

**BAHAN AJAR**  
**MATA KULIAH**

# PSIKOLOGI ORGANISASI

Disusun dalam mendukung Pembelajaran Berbasis LMS e-Knows  
Semester III/A-B Reguler TA. 2024/2025

Prof. Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs., MM.



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2024



Salah satu ciri yang paling menonjol pada abad ke-21 adalah semakin bertautnya dunia ilmu pengetahuan, sehingga sinergi di antaranya menjadi semakin cepat. Psikologi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan manajemen pendidikan abad 21.

Psikologi merupakan dua disiplin ilmu yang terdapat dalam rumpun ilmu-ilmu sosial. Sebagai disiplin ilmu yang termasuk dalam kategori ini, maka psikologi pada dasarnya sangat berhubungan erat dengan praktek keorganisasian yang sesungguhnya juga tidak lepas dari dimensi-dimensi sosial. Untuk memahami secara baik bentuk-bentuk kontribusi dari kedua disiplin ilmu tersebut dalam perilaku organisasi, maka kajian yang mendalam perlu dilakukan. Dengan memahami psikologi organisasi, para pemimpin pendidikan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan staf. Psikologi organisasi membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana staf merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Psikologi organisasi sebagai kajian ilmiah terhadap perilaku individu dan kelompok, dalam seting organisasi formal. Jelas bahwa psikologi organisasi merupakan riset dari psikologi sosial dan perilaku organisasi dan memngkaji sisi emosi dan motivasi pekerjaan.

Psikologi Organisasi membuka pintu wawasan dalam memahami dinamika perilaku individu dan kelompok di lingkungan kerja. Kontribusi terpenting psikologi terhadap perilaku organisasi terutama berkaitan dengan tiga hal, di antaranya adalah: "motivasi, keefektifan kepemimpinan, dan stres kerja".



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2  
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG 2024**

# PSIKOLOGI ORGANISASI

ISBN: .....

Cetakan Pertama, September 20224

16 cm x 24 cm 337 hlm +(i – iii)

Penulis:

Prof. Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs. MM

Editor:

Tresna Nurhayati, M.Pd.

Desain *Cover* dan Tata letak:

M. Zaky Nurzaman

Diterbitkan oleh:

Pusat Penelitian Dan Penerbitan

Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

UIN Sunan Gunung Djati Bandung Jl. H.A. Nasution No. 105 Bandung

Dicetak oleh: Pustaka Tresna Bhakti Press Bandung

## Kata Pengantar Penulis

Bahan ajar *Hand-out* merupakan bagian penting dalam mendukung optimalisasi pembelajaran, terlebih dalam suasana pembelajaran hibrid ini menuntut media pendukung yang memadai untuk digunakan sesuai dengan porsi pembelajaran yang baik dan tepat. Regulasi menuntut dosen untuk menyiapkan *Hand-out*, pada setiap pembelajaran, untuk mengembangkan bahan belajar digital, *learning object* (LOM), melalui pendekatan analisis kurikulum. Dengan pendekatan ini dimungkinkan terjadi sinergi antar para penyedia konten pembelajaran, sehingga pada gilirannya dapat mempercepat pemenuhan kebutuhan bahan belajar sesuai dengan tuntutan kurikulum.

Penggunaan *handout*/bahan ajar dalam pembelajaran memiliki beberapa fungsi. Seperti yang disampaikan oleh Steffen dan Peter Ballstaedt dalam Prastowo (2013: 80), bahwa fungsi *handout* antara lain adalah: (1) membantu peserta didik agar tidak perlu mencatat; (2) sebagai pendamping penjelasan pendidik; (3) sebagai bahan rujukan pesertadidik (4) memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar; (5) pengingat pokok-pokok materi yang diajarkan; (6) memberi umpan balik; dan (7) menilai hasil belajar. Adapun, tujuan penyusunan *handout* ini, antara lain: (1) untuk memperlancar dan memberikan bantuan informasi atau materi pembelajaran sebagai pegangan bagi peserta didik; (2) untuk memperkaya pengetahuan peserta didik; dan (3) untuk mendukung bahan ajar lainnya atau penjelasan dari dosen (4) Sebagai materi dalam intruksi LMS e-Kows.

Atas dasar itu, maka *handout* ini, berisi point-point penting dari materi pelajaran yang akan dipelajari sesuai RPS, antara lain; Dimulai dengan; Paradigma Pengembangan Paradidma Baru Psikologi Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21; Konsep Dasar Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21; Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Organisasi ; Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi; Psikologi dalam Analisi Jabatan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi ; Psikologi dalam Seleksi Pegawai; Assessment Center Membentuk Calaan Pegawai; Psikologi Pelatihan dan pengembangan Sumberdaya Manusia Organisasi; Psikologi Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja; Psikologi Kepemimpinan Organisasi; Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja; Psikologi Kepemimpinan: Kepuasan Kerja; Psikologi Kepemimpinan:Stres Kerja; Persepsi Dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Berdasarkan fungsi dan tujuan penggunaan *hand-out* dalam pembelajaran maka hendaknya peserta didik mampu menggunakan bahan ajar *handout* ini secara bijak.

Bandung, 3 September 2024

Penyusun,

**Prof. Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs., MM.**



# Daftar Isi

	Hlm
Kata Pengantar .....	i
Daftar isi .....	ii
1 Paradigma Pengembangan Paradidma Baru Psikologi Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21	1 - 19
2 Konsep Dasar Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21	21 - 40
3 Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Organisasi	41 - 58
4 Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi	59 - 72
5 Psikologi dalam Analisi Jabatan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi	73 - 94
6 Psikologi dalam Seleksi Pegawai	95 - 130
7 Assessment Center Membentuk Calaan Pegawai	131 - 156
8 Psikologi Pelatihan dan pengembangan Sumberdaya Manusia Organisasi	157 - 192
9 Psikologi Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja	193 - 215
10 Psikologi Kepemimpinan Organisasi	217 - 236
11 Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja	237 - 255
12 Psikologi Kepemimpinan: Kepuasan Kerja	257 - 272
13 Psikologi Kepemimpinan:Stres Kerja	273 - 289
14 Persepsi Dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	291 - 311
Profil Penulis .....	313 - 314

# Part: 1

## Paradigma Baru Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Paradigma Pengembangan Paradidma Baru Psikologi Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

### POKOK BAHASAN

1. Fenomena Psikologi Organisasi dalam Manajemen Pendidikan Abad 21
2. Asumsi atau Teori Psikologi Organisasi Relevan dengan Manajemen Pendidikan Abad 21
3. GAP atau Masalah Psikologi Organisasi Relevan dengan Manajemen Pendidikan Abad 21
4. Pentingnya Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

## TOPIK BAHASAN

Perkembangan organisasi mengalami perubahan yang sangat drastis dalam anatomi perubahan kehidupan masyarakat dimana perubahan dilihat dari era peramu hingga era pengetahuan dimana dalam era ini terjadi begitu banyak perubahan dalam dunia bisnis. Dengan perubahan ini menuntut adanya perubahan dari sumber daya manusia yang berada dalam organisasi ataupun organisasi/perusahaan dimana Sumber daya Manusia berdasarkan teori barat yang menganggap manusia sebagai unsur produksi semata yang di rangkai dalam 5M yaitu Man, Money, Machine, Material dan Methode. Melihat hal ini perlu adanya perubahan yang lebih baik bagi sumber daya manusia menjadi lebih baik. Dalam bagian ini dibahas tentang apa itu manusia bersumber daya dimana dalam hal ini lebih mengedepankan kedudukan dan peran manusia yang berbeda dalam rangkaian produksi. Psikologi organisasi merupakan cabang ilmu psikologi yang fokus pada studi perilaku manusia dalam konteks organisasi dan tempat kerja. Dalam dunia yang terus berubah ini, pendekatan baru terhadap psikologi organisasi menjadi penting, terutama dalam konteks manajemen pendidikan abad 21. Organisasi pendidikan, baik itu sekolah, perguruan tinggi, atau lembaga pelatihan, menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Meningkatnya kebutuhan akan efisiensi, adaptabilitas terhadap teknologi baru, serta fokus pada kesejahteraan dan pengembangan profesional staf membuat psikologi organisasi menjadi lebih relevan.

### A. Fenomena Psikologi Organisasi dalam Manajemen Pendidikan Abad 21

Abad ke-21 ditandai sebagai abad keterbukaan atau abad globalisasi, artinya kehidupan manusia pada abad ke-21 mengalami perubahan-perubahan yang fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Dikatakan abad ke-21 adalah abad yang meminta kualitas dalam segala usaha dan hasil kerja manusia. Dengan sendirinya abad ke-21 meminta sumberdaya manusia yang berkualitas, yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga yang dikelola secara profesional sehingga membuahkan hasil unggulan. Tuntutan-tuntutan yang serba baru tersebut meminta berbagai terobosan dalam berfikir, penyusunan konsep, dan tindakan-tindakan. Dengan kata lain diperlukan suatu paradig baru dalam menghadapi tantangan-tantangan yang baru, demikian kata filsuf Khun. Menurut filsuf Khun "apabila tantangan-tantangan baru tersebut dihadapi dengan menggunakan paradig lama, maka segala usaha akan menemui kegagalan. Tantangan yang baru

menuntut proses terobosan pemikiran (breakthrough thinking process) apabila yang diinginkan adalah *output* yang bermutu yang dapat bersaing dengan hasil karya dalam dunia yang serba terbuka"<sup>1</sup>

Abad 21 memiliki banyak perbedaan dengan abad 20 dalam berbagai hal, diantaranya dalam pekerjaan, hidup bermasyarakat dan aktualisasi diri. Abad 21 ditandai dengan berkembangnya teknologi informasi yang sangat pesat serta perkembangan otomasi dimana banyak pekerjaan yang sifatnya pekerjaan rutin dan berulang-ulang mulai digantikan oleh mesin, baik mesin produksi maupun komputer. Sebagaimana sudah diketahui dalam abad ke 21 ini sudah berubah total baik masyarakat maupun dunia pendidikannya. Sekolah yang dipahami sampai saat ini sudah terbentuk sejak abad ke 19 dalam rangka pengembangan pendidikan anak dan juga mendorong industrialisasi. Jadi awalnya sekolah itu dibentuk untuk mendukung pembentuk masyarakat madani dan juga industrialisasi namun sejak tahun 1989 dimana sejak Jerman sudah bersatu tiba-tiba mulai era globalisasi JICA, 2016, merilis "sampai saat ini, seperti di Negara Amerika Utara, Eropa dan Amerika Timur sudah terjadi globalisasi lebih awal. "Kalau negara-negara Asia belum menjadi satu karena terjadi keanekaragaman budaya dan suku, namun pada suatu saat akan terjadi seperti di negara barat. Jadi negara/pasar akan menjadi satu dan mungkin mata uang akan menjadi satu. Jadi kalau jaman dulu pasar itu per negaranya tapi saat ini karena adanya globalisasi, suatu kesatuan komunikasi akan menjadi luas"<sup>2</sup>

Abad ke-21 juga dikenal dengan masa pengetahuan (knowledge age), dalam era ini, semua alternative upaya pemenuhan kebutuhan hidup dalam berbagai konteks lebih berbasis pengetahuan. "Upaya pemenuhan kebutuhan bidang pendidikan berbasis pengetahuan (*knowledge based education*), pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economic*), pengembangan dan pemberdayaan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge based social empowering*), dan pengembangan dalam bidang industri pun berbasis pengetahuan

---

<sup>1</sup> Tilaar. H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. (Magelang: Tera Indonesia, 1998), 245

<sup>2</sup> Etistika Yuni dkk. "Tranformasi Pendidikan Abad 21 Sebagai Tuntutan Penbangan SDM di Era Global" *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Matematika*. (Volume Tahun 2016 – ISSN 2528-259X), 264

(*knowledge based industry*)"<sup>3</sup> BSNP:2010, Merilis "Perekonomian global abad ke-21 dikendalikan oleh jaringan teknologi informasi, di mana semua transaksi dilakukan secara online, investasi dan pasar modal dilakukan tanpa melihat gejala kehidupan nyata, kecuali dengan cara melihat angka-angka di monitor. Angka-angka itu berubah dari menit ke menit, seiring dengan gejala yang terjadi dalam ekonomi perdagangan, politik, sosial, bahkan oleh 'ulah' tokoh dunia. Dalam kondisi pasar global semacam ini, maka apa yang terjadi di satu negara, pengaruhnya akan terasa di negara lain"<sup>4</sup> Di abad ke 21 ini, pendidikan menjadi semakin penting untuk menjamin peserta didik memiliki keterampilan belajar dan berinovasi, keterampilan menggunakan teknologi dan media informasi, serta dapat bekerja, dan bertahan dengan menggunakan keterampilan untuk hidup (*life skills*). Abad 21 juga ditandai dengan banyaknya "(1) informasi yang tersedia dimana saja dan dapat diakses kapan saja; (2) komputasi yang semakin cepat; (3) otomasi yang menggantikan pekerjaan-pekerjaan rutin; dan (4) komunikasi yang dapat dilakukan dari mana saja dan kemana saja"<sup>5</sup>

Saat ini, pendidikan berada di masa pengetahuan (*knowledge age*) dengan percepatan peningkatan pengetahuan yang luar biasa. "Percepatan peningkatan pengetahuan ini didukung oleh penerapan media dan teknologi digital yang disebut dengan *information super highway*"<sup>6</sup> Gaya kegiatan pembelajaran pada masa pengetahuan (*knowledge age*) harus disesuaikan dengan kebutuhan pada masa pengetahuan (*knowledge age*). Bahan pembelajaran harus memberikan desain yang lebih otentik untuk melalui tantangan di mana peserta didik dapat berkolaborasi menciptakan solusi memecahkan masalah pelajaran. "Pemecahan masalah mengarah ke pertanyaan dan mencari jawaban oleh peserta didik yang kemudian dapat dicari pemecahan permasalahan dalam konteks pembelajaran menggunakan sumber daya informasi yang tersedia"<sup>7</sup> Pada abad ke-21, organisasi pendidikan dihadapkan pada berbagai fenomena yang menuntut adaptasi dan inovasi. Salah satu fenomena utama adalah globalisasi dan digitalisasi yang mempercepat arus informasi dan memengaruhi cara pengajaran serta manajemen

---

<sup>3</sup> Mukhadis, A. *Kemampuan Emulasi Sebagai Orientasi Pendidikan Entrepreneurship Di Abad Pengetahuan. Cakrawala Pembelajaran Berkualitas Di Indonesia* (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian dan Kebudayaan, 2013), 115.

<sup>4</sup> Etistika Yuni dkk. "Tranformasi Pendidikan Abad 21, 264

<sup>5</sup> Etistika Yuni dkk. "Tranformasi Pendidikan Abad 21, 265

<sup>6</sup> Carl McDaniel, & Gates, R. *Riset Pemasaran Kontemporer*. (Malang: Erlangga.2025) 77

<sup>7</sup> Trilling, Bernie and Hood, Paul. Learning, Technology, and Education Reform In The Knowledge Age, *Educational Technology, Journal* 39:3 (Maret 1999), 21.

pendidikan. Psikologi organisasi menawarkan kerangka untuk memahami bagaimana dinamika ini mempengaruhi individu di dalam organisasi, mulai dari kepala sekolah, dosen, hingga staf administrasi.

Teknologi memainkan peran kunci dalam perubahan ini. Dengan semakin banyaknya platform pembelajaran daring, misalnya, peran tradisional pengajar dan interaksi antar-karyawan mengalami pergeseran. Perubahan ini menuntut para pemimpin organisasi pendidikan untuk lebih peka terhadap perubahan perilaku, motivasi, dan tingkat stres yang mungkin timbul. Psikologi organisasi membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan mental di lingkungan kerja, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Selain itu, adanya tuntutan untuk menerapkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik mengharuskan institusi pendidikan untuk merancang ulang struktur dan budaya organisasi mereka. Fenomena ini menuntut perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan, dari pendekatan top-down menuju pendekatan yang lebih kolaboratif dan partisipatif. Psikologi organisasi menawarkan wawasan tentang bagaimana membangun komunikasi yang efektif, memberdayakan karyawan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

## **B. Asumsi atau Teori Psikologi Organisasi Relevan dengan Manajemen Pendidikan Abad 21**

Teori Psikologi Organisasi, dalam konteks manajemen pendidikan abad 21, beberapa teori psikologi organisasi yang relevan adalah:

### **1. Teori Motivasi Herzberg**

Teori motivasi Herzberg membedakan antara faktor pemeliharaan (hygiene factors) dan faktor motivator. Dalam konteks pendidikan, faktor pemeliharaan mungkin mencakup gaji, kondisi kerja, dan keamanan kerja, sedangkan faktor motivator bisa berupa pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan pengembangan karir. Menerapkan teori ini dapat membantu organisasi pendidikan merancang kebijakan yang tidak hanya mencegah ketidakpuasan tetapi juga mendorong motivasi intrinsik. Sebagaimana dikatakan oleh Herzberg, bahwa "faktor lingkungan eksternal meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi, pengawasan, teknis, hubungan antar pribadi penyelia, prestasi, pengakuan (apresiasi), penghargaan, promosi pangkat, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, komunikasi dan informasi. Sedangkan faktor

internal/individu berkaitan dengan persepsi dan emosi"<sup>8</sup>. Secara umum, suasana hati dan emosi di tempat kerja sebenarnya juga berhubungan dengan kepuasan kerja, akan tetapi suasana hati cenderung memiliki sifat waktu yang lebih lama.

Setidaknya ada dua klasifikasi sebagaimana dikatakan oleh (Herzberg, 2003) yakni; "Faktor higien atau penyebab ketidakpuasan dan Faktor pemotivasian (motivator)"<sup>9</sup>. Keduanya dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor higien atau penyebab ketidakpuasan dan faktor motivator sebagai penyebab kepuasan. Faktor higien sebagai faktor penyebab ketidakpuasan dalam bekerja bersifat ekstrinsik, sedangkan faktor pemuas sebagai pendorong (motivator) dalam bekerja bersifat intrinsik. Faktor-faktor pemeliharaan (hygiene factors) merupakan extrinsic factors, yang meliputi masalah penggajian, pengupahan, kebijakan, keamanan kerja, pengawasan, administrasi, kondisi kerja, dan status pegawai.
- b. Faktor ekstrinsik sangat sarat dengan hal-hal yang bersifat fisik atau materiil sedangkan faktor intrinsik lebih bersifat pujian, sanjungan, pengakuan, dan prestasi. Faktor pemotivasian (motivator) merupakan intrinsic factors meliputi dorongan untuk berprestasi, kemajuan, kesempatan berkembang, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri.

Dalam teori Herzberg, pegawai harus diberi pekerjaan yang lebih menantang, mengarah pada pekerjaan yang menuntut keahlian sehingga kemampuannya dapat berkembang dan mudah dimotivasi. Sebagai faktor kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi, promosi, kenaikan pangkat, serta penghargaan lain yang dapat memotivasi pegawai dalam bekerja.

## 2. Teori Kepemimpinan Transformasional Robbins dan Judge

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Menurut Robbins dan Judge, "pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang

---

<sup>8</sup> Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja" *Jurnal Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi* 16: 2 (Agustus 2019), 69

<sup>9</sup> Sunarta, "Pentingnya Kepuasan Kerja", 70

luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama"<sup>10</sup>.

Menurut Robbins dan Judge, ada empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu: "*Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation Individualized Consideration*"<sup>11</sup> Keempat indikator, dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal); Pengaruh ideal merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya oleh pengikutnya. Pemimpin yang memiliki pengaruh ideal sering menunjukkan standar moral dan etika yang tinggi, serta konsisten dalam tindakan dan ucapannya. Mereka membangun kepercayaan melalui integritas dan komitmen yang kuat, menginspirasi pengikut untuk menaruh keyakinan pada visi dan tujuan organisasi.
- b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional); Motivasi inspirasional mencakup kemampuan pemimpin untuk memberikan semangat dan antusiasme kepada pengikutnya. Pemimpin ini mampu menyampaikan visi yang menarik dan menantang, mendorong pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Melalui komunikasi yang penuh semangat dan optimisme, mereka memotivasi pengikut untuk merasa terlibat dalam misi organisasi, menciptakan rasa makna dan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.
- c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual); Stimulasi intelektual melibatkan kemampuan pemimpin untuk mendorong pengikut berpikir kreatif dan inovatif. Pemimpin ini menantang asumsi-asumsi yang ada, mendorong eksplorasi ide-ide baru, dan memfasilitasi pemecahan masalah dengan cara-cara yang belum pernah dicoba sebelumnya. Mereka mendukung lingkungan yang terbuka untuk berpikir kritis dan pembelajaran terus-menerus, sehingga pengikut merasa bebas untuk menyuarakan pemikiran dan usulan mereka.
- d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual); Pertimbangan individual adalah kemampuan pemimpin untuk mengenali dan memenuhi kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin ini memberikan perhatian dan dukungan yang dipersonalisasi,

<sup>10</sup> Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat. 2008), 90

<sup>11</sup> A. Judge. *Perilaku Organisasi*, 91



seperti mentoring dan *coaching*, untuk membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka. Dengan memahami keunikan dan aspirasi individu, pemimpin dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan meningkatkan loyalitas serta motivasi pengikut.

Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin membaik. Teori kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi dan pemberdayaan karyawan, sangat relevan dalam lingkungan pendidikan yang dinamis. Pemimpin transformasional mampu memotivasi staf mereka untuk mencapai tujuan organisasi dengan membangun visi yang kuat dan menginspirasi komitmen. Ini penting di lembaga pendidikan, di mana inovasi dan adaptasi terus-menerus diperlukan untuk menanggapi perubahan kurikulum dan kebutuhan siswa. "Pentingnya Kepuasan Kerja"

### 3. Teori budaya organisasi Edgar Schein

Teori budaya organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Edgar Schein, juga relevan untuk manajemen pendidikan. Memahami budaya organisasi membantu para pemimpin pendidikan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Ini melibatkan pengembangan nilai-nilai bersama, norma, dan keyakinan yang memandu perilaku dan keputusan dalam organisasi. Edgar Schein dalam Wibowo, mengemukakan bahwa "budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi"<sup>12</sup>.

Schein dalam Panbundu (2012), membagi budaya organisasi kedalam empat level atau tingkatan, yaitu: Artifak (Artifact); Nilai-Nilai (Espoused Values); Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions)"<sup>13</sup> Ketiganya dijelaskan sebagai berikut:

- a. Artifak (Artifact), Tingkat pertama budaya organisasi yang tampak (Visible) atau permukaan (Surface). Tingkatan atau level ini merupakan dimensi yang dapat dilihat, didengar, dirasakan ketika seseorang memasuki suatu organisasi dengan budaya yang kurang dikenal (Unfamiliar) seperti produk, sejarah organisasi, arsitektur, bahasa, teknologi, mitos, cerita, ritual, dan cara berpakaian.

---

<sup>12</sup> Wibowo. *Perilaku Dalam Organisasi*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), 16

<sup>13</sup> Panbundu, M.T. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2012), 22

- b. Nilai-Nilai (Espoused Values); Tingkat kedua budaya organisasi yang tidak tampak (Invisible) yaitu nilai-nilai yang diekspresikan oleh atasan dan rekan-rekan kerja seperti. Tingkat atau level budaya ini dapat terlihat setiap penentuan tujuan organisasi, dan cara-cara penyelesaian sehubungan dengan permasalahan internal dan eksternal dalam perusahaan.
- c. Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions); Tingkat yang paling mendalam yang mendasari nilai-nilai, yaitu keyakinan (Beliefs), yang terdiri dari berbagai asumsi dasar. Asumsi dasar mencakup hubungan dengan lingkungan, hakikat mengenai; sifat manusia, hakikat mengenai aktivitas manusia dan hakikat mengenai hubungan manusia. Asumsi dasar menunjukkan apa yang diyakini oleh anggota sebagai suatu kenyataan dan mempengaruhi apa yang mereka alami, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka rasakan

### **C. GAP atau Masalah Psikologi Organisasi Relevan dengan Manajemen Pendidikan Abad 21**

Abad ke-21 baru berjalan satu dekade, namun dalam dunia pendidikan sudah dirasakan adanya pergeseran, dan bahkan perubahan yang bersifat mendasar pada tataran filsafat, arah serta tujuannya. Tidaklah berlebihan bila dikatakan kemajuan ilmu tersebut dipicu oleh lahirnya sains dan teknologi komputer. Dengan piranti mana kemajuan sains dan teknologi terutama dalam bidang *cognitive science*, *bio-molecular*, *information technology* dan *nano-science* kemudian menjadi kelompok ilmu pengetahuan yang mencirikan abad ke-21. Meskipun banyak teori psikologi organisasi yang dapat diterapkan dalam manajemen pendidikan, terdapat beberapa GAP atau masalah yang perlu diatasi.

