikolog melakukan langkah-langkah untuk mengoreksi kekeliruan tersebut melalui koreksi, penarikan kembali, meralat atau sarana publikasi lainnya.

8.11 *Plagiarism*

Psikolog tidak mengajukan bagian dari hasil penelitian atau data pihak lain sebagai data miliknya, meski sumber data atau hasil penelitian tersebut dikutip sesekali.

8.12 *Publication Credit*

- a. Psikolog bertanggung jawab dan memberi *credit*, termasuk penghargaan dalam penulisan (*authorship*

credit), hanya terhadap pekerjaan atau kontribusi mereka dalam penelitian.

- b. Penulis utama dan *publication credit* lainnya secara akurat merefleksikan kontribusi pihak yang terlibat secara ilmiah dan profesional, tanpa memandang status mereka. Seseorang dalam posisi tertentu, seperti ketua jurusan, tidak memberikan justifikasi terhadap *authorship credit*. Kontribusi sekecil apapun terhadap penelitian atau publikasi diakui dengan semestinya, seperti dalam catatan kaki atau dalam pernyataan pendahuluan.
- c. Terkecuali dalam situasi tertentu, mahasiswa dinyatakan sebagai penulis utama dalam suatu artikel yang ditulis bersama yang didasarkan pada disertasi doktoral mahasiswa yang bersangkutan. Pihak fakultas, dalam hal ini mendiskusikan *publication credit* dengan mahasiswa di awal maupun selama proses penelitian dan publikasi.

8.13 *Duplicate Publication of Data*

Psikolog tidak menerbitkan, sebagaimana data asli, data yang telah dipublikasikan sebelumnya. Hal ini tidak menghalangi penerbitan kembali data bilamana disertai oleh izin dari pemilik data sebelumnya.

8.14 *Sharing Research Data for Verification*

- a. Setelah hasil penelitian dipublikasikan, psikolog tidak menahan data yang menjadi dasar kesimpulan mereka dari ahli/profesional lain yang ingin melakukan verifikasi terhadap pernyataan psikolog melalui analisis ulang, memastikan kerahasiaan partisipan dapat terjaga, terkecuali jika hukum yang terkait dengan kepemilikan data menghalangi pengeluaran data tersebut. Hal ini tidak menghalangi psikolog untuk menuntut individu atau kelompok agar bertanggung jawab terhadap kerugian yang terkait dengan dikeluarkannya informasi tersebut.
- b. Psikolog yang meminta data dari psikolog lain untuk melakukan verifikasi terhadap pernyataan yang bersangkutan melalui analisa ulang dapat menggunakan data yang dapat dibagi hanya untuk kepentingan terkait.

Pihak yang meminta data menerima perjanjian tertulis sebelumnya untuk penggunaan lain dari data tersebut.

8.15 *Reviewers*

Psikolog yang melakukan review terhadap materi yang diajukan untuk presentasi, publikasi, hibah, atau usulan penelitian, menghormati kerahasiaan dan hak kepemilikan informasi oleh pihak yang mengajukan materi tersebut.

Kode Etik Psikologi Indonesia mengenai Penelitian dan Publikasi

BAB IX - Penelitian dan Publikasi

Pasal 45

Pedoman Umum

- (1) Penelitian adalah suatu rangkaian proses secara sistematis berdasar pengetahuan yang bertujuan memperoleh fakta dan/atau menguji teori dan/atau menguji intervensi yang menggunakan metode ilmiah dengan cara mengumpulkan, mencatat dan menganalisis data.
- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dalam melaksanakan penelitian diawali dengan menyusun dan menuliskan rencana penelitian sedemikian rupa dalam proposal dan protokol penelitian sehingga dapat dipahami oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan. Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi membuat desain penelitian, melaksanakan, melaporkan hasilnya yang disusun sesuai dengan standar atau kompetensi ilmiah dan etika penelitian.