#### **1. Resistensi terhadap perubahan**

Jika kita berbicara tentang organisasi, maka dapat didefinisikan sebagai system kepentingan, sehingga unit atau departemen akan dipandang sebagai subsistem, sementara lingkungan dipandang sebagai supersistem dimana dia melekat. Organisasi yang sukses adalah yang bisa menguasai lingkungannya dengan menemukan kesesuaian optimal; antara karakteristik organisasional, kekuatan lingkungan, dan apa yang ingin dicapai. Penyesuaian dengan lingkungan, kadang harus ditempuh dengan melakukan perubahan organisasi. Dalam setiap perubahan organisasi akan selalu ada resistensi atau penolakan terhadap perubahan tersebut. Salah satu masalah utama adalah resistensi

terhadap perubahan. Banyak institusi pendidikan masih menggunakan model manajemen tradisional yang hierarkis, yang seringkali tidak fleksibel terhadap inovasi dan perubahan cepat. Resistensi ini dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman akan manfaat perubahan atau kekhawatiran akan ketidakpastian.

Kotter mengajukan empat penyebab resistensi terhadap sebuah perubahan organisasi: "(1) Kepentingan pribadi parochial, (2) Kesalahpahaman dan kekurangan kepercayaan, (3) Perhitungan konsekuensi yang berbeda, (4) Toleransi yang rendah pada perubahan". Sementara Fernandez & Reiney (2006) dalam Alamsyah (2015) mengajukan delapan faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan implementasi perubahan: Pastikan Kebutuhan, Menyediakan Rencana, Membangun Dukungan bagi Perubahan dan Mengatasi Resistensi"<sup>14</sup>

## 2. Komunikasi yang tidak efektif di dalam organisasi.

Masalah lain adalah komunikasi yang tidak efektif di dalam organisasi. Dalam banyak kasus, keputusan dibuat oleh manajemen tanpa konsultasi yang memadai dengan staf atau pemangku kepentingan lainnya, yang dapat mengarah pada ketidakpuasan dan demotivasi. GAP ini menunjukkan kebutuhan akan strategi komunikasi yang lebih inklusif dan transparan, yang bisa dibantu dengan pendekatan psikologi organisasi. Kegagalan komunikasi sekunder terjadi jika bukan saja terdapat salah persepsi, akan tetapi jika sampai terjadi kerenggangan (bahkan terputusnya) hubungan sosial. Dalam komunikasi terdapat konsep orang berbicara bukan saja menyampaikan pesan, tetapi juga menyampaikan dirinya. Jadi setiap proses komunikasi, berlangsung juga proses hubungan antarpribadi. DeVito menyebutnya "*communication has content and relationship dimensions*".<sup>15</sup> dengan kata lain bahwa komunikasi mempunyai dimensi isi dan hubungan.

Komunikasi yang tidak efektif di dalam organisasi, dalam teori komunikasi, kegagalan komunikasi ada dua tingkat, yaitu kegagalan komunikasi primer dan sekunder. "Kegagalan komunikasi primer terjadi bila terdapat salah persepsi (pemaknaan) pesan."<sup>16</sup> Misalnya, dalam suatu organisasi, pesan formal seorang atasan yang menginstruksikan sekretarisnya untuk pergi kerja lembur ke luar kota. Sang sekretaris

<sup>14</sup>Alamsyah, Anggriani (2015) Resistensi dalam Kajian Perubahan Organisasi. In: *Democracy and Election: Solution for Establishing Good Governance*, 17-18 Maret 2015, (Ujung Pandang, Universitas Hasanuddin Makassar. 2015), 23.

<sup>15</sup> DeVito, Joseph A.. *The Interpersonal Communication* (Book fifth ed., New York, 1989), 26

<sup>16</sup> Asriadi, "Komunikasi Efektif Dalam Organisasi" *RETORIKA: Jurnal Kajian Komunikasi dan Penyiaran Islam*. 2:1 (April, 2020), 48

menggigil ketakutan membayangkan pekerjaan yang akan dilakukannya dengan sang boss (karena ia baru seminggu bekerja), atau sang sekretaris akan menjerit girang (karena sudah lama ia naksir sang boss). Padahal yang dimaksud atasannya tersebut adalah sekretaris pergi sendirian ke luar kota dengan biaya penuh dari perusahaan.

### 3. Masalah kesejahteraan mental karyawan sering kali terabaikan

Terakhir, masalah kesejahteraan mental karyawan sering kali terabaikan. Tekanan untuk mencapai hasil yang tinggi, beban kerja yang meningkat, dan perubahan yang cepat dapat menyebabkan stres dan burnout di kalangan staf pendidikan. Psikologi organisasi menekankan pentingnya keseimbangan kerja-hidup dan menyediakan program dukungan karyawan yang dapat membantu mencegah masalah kesehatan mental. Penyediaan layanan kesehatan mental bagi para karyawan merupakan bentuk upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan akan masih banyak yang belum dapat berjalan efektif dikarenakan stigma negatif yang diarahkan pada individu dengan gangguan kesehatan mental yang mencari pertolongan kepada tenaga profesional kesehatan mental. Hal ini membutuhkan sejumlah langkah yang harus diambil, termasuk pelaksanaan program untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang gangguan kesehatan mental, meningkatkan kesadaran individu akan kondisi kesehatan mental mereka dan mencari bantuan dari para profesional yang tepat, serta membentuk perspektif dan reaksi yang tepat terhadap orang-orang yang mengalami gangguan kesehatan mental, guna untuk mengurangi stigma yang ada serta mendukung peningkatan produktivitas karyawan.

Penggunaan *platform telemedicine* yang telah terjamin manfaat kegunaannya dan kualitas sistem yang ada dapat menjadi pilihan sarana konsultasi kesehatan mental alternatif. Salah satu upaya yang menjaga kesehatan mental dan mengurangi stres para karyawan ialah dengan: "1) memanfaatkan penerapan EAP (Employee Assistance Programme); 2) sebagai layanan organisasi dalam mengurangi adanya stres pada para karyawan 3) Pemimpin juga memiliki kewajiban untuk memperhatikan dan memotivasi para karyawannya agar tetap disiplin dalam

manajemen waktu dengan sebaik-baiknya yang dimana semakin tinggi kemauan, 3) komitmen seorang karyawan dalam manajemen waktu yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, maka produktivitas kerja karyawan tersebut juga akan meningkatkan".<sup>17</sup>

#### **D. Pentingnya Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21**

Salah satu ciri yang paling menonjol pada abad ke-21 adalah semakin bertautnya dunia ilmu pengetahuan, sehingga sinergi di antaranya menjadi semakin cepat. Dalam konteks pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di dunia pendidikan, telah terbukti semakin menyempitnya dan meleburnya faktor “ruang dan waktu” yang selama ini menjadi aspek penentu kecepatan dan keberhasilan penguasaan ilmu pengetahuan oleh umat manusia. Psikologi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan manajemen pendidikan abad 21., diantaranya:

##### **1. Memahami Psikologi Organisasi**

Psikologi merupakan dua disiplin ilmu yang terdapat dalam rumpun ilmu-ilmu sosial. Sebagai disiplin ilmu yang termasuk dalam kategori ini, maka psikologi pada dasarnya sangat berhubungan erat dengan praktek keorganisasian yang sesungguhnya juga tidak lepas dari dimensi-dimensi sosial. Untuk memahami secara baik bentuk-bentuk kontribusi dari kedua disiplin ilmu tersebut dalam perilaku organisasi, maka kajian yang mendalam perlu dilakukan. Dengan memahami psikologi organisasi, para pemimpin pendidikan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan staf.

Psikologi organisasi membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana staf merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Psikologi Organisasi membuka pintu wawasan dalam memahami dinamika perilaku individu dan

---

<sup>17</sup>Annisa Maharani, dkk. "Kesejahteraan Mental Karyawan dalam Era Digital: Dampak Teknologi pada Kesejahteraan Mental Karyawan dan Upaya untuk Mengatasi Stres Digital" *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen (EBISMEN)* 2:4 (Desember, 2023), 118

kelompok di lingkungan kerja. Arismunandar dan Ardhana (1998), kontribusi terpenting psikologi terhadap perilaku organisasi terutama berkaitan dengan tiga hal, di antaranya adalah: "motivasi, keefektifan kepemimpinan, dan stres kerja".<sup>18</sup>

### **a. Aspek Motivasi**

Dalam konteks motivasi berpangkal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Arismunandar, menyebutkan bahwa "motivasi berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang menggerakkan individu"<sup>19</sup>. Dalam bidang pendidikan, motivasi menjadi kajian yang lebih kompleks karena berkaitan dengan beragamnya status manusia di dalamnya, seperti guru, siswa, kepala sekolah, dan personil lainnya. Karena itu, kajian motivasi juga memunculkan dua aspek kajian berikutnya, yaitu motivasi belajar dan motivasi kerja.

Dalam aspek motivasi kerja, salah unsur organisasi yang berpengaruh adalah terkait dengan metode kepemimpinan yang dijalankan. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rasouli dan Haghghi (2011), ditemukan bahwa "ada korelasi yang kuat antara gaya (metode) kepemimpinan terhadap motivasi staf/karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan, memiliki kelebihan untuk meningkatkan motivasi karyawan dibanding gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas. Begitupun dalam aspek motivasi belajar, maka pasti ada pihak-pihak lain yang harus memberikan stimulus agar muncul motivasi dari dalam diri seseorang".<sup>20</sup>

### **b. Aspek keefektifan pemimpin dan kepemimpinan**

Berkenaan dengan keefektifan pemimpin dan kepemimpinan, banyak literatur yang telah memperkaya kajian perilaku organisasi. Secara definitif, kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok agar secara sadar dan secara harmonis bekerja

---

<sup>18</sup> Zahratul Aeni, dkk. "Kontribusi Ilmu Psikologi dan Sosiologi dalam Perilaku Organisasi serta Implikasinya Terhadap Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam" *Jurnal Mahasantri* 2:2, (Maret 2022), 529.

<sup>19</sup> Arismunandar "Perilaku Organisasi sebagai Pendekatan Antardisiplin dalam Manajemen Pendidikan," dalam *Makalah Pidato Pengukuhan Guru Besar bidang Manajemen Pendidikan pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar*, (tanggal 17 Februari 2009), 5

<sup>20</sup> Rasouli, Sima& Haghghi, Masoud. "The Impact Of Leadership Methods On Employees Motivation: A Case Study," dalam *Integrating Spirituality and Organizational Leadership* oleh Sunita Singh-Sengupta (ed). (ISOL Publication, New Delhi, India. 2011), 156-157

untuk mencapai tujuan organisasi. Kata “sadar” menunjukkan bahwa kepemimpinan didasarkan oleh kerelaan dan bukan paksaan. Hal ini berbeda dengan kekuasaan yang diterima sebagai suatu keterpaksaan. Di antara fungsi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya adalah untuk memastikan seluruh tugas dan kewajiban dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Namun demikian, bukan berarti seorang pemimpin hanya berusaha mengejar target tujuan, tanpa memperhatikan kondisi disekitarnya, termasuk bawahannya. Di sinilah pentingnya perilaku kepemimpinan yang efektif, yakni "pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara tujuan organisasi yang terkait dengan tugas-tugas kerja dengan kondisi sumber daya organisasi yang terkait dengan dukungan untuk memperkuat kerja organisasi"<sup>21</sup>.

Berkenaan dengan perilaku kepemimpinan yang efektif, di dalamnya terkait pula dengan strategi kepemimpinan. Teori kepemimpinan perilaku yang digagas oleh Hersey & Blanchard (1982) memandang bahwa kepemimpinan yang efektif (yang mendorong kinerja bawahan) adalah kepemimpinan yang memperhatikan dua aspek secara bersamaan, yakni orientasi terhadap tugas dan orientasi terhadap manusia<sup>22</sup>. Orientasi terhadap tugas melahirkan kepemimpinan yang memiliki visi dan tugas yang jelas, serta sistem komunikasi yang permanen. Orientasi terhadap manusia melahirkan kepemimpinan kesejawatan; kemauan pemimpin mendengarkan suara hati bawahan, memanusiakan bawahan dan mendorong partisipasi bawahan dalam berbagai aspek kehidupan organisasi. Banyak bukti menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan partisipatif meningkatkan komitmen bawahan terhadap tugas dan pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, kepemimpinan yang juga memperhatikan aspek-aspek kejiwaan menjadi penting dalam proses kerja organisasi.

### c. Aspek stres kerja

Kontribusi psikologi terhadap perilaku organisasi dalam hal stres kerja, Cox & Ferguson, menjelaskan bahwa, konsep stres kerja yang didasarkan pada tiga pendekatan dalam mengkaji stres, yaitu: "pendekatan fisiologik, pendekatan stimulus, dan pendekatan psikologik"<sup>23</sup>. Menurut Robbins (2008), "istilah stres kerja digunakan untuk menunjukkan keadaan tertekan yang dialami individu yang disebabkan oleh

<sup>21</sup> Zahratul Aeni, dkk. "Kontribusi Ilmu Psikologi dan Sosiologi, 530,

<sup>22</sup> Hersey, Paul dan Ken Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, 4th Edition. (Englewood Cliffs, N.J. 1982) 301

<sup>23</sup> Cox, T., & Ferguson, E. "Individual differences, stress and coping," dalam C. L. Cooper & R. Payne, (ed.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process*, (Chichester: John Wiley & Sons. 1991), 211



kondisi atau situasi tertentu yang terjadi di lingkungan kerjanya. Istilah itu membedakannya dengan jenis stres hidup lainnya yang bersumber dari lingkungan keluarga dan lingkungan sosial".<sup>24</sup>

Dengan fokus pada aspek psikologis, psikologi organisasi menjadi kunci untuk mengoptimalkan keterlibatan karyawan, membangun budaya organisasi yang positif, dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menyelami aspek-aspek ini dapat mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, motivasi karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi. Psikologi organisasi memiliki berbagai manfaat yang dapat membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan dan kesejahteraan. Berikut adalah penjelasan dari beberapa manfaat dari psikologi organisasi.

## 2. Psikologi organisasi menyediakan alat untuk Menangani Konflik

Selain itu, psikologi organisasi menyediakan alat untuk menangani konflik dan memperbaiki komunikasi di dalam organisasi. Ini penting dalam konteks pendidikan di mana kolaborasi antar-staf dan antara staf dan manajemen adalah kunci keberhasilan. Menggunakan teknik mediasi dan resolusi konflik, misalnya, dapat membantu menciptakan harmoni di tempat kerja dan mendorong kerja sama. Penelitian yang dilakukan oleh Schmutte dan Ryff, menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*), antara lain:<sup>25</sup>

- a. Kepribadian pada faktor ini merupakan apabila individu memiliki kepribadian yang mengarah pada sifat-sifat negatif seperti mudah marah, mudah stres, mudah terpengaruh dan cenderung labil akan menyebabkan terbentuknya keadaan *psychological well-being* yang rendah. Sebaliknya, apabila individu memiliki kepribadian yang baik, maka individu akan lebih bahagia dan sejahtera karena mampu melewati tantangan dalam kehidupannya.

---

<sup>24</sup> Robbins, *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 90

<sup>25</sup> Ananda Tri Wahyuni, dkk. "Productivity & Psychology Well Being" *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa* - 1: 4 (Agustus, 2023), 282



- b. Pekerjaan merupakan sifatnya rentan terhadap korupsi, iklim organisasi yang tidak mendukung dan pekerjaan yang tidak disenangi akan menyebabkan terbentuknya keadaan psychological well-being yang rendah, begitu pula sebaliknya.
- c. Kesehatan dan fungsi fisik merupakan individu yang mengalami gangguan kesehatan dan fungsi fisik yang tidak optimal atau terganggu dapat menyebabkan rendahnya psychological well-being individu tersebut. Sebaliknya, apabila individu memiliki kesehatan dan fungsi yang baik, akan memiliki psychological well-being yang tinggi.

### **3. Penerapan Psikologi organisasi merancang program pengembangan profesional**

Penerapan psikologi organisasi juga penting dalam merancang program pengembangan profesional. Dengan memahami kebutuhan, motivasi, dan potensi karyawan, manajemen dapat merancang program pelatihan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan tetapi juga memotivasi staf untuk berkontribusi lebih banyak bagi organisasi. Ini sangat penting dalam lingkungan pendidikan yang berkembang pesat, di mana adaptabilitas dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci kesuksesan. Psikologi organisasi, sebagai 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. Lebih lanjut, psikologi organisasi memberikan kontribusinya pada perilaku keorganisasian dan manajemen sumber daya manusia.<sup>26</sup>

#### **a. Hubungan antara psikologi industri dan organisasi dengan Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)**

Psikologi 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.

---

<sup>26</sup> Umi Anugerah Izzati, dkk. *Psikologi Industri & Organisasi*, (Surabaya: Bintang, 2019), 9

## b. Hubungan antara psikologi industri dan organisasi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perbedaan antara 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"<sup>27</sup> Perbedaan "ruang lingkup psikologi industry dan organisasi dengan program manajemen sumber daya manusia atau program bisnis yang lain adalah psikologi industry dan organisasi lebih mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi manusia"<sup>28</sup>.

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"<sup>29</sup> 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"<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Munandar, S. A. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. (Jakarta: Universitas Indonesia. 2014), 103

<sup>28</sup> Wijono, Sutarto, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2015), 77

<sup>29</sup> Munandar, *Psikologi Industri Dan Organisasi*. 105

<sup>30</sup> Wijono, Sutarto, *Psikologi Industri*, 79

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"<sup>31</sup>. Hal ini dikarenakan banyak bagian dari tugas-tugas seorang manajer sumber daya manusia yang memerlukan pengetahuan psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi..

### **c. 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, 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)"<sup>32</sup>

Melalui penerapan paradigma baru dalam psikologi organisasi, manajemen pendidikan dapat menghadapi tantangan abad 21 dengan lebih siap dan inovatif, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan, baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Memastikan Dukungan Top Manajemen dan Komitmen, Membangun Dukungan Eksternal, Menyediakan Sumberdaya, Melembagakan Perubahan, Mengejar Perubahan Komprehensif.

---

<sup>31</sup> Munandar, *Psikologi Industri Dan Organisasi*. 107

<sup>32</sup> King, L.A. *Psikologi umum: Sebuah pandangan apresiatif*. (Jakarta: Salemba Humanika. 2014), 87

## Tugas Mahasiswa

1. Mengidentifikasi 4 poin penting dari kajian Paradigma Pengembangan Paradidma Baru Psikologi Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

- Fenomena Psikologi Organisasi dalam Manajemen Pendidikan Abad 21
- Asumsi atau Teori Psikologi Organisasi Relevan dengan Manajemen Pendidikan Abad 21
- GAP atau Masalah Psikologi Organisasi Relevan dengan Manajemen Pendidikan Abad 21
- Pentingnya Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat

3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

### LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :  
Mata Kuliah :  
Metode :  
Oki :



Isi /Aplod Foto Resmi Mu

NIM :  
JURUSAN :

Isi Identitas MK & Individu

#### Resensi Rangkuman:

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konkresi dari empat sub materi

Ket:  
Penulisan maksimal 500 Kata

Siswa dg.  
Makalah wa,  
NIM.

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut, Wajib dibuatkan Poster untuk Presentasi Harian

# Part: 2

## Konsep Dasar Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Konsep Dasar Psikologi Organisasi dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Abad 21

### POKOK BAHASAN

1. Pengertian Psikologi dan Organisasi
2. Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi
3. Hubungan Psikologi dan Organisasi dengan ilmu-ilmu lain
4. Ruang Lingkup Kajian Utama Psikologi dan Organisasi

## TOPIK BAHASAN

Globalisasi Abad 21 merupakan sebuah fenomena yang terjadi dalam skala global dan dapat mengubah berbagai aspek seperti aspek ekonomi, politik, sosial, budaya, teknologi dan lain-lain. Globalisasi diharapkan mampu membawa perubahan positif bagi pertumbuhan ekonomi yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat baik di negara maju maupun negara sedang berkembang. Salah satu contoh keberhasilan globalisasi adalah negara sedang berkembang yang berhasil membawa kemajuan dan kesejahteraan melalui momentum globalisasi seperti halnya China, India, Brazil dan Korea Selatan. Namun dalam beberapa dekade terakhir, globalisasi dianggap oleh beberapa kalangan sebagai arena baru persaingan antara negara maju dan negara sedang berkembang. Hal ini dilihat dari globalisasi yang terjadi di negara sedang berkembang yang terus mengalami penurunan jika dibandingkan dengan globalisasi yang terjadi di negara maju. Hal ini terjadi karena adanya upaya dari negara maju untuk masuk kedalam pasar negara sedang berkembang, apabila hal ini terjadi, maka secara otomatis negara tersebut harus meliberalisasikan pasarnya atau menganut sistem pasar bebas. Sistem ini nantinya akan diimplementasikan melalui prinsip invisible hand yaitu prinsip yang percaya bahwa pasar memiliki mekanisme sendiri dalam menyelesaikan persoalan dan prinsip non-intervensi dari pemerintah yaitu adanya larangan bagi pemerintah untuk melakukan campur tangan didalam kegiatan perdagangan. Psikologi organisasi merupakan cabang ilmu psikologi yang fokus pada studi perilaku manusia dalam konteks organisasi dan tempat kerja. Dalam dunia yang terus berubah ini, pendekatan baru terhadap psikologi organisasi menjadi penting, terutama dalam konteks manajemen pendidikan abad 21. Organisasi pendidikan, baik itu sekolah, perguruan tinggi, atau lembaga pelatihan, menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Meningkatnya kebutuhan akan efisiensi, adaptabilitas terhadap teknologi baru, serta fokus pada kesejahteraan dan pengembangan profesional staf membuat psikologi organisasi menjadi lebih relevan. Bagian ini **diuraikan** tentang; 1) Pengertian Psikologi dan Organisasi; 2) Sejarah Psikologi Industri dan Organisasi; 3) Hubungan Psikologi dan Organisasi dengan ilmu-ilmu lain; 4) Ruang Lingkup Kajian Utama Psikologi dan Organisasi.

## A. Pengertian Psikologi dan Organisasi

Psikologi organisasi merupakan penerapan ilmu psikologi dalam bidang pekerjaan. Istilah Psikologi Organisasi memiliki arti dari *Organizational Psychology*. Lebih luas, industri juga mencakup makna pengertian mengenai organisasi atau perusahaan. Psikologi Organisasi adalah suatu studi ilmiah tentang perilaku, kognisi, emosi, dan motivasi serta proses mental manusia yang ada dalam 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.

Beberapa Pakar mendefinisikan Psikologi Organisasi, diantaranya: "*Field of psychology that combines research from social psychology and organizational behavior and examines the emotional and motivational aspects of work.*" maksudnya: "Psikologi organisasi merupakan bidang yang mendudukan riset dari psikologi sosial dan perilaku organisasi dan mengkaji sisi emosi serta motivasi pekerjaan" (Landy&Conte 2013: 10). Psikologi Organisasi dideskripsikan sebagai "*the scientific study individual and groups behavior and formal organization settings*" (Jex&Britt, 2008: 2), maksudnya psikologi organisasi didefinisikan sebagai kajian ilmiah terhadap perilaku individu dan kelompok dalam setting organisasi formal. Psikologi organisasi adalah studi ilmiah tentang perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan organisasi formal. Seperti Katz dan Kahn, dalam karya klasik mereka, *The Social Psychology of Organisations* (1978), menyatakan bahwa karakteristik penentu utama suatu organisasi adalah perilaku manusia yang "berpola". Ketika perilaku berpola, ini berarti bahwa beberapa struktur dipaksakan padanya. Dalam organisasi, struktur ini biasanya berasal dari deskripsi pekerjaan formal dan kebijakan organisasi. Sebagian besar organisasi juga memiliki seperangkat nilai yang mereka inginkan agar dipatuhi oleh karyawan. Dengan demikian, suatu organisasi tidak dapat berdiri sendiri ketika orang-orang hanya "melakukan hal mereka sendiri" tanpa mempertimbangkan perilaku orang lain.