Pasal 46

Batasan Kewenangan dan Tanggung Jawab

- (1) Batasan kewenangan
 - a) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi memahami batasan kemampuan dan kewenangan masing-masing anggota Tim yang terlibat dalam penelitian tersebut.
 - b) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dapat berkonsultasi dengan pihak-pihak yang lebih ahli di bidang penelitian yang sedang dilakukan sebagai bagian dari proses implementasi

penelitian. Konsultasi yang dimaksud dapat meliputi yang berkaitan dengan kompetensi dan kewenangan misalnya badan-badan resmi pemerintah dan swasta, organisasi profesi lain, komite khusus, kelompok sejawat, kelompok seminar, atau melalui mekanisme lain.

(2) Tanggung jawab

- a) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi bertanggungjawab atas pelaksanaan dan hasil penelitian yang dilakukan.
- b) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi memberi perlindungan terhadap hak dan kesejahteraan partisipan penelitian atau pihak-pihak lain terkait, termasuk kesejahteraan hewan yang digunakan dalam penelitian.

Pasal 47

Aturan dan Izin Penelitian

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi harus memenuhi aturan profesional dan ketentuan yang berlaku, baik dalam perencanaan, pelaksanaan dan penulisan publikasi penelitian. Dalam hal ini termasuk izin penelitian dari instansi terkait dan dari pemangku wewenang dari wilayah dan badan setempat yang menjadi lokasi.
- (2) Jika persetujuan lembaga, komite riset atau instansi lain terkait dibutuhkan, Psikolog dan/ atau Ilmuwan Psikologi harus memberikan informasi akurat mengenai rancangan penelitian sesuai dengan protokol penelitian dan memulai penelitian setelah memperoleh persetujuan.

Pasal 48

Partisipan Penelitian

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi mengambil langkah-langkah untuk melindungi perorangan atau kelompok yang akan menjadi partisipan penelitian dari konsekuensi yang tidak menyenangkan, baik dari keikutsertaan atau penarikan diri/pengunduran dari keikutsertaan.
- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi berinteraksi dengan partisipan penelitian hanya di lokasi dan dalam hal-hal yang sesuai dengan rancangan penelitian, yang konsisten dengan perannya sebagai peneliti ilmiah. Pelanggaran terhadap hal ini

dan adanya tindakan penyalahgunaan wewenang dapat dikenai butir pelanggaran seperti tercantum dalam pasal dan bagian-bagian lain dari Kode Etik ini (misalnya pelecehan seksual dan bentuk pelecehan lain).

- (3) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi harus memberi kesempatan adanya pilihan kegiatan lain kepada partisipan mahasiswa, peserta pendidikan, anak buah/bawahan, orang yang sedang menjalani pemeriksaan psikologi bila ingin tidak terlibat/mengundurkan diri dari keikutsertaan dalam penelitian yang menjadi bagian dari suatu proses yang diwajibkan dan dapat dipergunakan untuk memperoleh kredit tambahan.

Pasal 49

Informed Consent dalam Penelitian

Sebelum pengambilan data penelitian Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menjelaskan pada calon partisipan penelitian dengan menggunakan bahasa yang sederhana dan istilah-istilah yang dipahami masyarakat umum tentang penelitian yang akan dilakukan. Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menjelaskan kepada calon partisipan asas kesediaan sebagai partisipan penelitian yang menyatakan bahwa keikutsertaan dalam penelitian yang dilakukan bersifat sukarela, sehingga memungkinkan pengunduran diri atau penolakan untuk terlibat. Partisipan harus menyatakan kesediaannya seperti yang dijelaskan pada pasal yang mengatur tentang itu.

(1) Informed consent Penelitian

Dalam rangka mendapat persetujuan dari calon partisipan, Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menjelaskan proses penelitian. Secara lebih terinci informasi yang penting untuk disampaikan adalah:

- a) Tujuan penelitian, jangka waktu dan prosedur, antisipasi dari keikutsertaan, yang bila diketahui mungkin dapat mempengaruhi kesediaan untuk berpartisipasi, seperti risiko yang mungkin timbul, ketidaknyamanan, atau efek sebaliknya; keuntungan yang mungkin diperoleh dari penelitian; hak untuk menarik diri dari keikutsertaan dan mengundurkan diri dari penelitian setelah penelitian dimulai, konsekuensi yang mungkin timbul dari penarikan dan pengunduran diri; keterbatasan kerahasiaan; insentif untuk

partisipan; dan siapa yang dapat dihubungi untuk memperoleh informasi lebih lanjut.