Muchinsky dalam (Marliani, 2015: 12), psikologi 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; dalam Marliani, 2015: 13) psikologi 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 organisasi merupakan ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam dunia kerja dimana manusia memiliki peran sebagai pekerja, baik itu secara individual atau kelompok.

### 1. Psikologi Organisasi sebagai Ilmu

Psikologi organisasi berkembang sebagai suatu ilmu mandiri dimulai sejak Perang Dunia II. Hal ini menjadikan dan organisasi bisa diterapkan secara umum untuk situasi Industri dan organisasi disaat itu. Di Indonesia, ilmu 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, 2020; 14).

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 Organisasi Mempelajari Perilaku Manusia

Terapan ilmu psikologi organisasi berarti mempelajari perilaku manusia dalam lingkup lebih luas 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, 2020: 16). 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;11).

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. Perilaku manusia dalam al-qur'an dijelaskan bahwa "Jiwa manusia yang memiliki potensi melakukan patologi perilaku di dalam Al-Qur'an disebut dengan An-Nafs Al-Ammarah" (Mayadah Hanawi 2021: 41), fiman Allah SWT;

وَمَا أُبْرِي نَفْسِي ۚ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي ۗ إِنَّ رَبِّي غَفُورٌ رَحِيمٌ



Artinya; “Dan aku tidak membebaskan diriku (dari kesalahan), karena sesungguhnya nafsu itu selalu menyuruh kepada kejahatan, kecuali nafsu yang diberi rahmat oleh Tuhanku. Sesungguhnya Tuhanku Maha Pengampun lagi Maha Penyanyang. (QS. Yusuf [12]: 53).

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, 2015:17).

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. Psikologi 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. Munandar, (2020:23), menjelaskan sbb.:

#### **a. 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 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. .

## **b. 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.

## **c. Perilaku dalam Struktur, pola dan jenis organisasi**

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. 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.

## **3. Keterkaitan Psikologi Organisasi dan Psikologi Industri dan Psikologi lainnya**

Dalam perkembangannya ilmu-ilmu sosial saling mempengaruhi, ada bidang-bidang kajian yang merupakan 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 dari kajian dari antropologi, psikologi industri dan organisasi. (Munandar, 2020; 23). Psikologi organisasi sering kali dianggap sebagai dua cabang ilmu yang berbeda, namun keduanya memiliki hubungan yang sangat erat dalam dunia kerja. Psikologi organisasi berfokus pada perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, sementara psikologi industri lebih terfokus pada pengoptimalan produktivitas dan efisiensi tenaga kerja melalui berbagai intervensi. Kedua bidang ini saling melengkapi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mencapai tujuan bisnis. Membahas keterkaitan antara psikologi organisasi dan psikologi industri, bagaimana keduanya saling mendukung, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja dan kesejahteraan di tempat kerja.

### **a. Fokus pada Kinerja dan Produktivitas Karyawan**

Salah satu keterkaitan utama antara psikologi organisasi dan psikologi industri adalah fokusnya pada peningkatan kinerja karyawan. Psikologi industri menggunakan pendekatan analitis untuk memahami bagaimana pekerjaan dapat disusun secara lebih efisien, misalnya melalui desain pekerjaan, manajemen waktu, dan evaluasi kinerja. Di sisi lain, psikologi organisasi berperan dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya melalui pemahaman tentang dinamika tim, kepemimpinan, dan budaya organisasi, sbagai kajian antopologi, sosiologi, psikologi organisasi dan industri. ( Bidang-bidang ini, bertemu ketika intervensi yang dilakukan dalam psikologi industri harus disesuaikan dengan dinamika psikologis organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal.

### **b. Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja**

Psikologi organisasi berfokus pada aspek-aspek yang terkait dengan pengembangan karyawan, seperti pelatihan, kepuasan kerja, dan perencanaan karir. Di sisi lain, psikologi industri terlibat dalam analisis kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan spesifik organisasi untuk mencapai produktivitas. Dengan demikian, program pengembangan karyawan yang dirancang oleh psikologi industri harus mempertimbangkan aspek psikologis yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan agar pelatihan tersebut efektif. Ini menunjukkan bagaimana psikologi organisasi dan industri saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

### **c. Stres Kerja dan Kesejahteraan Karyawan**

Keterkaitan lainnya terletak pada manajemen stres dan kesejahteraan karyawan. Psikologi organisasi sering memfokuskan pada isu-isu yang berkaitan dengan tekanan kerja, konflik, serta hubungan interpersonal di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kesehatan mental karyawan. Sementara itu, psikologi industri mengkaji faktor-faktor yang berkaitan dengan beban kerja, lingkungan kerja fisik, dan tuntutan pekerjaan yang dapat menimbulkan stres. Dengan memahami kedua perspektif ini, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang holistik dalam menjaga kesejahteraan karyawan, baik dari sisi psikologis maupun produktivitas.

Psikologi organisasi dan psikologi industri saling terkait erat dalam mendukung kesuksesan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Psikologi industri memberikan pendekatan analitis untuk pengoptimalan produktivitas, sementara psikologi organisasi menekankan

pentingnya faktor manusia dalam lingkungan kerja. Kombinasi dari kedua disiplin ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan individu dan kesejahteraan mental karyawan.

## **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, 2015:33).

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 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. Tokoh lainnya yang ikut menerapkan psikologi Industri dan organisasi adalah Frederic, Winslow Taylor, (Marliani, 2015; 33). melakukan gerakan *scientific management*. 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 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; 24) 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.

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, 2015:34).

## 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 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.

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: 34). 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: 9)

## 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: 18).

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: 21).

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, 2015:22).

#### **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 *Psychotechniek* dan Pusat Psikologi Angkatan Darat, untuk seleksi dan penjurusan berdasarkan pengukuran psikometris (Marliani, 2015:23). Psikologi 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, 2020: 9):

- a. 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.



- b. 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, 2020: 9) menjelaskan bahwa:

- a. 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.
- b. 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. Oleh karena itu, alat tes psikologi yang masuk ke Indonesia harus diadaptasi atau disesuaikan dengan kondisi dan budaya masyarakat Indonesia.

- c. 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.
- d. Di Indonesia, saat ini psikologi organisasi 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 di perusahaan 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.

### **C. Hubungan Psikologi 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, (2020: 23-25), 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. 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. Perbedaan ruang lingkup psikologi industry dan organisasi dengan program manajemen sumber daya manusia atau program bisnis yang lain adalah psikologi industry dan organisasi lebih mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi manusia. Dalam bidang psikologi 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.

### **3. Hubungan Psikologi Organisasi 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: 52). 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). Adapun Hubungan Psikologi Organisasi Ergonomi: Perpaduan antara Psikologi Industri dan Teknik dengan **Psikologi Organisasi**. Psikologi organisasi ergonomi merupakan bidang yang menggabungkan *psikologi industri* dan *teknik* untuk meningkatkan kinerja kerja melalui optimalisasi interaksi manusia dengan lingkungan kerja. Berikut adalah lima aspek penting dalam perpaduan ini:

- a. Desain Tempat Kerja; Melalui pendekatan ergonomi, desain tempat kerja diatur sedemikian rupa agar sesuai dengan kebutuhan fisik dan psikologis karyawan. Ini mengurangi stres dan meningkatkan kenyamanan, yang berujung pada produktivitas yang lebih baik.
- b. Pengaturan Beban Kerja; Psikologi industri menganalisis beban kerja mental karyawan, sementara teknik ergonomi membantu menyeimbangkan beban fisik. Kolaborasi ini mencegah kelelahan dan meningkatkan kinerja.
- c. Peningkatan Kesehatan dan Keselamatan; Ergonomi memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman. Kombinasi dengan psikologi organisasi memastikan bahwa desain ini juga mendukung kesejahteraan mental karyawan.
- d. Motivasi dan Kepuasan Kerja; Melalui penyesuaian tempat kerja yang ergonomis, karyawan merasa lebih dihargai, yang meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.
- e. Pengambilan Keputusan; Psikologi organisasi membantu dalam memahami cara terbaik untuk mendesain alat dan prosedur kerja, sehingga karyawan dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Perpaduan antara psikologi industri dan teknik ergonomi ini menciptakan sinergi yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **D. Ruang Lingkup Kajian Utama Psikologi dan Organisasi**

Psikologi organisasi, cabang dari psikologi, merupakan studi ilmiah tentang perilaku manusia dalam organisasi dan tempat kerja. Spesialisasi berfokus pada prinsip dari perilaku individu, kelompok, dan organisasi dalam penerapan ilmu untuk menyelesaikan masalah di

tempat kerja. Dari sisi ilmu, psikologi organisasi adalah ilmu terapan dan penelitian teoritis yang berakar dari psikologi eksperimental. Psikologi ini memiliki sejumlah subarea seperti interaksi manusia dan komputer, psikologi personalia, dan *human factor*. (Berdasarkan *American Psychological Association (APA)*, Di sisi industri, psikologi organisasi berkaitan erat dengan proses mempertemukan individu atau kandidat yang sesuai dengan pekerjaan tertentu. Topik ini berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja serta masalah kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Dari sisi profesi, psikologi organisasi merujuk pada psikologi personalia. Apa pun sisinya, psikologi ini bertujuan untuk mempelajari dan memahami perilaku manusia di tempat kerja serta bagaimana memengaruhi perilaku individu. Faktor-faktor yang memengaruhinya adalah struktur organisasi, norma sosial, gaya manajemen, dan ekspektasi peran. Di sisi lain, tidak semua manajer mampu memahami tentang kondisi psikologi anggota tim. Hal ini karena ia terlalu lekat dengan kejadian sehari-hari, sehingga kurang mampu menyelesaikan konflik. Jika masalah tak segera diselesaikan, bukan tak mungkin kinerja perusahaan merosot.

Kehadiran psikolog organisasi memberikan perspektif baru dalam menyelesaikan masalah, Psikolog organisasi memiliki bekal ilmu psikologi yang mumpuni. Ia memperoleh gelar sarjana psikologi, lalu memperdalam ilmu psikologi industri dan organisasi (PIO) dalam program master hingga doktor. Pekerjaannya dapat menjadi konsultan independen atau di lembaga *human resource*. Ia memiliki pengetahuan mendalam tentang dinamika tempat kerja. Ia mampu menyusun strategi bisnis dengan pendekatan sumber daya manusia. Tak heran, ketika menyelesaikan masalah, ia akan menganalisis seberapa efektif komunikasi antara rekan kerja, atasan dan karyawan, serta mereka dengan manajemen. Dari informasi itu, ia akan menyarankan manajemen untuk melakukan resolusi konflik.

Berdasarkan *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* oleh Muchinsky mengelompokkan kepada 6 Bidang Poko Psikologi Organisasi, sebagian besar psikolog organisasi bekerja pada salah satu dari enam bidang subjek ini, yaitu:<sup>1</sup>

### 1. Seleksi karyawan

Bidang ini melibatkan pengembangan penilaian seleksi karyawan, seperti tes penyaringan untuk menentukan kandidat telah sesuai dengan syarat pekerjaan atau tidak.

---

<sup>1</sup> Muchinsky, P.M. *Psychological Applied to Work: An Introduction to Industrial & Organizational Psychology*. (Chicago: The Dorsey, 1997): 177

## 2. Ergonomi

Psikolog organisasi dengan subyek ergonomi akan membuat perancangan atau desain alat-alat untuk memaksimalkan kinerja dan meminimalkan cedera.

## 3. Pengembangan organisasi

Di area ini, psikolog organisasi akan meningkatkan organisasi melalui program penambahan keuntungan, desain ulang produk, serta perbaikan struktur organisasi.

## 4. Manajemen kinerja

Seperti namanya, psikolog organisasi yang bekerja di bidang manajemen akan mengembangkan penilaian dan teknik untuk menentukan kinerja karyawan telah dilakukan dengan baik.

## 5. Kehidupan kerja

Di area ini, psikolog berfokus meningkatkan kepuasan karyawan dan memaksimalkan produktivitas karyawan. Ia dapat menawarkan cara atau program agar karyawan dapat bekerja lebih menguntungkan perusahaan sekaligus memiliki peningkatan kualitas hidup di tempat kerja.

## 6. Pelatihan dan pengembangan

Psikolog akan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu serta mengevaluasi program pelatihan karyawan. Sebelum mengadakan pelatihan, ia akan menentukan masalah utama yang terjadi di perusahaan. Misalnya, manajer mengetahui bahwa tim tidak bersemangat bekerja, sehingga target mereka menurun atau seorang karyawan sering melakukan kesalahan meskipun ia mengerjakan tepat waktu. Dalam hal ini, psikolog akan mengevaluasi tempat kerja secara keseluruhan dan berbicara dengan masing-masing karyawan. Setelah mengumpulkan hasilnya, ia akan menyusun rencana untuk membantu karyawan agar termotivasi untuk bekerja sekaligus mendapatkan kebahagiaan. Pada lingkup kerja, ilmu psikologi organisasi dimiliki oleh tim HR yang memperoleh gelar sarjana psikologi dengan fokus PIO. Meskipun tak semua lulusan psikologi mendalami ilmu ini, tetapi perusahaan dapat menggunakan jasa konsultan jika mengalami masalah internal.

## REFERENSI

- Aamodt, Michael G. *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*. (Boston. Cengage Learning. 2015)
- King, Laura A. *Psikologi Umum: Buku 2*. (Jakarta: Salemba Humanika 2014).
- Marliani, Rosleny. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Bandung: Pustaka Setia. 2015).
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). 2014).
- Paul M. Muchinsky. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. In Tenth Edition Paul. Peggans, Chandra, & McAlarnis, 1986
- Wijono, Sutarto, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Jakarta: Kencana. 2015)
- Triatna, Cepi, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: PT Remaja 2021).
- Mayadah Hanawi, "Patologi Perilaku Manusia Dalam Al-Qur'an" *Jurnal Al Nida'-Qur'an* 19:2, (Juli, 2021), 41
- Kaswan. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. (Bandung: Alfabeta. 2020)
- Landy, Frank J, and Jeffrey M Conte. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (John Wiley & Sons. 2013)
- Jex, M.S., & Britt, W.T. *Organizational Psychology: a scientist-practitioner approach-2 nd ed*. (New Jersey: John Wiley & Sons, inc, 2008)
- Muchinsky. Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (1986: 177)*

Berdasarkan *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* oleh Muchinsky (1986: 177) mengelompokkan kepada 6 Bidang Poko Psikologi Organisasi, sebagian besar psikolog organisasi bekerja pada salah satu dari enam bidang subjek ini, yaitu: Seleksi karyawan; Ergonomi; Manajemen kinerja; Kehidupan kerja; Pelatihan dan pengembangan





# Part: 3

## Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Organisasi

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial dan Organisasi

### POKOK BAHASAN

1. Perspektif Perilaku (Behavioral Perspective)
2. Perspektif Kognitif (The Cognitive Perspective)
3. Perspektif Struktural Dalam Organisasi
4. Perspektif Interaksionis (Interactionist Perspective)



## TOPIK BAHASAN

Psikologi organisasi merupakan bidang khusus dalam bidang psikologi yang lebih luas, yang berfokus pada perilaku manusia di tempat kerja. Psikologi organisasi merupakan salah satu aspek dari cabang psikologi industri-organisasi, atau IO. Program Psikologi Sosial-Organisasi mempelajari berbagai konteks (antarpribadi, kelompok, antar-kelompok, dan antar-organisasi) di mana perilaku manusia terjadi; cara-cara di mana kelompok individu berinteraksi dan memengaruhi konteks-konteks ini; dan bagaimana interaksi ini dapat dipahami, dipelajari, dan dimodifikasi melalui teori, penelitian, dan berbagai jenis intervensi. Bidang studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana organisasi dan karyawan berinteraksi dan mengoptimalkan interaksi ini untuk meningkatkan kinerja. Untuk mencapai hal ini, para ahli di bidang psikologi industri-organisasi menggunakan berbagai metode penelitian dan statistik. Para ahli ini dilatih dan dipersiapkan untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan penelitian manusia dan pengembangan organisasi. Mereka meneliti studi kasus menggunakan metode penelitian ilmiah dan mengembangkan strategi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan organisasi. Teori-teori awal yang dianggap mampu menjelaskan perilaku seseorang, difokuskan pada dua kemungkinan: Perilaku diperoleh dari keturunan dalam bentuk instink-instink biologis, lalu dikenal dengan penjelasan "nature" Perilaku bukan diturunkan melainkan diperoleh dari hasil pengalaman selama kehidupan mereka dikenal dengan penjelasan "nurture". Penjelasan "nature" dirumuskan oleh ilmuwan Inggris Charles Darwin pada abad kesembilan belas di mana dalam teorinya dikemukakan bahwa semua perilaku manusia merupakan serangkaian instink yang diperlukan agar bisa bertahan hidup. Mc Dougal sebagai seorang psikolog cenderung percaya bahwa seluruh perilaku sosial manusia didasarkan pada pandangan ini (instinktif).

Pola perilaku yang diperoleh melalui pengu-langan sepanjang kehidupan seseorang. Namun banyak analisis sosial yang tidak percaya bahwa instink merupakan sumber perilaku sosial. Misalnya William James, seorang psikolog percaya bahwa walau instink merupakan hal yang mempengaruhi perilaku sosial, namun penjelasan utama cenderung ke arah kebiasaan yaitu pola perilaku yang diperoleh melalui pengu-langan sepanjang kehidupan seseorang. Hal ini memunculkan "nurture explanation". John Dewey menyatakan bahwa perilaku kita tidak sekedar muncul berdasarkan pengalaman masa lampau, tetapi juga secara terus menerus berubah atau diubah oleh lingkungan "situasi kita" termasuk tentunya orang lain. "Berbagai alternatif yang berkembang dari kedua pendekatan tersebut kemudian memunculkan berbagai perspektif dalam psikologi sosial seperangkat asumsi dasar tentang hal paling penting yang bisa dipertimbangkan sebagai sesuatu yang bisa digunakan untuk memahami perilaku sosial.

Sebelum sampai pada materi pokok Psikologi organisasi; seleksi karyawan; ergonomi; pengembangan organisasi; manajemen kinerja; kehidupan kerja; pelatihan dan pengembangan, Terbih dahulu perlu didasari dengan Mengetahui dan memahami Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial dan Organisasi. Perlu diketahui empat perspektif, yaitu: perilaku (behavioral perspectives), kognitif (cognitive perspectives), struktural (structural perspectives), dan interaksionis (interactionist perspectives)"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Hasan Mustafa "Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial" *Jurnal Administrasi Bisnis*.7:2 (Februari, 2011), 146

## A. Perspektif Perilaku (Behavioral Perspective)

Pendekatan ini awalnya diperkenalkan oleh John B. Watson, Pendekatan ini cukup banyak mendapat perhatian dalam psikologi di antara tahun 1920-an s/d 1960-an. Ketika Watson memulai penelitiannya, dia menyarankan agar pendekatannya ini tidak sekedar satu alternatif bagi pendekatan instinktif dalam memahami perilaku sosial, tetapi juga merupakan alternatif lain yang memfokuskan pada pikiran, kesadaran, atau pun imajinasi. Watson menolak informasi instinktif semacam itu, yang menurutnya bersifat "mistik", "mentalistik", dan "subyektif". Dalam psikologi obyektif maka fokusnya harus pada sesuatu yang "dapat diamati" (observable), yaitu pada "apa yang dikatakan (sayings) dan apa yang dilakukan (doings)". "Dalam hal ini pandangan Watson berbeda dengan James dan Dewey, karena keduanya percaya bahwa proses mental dan juga perilaku yang teramati berperan dalam menyelaskan perilaku sosial".<sup>2</sup>

Moorhead dan Griffin (1995). mendefinisikan organisasi perilaku sebagai "studi tentang perilaku manusia dalam pengaturan organisasi, antarmuka antara perilaku manusia dan organisasi, dan organisasi itu sendiri".<sup>3</sup> Jika kita fokus hanya pada bagian pertama dari definisi ini, tidak mungkin untuk membedakan psikologi organisasi dari perilaku organisasi. Namun, kita mulai melihat sedikit perbedaan di mana terletak pada bagian dari definisi yang menyatakan bahwa perilaku organisasi yang bersangkutan dengan " organisasi itu sendiri "Khususnya., mereka belajar dalam perilaku organisasi yang bersangkutan tidak hanya dengan perilaku individu dalam organisasi,tetapi juga dengan tingkat makro proses dan variabel seperti struktur organisasi dan strategi. Ini dipandang sebagai menarik dan layak penelitian di kalangan mereka sendiri.

Para "behaviorist" memasukan perilaku ke dalam satu unit yang dinamakan "tanggapan" (responses), dan lingkungan ke dalam unit "rangsangan" (stimuli). Menurut penganut paham perilaku, satu rangsangan dan tanggapan tertentu bisa berasosiasi satu sama lainnya, dan menghasilkan satu bentuk hubungan fungsional. Contohnya, sebuah rangsangan " seorang teman datang ", lalu memunculkan tanggapan misalnya, "tersenyum". Jadi seseorang tersenyum, karena ada teman yang datang kepadanya. Para behavioris tadi percaya bahwa rangsangan dan tanggapan dapat dihubungkan tanpa mengacu pada pertimbangan mental yang ada dalam diri seseorang. Jadi tidak terlalu mengejutkan jika para behavior-isme tersebut dikategorikan sebagai pihak yang menggunakan pendekatan "kotak hitam (black-box)". Rangsangan masuk

<sup>2</sup> Aholiab Watloly, *Tanggung Jawab Pengetahuan: Mempertimbangkan Epistemologi secara Kultural*. (Yogyakarta: Kanisius, 2001), 102

<sup>3</sup> Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. (Jakarta: Salemba Empat, 2013), 4

ke sebuah kotak (box) dan menghasilkan tanggapan. Mekanisme di dalam kotak hitam tadi, struktur internal atau proses mental yang mengolah rangsangan dan tanggapan karena tidak dapat dilihat secara langsung (not directly observable), bukanlah bidang kajian para behavioris tradisional. Kemudian, B.F. Skinner (1953,1957,1974) membantu mengubah fokus behaviorisme melalui percobaan yang dinamakan "operant behavior" dan "reinforcement". Yang dimaksud dengan "operant condition" adalah setiap perilaku yang beroperasi dalam suatu lingkungan dengan cara tertentu, lalu memunculkan akibat atau perubahan dalam lingkungan tersebut<sup>4</sup>. Misalnya, jika kita tersenyum kepada orang lain yang kita hadapi, lalu secara umum, akan menghasilkan senyuman yang datangnya dari orang lain tersebut. Dalam kasus ini, tersenyum kepada orang lain tersebut merupakan "operant behavior". Yang dimaksud dengan "reinforcement" adalah proses di mana akibat atau perubahan yang terjadi dalam lingkungan memperkuat perilaku tertentu di masa datang. Misalnya, jika kapan saja kita selalu tersenyum kepada orang asing (yang belum kita kenal sebelumnya), dan mereka tersenyum kembali kepada kita, maka muncul kemungkinan bahwa jika di kemudian hari kita bertemu orang asing maka kita akan tersenyum. Perlu diketahui, reinforcement atau penguat, bisa bersifat positif dan negatif. Contoh di atas merupakan penguat positif. Contoh penguat negatif, misalnya beberapa kali pada saat kita bertemu dengan orang asing lalu kita tersenyum dan orang asing tersebut diam saja atau bahkan menunjukkan rasa tidak suka, maka dikemudian hari jika kita bertemu orang asing kembali, kita cenderung tidak tersenyum (diam saja). Dalam pendekatan perilaku terdapat teori-teori yang mencoba menjelaskan secara lebih mendalam mengapa fenomena sosial yang diutarakan dalam pendekatan perilaku bisa terjadi. Beberapa teori dikemukakan para ahli, antara lain adalah "Teori Pembelajaran Sosial (Social Learning Theory) dan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)".<sup>5</sup>

### 1. Teori Pembelajaran Sosial

Di tahun 1941, dua orang psikolog-Neil Miller dan John Dollard, dalam laporan hasil percobaannya mengatakan bahwa peniruan (imitation) di antara manusia tidak disebabkan oleh unsur instink atau program biologis. Penelitian kedua orang tersebut mengindikasikan bahwa kita belajar (learn) meniru perilaku orang lain. Artinya peniruan tersebut merupakan hasil dari satu proses belajar, bukan bisa begitu saja karena instink. Proses belajar tersebut oleh Miller dan Dollard dinamakan "social learning" "pembelajaran sosial". Perilaku peniruan (imitative

<sup>4</sup> K. I. Altman & T. E. Linton "Operant Conditioning in the Classroom Setting: A Review of the Research, *The Journal of Educational Research*, 64:6, (Juni 1971), 283

<sup>5</sup> Hasan Mustafa "Perilaku Manusia, 147

behavior) kita terjadi karena kita merasa telah memperoleh imbalan ketika kita meniru perilaku orang lain, dan memperoleh hukuman ketika kita tidak menirunya. Agar seseorang bisa belajar mengikuti aturan baku yang telah ditetapkan oleh masyarakat maka "para individu harus dilatih, dalam berbagai situasi, sehingga mereka merasa nyaman ketika melakukan apa yang orang lain lakukan, dan merasa tidak nyaman ketika tidak melakukannya."<sup>6</sup>, demikian saran yang dikemukakan oleh Miller dan Dollard.

Dalam penelitiannya, Miller dan Dollard menunjukkan bahwa anak-anak dapat belajar meniru atau tidak meniru seseorang dalam upaya memperoleh imbalan berupa permen. Dalam percobaannya tersebut, juga dapat diketahui bahwa anak-anak dapat membedakan orang-orang yang akan ditirunya. Misalnya jika orang tersebut laki-laki maka akan ditirunya, jika perempuan tidak. Lebih jauh lagi, sekali perilaku peniruan terpelajari (learned), hasil belajar ini kadang berlaku umum untuk rangsangan yang sama. Misalnya, anak-anak cenderung lebih suka meniru orang-orang yang mirip dengan orang yang sebelumnya memberikan imbalan. Jadi, kita mempelajari banyak perilaku "baru" melalui pengulangan perilaku orang lain yang kita lihat. Kita contoh perilaku orang-orang lain tertentu, karena kita mendapatkan imbalan atas peniruan tersebut dari orang-orang lain tertentu tadi dan juga dari mereka yang mirip dengan orang-orang lain tertentu tadi, di masa lampau.

Dua puluh tahun berikutnya, Albert Bandura dan Richard Walters (1959, 1963), mengusulkan satu perbaikan atas gagasan Miller dan Dollard tentang belajar melalui peniruan. Bandura dan Walters menyarankan bahwa kita belajar banyak perilaku melalui peniruan, bahkan tanpa adanya penguat (reinforcement) sekalipun yang kita terima. Kita bisa meniru beberapa perilaku hanya melalui pengamatan terhadap perilaku model, dan akibat yang ditimbulkannya atas model tersebut. Proses belajar semacam ini disebut "observational learning" - pembelajaran melalui pengamatan.<sup>7</sup> Contohnya, percobaan Bandura dan Walters mengindikasikan bahwa ternyata anak-anak bisa mempunyai perilaku agresif hanya dengan mengamati perilaku agresif sesosok model, misalnya melalui film atau bahkan film karton.

---

<sup>6</sup> Ali, dkk. "Teori Belajar Kognitif Sosial Dan Relevansinya Terhadap Metode Keteladanan" *Jurnal Hikmah*, 12:2 (Desember, 2023) , 179

<sup>7</sup> Elga Yanuardianto, "Teori Kognitif Sosial Albert Bandura (Studi Kritis Dalam Menjawab Problem Pembelajaran Di MI)," *Auladuna : Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah* 1: 2 (Juli, 2019): 97.

Bandura (1971), kemudian menyarankan agar teori pembelajaran sosial seyogianya diperbaiki lebih jauh lagi. Dia mengatakan bahwa teori pembelajaran sosial yang benar-benar melulu menggunakan pendekatan perilaku dan lalu mengabaikan pertimbangan proses mental, perlu dipikirkan ulang. Menurut versi Bandura, maka teori pembelajaran sosial membahas tentang:<sup>8</sup>

- a. Bagaimana perilaku kita dipengaruhi oleh lingkungan melalui penguat (reinforcement) dan observational learning,
- b. Cara pandang dan cara pikir yang kita miliki terhadap informasi,
- c. Begitu pula sebaliknya, bagaimana perilaku kita mempengaruhi lingkungan kita dan menciptakan penguat (reinforcement) dan observational opportunity kemungkinan bisa diamati oleh orang lain".

## 2. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

Tokoh-tokoh yang mengembangkan teori pertukaran sosial antara lain adalah psikolog John Thibaut dan Harlod Kelley (1959), sosiolog George Homans (1961), Richard Emerson (1962), dan Peter Blau (1964). "Berdasarkan teori ini, kita masuk ke dalam hubungan pertukaran dengan orang lain karena dari padanya kita memperoleh imbalan. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Seperti halnya teori pembelajaran sosial, teori pertukaran sosial pun melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (reciprocal)."<sup>9</sup> Karena lingkungan kita umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (reward), pengorbanan (cost) dan keuntungan (profit). Imbalan merupakan segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan, pengorbanan merupakan semua hal yang dihindarkan, dan keuntungan adalah imbalan dikurangi oleh pengorbanan. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung-rugi. Misalnya, pola-pola perilaku di tempat kerja, percintaan, perkawinan, persahabatan, hanya akan langgeng manakala kalau semua pihak yang terlibat merasa teruntungkan. Jadi perilaku seseorang dimunculkan karena berdasarkan perhitungannya, akan menguntungkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

---

<sup>8</sup> Elga Yanuardianto "Teori Kognitif Sosial Albert Bandura: Studi Kritis dalam Menjawab Problem Pembelajaran di MI" *Jurnal Auladuna*. 1:2 (Oktober 2019), 97

<sup>9</sup> Mardiah Rubani, *Psikologi Komunikasi*, (Pekanbaru : Unri Press, 2011), 58-59

Berdasarkan keyakinan tersebut Homans dalam bukunya "Elementary Forms of Social Behavior, 1974 mengeluarkan beberapa proposisi dan salah satunya berbunyi : "Semua tindakan yang dilakukan oleh seseorang, makin sering satu bentuk tindakan tertentu memperoleh imbalan, makin cenderung orang tersebut menampilkan tindakan tertentu tadi ". Proposisi ini secara eksplisit menjelaskan bahwa satu tindakan tertentu akan berulang dilakukannya jika ada imbalannya. Proposisi lain yang juga memperkuat proposisi tersebut berbunyi: "Makin tinggi nilai hasil suatu perbuatan bagi seseorang, makin besar pula kemungkinan perbuatan tersebut diulangnya kembali". Bagi Homans, prinsip dasar pertukaran sosial adalah "distributive justice", aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi. Proposisi yang terkenal sehubungan dengan prinsip tersebut berbunyi " seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharap-kan imbalan yang diterima oleh setiap pihak sebanding dengan pengorbanan yang telah dikeluarkannya - makin tinggi pengorbanan, makin tinggi imbalannya - dan keuntungan yang diterima oleh setiap pihak harus sebanding dengan investasinya - makin tinggi investasi, makin tinggi keuntungan".<sup>10</sup>

Inti dari teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial adalah perilaku sosial seseorang hanya bisa dijelaskan oleh sesuatu yang bisa diamati, bukan oleh proses mentalistik (black-box). Semua teori yang dipengaruhi oleh perspektif ini menekankan hubungan langsung antara perilaku yang teramati dengan lingkungan.

## **B. Perspektif Kognitif (The Cognitive Perspective)**

Kita telah memberikan indikasi bahwa kebiasaan (habit) merupakan penjelasan alternatif yang bisa digunakan untuk memahami perilaku sosial seseorang di samping instink (instinct). Namun beberapa analisis sosial percaya bahwa kalau hanya kedua hal tersebut (kebiasaan dan instink) yang dijadikan dasar, maka dipandang terlampaui ekstrem - karena mengabaikan kegiatan mental manusia. Seorang psikolog James Baldwin (1897) menyatakan bahwa paling sedikit ada dua bentuk peniruan, satu didasarkan pada kebiasaan kita dan yang lainnya didasarkan pada wawasan kita atas diri kita sendiri dan atas orang lain yang perilakunya kita tiru. Walau dengan konsep yang berbeda seorang sosiolog

---

<sup>10</sup> Hasan Mustafa "Perilaku Manusia, 148

Charles Cooley (1902) sepaham dengan pandangan Baldwin. Keduanya memfokuskan perhatian mereka kepada perilaku sosial yang melibatkan proses mental atau kognitif.<sup>11</sup>

Kemudian banyak para psikolog sosial menggunakan konsep sikap (attitude) un-tuk memahami proses mental atau kognitif tadi. Dua orang sosiolog W.I. Thomas dan Florian Znaniecki mendefinisikan psikologi sosial sebagai studi tentang sikap, yang diartikannya sebagai proses mental individu yang menentukan tang-gapan aktual dan potensial individu dalam dunia sosial”. Sikap merupakan pre-disposisi perilaku. Beberapa teori yang melandasi perpektif ini antara lain adalah Teori Medan (Field Theory), Teori Atribusi dan Konsistensi Sikap (Concistency Attitude and Attribution Theory), dan Teori Kognisi Kontemporer.

### 3. Teori Medan (Field Theory)

Seorang psikolog, Kurt Lewin (1935,1936) mengkaji perilaku sosial melalui pendekatan konsep ”medan” field” atau ”ruang kehidupan” - *life space*. Untuk memahami konsep ini perlu dipahami bahwa secara tradisional para psikolog memfokuskan pada keyakinan bahwa karakter individual (instink dan kebiasaan), bebas - lepas dari pengaruh situasi di mana individu mela-kukan aktivitas. Namun Lewin kurang sepaham dengan keyakinan tersebut. Menurutnya penjelasan tentang perilaku yang tidak memperhitungkan fak-tor situasi, tidaklah lengkap. Dia merasa bahwa semua peristiwa psikologis apakah itu berupa tindakan, pikiran, impian, harapan, atau apapun, kese-muanya itu merupakan fungsi dari ”ruang kehidupan”- individu dan lingkun-gan dipandang sebagai sebuah konstelasi yang saling tergantung satu sama lainnya. Artinya ”ruang kehidupan” merupakan juga merupakan determi-nan bagi tindakan, impian, harapan, pikiran seseorang. Lewin memaknakan ”ruang kehidupan” sebagai seluruh peristiwa (masa lampau, sekarang, masa datang) yang berpengaruh pada perilaku dalam satu situasi tertentu.<sup>12</sup>

### 4. Teori Atribusi dan Konsistensi Sikap (Attitude Consistency and Attribution Theory)

Fritz Heider (1946, 1958), seorang psikolog bangsa Jerman mengatakan bahwa kita cenderung mengorganisasikan sikap kita, sehingga tidak menimbulkan konflik.<sup>13</sup> Contohnya, jika kita setuju pada hak seseorang untuk melakukan aborsi, seperti juga orang-orang lain, maka sikap kita

---

<sup>11</sup> Clow, Frederick R. "Doktrin Kelompok Primer Cooley" . *Jurnal Sosiologi Amerika* . 25: 3):( (Maret 2019). 326–347

<sup>12</sup> Mona.ekawati, "Teori Belajar Menurut Aliran Psikologi Kognitif Serta Implikasinya Dalam Proses Belajar Dan Pembelajaran" *E-Tech Journal*, 07:4 (October, 2019), 4

<sup>13</sup> Nur Hasanah, dkk. "Teori Tentang Persepsi dan Teori Atribusi Kelley" *CiDEA Journal* - 3:1 (Juni, 2024), 51



terse-but konsisten atau seimbang (balance). Namun jika kita setuju aborsi tetapi ternyata teman-teman dekat kita dan juga orang-orang di sekeliling kita tidak setuju pada aborsi maka kita dalam kondisi tidak seimbang (imbalance). Akibatnya kita merasa tertekan (stress), kurang nyaman, dan kemudian kita akan mencoba mengubah sikap kita, menyesuaikan dengan orang-orang di sekitar kita, misalnya dengan bersikap bahwa kita sekarang tidak sepenuhnya setuju pada aborsi. Melalui perubahan sikap tersebut, kita menjadi lebih nyaman. Intinya sikap kita senantiasa kita sesuaikan dengan sikap orang lain agar terjadi keseimbangan karena dalam situasi itu, kita menjadi lebih nyaman. Heider juga menyatakan bahwa kita mengorganisir pikiran-pikiran kita da-lam kerangka "sebab dan akibat".

Agar supaya bisa meneruskan kegiatan kita dan mencocokkannya dengan orang-orang di sekitar kita, kita mentafsirkan informasi untuk memutuskan penyebab perilaku kita dan orang lain. Heider memperkenalkan konsep "causal attribution" - proses penjelasan tentang penyebab suatu perilaku. Mengapa Tono pindah ke kota lain ?, Mengapa Ari keluar dari sekolah ?. Kita bisa menjelaskan perilaku sosial dari Tono dan Ari jika kita mengetahui penyebabnya. Dalam kehidupan sehari-hari, kita bedakan dua jenis penyebab, yaitu internal dan eksternal. Penyebab internal (internal causality) merupakan atribut yang melekat pada sifat dan kualitas pribadi atau personal, dan penyebab external (external causality) terdapat dalam lingkungan atau situasi.

## 5. Teori Kognitif Kontemporer

Dalam tahun 1980-an, konsep kognisi, seba-gian besarnya mewarnai konsep sikap. Istilah "kognisi" digunakan untuk menunjukkan adanya proses mental dalam diri seseorang sebelum melaku-kan tindakan. Pendekatan psikologi kognitif menekankan pentingnya proses internal, pikiran manusia. Menurut para ahli kognitif, "perilaku manusia yang terlihat tidak dapat diukur dan dilaksanakan tanpa proses mental seperti motivasi, intensionalitas, keyakinan, dan lain-lain. Menurut Immanuel Kant, Rene Descartes dan Pluto, "psikologi kognitif dimulai dengan rasionalisme, psikolog Gestalt juga mengatakan bahwa orang adalah organisme aktif yang menafsirkan, bahkan mendistorsi atau salah mengartikan fakta di lingkungan. Selanjutnya, menurut Bandura, ketika kita meniru perilaku baru orang lain, itu karena kemampuan kognitif. Dengan bantuan keterampilan kognitif simbolik, orang dapat menyalurkan apa yang telah mereka pelajari atau menggabungkan apa yang telah



mereka amati dalam situasi yang berbeda ke dalam perilaku baru"<sup>14</sup> Psikolog kognitif, aliran behaviorisme kurang sebagai teori psikologi karena tidak memperhatikan proses psikologis yang berdimensi kreatif, seperti berpikir, menimbang pilihan dan mengambil keputusan". Oleh karena itu, pendekatan kognitif dibandingkan dengan pendekatan perilaku. Namun, pendekatan kognitif bukanlah pendekatan anti-perilaku.

Teori kognisi kontemporer memandang manusia sebagai agen yang secara aktif menerima, menggunakan, memanipulasi, dan mengalihkkan informasi. Kita secara aktif berpikir, membuat rencana, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. Manusia memproses informasi dengan cara tertentu melalui struktur kognitif yang diberi istilah "schema"<sup>15</sup> Struktur tersebut berperan sebagai kerangka yang dapat menginterpretasikan pengalaman-pengalaman sosial yang kita miliki. Jadi struktur kognisi bisa membantu kita mencapai keterpaduan dengan lingkungan, dan membantu kita untuk menyusun realitas sosial. Sistem ingatan yang kita miliki diasumsikan terdiri atas struktur pengetahuan yang tak terhitung jumlahnya. Intinya, teori-teori kognitif memusatkan pada bagaimana kita memproses informasi yang datang dari lingkungan ke dalam struktur mental kita. Teori-teori kognitif percaya bahwa kita tidak bisa memahami perilaku sosial tanpa memperoleh informasi tentang proses mental yang bisa dipercaya, karena informasi tentang hal yang obyektif, lingkungan eksternal belum mencukupi.

### **C. Perspektif Struktural Dalam Organisasi**

Telah kita catat bahwa telah terjadi perdebatan di antara para ilmuwan sosial dalam hal menjelaskan perilaku sosial seseorang. Dalam upaya menjelaskan perilaku sosial seseorang di dalam organisasi, terdapat tiga pendekatan yang digunakan oleh ilmuwan sosial, yaitu pendekatan instingtif, kebiasaan, dan proses mental. Dengan memahami ketiga aspek ini, ilmuwan sosial dan para pemimpin organisasi dapat lebih baik dalam memprediksi dan mengarahkan perilaku sosial dalam konteks kerja, baik yang sifatnya instingtif, terbentuk melalui kebiasaan, atau dipandu oleh proses mental. Mereka semua tertarik, dan dengan cara sebaik mungkin lalu menguraikan hubungan antara masyarakat dengan individu. William James dan John Dewey menekankan pada penjelasan kebiasaan individual, tetapi mereka juga mencatat bahwa kebiasaan individu mencerminkan kebiasaan kelompok - yaitu adat-istiadat masyarakat - atau struktur sosial. Para sosiolog yakin bahwa struktur sosial terdiri atas jalinan interaksi antar manusia dengan cara yang relatif stabil. Kita mewarisi struktur sosial dalam satu pola perilaku

---

<sup>14</sup> Hamim Rosyidi, *Psikologi Keprbadian (Paradigma Traits, Kognitif, Behavioristik, dan Humanistik)* (Surabaya: Jaudar Press, 2015), 54

<sup>15</sup> Hasan Mustafa "Perilaku Manusia, 151

yang diturunkan oleh satu generasi ke generasi berikutnya, melalui proses sosialisasi. Disebabkan oleh struktur sosial, kita mengalami kehidupan sosial yang telah terpolakan. James menguraikan pentingnya dampak struktur sosial atas "diri" (self) - perasaan kita terhadap diri kita sendiri. Masyarakat mempengaruhi diri- self.

Sosiolog lain Robert Park dari Universitas Chicago memandang bahwa masyarakat mengorganisasikan, mengintegrasikan, dan mengarahkan kekuatan-kekuatan individu-individu ke dalam berbagai macam peran (roles). Melalui peran inilah kita menjadi tahu siapa diri kita. Kita adalah seorang anak, orang tua, guru, mahasiswa, laki-laki, perempuan, Islam, Kristen. Konsep tentang diri kita tergantung pada peran yang kita lakukan dalam masyarakat. Beberapa teori yang melandasi persektif struktural adalah "Teori Peran (Role Theory), Teori Pernyataan-Harapan (Expectation-States Theory), dan Posmodernisme (Postmodernism)"<sup>16</sup>

### 1. Teori Peran (Role Theory)

Teori Peran (Role Theory) Walau Park menjelaskan dampak masyarakat atas perilaku kita dalam hubungannya dengan peran, namun jauh sebelumnya Robert Linton (1936), seorang antropolog, telah mengembangkan Teori Peran. Teori Peran menggambarkan interaksi sosial dalam terminologi aktor-aktor yang bermain sesuai dengan apa-apa yang ditetapkan oleh budaya.<sup>17</sup> Sesuai dengan teori ini, harapan-harapan peran merupakan pemahaman bersama yang menuntun kita untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Menurut teori ini, seseorang yang mempunyai peran tertentu misalnya sebagai dokter, mahasiswa, orang tua, wanita, dan lain sebagainya, diharapkan agar seseorang tadi berperilaku sesuai dengan peran tersebut.

Mengapa seseorang mengobati orang lain, karena dia adalah seorang dokter. Jadi karena statusnya adalah dokter maka dia harus mengobati pasien yang datang kepadanya. Perilaku ditentukan oleh peran sosial. Kemudian, sosiolog yang bernama Glen Elder (1975) membantu memperluas penggunaan teori peran. Pendekatannya yang dinamakan "life-course" memaknakan bahwa setiap masyarakat mempunyai harapan kepada setiap anggotanya untuk mempunyai perilaku tertentu sesuai dengan kategorikategori usia yang berlaku dalam masyarakat tersebut.

---

<sup>16</sup> Hasan Mustafa "Perilaku Manusia, 152

<sup>17</sup> Meilanypy, dkk. "Peran Ganda Polisi Wanita Terhadap Tuntutan Karir dan Kebutuhan Keluarga (Studi Kasus Polisi Wanita Polda Aceh)" *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP Unsyiah*, 4: 2 (Mei 2019),

## 2. Teori Pernyataan Harapan (Expectation-States Theory)

Teori ini diperkenalkan oleh Joseph Berger dan rekan-rekannya di Universitas Stanford pada tahun 1972. Jika pada teori peran lebih mengkaji pada skala makro, yaitu peran yang ditetapkan oleh masyarakat, maka pada teori ini berfokus pada kelompok kerja yang lebih kecil lagi. Menurut teori ini, anggota-anggota kelompok membentuk harapan-harapan atas dirinya sendiri dan diri anggota lain, sesuai dengan tugas-tugas yang relevan dengan kemampuan mereka, dan harapan-harapan tersebut mempengaruhi gaya interaksi di antara anggota-anggota kelompok tadi. Sudah tentu atribut yang paling berpengaruh terhadap munculnya kinerja yang diharapkan adalah yang berkaitan dengan ketrampilan kerjanya. Anggota-anggota kelompok dituntut memiliki motivasi dan ketrampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas kelompok yang diharapkan bisa ditampilkan sebaik mungkin.

Bagaimanapun juga, kita sering kekurangan informasi tentang kemampuan yang berkaitan dengan tugas yang relevan, dan bahkan ketika kita memiliki informasi, yang muncul adalah bahwa kita juga harus mendasarkan harapan kita pada atribut pribadi dan kelompok seperti : jenis kelamin, ras, dan usia. Dalam beberapa masyarakat tertentu, beberapa atribut pribadi dinilai lebih penting daripada atribut lainnya. Untuk menjadi pemimpin, jenis kelamin kadang lebih diprioritaskan ketimbang kemampuan. Di Indonesia, untuk menjadi presiden, ras merupakan syarat pertama yang harus dipenuhi. Berger menyebut gejala tersebut sebagai "difusi karakteristik status"; karakteristik status mempengaruhi harapan kelompok kerja. Status laki-laki lebih tinggi dibanding perempuan dalam soal menjadi pemimpin, warganegara pribumi asli lebih diberi tempat menduduki jabatan presiden. Difusi karakteristik status tersebut ( jenis kelamin, ras, usia, dan lainnya) dengan demikian, mempunyai pengaruh yang kuat terhadap interaksi sosial.

## 3. Posmodernisme (Postmodernism)

Baik teori peran maupun teori pernyataan-harapan, keduanya menjelaskan perilaku sosial dalam kaitannya dengan harapan peran dalam masyarakat kontemporer. Beberapa psikolog lainnya justru melangkah lebih jauh lagi. Pada dasarnya teori posmodernisme atau dikenal dengan singkatan "POS MO" merupakan reaksi keras terhadap dunia modern. Teori Posmodernisme, contohnya, menyatakan bahwa dalam

masyarakat modern, secara gradual seseorang akan kehilangan individualitas-nya kemandiriannya, konsep diri, atau jati diri. Menurut Pauline Rosenau (1992) mendefinisikan Postmodern secara gamblang dalam istilah yang berlawanan antara lain:<sup>18</sup>:

- a. Postmodernisme merupakan kritik atas masyarakat modern dan kegagalannya memenuhi janji-janjinya. Juga postmodern cenderung mengkritik segala sesuatu yang diasosiasikan dengan modernitas" ... akumulasi pengalaman peradaban Barat adalah industrialisasi, urbanisasi, kemajuan teknologi, negara bangsa, kehidupan dalam jalur cepat. Namun mereka meragukan prioritas-prioritas modern seperti karier, jabatan, tanggung jawab personal, birokrasi, demokrasi liberal, toleransi, humanisme, egalitarianisme, penelitian objektif, kriteria evaluasi, prosedur netral, peraturan impersonal dan rasionalitas.
- b. Teoritisi postmodern cenderung menolak apa yang biasanya dikenal dengan pandangan dunia (*world view*), metanarasi, totalitas, dan sebagainya. Seperti Baudrillard (1990:72) yang memahami gerakan atau impuls yang besar, dengan kekuatan positif, efektif dan atraktif mereka (modernis) telah sirna. Postmodernis biasanya mengisi kehidupan dengan penjelasan yang sangat terbatas (lokal naratif) atau sama sekali tidak ada penjelasan. Namun, hal ini menunjukkan bahwa selalu ada celah antara perkataan postmodernis dan apa yang mereka terapkan. Sebagaimana yang akan kita lihat, setidaknya beberapa postmodernis menciptakan narasi besar sendiri. Banyak postmodernis merupakan pembentuk teoritis Marxian, dan akibatnya mereka selalu berusaha mengambil jarak dari narasi besar yang menyifatkan posisi tersebut.
- c. Pemikir postmodern cenderung menggembor-gemborkan fenomena besar pramodern seperti emosi, perasaan, intuisi, refleksi, spekulasi, pengalaman personal, kebiasaan, kekerasan, metafisika, tradisi, kosmologi, magis, mitos, sentimen keagamaan, dan pengalaman mistik.
- d. Teoritisi postmodern menolak kecenderungan modern yang meletakkan batas-batas antara hal-hal tertentu seperti disiplin akademis, budaya dan kehidupan, fiksi dan teori, image dan realitas. Kajian sebagian besar pemikir postmodern cenderung mengembangkan satu atau lebih batas tersebut dan menyarankan bahwa yang lain mungkin melakukan hal yang sama. Contohnya Baudrillard (1988) menguraikan teori sosial dalam bentuk fiksi, fiksi sains, puisi dan sebagainya.