- b) Jika partisipan penelitian tidak dapat membuat persetujuan karena keterbatasan atau kondisi khusus, Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi melakukan upaya memberikan penjelasan dan mendapatkan persetujuan dari pihak berwenang yang mewakili partisipan, atau melakukan upaya lain seperti diatur oleh aturan yang berlaku.
- c) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi yang mengadakan penelitian intervensi dan/atau eksperimen, di awal penelitian menjelaskan pada partisipan tentang perlakuan yang akan dilaksanakan; pelayanan yang tersedia bagi partisipan; alternatif penanganan yang tersedia apabila individu menarik diri selama proses penelitian; dan kompensasi atau biaya keuangan untuk berpartisipasi; termasuk pengembalian uang dan hal-hal lain terkait bila memang ada ketika menawarkan kesediaan partisipan dalam penelitian.
- d) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi berusaha menghindari penggunaan segala bentuk pemaksaan termasuk daya tarik yang berlebihan agar partisipan ikut serta dalam penelitian. Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menjelaskan sifat dari penelitian tersebut, berikut risiko, kewajiban dan keterbatasannya.

(2) Informed Consent Perekaman Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi sebelum merekam suara atau gambar untuk pengumpulan data harus memperoleh izin tertulis dari partisipan penelitian. Persetujuan tidak diperlukan bila perekaman murni untuk kepentingan observasi alamiah di tempat umum dan diantisipasi tidak akan berimplikasi teridentifikasi atau terancamnya kesejahteraan atau keselamatan partisipan penelitian atau pihak-pihak terkait. Bila pada suatu penelitian dibutuhkan perekaman tersembunyi, Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi melakukan perekaman dengan tetap meminimalkan risiko yang diantisipasi dapat terjadi pada partisipan, dan penjelasan mengenai kepentingan perekaman disampaikan dalam *debriefing*.

(3) Pengabaian informed consent Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak harus meminta persetujuan partisipan penelitian, hanya jika penelitian melibatkan individu secara anonim atau dengan kata lain tidak melibatkan individu secara pribadi dan diasumsikan tidak ada risiko gangguan pada kesejahteraan atau keselamatan, serta bahaya-bahaya lain yang mungkin timbul pada partisipan penelitian atau pihak-pihak terkait. Penelitian yang tidak harus memerlukan persetujuan partisipan antara lain adalah:

- a) penyebaran kuesioner anonim;
- b) observasi alamiah;
- c) penelitian arsip;

yang ke semuanya tidak akan menempatkan partisipan dalam resiko pemberian tanggung jawab hukum atas tindakan kriminal atau perdata, resiko keuangan, kepegawaian atau reputasi nama baik dan kerahasiaan.

Pasal 50

Pengelabuan/Manipulasi dalam Penelitian

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak diperkenankan menipu atau menutupi informasi, yang mungkin dapat mempengaruhi calon niat partisipan untuk ikut serta, seperti kemungkinan mengalami cedera fisik, rasa tidak menyenangkan, atau pengalaman emosional yang negatif. Penjelasan harus diberikan sedini mungkin agar calon partisipan dapat mengambil keputusan yang terbaik untuk terlibat atau tidak dalam penelitian.
- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi boleh melakukan penelitian dengan pengelabuan, teknik pengelabuan hanya dibenarkan bila ada alasan ilmiah, untuk tujuan pendidikan atau bila topik sangat penting untuk diteliti demi pengembangan ilmu, sementara cara lain yang
- (3) Efektif tidak tersedia. Bila pengelabuan terpaksa dilakukan, Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menjelaskan bentuk-bentuk pengelabuan yang merupakan bagian dari keseluruhan rancangan penelitian pada partisipan sesegera mungkin; sehingga memungkinkan partisipan menarik data mereka, bila partisipan menarik diri atau tidak bersedia terlibat lebih jauh.

Pasal 51

Penjelasan Singkat/Debriefing

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi memberikan penjelasan singkat segera setelah selesai pengambilan data penelitian, dalam bahasa yang sederhana dan istilah-istilah yang dipahami masyarakat pada umumnya, agar partisipan memperoleh informasi yang tepat tentang sifat, hasil, dan kesimpulan penelitian; agar Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dapat mengambil langkah tepat untuk meluruskan persepsi atau konsepsi keliru yang mungkin dimiliki partisipan.
- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengurangi resiko atau bahaya jika nilai-nilai ilmiah dan kemanusiaan menuntut penundaan atau penahanan informasi tersebut.
- (3) *Debriefing* dalam penelitian dapat diadakan jika pada saat awal penelitian telah dilakukan penjelasan tentang sifat, hasil, dan kesimpulan penelitian; agar Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dapat mengambil langkah tepat untuk meluruskan persepsi atau konsepsi keliru yang mungkin dimiliki partisipan.
- (4) Jika Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menemukan bahwa prosedur penelitian telah mencelakai partisipan; Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi mengambil langkah tepat untuk meminimalkan bahaya.

Pasal 52

Penggunaan Hewan untuk Penelitian

Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi memperhatikan peraturan Negara dan standar profesional apabila menggunakan hewan sebagai objek penelitian. Standar profesional yang dimaksud diantaranya bekerjasama atau berkonsultasi dengan ahli yang kompeten. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi yang melakukan penelitian dengan hewan harus terlatih dan dapat memperlakukan hewan tersebut dengan baik, mengikuti prosedur yang berlaku, bertanggung jawab untuk memastikan kenyamanan, kesehatan dan perlakuan yang berperikemanusiaan terhadap hewan tersebut. Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi yang sedang melakukan penelitian dengan hewan perlu memastikan bahwa

semua orang yang terlibat dalam penelitiannya telah menerima petunjuk mengenai metode penelitian, perawatan dan penanganan hewan yang digunakan, sebatas keperluan penelitian, dan sesuai perannya. Prosedur yang jelas diperlukan sebagai panduan untuk menangani seberapa jauh hewan 'boleh' disakiti dan terhindar dari perlakuan semena-mena.

- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dapat menggunakan prosedur yang menyebabkan rasa sakit, stres dan penderitaan pada hewan, hanya jika prosedur alternatif tidak memungkinkan dan tujuannya dibenarkan secara ilmiah atau oleh nilai-nilai pendidikan dan terapan.
- (3) Apabila dalam penelitian diperlukan pembedahan, Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi menjalankan prosedur bedah dengan pembiusan yang memadai dan mengikuti teknik-teknik untuk mencegah infeksi dan meminimalkan rasa sakit selama, dan setelah pembedahan.
- (4) Apabila nyawa hewan perlu diakhiri, Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi melaksanakannya dengan segera, dengan usaha untuk meminimalkan rasa sakit dan sesuai dengan prosedur yang dapat diterima.

Pasal 53

Pelaporan dan Publikasi Hasil Penelitian

Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi bersikap profesional, bijaksana, jujur dengan memperhatikan keterbatasan kompetensi dan kewenangan sesuai ketentuan yang berlaku dalam melakukan pelaporan/ publikasi hasil penelitian. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari kekeliruan penafsiran serta menyesatkan masyarakat pengguna jasa layanan psikologi. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak merekayasa data atau melakukan langkah-langkah lain yang tidak bertanggungjawab (misal : terkait pengelabuan, plagiarisme dll).
- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi jika menemukan kesalahan yang signifikan pada data yang dipublikasikan, mereka mengambil langkah untuk mengoreksi kesalahan tersebut dalam sebuah pembetulan (*correction*), penarikan kembali (*retraction*),

catatan kesalahan tulis atau cetak (*erratum*) atau alat publikasi lain yang tepat.