---

<sup>18</sup> Rosenau, Pauline Morie. *Post Modernism and the Social Sciences: Insight, Inroads, and Intrusions*. (Princeton: Princeton University Press. 1992) 351  
Part III: Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial dan Organisasi

- e. Banyak postmodernis menolak gaya diskursus akademis modern yang teliti dan bernalar (Nuyen, 1992:6). "Tujuan pengarang postmodern acapkali mengejutkan dan mengagetkan pembaca alih-alih membantu pembaca dengan suatu logika dan alasan argumentatif."<sup>19</sup> Hal itu juga cenderung lebih literal daripada gaya akademis.

Dalam pandangan teori ini upaya kita untuk memenuhi peran yang dirancang untuk kita oleh masyarakat, menyebabkan individualitas kita digantikan oleh kumpulan citra diri yang kita pakai sementara dan kemudian kita campakkan. Berdasarkan pandangan posmodernisme, erosi gradual individualitas muncul bersamaan dengan terbitnya kapitalisme dan rasionalitas. Faktor-faktor ini mereduksi pentingnya hubungan pribadi dan menekankan aspek nonper-sonal. Kapitalisme atau modernisme, menurut teori ini, menyebabkan manusia dipandang sebagai barang yang bisa diperdagangkan - nilainya (harganya) ditentukan oleh seberapa besar yang bisa dihasilkannya. Setelah Perang Dunia II, manusia makin dipandang sebagai konsumen dan juga sebagai produsen. Industri periklanan dan masmedia menciptakan citra komersial yang mampu mengurangi keanekaragaman individualitas. Kepribadian menjadi gaya hidup. Manusia lalu dinilai bukan oleh kepribadiannya tetapi oleh seberapa besar kemampuannya mencontoh gaya hidup.

Intinya, teori peran, pernyataan-harapan, dan posmodernisme memberikan ilustrasi perspektif struktural dalam hal bagaimana harapan-harapan masyarakat mempengaruhi perilaku sosial individu. Sesuai dengan perspektif ini, struktur sosial - pola interaksi yang sedang terjadi dalam masyarakat - sebagian besarnya pembentuk dan sekaligus juga penghambat perilaku individual. Dalam pandangan ini, individu mempunyai peran yang pasif dalam menentukan perilakunya. Individu bertindak karena ada kekuatan struktur sosial yang menekannya.

#### **D. Perspektif Interaksionis (Interactionist Perspective)**

Seorang sosiolog yang bernama George Herbert Mead (1934) yang mengajar psikologi sosial pada departemen filsafat Universitas Chicago, mengembangkan teori ini. Mead percaya bahwa keanggotaan kita dalam suatu kelompok sosial menghasilkan perilaku bersama yang kita kenal dengan nama budaya.<sup>20</sup> Dalam waktu yang bersamaan, dia juga mengakui bahwa individu-individu yang memegang posisi berbeda dalam suatu kelompok, mempunyai peran yang berbeda pula, sehingga memunculkan perilaku yang juga berbeda. Misalnya, perilaku pemimpin

---

<sup>19</sup> Nuyen, A.T., "The Role of Rhetorical Devices in Postmodernist Discourse". *Philosophy and Rhetoric* 25: 6 (Juni 1992), 187.

<sup>20</sup> Ritzer, *Smart, Handbook Teori Sosial, cetakan ke IV*, (Jakarta: Nusamedia, 2014), 264

berbeda dengan pengikutnya. Dalam kasus ini, Mead tampak juga seorang strukturis. Namun dia juga menentang pandangan bahwa perilaku kita melulu dipengaruhi oleh lingkungan sosial atau struktur sosial. Sebaliknya Mead percaya bahwa kita sebagai bagian dari lingkungan sosial tersebut juga telah membantu menciptakan lingkungan tersebut. Lebih jauh lagi, dia memberi catatan bahwa walau kita sadar akan adanya sikap bersama dalam suatu kelompok/masyarakat, namun hal tersebut tidaklah berarti bahwa kita senantiasa berkompromi dengannya. Mead, juga tidak setuju pada pandangan yang mengatakan bahwa untuk bisa memahami perilaku sosial, maka yang harus dikaji adalah hanya aspek ekster-nal (perilaku yang teramati) saja. Dia menyarankan agar aspek internal (mental) sama pentingnya dengan aspek eksternal untuk dipelajari. Karena dia tertarik pada aspek internal dan eksternal atas dua atau lebih individu yang berinteraksi, maka dia menyebut aliran perilakunya dengan nama "social behaviorism". Dalam perspektif interaksionis ada beberapa teori yang layak untuk dibahas yaitu "Teori Interaksi Simbolis (Symbolic Interaction Theory), dan Teori Identitas (Identity Theory)".<sup>21</sup>

### **1. Teori Interaksi Simbolis (Symbolic Interaction Theory)**

Walau Mead menyarankan agar aspek internal juga dikaji untuk bisa mema-hami perilaku sosial, namun hal tersebut bukanlah merupakan minat khusus-nya. Justru dia lebih tertarik pada interaksi, di mana hubungan di antara gerak-isyarat (gesture) tertentu dan maknanya, mempengaruhi pikiran pihak-pihak yang sedang berinteraksi. Dalam terminologi Mead, gerak-isyarat yang maknanya diberi bersama oleh semua pihak yang terlibat dalam interaksi adalah merupakan "satu bentuk simbol yang mempunyai arti penting" ( a significant symbol"). Kata-kata dan suara-lainnya, gerakan-gerakan fisik, ba-hasa tubuh (body language), baju, status, kesemuanya merupakan simbol yang bermakna. Interaksi di antara beberapa pihak tersebut akan tetap berjalan lancar tanpa gangguan apa pun manakala simbol yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak dimaknakan bersama sehingga semua pihak mampu mengartikannya dengan baik. Hal ini mungkin terjadi karena individu-individu yang terlibat dalam interaksi tersebut berasal dari budaya yang sama, atau sebelumnya telah berhasil memecahkan perbedaan makna di antara mereka. Namun tidak selamanya interaksi berjalan mulus. Ada pihak-pihak tertentu yang menggunakan simbol yang tidak signifikan-simbol yang tidak bermakna bagi pihak lain. Akibatnya orang-orang tersebut harus secara terus menerus mencocokkan makna dan merencanakan cara tindakan mereka.

---

<sup>21</sup> Hasan Mustafa "Perilaku Manusia, 153

Mead tertarik mengkaji interaksi sosial, di mana dua atau lebih individu berpotensi mengeluarkan simbol yang bermakna. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh simbol yang dikeluarkan orang lain, demikian pula perilaku orang lain tersebut. Melalui pemberian isyarat berupa simbol, kita mengutarakan perasaan, pikiran, maksud, dan sebaliknya dengan cara membaca simbol yang ditampilkan orang lain, kita menangkap pikiran, perasaan orang lain tersebut. Teori ini mirip dengan teori pertukaran sosial.

## **2. Teori pertukaran sosial.**

Teori Pertukaran Sosial adalah pendekatan yang berfokus pada bagaimana individu membuat keputusan dalam konteks interaksi sosial berdasarkan perhitungan keuntungan dan kerugian. Teori ini berpendapat bahwa individu terlibat dalam hubungan sosial untuk mendapatkan manfaat dan menghindari kerugian. Prinsip dasar teori ini mirip dengan konsep dalam ekonomi, di mana individu berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dari investasi mereka dalam hubungan sosial.

Teori ini berakar pada pemikiran awal oleh para ahli seperti George Homans dan Peter Blau. Homans, dalam karya-karyanya pada tahun 1960-an, mengembangkan teori ini berdasarkan ide bahwa interaksi sosial dapat dijelaskan melalui prinsip-prinsip ekonomi sederhana. Blau kemudian memperluas teori ini dengan menekankan peran struktur sosial dan status dalam proses pertukaran.

Teori tersebut dapat diterapkan pada segala bentuk hubungan yang memiliki nilai ekonomis, karena pada dasarnya setiap hubungan akan membutuhkan usaha dan biaya di samping keuntungan atau manfaat yang diterima. Biaya di sini tidak hanya merujuk ke uang namun juga waktu dan tenaga. Pada setiap hubungan, kedua pihak perlu memberikan upaya dan waktu agar hubungan berjalan dengan baik. Sebagai gantinya, tentunya hasil positif akan diharapkan. Sebagai contoh, pada hubungan persahabatan, ada kalanya mereka mengalami perdebatan dan perselisihan, atau saat mereka kehilangan waktu belajar dan menghabiskan waktu dan uang untuk bersenang-senang. Namun karena faktor kenyamanan dan dukungan moral yang didapatkan dalam jangka waktu yang lama, hubungan tersebut akan terjaga dan semua biaya atau cost yang dikeluarkan akan setimpal karena ada lebih banyak manfaat yang mereka rasakan.

## **3. Teori Identitas (Identity Theory)**

Teori Identitas dikemukakan oleh Sheldon Stryker (1980). Teori ini memusatkan perhatiannya pada hubungan saling mempengaruhi di antara individu dengan struktur sosial yang lebih besar lagi (masyarakat). Individu dan masyarakat dipandang sebagai dua sisi dari satu mata



uang. Seseorang dibentuk oleh interaksi, namun struktur sosial membentuk interaksi. Dalam hal ini Stryker tampaknya setuju dengan perspektif struktural, khususnya teori peran. Namun dia juga memberi sedikit kritik terhadap teori peran yang menurutnya terlampau tidak peka terhadap kreativitas individu. Intinya, teori interaksi simbolis dan identitas mendudukan individu sebagai pihak yang aktif dalam menetapkan perilakunya dan membangun harapan-harapan sosial. Perspektif interaksionis tidak menyangkal adanya pengaruh struktur sosial, namun jika hanya struktur sosial saja yang dilihat untuk menjelaskan perilaku sosial, maka hal tersebut kurang memadai.

Karena banyaknya teori yang dikemukakan untuk menjelaskan perilaku sosial maka seringkali muncul pertanyaan : "Teori mana yang paling benar ?" atau "teori mana yang terbaik?". Hampir seluruh psikolog sosial akan menjawab bahwa tidak ada teori yang salah atau yang paling baik, atau paling jelek. Setiap teori mempunyai keterbatasan dalam aplikasinya. Misalnya dalam mempelajari agresi (salah satu bentuk perilaku sosial), para behavioris bisa memusatkan pada pengalaman belajar yang mendorong terjadinya perilaku agresif - pada bagaimana orang tua, guru, dan pihak-pihak lain yang memberi perlakuan positif pada perilaku agresif. Bagi yang tertarik pada perspektif kognitif maka obyek kajiannya adalah pada bagaimana seseorang mempersepsi, interpretasi, dan berpikir tentang perilaku agresif. Seorang psikolog sosial yang ingin menggunakan teori medan akan mengkaji perilaku agresif dengan cara melihat hubungan antara karakteristik individu dengan situasi di mana perilaku agresif tersebut ditampilkan. Para teoritis pertukaran sosial bisa memusatkan pada adanya imbalan sosial terhadap individu yang menampilkan perilaku agresif. Jika memakai kacamata teori peran, perilaku agresif atau tidak agresif ditampilkan oleh seseorang karena harapan-harapan sosial yang melekat pada posisi sosialnya harus dipenuhi.

Demikianlah, setiap teori bisa digunakan untuk menjadi pendekatan yang efektif tidak untuk semua aspek perilaku. Teori peran lebih efektif untuk menjelaskan perilaku X dibanding dengan teori yang berperspektif kognitif, tidak terkecuali memandang Perbedaan Persamaan Perilaku manusia dalam Perspektif Psikologi Organisasi. Secara sederhana, psikologi organisasi mempelajari perilaku manusia di tempat kerja. Ini berfokus pada evaluasi dinamika individu, kelompok, dan organisasi dan menggunakan Kajian ini, diharapkan dapat mengidentifikasi solusi untuk masalah yang meningkatkan kesejahteraan dan kinerja organisasi dan karyawannya.



### Tugas Mahasiswa

- Mengidentifikasi dan mendeskripsikan 4 poin penting dari kajian Mengetahui dan memahami Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial dan Organisasi
  - Perspektif Perilaku (Behavioral Perspective)
  - Perspektif Kognitif (The Cognitive Perspective)
  - Perspektif Struktural Dalam Organisasi
  - Perspektif Interaksionis (Interactionist Perspective)
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oki :  
 NIM :  
 JKR/KE :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Dari CK tersebut, Wajib dibuatkan Poster untuk Presentasi Harian

# Part: 4

## Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi

### POKOK BAHASAN

1. Hakikat Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia
2. Psikologi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi
3. Psikologi dan Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
4. Peran Psikologi dalam Pengembangan Kepemimpinan

## TOPIK BAHASAN

Manajemen SDM dapat dianggap sebagai tanggung jawab semua orang yang mengelola orang serta deskripsi orang yang dipekerjakan sebagai spesialis. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen yang melibatkan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, termasuk perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan. Manajemen SDM juga mencakup kesejahteraan dan keselamatan, administrasi upah dan gaji, perundingan bersama, dan penanganan sebagian besar aspek hubungan industrial. Integrasi antara manajemen sumber daya manusia dan psikologi dapat dikatakan sebagai faktor utama yang membedakan teori dan praktik manajemen SDM dari asal-usul manajemen personalia yang lebih tradisional. Seleksi personel telah lama dikenal sebagai aktivitas utama dalam SDM dan artikel ini berupaya untuk mengeksplorasi sejauh mana praktiknya memberikan bukti keselarasan strategis tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang Lebih Baik Melalui pemahaman psikologi diharapkan pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara merata pada waktu, tempat, maksud dan tujuan terpenting dari pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai Mediator Psikologi bertindak sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas karyawan. Dengan psikologi ini, semua aspek manajemen sumber daya manusia dapat dikembangkan sehingga produktivitas berkembang dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan Dengan memahami peran psikologi juga dapat dikembangkan atau diterapkan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Psikologi Psikologi berperan sebagai pencipta teknik manajemen keamanan kerja dan pemantauan kinerja sesuai kebutuhan. Meningkatkan motivasi dan Semangat Kerja Dengan menerapkan psikologi dalam manajemen sumber daya manusia, psikologi ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan menjadi lebih baik. Indikator Psikologi ini juga dapat dijadikan indikator untuk menentukan sikap kerja yang baik dari karyawan dan mendorong munculnya kreativitas karyawan sesuai dengan bidangnya. Meningkatkan Kualitas Komunikasi Psikologi juga berperan sebagai indikator yang berfungsi untuk memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik diantara semua departemen ataupun setiap divisi yang ada dalam suatu perusahaan.

Evaluasi Dengan mengerti psikologi, seorang atasan juga akan mengerti kemampuan kinerja bawahannya sejauh mana, baik secara hard skill maupun secara soft skill. Karena seorang yang mengerti psikologi serta bisa menerapkannya dalam setiap aktivitasnya, maka orang tersebut akan bisa menilai karakter, kinerja atau sikap seseorang apalagi bawahannya. Tentukan Kualitas dan Kuantitas Karena psikologi dapat digunakan untuk menentukan sikap, kemampuan, atau kinerja seseorang, maka para pemimpin juga dapat menggunakan psikologi ini untuk menentukan gaji bawahan dan mampu mengambil tanggung jawab atas keputusan.

Sebelum sampai pada materi pokok Psikologi organisasi; seleksi karyawan; ergonomi; pengembangan organisasi; manajemen kinerja; kehidupan kerja; pelatihan dan pengembangan, Terbih dahulu perlu didasari dengan Mengetahui dan memahami Perbedaan Persamaan Perilaku Manusia Dalam Perspektif Psikologi Sosial dan Organisasi. Perlu diketahui empat perspektif. Pada bagian ini, akan memberikan informasi masih seputar psikologi. Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. Karena seperti yang sudah kita ketahui bersama, psikologi cakupannya sangatlah luas dan kompleks, untuk itu kali ini kita hanya akan membahas mengenai peranan psikologi dalam manajemen sumber daya manusia saja ya sobat. Karena memang pada umumnya ilmu psikologi ini mencakup semua aspek dalam kehidupan kita setiap harinya.

## A. Hakikat Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia

Pendekatan Psikologi awalnya diperkenalkan oleh John B. Watson, Pendekatan ini cukup banyak mendapat perhatian dalam psikologi di antara tahun 1920-an s/d 1960-an. Ketika Watson memulai penelitiannya, dia menyarankan agar pendekatannya ini tidak sekedar satu alternatif bagi pendekatan instinktif dalam memahami perilaku sosial, tetapi juga merupakan alternatif lain yang memfokuskan pada pikiran, kesadaran, atau pun imajinasi. Watson menolak informasi instinktif semacam itu, yang menurutnya bersifat "mistik", "mentalistik", dan "subyektif". Dalam psikologi obyektif maka fokusnya harus pada sesuatu yang "dapat diamati" (observable), yaitu pada "apa yang dikatakan (sayings) dan apa yang dilakukan (doings)". "Dalam hal ini pandangan Watson berbeda dengan James dan Dewey, karena keduanya percaya bahwa proses mental dan juga perilaku yang teramati berperan dalam menyelaskan perilaku sosial".<sup>1</sup>

Secara teoritis, psikologi organisasi berakar pada psikologi eksperimental, yang berfokus pada penelitian dan penerapan prinsip-prinsip psikologis dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Cabang ini mencakup berbagai topik seperti kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, serta hubungan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Namun, psikologi organisasi tidak berdiri sendiri. Disiplin ini sering tumpang tindih dengan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia, memainkan peran penting dalam memastikan organisasi berfungsi secara efisien dan efektif dengan fokus utama pada karyawan sebagai aset organisasi.

### 1. Memahami Makna Psikologi Organisasi

Psikologi organisasi merupakan" bidang ilmu yang memanfaatkan metode Ilmiah, untuk memahami lebih baik dari perilaku individu yang bekerja dalam organisasi"<sup>2</sup> Psikologi organisasi merupakan salah satu aspek dari cabang psikologi industri-organisasi, atau IO. Psikologi organisasi merupakan penerapan ilmu psikologi dalam bidang pekerjaan. Istilah Psikologi Organisasi memiliki arti dari *Organizational Psychology*. Lebih luas, industri juga mencakup makna pengertian mengenai organisasi atau perusahaan. Psikologi Organisasi adalah suatu studi ilmiah tentang perilaku, kognisi, emosi, dan motivasi serta proses mental manusia yang ada dalam organisasi yang berorientasi pada

<sup>1</sup> Aholiab Watloly, *Tanggung Jawab Pengetahuan: Mempertimbangkan Epistemologi secara Kultural*. (Yogyakarta: Kanisius, 2001), 102

<sup>2</sup> Jex, M.S., & Britt, W.T. *Organizational Psychology: a scientist-practitioner approach-2* nd ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, inc. Jhonson, A. 2008), 1

sistem kegiatan yang terkoordinasi dari suatu kelompok orang yang bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan yang sama dibawah otoritas dan kepemimpinan tertentu.

Psikologi merupakan bidang ilmu pengetahuan dan ilmu terapan yang mempelajari tentang perilaku, fungsi mental, dan proses mental yang dimiliki manusia melalui prosedur ilmiah. Sedangkan, Sumber daya manusia adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. Sumber daya manusia merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.

## 2. Psikologi Organisasi dalam Manajemen SDM

Psikologi Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan perhatian terhadap aspek-aspek dari penerapan berbagai perbedaan individu yang ada di lingkungan kerja. Psikologi sumber daya manusia bersinggungan dengan semua aspek yang ada di dalam kehidupan sehari-hari. Salah satu peranan psikologi yang dapat dirasakan manfaatnya adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. **Sumber daya manusia** (sering disingkat **SDM**) adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. "Karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncul istilah baru di luar sumber daya manusia (*human resources*), yaitu modal manusia (*human capital*). Di sini sumber daya manusia dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liabilitas (beban). Di sini perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka".<sup>3</sup>

Pengertian sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan pengertian makro. Pengertian sumber daya manusia secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian sumber daya manusia secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Sehingga secara menyeluruh,

---

<sup>3</sup> Greer, Charles R. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. (New Jersey: Prentice Hall, 1995), 321

pengertian sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan, yang bisa dilihat dalam pengertian secara Mikro dapat dibedakan menjadi 2 kategori. Yang pertama adalah Karyawan Operasional dan Karyawan Manajerial. Yang masing-masing memiliki peranannya dalam organisasi atau perusahaan tersebut. SDM tersebut yang akan mengelola jalannya proses bisnis pada suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga dibutuhkan kinerja yang optimal dari seluruh SDM yang ada dan terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan. "1) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan merupakan hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan yang di tetapkan oleh perusahaan. 2) Kinerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Munculnya kepuasan kerja dapat membuat meningkatnya kinerja karyawan." <sup>4</sup>

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu dalam sebuah institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Penelitian ini telah membuktikan bahwa modal psikologis mampu menjadi mediator hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kinerja individual karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif berkorelasi dengan modal psikologis dan juga berperan sebagai prediktor yang positif dan signifikan terhadap modal psikologis"<sup>5</sup> (Liu et al., 2013). Sedangkan peran modal psikologis terhadap kinerja individual karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Peterson et al. (2011) yang menyatakan bahwa "modal psikologis memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja individu dan kinerja organisasi"<sup>6</sup>.

a. Psikologi sebagai Mediator bertindak sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas karyawan. Dengan psikologi ini, semua aspek manajemen sumber daya manusia dapat dikembangkan sehingga produktivitas berkembang dan sesuai dengan kebutuhan

<sup>4</sup> Qustolani "Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Industri Rotan Sekecamatan Leuwimunding Majalengka)". *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*. 4:2. (February, 2017), 211

<sup>5</sup> Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., & Ma, L. "Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers": Perceived organizational support and psychological capital". *BMC psychiatry*, 13:1, (Januari, 2013). 89.

<sup>6</sup> Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64:2, . (February, 2011). 427-450.



perusahaan. Pelatihan Dengan memahami peran psikologi juga dapat dikembangkan atau diterapkan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan/organisasi.

- b. Psikologi berperan sebagai prediktor yang positif atau pencipta teknik manajemen keamanan kerja dan pemantauan kinerja sesuai kebutuhan. Meningkatkan motivasi dan Semangat Kerja Dengan menerapkan psikologi dalam manajemen sumber daya manusia, psikologi ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan menjadi lebih baik.
- c. Indikator Psikologi ini juga dapat dijadikan indikator untuk menentukan sikap kerja yang baik dari karyawan dan mendorong munculnya kreativitas karyawan sesuai dengan bidangnya. Meningkatkan Kualitas Komunikasi Psikologi juga berperan sebagai indikator yang berfungsi untuk memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik diantara semua departemen ataupun setiap divisi yang ada dalam suatu perusahaan.