- (3) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak menerbitkan atau mempublikasikan dalam bentuk original dari data yang pernah dipublikasikan sebelumnya. Ketentuan ini tidak termasuk data yang dipublikasi ulang jika disertai dengan penjelasan yang memadai.

Pasal 54

Berbagi Data untuk Kepentingan Profesional

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak menyembunyikan data yang mendasari kesimpulannya setelah hasil penelitian diterbitkan.
- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dapat memberikan data dari hasil penelitian yang telah dipublikasikan bila ada sejawat atau profesional lain yang memiliki kompetensi sama, dan memerlukannya sebagai data tambahan untuk menguatkan pembuktiannya melalui analisis ulang, atau memakai data tersebut sebagai landasan pekerjaannya.
- (3) Ketentuan pada ayat (2) tersebut tidak berlaku jika hak hukum individu yang menyangkut kepemilikan data melarang penyebarluasannya. Untuk kepentingan ini, sejawat atau profesional lain yang memerlukan data tersebut wajib mengajukan persetujuan tertulis sebelumnya.
- (4) Profesional/sejawat lain yang memerlukan data penelitian tersebut wajib melindungi kerahasiaan partisipan penelitian, dan memperhatikan hak legal pemilik data.
- (5) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi dapat meminta sejawat atau profesional lain yang memerlukan data tersebut untuk ikut bertanggung jawab atas biaya terkait dengan penyediaan informasi.

Pasal 55

Penghargaan dan Pemanfaatan Karya Cipta Pihak Lain

- (1) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi wajib menghargai karya cipta pihak lain sesuai dengan undang-undang, peraturan dan kaidah ilmiah yang berlaku umum. Karya cipta yang dimaksud dapat berbentuk penelitian, buku teks, alat tes atau bentuk

lainnya harus dihargai dan dalam pemanfaatannya memperhatikan ketentuan perundangan mengenai hak cipta atau hak intelektual yang berlaku.

- (2) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak dibenarkan melakukan plagiarisme dalam berbagai bentuknya, seperti mengutip, menyadur, atau menggunakan hasil karya orang lain tanpa mencantumkan sumbernya secara jelas dan lengkap. Penyajian sebagian atau keseluruhan elemen substansial dari pekerjaan orang lain tidak dapat diklaim sebagai miliknya, termasuk bila pekerjaan atau sumber data lain itu sesekali disebutkan sebagai sumber.
- (3) Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi tidak dibenarkan menggandakan, memodifikasi, memproduksi, menggunakan baik sebagian maupun seluruh karya orang lain tanpa mendapatkan izin dari pemegang hak cipta.
- (4) Kredit publikasi yang diperoleh Psikolog dan/atau Ilmuwan Psikologi harus dapat dipertanggungjawabkan, dan benar-benar mencerminkan kontribusi ilmiah atau profesional yang telah dilakukan atau di mana mereka ikut berpartisipasi. Kepemilikan atas posisi struktural institusional, misalnya kepala bagian atau pemimpin lembaga, tidak membenarkan pencantuman nama yang bersangkutan bila ia memang tidak berkontribusi nyata dalam penelitian atau penulisan.
- (5) Kontribusi minor dalam penelitian dan penulisan yang dipublikasikan harus diakui dengan benar, hingga pada catatan kaki dan kata pengantar. Mahasiswa atau orang yang dibimbing tetap harus terdaftar sebagai penulis atau anggota tim penulis bila publikasi tersebut merupakan karyanya. Artikel yang secara substansial disusun berdasarkan skripsi, tesis dan/atau disertasi mahasiswa tetap harus mencantumkan nama mahasiswa tersebut.

E. Penelitian *online*

Menurut Shaughnessy & Zechmeister (2007), sebelum melaksanakan studi apa pun, penelitian yang diusulkan itu harus direview untuk menetapkan apakah penelitian itu memenuhi

standar etik atau tidak. Penelitian juga harus mulai mempertimbangkan isu-isu etik sebelum mereka memulai sebuah proyek penelitian. Masalah-masalah etik hanya dapat dihindari dengan merencanakan secara cermat dan berkonsultasi dengan individu-individu dan kelompok-kelompok yang tepat sebelum melaksanakan penelitian. Dengan tidak melaksanakan penelitian secara etik akan membuat seluruh proses ilmiahnya runtuh, kemajuan pengetahuan akan terintangi, dan respek publik terhadap komunitas ilmiah dan akademik akan tererosi. Hal itu juga akan menimbulkan sanksi hukum dan finansial bagi individu maupun institusi.

Internet telah mengubah cara yang digunakan oleh banyak ilmuwan dalam melaksanakan penelitian, termasuk para psikolog. Penelitian dari seluruh dunia, contohnya, sering berkolaborasi di proyek-proyek ilmiah dan sekarang dapat dengan cepat dan mudah saling bertukar ide dan temuan via Internet. Kuantitas informasi arsip yang dapat diakses melalui situs-situs Internet yang disponsori oleh Pemerintah (misalnya Biro Sensus AS) sangat besar. Pada dekade-dekade terakhir abad ke-20, para peneliti mulai mengumpulkan data dari partisipan manusia via *World Wide Web*. Ada potensi untuk memasukkan jutaan orang di dalam sebuah studi! Tipe penelitian psikologi melalui Internet termasuk observasi sederhana (misalkan, pencatatan "perilaku" di *chat rooms* [ruang obrolan], survei [kuesioner, termasuk test kepribadian], dan eksperimen yang melibatkan variabel-variabel yang dimanipulasi.

Meskipun internet menawarkan banyak kesempatan bagi ilmuwan perilaku, tetapi ia juga memunculkan banyak masalah etik. Isu-itu utama yang muncul berkaitan dengan ketidakhadiran peneliti dalam *setting* penelitian *online*, kesulitan untuk mendapatkan *informed consent* dan *debriefing* yang adekuat, dan masalah pemberian perlindungan atas kerahasiaan partisipan. Pada penelitian online, hendaknya tetap memperhatikan kaidah-kaidah etika penelitian yang telah diatur oleh APA ataupun Himpsi. Keputusan etik sebaiknya dibuat setelah berkonsultasi dengan pihak lain, termasuk dengan teman-teman sejawat yang lebih berpengalaman atau

berpengetahuan lebih luas dibidang tertentu serta memiliki pengalaman melaksanakan penelitian psikologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abumandil, M., and Hassan, S. (2016). Information Quality and Decision-making Effectiveness: A Study of Banks in Palestine. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 6(S7) 127-132.
- Andrews & Kacmar. (2001). The Relationship of Organizational Politic and Support to work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*. 18, 159 – 180
- APA. (2017). *Ethical Principles of Psychologist and Code of Conduct*. <https://www.apa.org/ethics/code/>
- Ardana, I.K., Mujiati, N.W., dan Utama, I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Azwar, S. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baliartati. (2016). Pengaruh Organizational Support terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatip tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 9 No. 1.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bruhl, R., Basel., J.S., and Kury, M.F. (2018). Communication after an integrity-based trust violation: How organizational account giving affects trust. *European Management Journal*. Volume 36 pages 161-170.
- Budiardjo, M. (2003). *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Chai, S.C, et al. (2017). Work motivation among occupational therapy graduates in Malaysia. *Hong kong journal of occupational therapy*. Volume 30, pages 42-48.
- Coquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Deniz, Nevin., *et.al.* (2015). "Linking Person-Job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 207: hal. 369-376.
- Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes, *Organization Studies*, 14, p. 59 – 71.
- Gall, Gregor. (2018). The Uses, abuses and non-uses of rethinking Industrial relations in understanding industrial relations and organized labour. *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 39 (4) 681-700.
- Gibson., Ivancevich., and Donnelly. (2015). *Organization (Alih bahasa)*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations. 7th Edition*. Newjersey: Prentice-Hall.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Handoko,T. H. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hoboubi, N, et al. (2016). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work*. Volume 8, Issue 1, pages 67-71.
- Humairo, H. D., & Mulyana, O.P. (2013). Perbedaan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Ditinjau Dari Status Sekolah. *Jurnal Character*, 2(2).
- Himpsi, 2010. Kode Etik Psikologi Indonesia. <https://himpsi.or.id/organisasi/kode-etik-psikologi-indonesia>
- Isaac S dan Michael WB. 1981. *Handbook in Research and evaluation. California: Edits Publishers*