### **3. Psikologi dalam Memahami jiwa atau keadaan Mental seseorang**

Pahami penyakit mental Psikologi juga berperan penting dalam memahami jiwa atau keadaan mental seseorang. Karena diketahui jika seseorang memiliki masalah mental atau psikologis yang mengganggu konsentrasinya, dapat mempengaruhi kinerjanya. Dengan bantuan psikologi, diharapkan masalah ini bisa teratasi. Konseling Dengan bantuan psikologi dapat digunakan untuk memberikan konseling atau coaching kepada karyawan yang mengalami masalah psikologis, sehingga masalah tersebut tidak serta merta mempengaruhi produktivitas dan dan agar masalah tersebut bisa langsung segera diatasi dengan adanya peranan psikologi tersebut. Meningkatkan Produktivitas Psikologi ikut berperan penting dalam hal proses output yang terjadi dalam suatu perusahaan. Proses output yang dimaksud dalam hal ini adalah psikologi ikut berperan dalam hal melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan apakah sesuai yang di targetkan atau tidak, serta mengevaluasi jabatan serta kinerja seorang karyawan.

### **B. Psikologi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi**

Dari pengertian efektivitas di atas, maka dapat disimpulkan efektivitas organisasi adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional dengan cara-cara yang sudah ditentukan. Keberhasilan kepemimpinan

pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap dua orientasi, yaitu apa yang telah dicapai organisasi dan pembinaan terhadap organisasi. Adapun faktor Psikologi yang mempengaruhi efektivitas organisasi sebagai berikut: <sup>7</sup>

### **1. Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi terdiri dari dua komponen utama, yaitu struktur dan teknologi. Struktur organisasi diartikan sebagai susunan yang relatif tetap mengenai bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi dikelompokkan serta bagaimana hubungan kerja diatur. Struktur ini mencakup aspek seperti hirarki, pembagian tugas, serta tanggung jawab dalam organisasi. Sementara itu, teknologi merujuk pada mekanisme dan alat yang digunakan oleh organisasi untuk mengubah input mentah menjadi output yang dapat dimanfaatkan. Dengan teknologi yang efektif, organisasi mampu meningkatkan efisiensi, mengoptimalkan proses kerja, dan mempercepat pencapaian tujuan operasionalnya.

### **2. Lingkungan Organisasi**

Lingkungan organisasi mencakup dua aspek penting: iklim internal organisasi dan kekuatan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja serta keputusan organisasi. Iklim organisasi mengacu pada suasana, budaya kerja, dan hubungan antar individu di dalam organisasi, yang berdampak langsung pada motivasi dan produktivitas. Sementara itu, kekuatan eksternal mencakup faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, teknologi, serta persaingan industri yang dapat memengaruhi strategi dan operasi organisasi. Organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan ini cenderung lebih efektif dalam mencapai tujuannya.

### **3. Anggota Organisasi**

Anggota organisasi, yakni individu yang berperan dalam operasional dan pengambilan keputusan, sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Setiap anggota membawa keterampilan, pengetahuan, serta sikap yang dapat mempengaruhi hasil kerja secara keseluruhan. Peranan individu mencakup sejauh mana mereka mampu berkolaborasi, memanfaatkan kemampuan mereka, serta berinovasi

---

<sup>7</sup> Wahyu Sumijo, Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), 49.



dalam menjalankan tugas. Keterlibatan aktif dan komitmen tinggi dari setiap anggota organisasi akan mendukung pencapaian tujuan bersama, sementara ketidakselarasan peran dapat menghambat efektivitas organisasi.

#### 4. Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen menjadi aspek krusial dalam menentukan arah dan kesuksesan organisasi. Pemimpin memainkan peran sentral dalam menyusun kebijakan yang jelas dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan yang baik adalah kebijakan yang mampu memandu seluruh anggota organisasi untuk bekerja secara konsisten menuju tujuan yang diinginkan. Selain itu, praktek manajemen yang baik melibatkan perencanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan yang strategis. Hal ini tidak hanya menciptakan struktur yang efisien, tetapi juga mendorong seluruh anggota organisasi untuk berperan aktif dan produktif.

#### C. Psikologi dan Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Robbins dan Judge (dalam Soraya), menjelaskan bahwa "Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi dan misi suatu tujuan."<sup>8</sup>. Sedangkan Mcshendan Von Glinow (dalam Wibowo,) menyatakan bahwa; " kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi diman mereka menjadi anggotanya"<sup>9</sup>.Selanjutnya Newstrom (dalam Soraya). menegaskan bahwa "Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi dan mendukung orang lain bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran" Dengan melihat pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan individu dengan menggunakan jabatan atau kekuasaannya untuk memengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuannya bersama"<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup>Filsa Soraya "Perilaku Kepemimpinan" *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*. 1:3 (Agustus 2023), 2

<sup>9</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, (Jakarta: Rajagrafindo Persada. 2016), 280

<sup>10</sup>Soraya "Perilaku Kepemimpinan, 2

## 1. Kebutuhan tugas

Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi pada tugas. Job Demands & Job resources Theory Job Demands merupakan tuntutan pekerjaan yang dialami oleh karyawan dari perusahaan yang memiliki tujuan, tuntutan pekerjaan biasanya dapat menyebabkan stress kerja. Contohnya adalah tekanan kerja yang tinggi, kondisi fisik lingkungan kerja yang kurang mendukung, tuntutan pekerjaan (Bakker et al. dalam Utami, et al, 2021). menjelaskan bahwa: <sup>11</sup>

- a. Job demands sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja, stressor kerja, terutama faktor yang berkaitan dengan beban kerja, stress yang berkaitan dengan tugas-tugas yang tidak terduga dan stres kerja yang berhubungan dengan konflik personal, selain itu juga berhubungan dengan intensitas kerja, tekanan waktu, konsentrasi dan tekanan sosial. Job demands atau tuntutan pekerjaan adalah keadaan karyawan yang ditinjau dari beban pekerjaan. Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan Job demands adalah keadaan karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang ditinjau dari beban kerja yang dapat menjadi sebuah tekanan pada seseorang. Dengan dimensi qualitative demands, employee demands, workload demands, emotional demands. Dan indikator: tuntutan pekerjaan, kualitas kerja, kinerja karyawan, keterampilan (Skill), tekanan waktu, konsentrasi, beban kerja, kepemimpinan, beban emosional dan komitmen kerja. Sedangkan Job resources pada dasarnya memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan, karena Job resources merupakan sumber daya pekerjaan, jadi jika job demands tinggi maka Job resources juga harus tinggi agar karyawan dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaannya sesuai dengan sumber daya pekerjaan yang dimiliki. Job resources diperoleh melalui hubungan interpersonal dan sosial, pengaturan kerja, dan pelatihan
- b. Job resources merupakan aspek pekerjaan yang berfungsi membantu karyawan mengatasi job demands dan konsekuensi fisiologis maupun psikologis yang terjadi, sekaligus menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan personal. Sedangkan Job resources adalah aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis (psychological cost) oleh karyawan, memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan, menstimulasi pengembangan

---

<sup>11</sup> Utami, L. S. dkk. S. " Peran Mikronutrisi Sebagai Upaya Pencegahan Covid- 19" *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*, 11: 1(Januari, 2021), 1–8

pembelajaran. Berdasarkan kajian diatas, dapat disintesis Job resources adalah sumber daya pekerjaan yang dapat membantu karyawan dalam mengurangi tuntutan beban kerja dan mencapai tujuan kerja. Dengan dimensi Job resources yaitu organizational level, Interpersonal level, work level, task Level. Dan indikator yaitu adanya teknologi, adanya pengawasan, adanya dukungan sosial, motivasi, adanya uraian jabatan (Job Description), adanya kontrol pekerjaan, adanya umpan balik (Feedback), adanya pelatihan termasuk peran psikologis.

## 2. Iklim dan kebijakan Organisasi

Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan, dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap hubungan manusiawi.

## 3. Perilaku Kepemimpinan

Berbagai kajian mengenai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas telah dimulasejak dekiade 1950-an sampai sekarang Lussier, (2010), perilaku kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan *laissez faire*. memandang, bahwa:<sup>12</sup>

- a. Hasil kajian terhadap perilaku kepemimpinan tersebut telah memberikan banyak kontribusi literatur pada teori kepemimpinan. Satu kontribusi penting yang telah didapatkan adalah penggunaan konsep orientasi hubungan dan orientasi tugas untuk membedakan berbagai jenis perilaku kepemimpinan.
- b. Kontribusi lainnya adalah penggunaan konsep perilaku kepemimpinan berorientasi tugas untuk mengukur efektifitas individu dan efektifitas organisasional. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan tugas dianggap sebagai bentuk kepemimpinan aktif.

---

<sup>12</sup> Achua, C. F., & Lussier, R. N. *Effective Leadership* (4th ed.). (South-Western: Cengage Learning. 2010), 423

- c. Maksudnya dalam dua jenis perilaku ini, pemimpin mengambil pendekatan proaktif atau reaktif di dalam melaksanakan peranan mereka. Dan satu lagi pendekatan kepemimpinan dimana pemimpin melakukan pendekatan non-aktif dimana pemimpin melepaskan tanggung jawab mereka dan berusaha untuk tidak membuat keputusan.

Adapun, dimensi kepemimpinan yang akan diukur dalam penelitian ini merujuk pada konsep yang dikembangkan oleh (Lusier, 2010). Variable kepemimpinan berorientasi tugas diukur melalui tiga indikator, ialah: <sup>13</sup>

- b. Contingent reward ialah perilaku yang selalu mengakui prestasi karyawan dan menjelaskan pengharapan,  
c. Management by exception active ialah perilaku pemimpin yang akan melakukan tindakan dengan cepat untuk mengoreksi masalah dan menunjukkan kesalah-kesalahan yang terjadi,  
d. Management by exception passive ialah perilaku pemimpin yang akan menunggu sampai masalah menjadi kronis atau serius baru melakukan koreksi.

Sedangkan variable kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui lima dimensi, yaitu;

- a. Idealized influence attributed ialah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membangun rasa percaya diri bawahan,  
b. Idealized influence behaviors ialah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan,  
c. Inspirational motivation ialah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri,  
d. Intellectual Stimulation ialah pemimpin yang mau membangun, dan melatih bawahan,  
e. Individualized considerations ialah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan-harapan mereka.

#### **D. Peran Psikologi dalam Pengembangan Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu indak penting dalam mencapai tujuan organisasi, hal ini terjadi karena menurut Oemar “Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin dalam manajerial suatu organisasi mempunyai perana penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi pihak luar organisasi”<sup>14</sup>. Peran-peran tersebut yaitu : peran sebagai katalisator, peran

<sup>13</sup> Achua, C. F., & Lussier, R. N. *Effective Leadership*, 425

<sup>14</sup> Hamalik, Oemar. 2001. *Manajemen Pendidikan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 166

sebagai fasilitator, peran sebagai pemecah masalah, peran sebagai penghubung sumber, dan peran sebagai komunikator. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu hal yang dapat membuat perusahaan dapat berhasil dalam mencapai tujuannya. Sehingga bahwa perilaku pemimpin menjadi topik yang menarik bagi riset-riset dibidang sumber daya manusia. Perilaku pemimpin juga dipengaruhi oleh motivasi kerja, lingkungan kerja, prestasi kerja, kepuasan kerja serta budaya kerja dan banyak hal lainnya.

Berdasarkan *American Psychological Association* (APA), "psikologi industri organisasi cabang dari psikologi, merupakan studi ilmiah tentang perilaku manusia dalam organisasi dan tempat kerja. Spesialisasi berfokus pada prinsip-prinsip dari perilaku individu, kelompok, dan organisasi dalam menerapkan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja"<sup>15</sup> Peran psikologi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), yaitu: Pengembangan kepemimpinan tentu membutuhkan psikologi. Karena pada umumnya seorang pemimpin yang baik harus memahami apa itu psikologi dan harus menerapkannya pada kepemimpinannya agar orang lain yang melihat dan merasakan kepemimpinannya berbeda dengan orang lain.

### 1. Keterkaitan Psikologi Organisasi dalam Manajemen SDM

Dalam konteks global yang semakin dinamis dan kompetitif, pemahaman mengenai perilaku manusia di lingkungan kerja menjadi kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang produktif.<sup>16</sup>

- a. Secara teoritis, psikologi organisasi berakar pada psikologi eksperimental, yang berfokus pada penelitian dan penerapan prinsip-prinsip psikologis dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Cabang ini mencakup berbagai topik seperti kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, serta hubungan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Namun, psikologi organisasi tidak berdiri sendiri. Disiplin ini sering tumpang tindih dengan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia, memainkan peran penting dalam memastikan organisasi berfungsi secara efisien dan efektif dengan fokus utama pada karyawan sebagai aset organisasi.

---

<sup>15</sup> Lili Puspita Sari, dkk. "Kepemimpinan Altruistik Terhadap Komitmen Profesional Guru Dan Peran Psikologi di SMKN 1 Pangkalan Kerinci" *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*. 2: 2, (Mei 2023), 141

<sup>16</sup> Rasyida, N. A. *Hubungan antara Self Control dan Fear of Missing Out dengan kecanduan internet pada penggemar Korean Pop 80-100* (Doctoral dissertation). (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021), 73

- b. Dari sisi ilmu, psikologi organisasi adalah ilmu terapan dan penelitian teoritis yang berakar dari psikologi eksperimental. Psikologi organisasi memiliki sejumlah sub-area seperti interaksi manusia dan komputer, psikologi personalia, dan human faktor. Di sisi industri, psikologi organisasi erat kaitannya dengan proses mempertemukan individu atau kandidat yang sesuai dengan pekerjaan tertentu. Topik ini berkaitan juga dengan peningkatan produktivitas kerja dan masalah terkait seperti kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Dari sisi profesi, psikologi organisasi merujuk pada psikologi personalia.
- c. Setiap prganisai/perusahaan terdapat masalah, seperti perselisihan antar karyawan, semangat kerja yang rendah, dan rotasi karyawan yang tinggi. Di sisi lain, tidak semua manajer mampu memahami tentang kondisi psikologi masing-masing anggota tim. Hal ini dikarenakan ia terlalu lekat dengan kejadian sehari-hari, sehingga kurang mampu menyelesaikan konflik. Jika masalah tak segera diselesaikan, bukan tak mungkin kinerja perusahaan merosot.

Kehadiran psikolog organisasi memberikan perspektif baru dalam menyelesaikan masalah. Ketika menyelesaikan masalah, ia mungkin bertanya seberapa efektif komunikasi antara rekan kerja atau antara karyawan dan tim manajemen. Sehingga ia bisa mengambil keputusan dan menyarankan manajemen untuk mendukung resolusi konflik..

**Tugas Mahasiswa:**

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting dari kajian Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi
  - Hakikat Psikologi Manajemen Sumberdaya Manusia
  - Psikologi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi
  - Psikologi dan Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan
  - Peran Psikologi dalam Pengembangan Kepemimpinan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh :

NIM :  
 JURUSAN :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/ Sub Materi

**B** Esensi/ Sub Materi

**C** Esensi/ Sub Materi

**D** Esensi/ Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Dari CK tersebut, Wajib dibuatkan Poster untuk Presentasi Harian



# Part: 5

## Psikologi dalam Analisis Jabatan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Psikologi dalam Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi

### POKOK BAHASAN

1. Hakikat Psikologi dalam Analisis Jabatan
2. Prinsip-Prinsip Psikologi dalam Analisis Jabatan
3. Prosedur, Metode dan Teknik Analisis Jabatan
4. Tahapan Proses Analisis Jabatan

## TOPIK BAHASAN

Analisis jabatan ialah syarat yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan tugas yang diembannya yang merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi. Analisis jabatan ini berfungsi untuk menentukan sisi suatu jabatan diantaranya meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungannya dengan jabatan yang lain. Analisis jabatan juga merupakan persyaratan yang diperlukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Lebih urgen lagi berkaitan dengan dasar seleksi dan penerimaan pegawai dalam lingkup MSDM. Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih baik melalui pemahaman psikologi diharapkan pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara merata pada waktu, tempat, maksud dan tujuan terpenting dari pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai Mediator Psikologi bertindak sebagai mediator dalam hal-hal yang berorientasi pada produktivitas karyawan. Dengan psikologi ini, semua aspek manajemen sumber daya manusia dapat dikembangkan sehingga produktivitas berkembang dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan Dengan memahami peran psikologi juga dapat dikembangkan atau diterapkan dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Psikologi Psikologi berperan sebagai pencipta teknik manajemen keamanan kerja dan pemantauan kinerja sesuai kebutuhan. Meningkatkan motivasi dan Semangat Kerja Dengan menerapkan psikologi dalam manajemen sumber daya manusia, psikologi ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan menjadi lebih baik. Indikator Psikologi ini juga dapat dijadikan indikator untuk menentukan sikap kerja yang baik dari karyawan dan mendorong munculnya kreativitas karyawan sesuai dengan bidangnya. Meningkatkan Kualitas Komunikasi Psikologi juga berperan sebagai indikator yang berfungsi untuk memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik diantara semua departemen ataupun setiap divisi yang ada dalam suatu perusahaan. Evaluasi Dengan mengerti psikologi, seorang atasan juga akan mengerti kemampuan kinerja bawahannya sejauh mana, baik secara hard skill maupun secara soft skill. Karena seorang yang mengerti psikologi serta bisa menerapkannya dalam setiap aktivitasnya, maka orang tersebut akan bisa menilai karakter, kinerja atau sikap seseorang apalagi bawahannya. Tentukan Kualitas dan Kuantitas Karena psikologi dapat digunakan untuk menentukan sikap, kemampuan, atau kinerja seseorang, maka para pemimpin juga dapat menggunakan psikologi ini untuk menentukan gaji bawahan dan mampu mengambil tanggung jawab atas keputusan. Sebelum sampai pada materi pokok Psikologi organisasi; seleksi karyawan; ergonomi; pengembangan organisasi; manajemen kinerja; kehidupan kerja; pelatihan dan pengembangan, terdahulu perlu didasari dengan Mengetahui dan memahami Analisis jabatan ialah syarat yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan tugas yang diembannya yang merupakan bagian dari Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi.

## A. Hakikat Psikologi dalam Analisis Jabatan

Analisis jabatan atau job analysis yang mana merupakan bagian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi adalah melakukan penentuan isi dari suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, pendidikan, keahlian, kemampuan pengalaman kerja, dan hubungannya dengan jabatan lain dalam organisasi tersebut, analisis jabatan ini juga merupakan syarat jabatan yang mana ini sangat diperlukan oleh anggota organisasi atau karyawan agar dapat melaksanakan.

### 1. Memahami Makna Psikologi dalam Analisis Jabatan

Herman, mendefinisikan "Analisis jabatan merupakan kebutuhan esensial bagi seseorang untuk dapat melaksanakan kewajiban pekerjaan pada posisi yang diembannya dengan baik, termasuk tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan peran lain dalam perusahaan/organisasi"<sup>1</sup>. Dalam Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia yang Lebih Baik, sudah semestinya melalui pemahaman psikologi diharapkan pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara merata pada waktu, tempat, maksud dan tujuan terpenting dari pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan Psikologi awalnya diperkenalkan oleh John B. Watson, Pendekatan ini cukup banyak mendapat perhatian dalam psikologi di antara tahun 1920-an s/d 1960-an. Ketika Watson memulai penelitiannya, dia menyarankan agar pendekatannya ini tidak sekedar satu alternatif bagi pendekatan instinktif dalam memahami perilaku sosial, tetapi juga merupakan alternatif lain yang memfokuskan pada pikiran, kesadaran, atau pun imajinasi. Watson menolak informasi instinktif semacam itu, yang menurutnya bersifat "mistik", "mentalistik", dan "subyektif". Dalam psikologi obyektif maka fokusnya harus pada sesuatu yang "dapat diamati" (observable), yaitu pada "apa yang dikatakan (sayings) dan apa yang dilakukan (doings)". "Dalam hal ini pandangan Watson berbeda dengan James dan Dewey, karena keduanya percaya bahwa proses mental dan juga perilaku yang teramati berperan dalam menyelaskan perilaku sosial".<sup>2</sup> Secara teoritis, psikologi organisasi berakar pada psikologi eksperimental, yang berfokus pada penelitian dan penerapan prinsip-prinsip psikologis dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Cabang ini mencakup berbagai topik seperti kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, serta hubungan antarindividu dan kelompok dalam organisasi. Namun, psikologi organisasi tidak berdiri sendiri.

<sup>1</sup> Shanty Komalasari, dkk. "Analisis Jabatan, Manajemen Sumber Daya Manusia" *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*. 8: 1 (Juli, 2022), 92

<sup>2</sup> Aholiab Watloly, *Tanggung Jawab Pengetahuan: Mempertimbangkan Epistemologi secara Kultural*. (Yogyakarta: Kanisius, 2001), 102

Disiplin ini sering tumpang tindih dengan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi. Analisis jabatan atau job analysis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, memainkan peran penting dalam memastikan organisasi berfungsi secara efisien dan efektif dengan fokus utama pada karyawan sebagai aset organisasi.

## 2. Esensi Makna Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah "proses pengumpulan, evaluasi, dan pengorganisasian data pekerjaan untuk memberikan dasar bagi deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, serta data yang diperlukan untuk rekrutmen, pelatihan, evaluasi pekerjaan, dan manajemen kinerja dalam suatu organisasi. Manajer analisis jabatan harus memperoleh informasi yang relevan tentang pekerjaan dari waktu ke waktu untuk memahami sepenuhnya mengenai sifat pekerjaan. Analisis jabatan diperlukan untuk menghindari atau mengurangi konflik peran karyawan. Fokus analisis jabatan adalah pada apa yang dicapai dan dicapai oleh karyawan."<sup>3</sup>

Fiernaningsih et al, menegaskan bahwa; "Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki oleh calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu"<sup>4</sup> Untuk hal itu, analisis jabatan memainkan fungsi penting dalam MSDM, khususnya, meningkatkan kinerja organisasi dalam hal produktivitas, layanan, dan kualitas untuk memenuhi tujuan utama organisasi.

---

<sup>3</sup> Augustine, at.al. "Effect of Job Analysis on Corporate Performance of the Selected Private Sector Organizations in Cross River State, Nigeria". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* 21: 11. (November. 2019), 42.

<sup>4</sup> Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Hadi, M. (2017). Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap NON PNS. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 11: 2 (Desember 2017), 77.

### 3. Tujuan, Manfaat dan Fungsi Analisis Jabatan

Tujuan dari analisis jabatan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 35 tahun 2012 adalah untuk penyusunan kebijakan program, diantaranya: <sup>5</sup>

#### a. Pembinaan dan Penataan Kelembagaan, Kekaryawanan, Ketatalaksanaan

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 35 Tahun 2012, analisis jabatan merupakan dasar untuk menyusun kebijakan program yang mendukung pembinaan dan penataan kelembagaan, kekaryawanan, serta ketatalaksanaan. Pembinaan kelembagaan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap institusi pemerintah memiliki struktur yang sesuai dengan kebutuhan operasional dan tanggung jawab yang jelas. Penataan kelembagaan melibatkan pengaturan ulang unit-unit kerja agar lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dari aspek kekaryawanan, analisis jabatan membantu menentukan jumlah dan kualifikasi pegawai yang diperlukan, sesuai dengan tuntutan jabatan dan fungsi unit kerja. Dalam hal ketatalaksanaan, analisis jabatan berfungsi untuk menyempurnakan prosedur kerja, meningkatkan produktivitas, dan memastikan bahwa setiap proses administratif berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga mendukung peningkatan pelayanan publik. Dengan demikian, penataan ini bertujuan memperkuat kinerja aparatur negara dalam melayani masyarakat.

#### b. Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan menjadi bagian penting dari kebijakan yang disusun berdasarkan hasil analisis jabatan. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 35 Tahun 2012 mengarahkan agar setiap jabatan dipetakan secara jelas, sehingga kebutuhan kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat di setiap level dapat diidentifikasi. Proses ini memastikan bahwa setiap pegawai mendapat pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, serta mampu menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Pendidikan dan pelatihan yang direncanakan berdasarkan analisis jabatan juga bertujuan untuk mengisi kesenjangan kompetensi yang ada di dalam organisasi, sehingga mencegah terjadinya kekurangan atau ketidaksesuaian sumber daya manusia di masa mendatang. Dengan demikian, kebijakan ini memastikan bahwa investasi dalam pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja lembaga pemerintah.