- Ivanko, Stefan. (2012). *Organizational Behavior*. Ljubljana: University of Ljubljana Faculty of Public Administration.
- Izzati, U.A, & Mulyana, O.P. (2015). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi (Studi Pada Guru SMK). *Jurnal Wacana*. 5 (1).
- Izzati, U.A., dan Mulyana, O.P. (2019). Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Pada Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan PKN dan Sosial Budaya*. Vol 3, No 2.
- Izzati, U.A., Suhariadi, F., dan Hadi, C. (2014). Nilai-Nilai Personal Pembentuk Persepsi Dukungan Organisasi. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*. Vol 4, No. 2, 151-159.
- Bertram H. R.(2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. Vol. 8, No. 1, 2008, pp. 1--22.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kertonegoro, S. (1999). *Hubungan Industrial*. Jakarta: Yayasan Tenaga Kerja Indonesia
- King, Laura A. (2014). *Psikologi Umum: Buku 2*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Lu, Chin-Shan, dan Kuo, Szu-Yu. (2016). The effect of job stress on self-reported safety behaviour in container terminal operations: The moderating role of emotional intelligence. *Transportation Research Part F*. Vol 37, 10-26.

- Luthans, F. (2015). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mangkunegara, A.A . Anwar Prabu. (2010). *Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marliani, Rosleny. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Mathews, B.W dan Linski, C. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of organizational change management*. Vol. 29 Iss 6 pp. 963 – 972.
- McShane, Steven L. and Marry Ann Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mulyana, O. P. (2017). The Effect of 360° Performance Appraisal in Decreasing Social Loafing in a Team. *Proceedings of the 9th International Conference for Science Educators and Teachers (ICSET 2017)* (hal. 1061-1064). Atlantis Press.
- Mulyana, O. P., & Dewi, N. W. (2015). Pengaruh Pelatihan Perencanaan Karir Untuk Meningkatkan Efikasi Diri Terhadap Pilihan Bidang Minat Karir Psikologi Pada Mahasiswa Psikologi Unesa. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 5(2), 81-90.
- Munandar, Ashar Sunyoto. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nasrudin, H. E. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Nawawi, I. (2009). *Teori dan Praktek Manajemen Konflik Industrial*. Surabaya: ITS press.
- Newstrom, John W. (2011). *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Ogbuanya, T.C., and Chukwuedo, S.O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*. Volume 33, 165-173.

- Olcum, D., and Titrek, O. (2015). The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction. *Procedia-social and Behavioral Sciences*. Vol 197; 1936-1946.
- Omisore, B. O., Nwekw, A.N. (2014). The Influence of Power Politics in Organizations (Part1). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 168-183.
- Perez, Esther Lorraine. (2014). Disability and Power: A Charter School Case Study Investigating Grade-Level Retention of Students with Learning Disabilities. *LMU/LLS Theses and Dissertations*. <https://digitalcommons.lmu.edu/etd/206>.
- Qasemi, L, and Behroozi, M. (2015). Survey of Personality Traits (Based on Big Five) In Professional Ethics's Growth In Medical Sciences University of Bushehr. Iran's Aspect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Volume 190, pages 334-338.
- Republik Indonesia. Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Said, N.S.M, et al. (2015). Relationship between Employee Motivation and Job Performance: A Study at Universiti Teknologi MARA (Terengganu). *Mediterranean Journal of Social Science* 6 (4).
- Sarwono, S.W. (2010). *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada

- Schermerhorn, Jr., John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley dan Sons, Inc.
- Schultz, D.P dan Schultz, S.E. (2014). *Sejarah Psikologi Modern: Edisi Kesepuluh*. Bandung: Nusa Media.
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2007). *Metodelogi Penelitian Psikologi (Edisi Ke Tujuh ed.) (Alih Bahasa)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Soboleva, Pavlovna Y dan Parsutina, Grigorievna I. (2016). Management of Investment Attractiveness of the Region by Improving Company Strategic Planing. *Indian Journal of Science and Tecnology*, Volume Jurnal(9), 14. 11.
- Suh, J., Harrington, J., and Goodman D. (2018). Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea. *Public Personnel Management*. Vol. 60 (3) 287-297, March 2018.
- Suhariadi, F. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Airlangga University Press (AUP).
- Sumarwan, U. (2015). *Perilaku Konsumen*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Suryanto. (2015). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Suwarto. (2003). *Buku Panduan Undang-Undang ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Departemen Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Indonesia
- Terry, G. R. (2012). *Asas-Asas Manajemen*. Edisi kedelapan. Diterjemahkan oleh DR. Winardi. Bandung: PT. Alumni.
- Triatna, Capi. (2015). *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Tziner, A., et al. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 35 (6): 555-565.
- Uha, I, N. (2015). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung.
- Usman, Husain. (2013). *Manajemen Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, A.M., dan Izzati, U.A. (2019). Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada perawat Rumah Sakit X. *Jurnal Penelitian Psikologi*. Vol 06 No 03.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijono, Sutarto. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung.
- Winardi, J. (2011). *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Cetakan keenam. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wright, C.F. (2018). Australian Industrial Relations in 2017. *Journal Of Industrial Relation*. April 20, 2018.
- Zulkarnaen, A.H. (2016). Masalah Rawan dalam Hubungan Industrial dan Konsep Negara Kesejahteraan Indonesia. *Jurnal Mimbar Justitia*. Vol 1. No 2.

PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Psikologi mempelajari mengenai tingkah laku manusia di berbagai bidang kehidupan termasuk pada bidang pekerjaan. Psikologi industri dan organisasi merupakan penerapan ilmu psikologi dalam bidang pekerjaan. Psikologi industri dan organisasi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam konteks di tempat kerja dimana manusia memiliki peran sebagai pekerja, baik itu secara individual atau kelompok.

Buku ini membahas mengenai pengantar psikologi industri dan organisasi, motivasi kerja, perbedaan individu dalam organisasi, sikap kerja, manajemen stres kerja, kepuasan kerja, pengambilan keputusan, komunikasi organisasi, kekuasaan dalam organisasi, hubungan industrial, penelitian psikologi industri dan organisasi



Dr. Umi Anugerah Izzati, M.Psi, Psikolog memperoleh gelar Doktor dalam bidang Psikologi dari Universitas Airlangga pada tahun 2016, pendidikan S2 magister profesi psikologi lulusan Universitas Airlangga. Pendidikan S1 diselesaikan dari Fakultas Psikologi Universitas Surabaya. Saat ini menjadi dosen tetap di Universitas Negeri Surabaya (Unesa). Adapun minat penelitian adalah pada bidang psikologi, pendidikan, kepemimpinan dan sumber daya manusia. Beberapa karya hasil penelitian telah dipublikasikan pada proceeding dan jurnal tingkat nasional dan Internasional. Email: umianugerah@unesa.ac.id



Olievia Prabandini Mulyana, M.Psi, Psikolog. Lulus pendidikan S-1 dari Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada. Pendidikan S-2 ditempuh di Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada dengan gelar M.Psi, Psikolog. Saat ini aktif sebagai dosen di Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya dengan peminatan Psikologi Industri dan Organisasi. Email: olieviaprabandini@unesa.ac.id