---

<sup>5</sup> Shanty Komalasari, dkk. "Analisis Jabatan, Manajemen, 95

### c. Evaluasi Kebijakan Program Pembinaan dan Penataan Kelembagaan, Kekaryawanan, Ketatalaksanaan, dan Perencanaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Evaluasi kebijakan program merupakan langkah kritis dalam memastikan bahwa pembinaan dan penataan kelembagaan, kekaryawanan, serta ketatalaksanaan berjalan sesuai dengan rencana. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 35 Tahun 2012 menekankan bahwa evaluasi harus dilakukan secara berkala untuk mengukur efektivitas kebijakan dan program yang telah dilaksanakan. Dalam evaluasi ini, kelembagaan dinilai berdasarkan sejauh mana strukturnya mampu mendukung fungsi-fungsi pemerintahan secara optimal. Evaluasi kekaryawanan menitikberatkan pada kecukupan jumlah pegawai dan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan. Ketatalaksanaan dievaluasi berdasarkan efisiensi prosedur administrasi dan kualitas pelayanan yang dihasilkan. Selain itu, evaluasi perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan juga sangat penting, untuk memastikan bahwa program pengembangan SDM yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Analisis pekerjaan juga efektif untuk mengidentifikasi elemen dan kewajiban dalam pekerjaan yang dapat berkontribusi pada kesehatan tempat kerja, keselamatan dan keamanan karyawan, dan masalah hubungan kerja. Syah, M. V. A., & Sukma, mengidentifikasi. Informasi jabatan dapat membantu membuat perbedaan antar pekerjaan meliputi: "1) Aktivitas dan perilaku di tempat kerja. 2) Interaksi dengan orang lain. 3) Harapan untuk hasil. 4) Penganggaran dan dampak keuangan. 5) Keadaan kerja. 6) Mesin dan peralatan yang digunakan. 7) Adanya pemberian dan penerimaan pengawasan. 8) Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan".<sup>6</sup>

Dari semua manfaat yang sudah diuraikan diatas dapat dikatakan bahwa manfaat dari analisis jabatan adalah untuk mempermudah penempatan pegawai dalam posisi jabatan dan pekerjaannya. Dalam hal ini juga dapat mempermudah pengaturan administrasi kepegawaian sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Dapat dikatakan bahwa analisis jabatan merupakan panduan bagi pengelola SDM untuk menjalankan fungsinya. Presetio, (2021), merincikan manfaat analisis jabatan, diantaranya:<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Shanty Komalasari, dkk. "Analisis Jabatan, Manajemen, 95

<sup>7</sup> Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. "Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja Melalui Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening" *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi*, 13:1, (Juli, 2021). 41.

**d. Membantu pengelola SDM dalam melakukan rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pula.**

Analisis jabatan memberikan informasi yang mendalam tentang kualifikasi, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan. Ini membantu pengelola SDM menyusun deskripsi pekerjaan yang jelas dan spesifik, yang kemudian menjadi dasar dalam proses rekrutmen dan seleksi. Dengan memiliki pemahaman yang baik tentang persyaratan jabatan, pengelola SDM dapat menyaring kandidat yang memiliki keterampilan yang relevan, sehingga meningkatkan peluang mendapatkan orang yang tepat untuk posisi yang tersedia.

**c. Membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan.**

Analisis jabatan membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan keterampilan di antara karyawan yang ada. Dengan mengetahui keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap posisi, pengelola SDM dapat merancang program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu, pelatihan yang tepat juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

**d. Membantu mengevaluasi pekerjaan yang ada.**

Analisis jabatan memberikan pandangan yang jelas tentang tugas-tugas yang terlibat dalam setiap pekerjaan. Ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi apakah pekerjaan tersebut masih relevan dengan tujuan perusahaan atau perlu disesuaikan. Evaluasi ini juga membantu dalam mengidentifikasi redundansi atau overlap antara berbagai peran di dalam organisasi. Dengan mengevaluasi pekerjaan secara berkala, organisasi dapat memastikan bahwa struktur pekerjaan tetap efisien dan mendukung pencapaian tujuan strategis.

**e. Memastikan rantai komando yang jelas agar karyawan memiliki kepastian akan hubungan kerja.**

Dengan analisis jabatan, struktur organisasi dapat digambarkan dengan jelas, termasuk rantai komando atau garis pelaporan antara karyawan dan manajer. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami kepada siapa mereka melapor dan apa ekspektasi yang ada. Rantai komando yang jelas mendorong efisiensi operasional dan mengurangi kebingungan terkait tanggung jawab dan pengambilan keputusan. Karyawan akan merasa lebih aman dan percaya diri dalam menjalankan tugas mereka dengan pemahaman yang jelas tentang hubungan kerja.



#### **f. Tugas tanggung jawabnya.**

Salah satu manfaat penting dari analisis jabatan adalah kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab karyawan. Melalui proses ini, organisasi dapat mendefinisikan dengan rinci apa saja yang menjadi tanggung jawab karyawan dalam suatu peran tertentu. Kejelasan ini membantu menghindari kebingungan mengenai siapa yang harus melakukan tugas tertentu dan bagaimana tugas tersebut harus dilakukan. Ini juga memberikan pedoman yang jelas untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan tanggung jawab yang telah ditetapkan.

#### **g. Sebagai dasar penentuan kompensasi.**

Analisis jabatan membantu dalam menentukan nilai pekerjaan berdasarkan tanggung jawab, tingkat kesulitan, dan keterampilan yang diperlukan. Dengan informasi ini, organisasi dapat menetapkan struktur kompensasi yang adil dan kompetitif. Hal ini juga penting untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan yang berbeda dan memastikan bahwa karyawan menerima kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Dasar kompensasi yang tepat akan membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

#### **h. Sebagai masukan bagi perancangan format penilaian kinerja.**

Analisis jabatan memberikan acuan yang jelas untuk menilai kinerja karyawan. Dengan mengetahui apa yang diharapkan dari setiap posisi, pengelola SDM dapat merancang sistem penilaian yang adil dan objektif. Penilaian kinerja yang berdasarkan analisis jabatan memungkinkan perusahaan mengevaluasi kinerja berdasarkan tugas-tugas yang sudah ditetapkan, serta mengidentifikasi area-area di mana karyawan perlu berkembang. Sistem ini mendukung pengembangan karir karyawan dan mendorong peningkatan produktivitas.

### **4. Elemen Yang Terdapat Dalam Analisis Jabatan**

Analisis jabatan merupakan proses yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi tentang jabatan tertentu dan proses sistematis dalam menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam sebuah organisasi. Analisis jabatan mempunyai dua elemen informasi menurut Sedarmayanti, yaitu:<sup>8</sup>

#### **a. Deskripsi Jabatan;**

---

<sup>8</sup> Sedarmayanti. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. (Bandung.: Refika Aditama. 2017), 170

Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/jabatan yang didalamnya memuat tentang: 1) Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/bagian, hubungan, pelaporan, nomor, dan kode jabatan). 2) Tanggal analisis jabatan; 3) Ringkasan jabatan 4) Tugas yang dijalankan

### **b. Spesifikasi Jabatan**

Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan pekerjaan tertentu yang beris tentang: 1) Persyaratan pendidikan 2) Pengalaman 3) Sifat kepribadian 4) Kemampuan fisik

Handoko, menyatakan ada beberapa elemen analisis jabatan sebagai berikut: <sup>9</sup>

- 1) Deskripsi Pekerjaan; Deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.
- 2) Spesifikasi Pekerjaan; menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan.
- 3) Standar-standar Prestasi Kerja; Berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan.

Setiap elemen yang ada saling berkaitan satu dengan yang lainnya dalam menganalisis setiap jabatan maupun pekerjaan yang akan dipersiapkan. Dalam elemen tersebut mencakup semua informasi yang diperlukan dalam menganalisis suatu jabatan, sehingga setiap pekerjaan yang akan dikerjakan nantinya dapat diselesaikan dengan maksimal.

## **5. Aspek-aspek Psikologis yang perlu diperhatikan dalam Analisis Jabatan**

Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Mangkunegara mengidentifikasi, ada beberapa aspek psikologis yang perlu diperhatikan dalam analisis jabatan sebagai berikut: <sup>10</sup>

### **a. Mengenai jabatan**

Aspek yang perlu diperhatikan dalam analisis jabatan sebagai berikut:

- 1) Nama jabatan

---

<sup>9</sup> Hani, T. Handoko. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta, 2014), 47.

<sup>10</sup> Anwar Prabu Mangkunegara AA. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya. 2017), 15),

- 2) Metode dan prosedur kerja masa kini
- 3) Kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.
- 4) Bahan-bahan perlengkapan dan lain-lainnya yang dipakai oleh pegawai
- 5) Alat-alat, mesin yang digunakan oleh pegawai.
- 6) Metode, prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 7) Tanggung jawab.
- 8) Besarnya pengawasan yang diterima.
- 9) Ukuran standar hasil kerja.

**b. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja**

Aspek yang perlu diperhatikan dalam analisis jabatan meliputi:

- 1) Tempat kerja di dalam maupun di luar
- 2) Kondisi penerangan atau cahaya
- 3) Kondisi ventilasi
- 4) Kegaduhan suara
- 5) Kondisi yang tidak sehat.

**c. Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya**

Aspek yang perlu diperhatikan dalam Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya meliputi:

- 1) Pekerja dan asisten
- 2) Koordinasi tugas-tugas dan jabatan

**d. Kondisi-kondisi penerimaan pegawai**

Aspek yang perlu diperhatikan dalam kondisi penerimaan pegawai: (a) Metode seleksi pegawai; (b) Lamanya jam kerja; (c) Metode penggajian; (d) Pekerja tetap dan temporer; (e) Kesempatan promosi jabatan

#### **e. Mengenai pegawai**

- 1) Ciri-ciri jasmaniah pegawai
- 1) Kesehatan
- 2) Kekuatan dan daya tahan tubuh
- 3) Ukuran tubuh
- 4) Keterampilan
- 5) Kekurangan jasmaniah

#### **f. Ciri-ciri rohaniah pegawai**

- 1) Fungsi alat indra
- 2) Kecakapan dan kemampuan
- 3) Sifat kepribadian dan tabiat, seperti kejujuran dan stabilitas emosi

#### **g. Latar belakang pegawai**

- 1) Pendidikan umum
- 2) Pengalaman kerja sebelumnya
- 3) Inservices training

### **B. Prinsip-Prinsip Psikologi dalam Analisis Jabatan**

Muafi, dalam (Pramesti & Atmaja, 2021), ada beberapa prinsip yang perlu dipertimbangkan secara psikologis saat melakukan analisis jabatan, diantaranya:<sup>11</sup>

#### **1. Analisis jabatan harus mencakup semua informasi terkait tentang pekerjaan**

Analisis jabatan adalah langkah penting dalam memahami tanggung jawab, keterampilan, dan persyaratan pekerjaan secara menyeluruh. Dalam konteks psikologi, informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan harus mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku yang

---

<sup>11</sup> Pramesti, A. R., & Atmaja, H. E. "Penyusunan Analisis Jabatan Oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Magelang". *Jurnal Buletin Bisnis & Manajemen*, 07: 01 (April 2021), 25–32.

relevan dengan kinerja individu di posisi tersebut. Misalnya, memahami karakteristik kepribadian dan keterampilan sosial yang dibutuhkan dapat membantu memastikan bahwa kandidat yang sesuai ditempatkan pada posisi yang tepat. Unsur psikologi dalam analisis ini juga dapat membantu mengidentifikasi motivasi dan kebutuhan karyawan yang bisa meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi turnover. Oleh karena itu, dengan mencakup aspek psikologis seperti kecerdasan emosional dan kemampuan interpersonal, analisis jabatan akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kebutuhan pekerjaan dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat terkait rekrutmen dan pengembangan karyawan.

## **2. Analisis pekerjaan harus mampu menyediakan data yang dibutuhkan untuk berbagai tujuan**

Dalam praktiknya, analisis jabatan sering kali digunakan untuk berbagai keperluan, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Dari perspektif psikologi, pentingnya menggunakan pendekatan yang holistik untuk mengumpulkan data yang relevan dengan semua tujuan ini. Misalnya, untuk keperluan rekrutmen, analisis jabatan harus dapat mengidentifikasi karakteristik psikologis yang diperlukan untuk sukses dalam pekerjaan, seperti ketangguhan mental, motivasi, dan kemampuan beradaptasi. Untuk pengembangan pelatihan, data analisis jabatan dapat digunakan untuk menyusun program yang dirancang secara spesifik untuk mengatasi kelemahan atau meningkatkan keterampilan tertentu. Unsur psikologis juga berperan penting dalam membantu perusahaan memahami kebutuhan karyawan, misalnya, melalui asesmen psikologis untuk menilai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan. Dengan demikian, data dari analisis pekerjaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan mengurangi biaya yang mungkin timbul akibat kesalahan dalam penempatan atau pengembangan karyawan.

## **3. Analisis jabatan harus diperiksa dan disesuaikan secara teratur**

Perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, dan dinamika pasar menuntut agar analisis jabatan tetap up-to-date dan relevan. Dari sudut pandang psikologi, perubahan ini juga mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dengan tugas mereka, alat yang digunakan, serta lingkungan kerja secara keseluruhan. Misalnya, peralihan ke sistem kerja hybrid atau penggunaan teknologi baru dapat menuntut keterampilan psikologis yang berbeda, seperti kemampuan beradaptasi, keterampilan pengelolaan waktu, atau peningkatan keterampilan digital. Oleh karena itu, analisis jabatan yang terus diperbarui harus mampu mempertimbangkan aspek-aspek psikologis tersebut agar

perusahaan dapat memberikan dukungan yang tepat bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dengan melakukan penyesuaian berkala pada analisis jabatan, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan mereka, serta mencegah burnout atau penurunan produktivitas akibat tuntutan pekerjaan yang tidak realistis.

#### **4. Di setiap posisi yang paling penting, analisis jabatan harus dapat menyoroti berbagai komponen pekerjaan**

Dalam posisi yang krusial, seperti manajer atau pemimpin tim, analisis jabatan harus mampu mengidentifikasi komponen pekerjaan yang paling penting untuk kesuksesan. Unsur psikologis memainkan peran vital dalam hal ini, karena posisi-posisi ini sering kali membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang kuat, kemampuan untuk mengelola konflik, dan kecerdasan emosional yang tinggi. Psikologi dapat membantu dalam menyoroti komponen-komponen kunci ini, seperti bagaimana pemimpin mengelola stres, bagaimana mereka mempengaruhi dan memotivasi tim, serta bagaimana mereka membuat keputusan yang tepat di bawah tekanan. Analisis jabatan yang menyertakan unsur psikologis akan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang keterampilan interpersonal dan manajerial yang diperlukan dalam posisi-posisi penting, serta membantu dalam mengembangkan program pengembangan yang tepat untuk pemimpin di masa depan. Ini juga penting untuk memastikan bahwa orang yang ditempatkan pada posisi strategis dapat memimpin dengan efektif dan menjaga stabilitas organisasi di tengah perubahan.

#### **5. Analisis jabatan harus dapat menghasilkan data yang akurat dan dapat diandalkan, yang memerlukan bantuan seorang ahli analisis jabatan**

Agar data yang dihasilkan dari analisis jabatan dapat diandalkan, penting untuk melibatkan seorang ahli yang memahami baik aspek teknis pekerjaan maupun unsur psikologis yang relevan. Dalam konteks ini, seorang ahli analisis jabatan dengan latar belakang psikologi dapat membantu memastikan bahwa data yang dikumpulkan tidak hanya akurat, tetapi juga relevan dengan kebutuhan mental dan emosional dari pekerjaan yang dianalisis. Misalnya, ahli tersebut dapat menggunakan alat psikometrik untuk menilai kesesuaian psikologis antara individu dan pekerjaan, serta memastikan bahwa data yang diperoleh dapat digunakan untuk berbagai tujuan strategis. Keahlian dalam analisis jabatan juga membantu dalam mengurangi bias, sehingga hasil analisis dapat lebih objektif dan dapat diandalkan untuk pengambilan

keputusan yang lebih baik dalam organisasi. Dengan demikian, keterlibatan ahli yang memahami unsur psikologis dan teknis pekerjaan sangat penting dalam menghasilkan data analisis jabatan yang dapat mendukung kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

## **C. Prosedur, Metode dan Teknik Analisis Jabatan**

### **1. Prosedur Analisis Jabatan**

Shanty Komalasari, dkk, menjelaskan bahwa; perencanaan analisis jabatan merupakan penyusunan rencana yang meliputi:<sup>12</sup>

#### **a. Mengumpulkan Informasi Umum tentang Organisasi**

Pada tahap ini, pengumpulan informasi umum tentang organisasi menjadi langkah awal dalam analisis jabatan. Informasi yang dikumpulkan mencakup visi, misi, struktur organisasi, serta informasi tentang posisi yang ada, metode kerja organisasi, daftar karyawan, data lingkungan kerja, dan kebijakan terkait personel. Unsur psikologi berperan penting dalam memahami dinamika organisasi dari sudut pandang perilaku individu dan kelompok. Contohnya, pemahaman tentang visi dan misi perusahaan perlu dianalisis dari sudut pandang motivasi dan nilai-nilai yang diinternalisasi oleh para karyawan. Lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial, memengaruhi perilaku, motivasi, dan produktivitas karyawan. Dalam hal ini, analisis jabatan yang memperhitungkan aspek psikologis akan memberikan gambaran lebih mendalam mengenai bagaimana karyawan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi dan bagaimana lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan serta kinerja karyawan. Sebagai contoh, kondisi lingkungan kerja yang suportif secara psikologis, misalnya suasana yang kondusif untuk interaksi sosial positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kompetitif dan penuh tekanan dapat meningkatkan risiko kelelahan atau burnout. Oleh karena itu, pengumpulan informasi umum tentang organisasi harus mempertimbangkan kondisi psikologis yang mendasari perilaku karyawan di tempat kerja.

#### **b. Komponen Informasi Pekerjaan**

Tahap kedua dalam analisis jabatan adalah identifikasi komponen informasi pekerjaan, yang meliputi identitas pekerjaan (judul pekerjaan, kode pekerjaan), deskripsi tugas dan tanggung jawab, serta persyaratan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut,

---

<sup>12</sup> Shanty Komalasari, dkk. "Analisis Jabatan, Manajemen, 96



seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Unsur psikologi memainkan peran kunci dalam memahami bagaimana individu yang berbeda dapat memenuhi persyaratan pekerjaan. Psikologi industri-organisasi, misalnya, membantu dalam menilai kecocokan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, konsep kompetensi perilaku juga relevan, karena pekerjaan tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal, kemampuan beradaptasi, serta manajemen stres.

Analisis psikologis yang baik dapat membantu organisasi menentukan profil kepribadian yang paling sesuai untuk setiap pekerjaan, serta mengidentifikasi faktor-faktor psikologis yang mungkin memengaruhi kinerja. Misalnya, pekerjaan yang membutuhkan tingkat konsentrasi tinggi mungkin lebih cocok bagi individu yang memiliki skor tinggi dalam stabilitas emosional dan kemampuan untuk mengatasi stres, sementara pekerjaan yang lebih banyak berinteraksi dengan orang lain akan lebih sesuai untuk individu dengan keterampilan komunikasi yang baik dan kecerdasan emosional tinggi.

### **c. Memutuskan Metode Pengumpulan Data**

Dalam tahap ini, organisasi memutuskan metode yang paling tepat untuk mengumpulkan data terkait jabatan, seperti wawancara, kuesioner, observasi langsung, atau dokumentasi. Pendekatan, sumber data, dan prosedur pengumpulan harus direncanakan dengan cermat untuk mendapatkan informasi yang akurat dan relevan. Unsur psikologi sangat penting dalam pemilihan metode pengumpulan data. Misalnya, wawancara sering kali digunakan dalam analisis jabatan untuk mendapatkan wawasan tentang pekerjaan langsung dari individu yang menjalankannya. Namun, wawancara memerlukan keterampilan interpersonal untuk menciptakan suasana nyaman yang memungkinkan responden berbicara terbuka. Di sinilah pemahaman psikologis tentang komunikasi efektif, empati, dan teknik bertanya sangat berguna.

Selain itu, dalam pengumpulan data dengan observasi, faktor psikologis seperti pengaruh pengamat (*observer effect*) perlu diperhitungkan. Karyawan mungkin menunjukkan perilaku yang berbeda ketika mereka mengetahui bahwa sedang diamati, yang bisa memengaruhi keakuratan data yang dikumpulkan. Untuk mengatasi hal ini, analisis psikologis terhadap interaksi sosial dan dinamika kelompok dapat membantu dalam merancang metode pengumpulan data yang meminimalkan bias dan mendapatkan data yang lebih autentik.

Secara keseluruhan, integrasi psikologi dalam analisis jabatan membantu organisasi dalam memahami bagaimana faktor-faktor psikologis, seperti persepsi individu terhadap pekerjaan dan lingkungan, memengaruhi efektivitas dan kesejahteraan karyawan.

## 2. Metode Analisis Jabatan

Ada beberapa jenis metode analisis jabatan yang dapat dilakukan dalam menganalisis jabatan Brannick et al., menjelaskan sebagai berikut: <sup>13</sup>

- a. *Work Oriented Method*; Metode yang berfokus pada apa yang dilakukan oleh pekerja dimana meliputi tugas, peralatan atau mesin yang digunakan, serta konteks kerja.
- b. *Worker Oriented*; Metode yang berfokus pada karakteristik yang dibutuhkan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses. Metode ini diperjelas dengan menggambarkan pengetahuan atau keterampilan pada jabatan tersebut.
- c. *Hybrid Method*; Metode yang dikembangkan dengan menggabungkan dua atau lebih metode analisis jabatan. Hal ini mencakup work oriented method dan worker oriented method.

## 3. Teknik Pengambilan Data

Prien et al (2009), menyebutkan beberapa teknik pengambilan data yang dapat dilakukan dalam analisis jabatan, antara lain: <sup>14</sup>

- a. *Self report*, teknik dengan cara meminta pemegang jabatan untuk mempersiapkan secara tertulis uraian tugas mereka sendiri dengan panduan dan pengawasan.
- b. Observasi, mengamati pemegang jabatan dalam melakukan pekerjaannya.
- c. Wawancara, memiliki pendekatan dua jenis wawancara yaitu secara individual dan kelompok.
- d. *Document review*, mengamati atau menganalisis melalui arsip yang ada seperti penilaian kinerja atau laporan hasil produksi.
- e. Kuesioner, teknik yang dilakukan dengan cara meminta responden secara individual untuk menilai pentingnya berbagai tugas dalam pekerjaan yang dianalisis. Terdapat dua pendekatan kuesioner yang dapat digunakan yaitu *custom designed questionnaires* dan *commercially available questionnaires*.

---

<sup>13</sup> Brannick, M.T., Brannick, J.P. & Levine, E.L., "Job analysis, personnel selection, and the ADA". *Human Resource Management Review*, 2:3 (Marc 1992), 171–182..

<sup>14</sup> Erich P. Prien, L. D. *A Practical Guide to Job Analysis*. (San Francisco: Pfeiffer. 2009), 341

## D. Tahapan Proses Analisis Jabatan

### 1. Tahapan Proses Analisis Jabatan

Dalam melakukan analisis jabatan, pengumpulan informasi dan data pekerjaan merupakan hal yang harus dilakukan untuk mengetahui kebutuhan dan penempatan yang tepat bagi pegawai. Andrew J. Durbin (Hamali), mengidentifikasi ada lima tahap dasar analisis jabatan, yaitu:<sup>15</sup>

#### Tahap 1: Pengumpulan Latar Belakang Informasi

Pada tahap pertama ini, semua informasi terkait posisi pekerjaan, termasuk struktur organisasi, tugas, dan tanggung jawab, dikumpulkan. Selain itu, dilakukan pengujian atas validitas informasi yang ada untuk memastikan keakuratannya. Pembuatan deskripsi jabatan, termasuk bagian mengenai upah dan gaji, juga dilakukan. Dari sudut pandang psikologi, tahap ini penting untuk memahami ekspektasi psikologis karyawan terhadap pekerjaan. Pengumpulan latar belakang juga mencakup faktor psikologis seperti budaya kerja, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Ini penting karena pemahaman tentang psikologi karyawan akan membantu dalam mengidentifikasi area yang mungkin menimbulkan stres atau ketidakpuasan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja. Aspek psikologi juga membantu dalam membentuk strategi yang lebih baik dalam manajemen motivasi, pengembangan keterampilan, serta penyesuaian terhadap lingkungan kerja.

#### Tahap 2: Pemilihan Kedudukan yang Representatif

Tahap ini merupakan penentuan posisi yang paling tepat dan sesuai dengan kemampuan dan persyaratan karyawan. Dari perspektif psikologi, pemilihan posisi yang tepat sangat penting untuk memastikan karyawan dapat bekerja sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuan mereka. Hal ini sejalan dengan teori penempatan individu pada pekerjaan yang seimbang antara kompetensi dan tantangan (*job-person fit*). Pemahaman terhadap psikologi kerja juga berperan dalam meminimalkan tingkat *burnout* dan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kekuatan psikologis dan kemampuan mereka, hasilnya adalah peningkatan produktivitas, loyalitas,

---

<sup>15</sup> Hamali, A. Y. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Buku Seu, 2018):37

dan keterlibatan di tempat kerja. Penilaian psikometrik dapat digunakan dalam tahap ini untuk memetakan profil psikologis karyawan dan membantu dalam pemilihan kedudukan yang representatif.

### **Tahap 3: Pengumpulan Data Analisis Jabatan**

Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan mengenai keterampilan, kemampuan, dan kompetensi karyawan. Dari sisi psikologi, pengumpulan data juga melibatkan aspek-aspek seperti motivasi, kepribadian, dan preferensi kerja. Metode psikologis seperti wawancara terstruktur, pengujian kepribadian, dan observasi perilaku dapat digunakan untuk mendapatkan data yang lebih mendalam. Psikologi kognitif juga berperan dalam memahami bagaimana karyawan memproses informasi, mengambil keputusan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Data psikologis ini sangat penting untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental mereka. Dengan demikian, analisis jabatan tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga mempertimbangkan kondisi mental dan emosional yang berpengaruh terhadap performa kerja.

### **Tahap 4: Pengembangan Deskripsi Jabatan**

Pengembangan deskripsi jabatan dilakukan untuk merumuskan tanggung jawab, wewenang, dan tugas yang diharapkan dari seorang karyawan dalam posisi tertentu. Unsur psikologi yang relevan dalam tahap ini adalah pemahaman mengenai beban kerja yang optimal bagi karyawan. Penetapan deskripsi jabatan yang jelas membantu dalam mengurangi ambiguitas tugas, yang bisa menjadi sumber stres. Deskripsi jabatan yang terlalu luas atau tidak spesifik dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian, yang pada gilirannya mempengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, sangat penting untuk merancang deskripsi jabatan yang tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis, tetapi juga aspek psikologis seperti kebutuhan akan keseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas mental karyawan. Ini juga membantu dalam menciptakan ekspektasi yang realistis dari karyawan.

### **Tahap 5: Pengembangan Spesifikasi Jabatan**

Tahap akhir ini mencakup penjelasan kebutuhan spesifik untuk posisi yang bersangkutan, termasuk kemampuan, sifat-sifat, bakat, keahlian, dan pengalaman karyawan. Psikologi berperan penting dalam menentukan kualifikasi psikologis yang diperlukan, seperti stabilitas

emosional, ketahanan terhadap stres, dan kemampuan bekerja dalam tim. Pemahaman mendalam tentang sifat kepribadian dan kecerdasan emosional juga bisa menjadi faktor kunci dalam menentukan kecocokan seseorang dengan pekerjaan tertentu. Pada tahap ini, perusahaan dapat memanfaatkan alat penilaian psikologi seperti tes kecerdasan emosional atau penilaian perilaku untuk memastikan kandidat memiliki karakteristik yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan spesifikasi jabatan yang juga mempertimbangkan faktor psikologis, proses seleksi karyawan menjadi lebih tepat, dan risiko ketidakcocokan antara individu dan pekerjaan dapat diminimalisasi.

## 2. Proses Analisis Jabatan

Adapun, Proses Analisis Jabatan Dalam pelaksanaannya, Mathis & Jackson (2008) menjelaskan beberapa tahapan yang dilakukan antara lain:<sup>16</sup>

### a. *Planning Job Analysis*

Tahap pertama dalam analisis jabatan adalah merencanakan analisis dengan mengidentifikasi tujuan analisis jabatan. Tujuan tersebut bisa berupa memperbaiki kinerja karyawan, menyusun program pelatihan, atau menentukan kualifikasi untuk rekrutmen. Unsur penting psikologi yang perlu dipertimbangkan dalam tahap ini adalah *cognitive demands* (tuntutan kognitif) dari pekerjaan tersebut. Setiap pekerjaan memerlukan kemampuan berpikir yang berbeda, mulai dari pemecahan masalah hingga kreativitas. Sebagai contoh, seorang desainer grafis memerlukan tingkat kreativitas yang lebih tinggi dibandingkan seorang akuntan yang lebih fokus pada ketelitian dan analisis. Oleh karena itu, merencanakan analisis jabatan harus mempertimbangkan tuntutan kognitif pekerjaan yang bersangkutan untuk memastikan pekerja yang direkrut atau dipromosikan memiliki keterampilan mental yang sesuai.

### b. *Planning and Introducing the Job Analysis*

Langkah kedua adalah mempersiapkan analisis jabatan dengan mengidentifikasi posisi atau jabatan yang sedang ditinjau. Dalam tahap ini, pengenalan proses analisis kepada para pemangku kepentingan, seperti manajer dan karyawan, sangat penting untuk mendapatkan dukungan penuh. Dari sisi psikologi, elemen yang relevan adalah *role clarity* (kejelasan peran). Kejelasan tentang peran dan tanggung jawab yang diharapkan dari setiap karyawan berdampak besar pada kepuasan kerja dan produktivitas. Ketidakjelasan dalam peran dapat

---

<sup>16</sup> Istna Anisatul, dkk. "Analisa Jabatan: Metode dan Langkah-langkah Pelaksanaan pada BUMN Klaster Industri Manufaktur" *Jurnal Diversita*, 8: 1 (Juni 2022), 96.

menyebabkan kebingungan, ketidakpuasan, dan stres yang berujung pada penurunan kinerja. Oleh karena itu, ketika mempersiapkan analisis jabatan, penting untuk menggali persepsi karyawan tentang tugas mereka untuk memastikan bahwa deskripsi pekerjaan yang dibuat akurat dan mencerminkan kenyataan sehari-hari.

### *c. Conducting The Job Analysis*

Tahap ini melibatkan pengumpulan data tentang jabatan yang akan dianalisis. Data ini bisa dikumpulkan melalui wawancara, kuesioner, observasi langsung, atau bahkan catatan harian pekerjaan. Aspek psikologis yang perlu diperhatikan di sini adalah *job engagement* (keterlibatan pekerjaan) dan *work motivation* (motivasi kerja). Karyawan yang terlibat penuh dalam pekerjaannya cenderung memberikan informasi yang lebih akurat dan relevan selama proses pengumpulan data. Selain itu, motivasi kerja juga menjadi faktor kunci yang memengaruhi seberapa besar usaha yang dikeluarkan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Pemahaman mengenai motivasi intrinsik dan ekstrinsik pekerja dapat membantu dalam menginterpretasi data analisis dengan lebih baik.

### *d. Developing Job Description and Job Specification*

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menyusun **job description** (deskripsi pekerjaan) dan **job specification** (spesifikasi pekerjaan) yang jelas dan rinci. Deskripsi pekerjaan mencakup tugas-tugas utama yang harus dilakukan, sedangkan spesifikasi pekerjaan merinci keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut. Unsur psikologi yang penting dalam tahap ini adalah *person-job fit* (kesesuaian individu dengan pekerjaan). Penelitian psikologi menunjukkan bahwa karyawan yang cocok dengan pekerjaan mereka—baik dari segi keterampilan maupun nilai—cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, lebih termotivasi, dan lebih produktif. Dengan demikian, memastikan bahwa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan akurat adalah langkah penting untuk mencapai kesesuaian individu dengan pekerjaan.

### *e. Maintaining and Updating Job Description and Job Specification*

Tahap terakhir dalam proses analisis jabatan adalah meninjau secara berkala deskripsi dan spesifikasi pekerjaan untuk memastikan relevansinya dengan perubahan kebutuhan organisasi dan teknologi. Psikologi organisasi mengajarkan pentingnya *adaptive performance* (kinerja adaptif) di mana karyawan harus dapat beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, peninjauan secara

berkala memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan yang diperlukan agar karyawan dapat terus memenuhi tuntutan pekerjaan yang berubah. Mempertahankan deskripsi pekerjaan yang mutakhir juga membantu mencegah terjadinya peran yang *outdated* (ketinggalan zaman), yang bisa menghambat kinerja dan pengembangan karier karyawan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek psikologi yang relevan di setiap tahap, organisasi dapat meningkatkan efektivitas proses analisis jabatan dan memastikan keselarasan antara karyawan dan pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih baik.

### 3. Hasil Proses Analisis Jabatan

Oleh sebab itu berikut adalah hasil susunan *job description* yang diperoleh melalui analisis jabatan:<sup>17</sup>

- a. Identitas Jabatan Bagian yang menjelaskan terkait nama jabatan, bagian jabatan, dan kedudukan langsung.
- b. Tugas Pokok Sejauh mana pengaruh pekerjaan terhadap orang lain yang menunjukkan signifikansi tugasnya secara umum.
- c. Uraian Tugas Menjelaskan tugas dalam jabatan tersebut secara rinci. Hal ini meliputi penugasan berupa harian, bulanan, atau tahunan. selain itu dalam uraian tugas juga dijelaskan bentuk pelaporan yang dihasilkan pada jabatan tersebut.
- d. Tanggung Jawab Tingkat kebebasan kebijaksanaan pemegang jabatan dalam pekerjaannya. Hal ini meliputi tanggung jawab yang merupakan kewajiban untuk melakukan tugas dan tugas tertentu.
- e. Wewenang Menjelaskan sejauh mana kebebasan pemegang jabatan dan batasannya dalam bekerja serta menentukan waktu.
- f. Hubungan Kerja Lingkup pemegang jabatan dalam menyelesaikan penugasannya yang dituntut berhubungan dengan fungsi lain.
- g. Persyaratan Jabatan Menjelaskan informasi terkait sejauh mana pemegang jabatan membutuhkan keterampilan yang berbeda untuk keberhasilan tugasnya. Hal ini meliputi pengetahuan keterampilan minimal dalam jabatannya.

Kehadiran psikolog organisasi dalam berbagai aspeknya, memberikan perspektif baru dalam menyelesaikan masalah. Ketika menyelesaikan masalah, ia mungkin bertanya seberapa efektif komunikasi antara rekan kerja atau antara karyawan dan tim manajemen. Sehingga ia bisa mengambil keputusan dan menyarankan manajemen untuk mendukung resolusi konflik..

---

<sup>17</sup> Istna Anisatul, dkk. "Analisa Jabatan, 98.



**Tugas Mahasiswa:**

- Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting dari kajian Psikologi Analisis Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Organisasi
  - Hakikat Psikologi dalam Analisis Jabatan
  - Prinsip-Prinsip Psikologi dalam Analisis Jabatan
  - Prosedur, Metode dan Teknik Analisis Jabatan
  - Tahapan Proses Analisis Jabatan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oki :



Isi /Aplod Foto Resmi Mu

NIM :  
 JAWAB :

Isi Identitas MK & Individu

**Resensi/Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

-----

**B** Esensi/isi /Sub Materi

-----

**C** Esensi/isi /Sub Materi

-----

**D** Esensi/isi /Sub Materi

-----

summary:

-----

Temukan Nilai/Natijah/Conklusi dari empat sub materi

-----

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi dt lg.  
 Makat k so,  
 NIM.

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Dari CK tersebut, Wajib dibuatkan Poster untuk Presentasi Harian

# Part: 6

## Psikologi dalam Seleksi Penerimaan Calon Pegawai

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Psikologi dalam Seleksi Pegawai

### POKOK BAHASAN

1. Konsep Dasar Seleksi Pegawai
2. Pinsip Dasar Kebijakan dan Pertimbangan Seleksi Pegawai
3. Metode dan Teknik Tes Seleksi Pegawai
4. Proses Seleksi Pegawai

## TOPIK BAHASAN

**K** eberhasilan proses rekrutmen/penerimaan pegawai dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktivitas manajemen personalia/Manajemen Sumberdaya manusia secara umum yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai. Fungsi-fungsi tersebut meliputi penempatan, fungsi pengembangan, fungsi kontrol dan adaptasi. Seleksi penerimaan calon pendidik dan tenaga kependidikan, merupakan poin penting dari proses rekrutmen pegawai. Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan. Proses seleksi adalah serangkaian kegiatan yang melibatkan berbagai pilihan untuk diambil pilihan yang terbaik. Strategi seleksi turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan lembaga, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon pendidik dan tenaga kependidikan, akan memberikan hasil yang positif bagi lembaga. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi lembaga, Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan, dan kinerja finansial lembaga. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan sistem seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap organisasi/lembaga pendidikan, supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

Begitu urgennya Seleksi dalam penerimaan Calon Pegawai. Dalam kajian pokok. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* oleh Muchinsky (1986), memposisikan Seleksi Calon Pegawai sebagai kajian pertama dari 6 Bidang Pokok Psikologi Organisasi, sebagian besar psikolog organisasi bekerja pada salah satu dari enam bidang subjek ini, yaitu: seleksi karyawan; ergonomi; pengembangan organisasi; manajemen kinerja; kehidupan kerja; pelatihan dan pengembangan, terdahulu perlu didasari dengan Mengetahui dan memahami Analisis jabatan ialah syarat yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan tugas yang diembannya yang merupakan bagian dari Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi. pada bagian ini akan fokus pembahasannya pada Psikologi Seleksi Calon Pegawai; Konsep Dasar Seleksi Pegawai; Prinsip-prinsip Dasar Seleksi pegawai; Dasar Kebijakan Metode, dan Teknik Dasar Seleksi pegawai; dan Proses Kegiatan Seleksi Pegawai

## A. Konsep Dasar Seleksi Pegawai

### 1. Pengertian Seleksi Pegawai dalam Psikologi Organisasi

Secara etimologi kata “seleksi” didefinisikan dalam kamus bahasa Indonesia,<sup>1</sup> sebagai kegiatan pemilihan untuk mendapatkan yang terbaik; metode dan prosedur yang dipakai oleh bagian personalia waktu memilih orang untuk mengisi lowongan pekerjaan. Adapun, menyeleksi, maknanya menyaring; memilih. Penyeleksian adalah proses, cara, perbuatan menyeleksi selektif dengan melalui seleksi atau penyaringan; secara dipilih; mempunyai daya pilih. Secara Harpiah, proses pengambilan keputusan untuk memilih individu yang akan mengisi suatu jabatan yang didasarkan penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut. Tujuan utama seleksi adalah mengisi kekosongan jabatan dengan personel yang memenuhi persyaratan yang ditentukan sekaligus untuk membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai.

Para ahli mendefinisikan “seleksi”, diantaranya Malayu Hasibuan (dalam Jahari): mendefinisikan “seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi Pegawai lembaga/organisasi”<sup>2</sup>. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari lembaga bersangkutan. Cascio seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram, “tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik”.<sup>3</sup>

Andrew E. Sikula (dalam Mangkunegara), mengemukakan bahwa: “*selecting is choosing. Any selection is a collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employee*”.<sup>4</sup> Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan.

<sup>1</sup> Tim Pusat Bahasa, Kamus Bahasa Indonesia. (Jakarta: Diknas, 2008), 1292

<sup>2</sup> Jaja Jahari, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2018), 62

<sup>3</sup> Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Politeknik Bandung Press, 2000), 53

<sup>4</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 35

Proses seleksi adalah awal dari keberhasilan organisasi. Marwansyah dan Mukaram, menyatakan bahwa "seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dan sekelompok pelamar yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu". Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih".<sup>5</sup> Dalam kepegawian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi.

## 2. Pentingnya Seleksi Pegawai dalam Psikologi Organisasi

Dengan demikian, begitu urgennya Seleksi dalam penerimaan Calon Pegawai. Dalam kajian psikologi organisasi, dalam bukunya *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (1986), Paul Muchinsky menempatkan seleksi calon pegawai sebagai kajian pertama dari enam bidang utama psikologi organisasi karena seleksi merupakan fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.<sup>6</sup> Seleksi berfokus pada proses penilaian dan pemilihan individu yang tepat untuk mengisi posisi tertentu dalam sebuah organisasi, yang secara langsung memengaruhi produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan organisasi tersebut. Seleksi karyawan dianggap sebagai kajian utama karena keberhasilan atau kegagalan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kesesuaian individu dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan metode seleksi yang baik, organisasi dapat mengidentifikasi kandidat yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan karakteristik yang diperlukan untuk berkontribusi positif pada organisasi. Tanpa seleksi yang efektif, risiko salah merekrut karyawan meningkat, yang bisa berdampak negatif pada biaya, moral, dan kinerja tim secara keseluruhan.

Alasan lain Muchinsky menempatkan seleksi sebagai bidang pertama adalah karena perannya dalam mendukung keputusan-keputusan penting lainnya dalam manajemen kinerja, pelatihan, dan pengembangan organisasi. Seleksi yang baik memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki potensi untuk berkembang lebih lanjut melalui pelatihan dan pengembangan yang relevan. Oleh karena itu, seleksi karyawan memiliki implikasi strategis yang luas bagi efektivitas keseluruhan sebuah organisasi.

---

<sup>5</sup> Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen SDM*, 55

<sup>6</sup> Muchinsky, Paul M. *Psychology Applied to work. First Edition*, (The Dorsey Press, Chicago, 1986), 177

### 3. Tujuan Seleksi dalam Penerimaan Pegawai

Secara umum, tujuan seleksi tidak lain untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku jabatan tertentu. Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat, yang melalui serangkaian langkah kegiatan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Pangabean (dalam Sastrohadiwiryo), menyatakan bahwa "tujuan dari proses seleksi adalah untuk memilih orang yang cocok dengan pekerjaan dan perusahaan".<sup>7</sup> Pada dasarnya seleksi dilakukan untuk memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi. Secara khusus, seleksi Pegawai bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:<sup>8</sup>

#### a. Pegawai yang *qualified* dan potensial

Pegawai yang berkualitas dan berpotensi memiliki keterampilan teknis serta kapasitas kognitif yang memadai untuk menghadapi tugas-tugas kompleks. Dari perspektif psikologi, pegawai yang potensial umumnya memiliki tingkat self-efficacy yang tinggi, yakni keyakinan pada kemampuannya sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sukses. Selain itu, mereka cenderung memiliki growth mindset, yang mendorong mereka untuk terus belajar dan berkembang. Dengan motivasi intrinsik yang kuat, pegawai ini tidak hanya mampu memenuhi target kerja, tetapi juga berperan dalam inovasi dan pengembangan organisasi.

#### b. Pegawai yang jujur dan disiplin

Kejujuran dan disiplin merupakan pilar penting dalam karakter pegawai yang dapat dipercaya. Dari sudut pandang psikologi, individu yang memiliki integritas tinggi cenderung menjalankan prinsip moral yang kuat, yang dipengaruhi oleh faktor kepribadian seperti conscientiousness (kesadaran diri). Disiplin erat kaitannya dengan kontrol diri (self-control), kemampuan untuk menahan godaan atau gangguan dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang. Pegawai yang jujur dan disiplin dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil dan efisien, meningkatkan kepercayaan antar kolega serta dengan atasan.

#### c. Pegawai yang cakap dengan penempatan yang tepat

Pegawai yang cakap dengan penempatan yang tepat memiliki keterampilan dan kemampuan yang sejalan dengan tugas dan peran yang diberikan. Secara psikologis, hal ini melibatkan konsep person-job fit, di mana ada kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Pegawai yang berada pada posisi yang sesuai dengan minat dan bakat mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang

---

<sup>7</sup> Sastrohadiwiryo, *Seleksi Calon Pegawai*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 119

<sup>8</sup> Malayu, S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 9. (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 38.

lebih tinggi, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan pengurangan stres. Penempatan yang tepat juga meningkatkan motivasi intrinsik, yang memperkuat komitmen pegawai terhadap peran mereka.

#### **d. Pegawai yang terampil dan bersemangat dalam bekerja**

Pegawai yang terampil dan bersemangat dalam bekerja menunjukkan kemampuan yang handal dan dedikasi tinggi. Dari sudut psikologi, mereka sering dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, yang berarti mereka merasa terdorong oleh rasa kepuasan pribadi dari pekerjaan itu sendiri, bukan hanya insentif eksternal. Energi dan antusiasme mereka didorong oleh apa yang disebut "flow," kondisi mental di mana mereka sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan yang menantang tetapi sesuai dengan kemampuannya. Hal ini menghasilkan produktivitas tinggi dan suasana kerja yang dinamis.

#### **e. Pegawai yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan**

Pegawai yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan memiliki hak dan perlindungan hukum yang memastikan kesejahteraan dan keamanan mereka di tempat kerja. Dari sudut pandang psikologi, rasa keadilan (*perceived fairness*) dan keamanan kerja (*job security*) sangat penting untuk kesejahteraan mental pegawai. Dengan perlindungan hukum yang jelas, pegawai dapat merasa lebih aman dan berkurang kecemasannya terhadap ketidakpastian, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Pegawai yang merasa aman cenderung lebih termotivasi dan produktif.

#### **f. Pegawai yang dinamis dan kreatif**

Pegawai yang dinamis dan kreatif mampu beradaptasi dengan perubahan dan menawarkan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi. Secara psikologis, kreativitas berhubungan dengan kepribadian terbuka (*openness to experience*) dan kemampuan untuk berpikir divergen. Dinamisme pegawai juga mencerminkan fleksibilitas kognitif, yakni kemampuan untuk berpindah dari satu tugas atau ide ke yang lain dengan lancar. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas meningkatkan *self-expression* dan kepuasan kerja, yang akhirnya menghasilkan inovasi dan peningkatan produktivitas.

#### **g. Pegawai yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya**

Pegawai yang inovatif dan bertanggung jawab menunjukkan kemampuan berpikir kritis serta mengambil inisiatif dalam memecahkan masalah. Dalam psikologi, inovasi seringkali dipicu oleh rasa ingin tahu dan motivasi intrinsik. Bertanggung jawab penuh menuntut kemampuan untuk memantau diri sendiri dan menunjukkan akuntabilitas atas tindakan yang diambil. Mereka yang memiliki *internal locus of*



control cenderung merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil pekerjaan, sehingga lebih proaktif dalam mengambil keputusan yang bermanfaat bagi perusahaan.

#### **h. Pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi**

Loyalitas dan dedikasi pegawai terhadap organisasi sering kali didorong oleh faktor-faktor psikologis seperti komitmen afektif, di mana pegawai merasa terikat secara emosional dengan perusahaan. Loyalitas juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, di mana ada rasa saling percaya antara pegawai dan manajemen. Pegawai yang berdedikasi cenderung memiliki sense of purpose yang kuat, yang membuat mereka rela bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan bersama. Kesetiaan ini juga mengurangi tingkat turnover dan menciptakan stabilitas dalam tim kerja.

#### **i. Mengurangi tingkat absensi dan turnover pegawai**

Absensi dan turnover yang tinggi sering kali menjadi indikator rendahnya keterikatan pegawai (employee engagement) dan masalah dalam kesejahteraan psikologis mereka. Menurut teori motivasi kerja, pegawai yang merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang akan cenderung lebih terlibat dan kurang mungkin absen atau keluar. Faktor-faktor seperti dukungan sosial, keseimbangan kerja-hidup, dan kepuasan kerja berperan penting dalam mengurangi absensi dan turnover. Investasi dalam program kesejahteraan dan pengembangan profesional dapat menjadi solusi efektif.

#### **j. Pegawai yang mudah dikembangkan pada masa depan**

Pegawai yang mudah dikembangkan menunjukkan potensi untuk pertumbuhan dan belajar di masa depan. Dalam psikologi, hal ini seringkali berkaitan dengan kemampuan belajar adaptif, yang mencakup keterbukaan terhadap umpan balik dan kesediaan untuk menghadapi tantangan baru. Growth mindset adalah faktor kunci yang memungkinkan individu untuk terus berkembang, karena mereka percaya bahwa kemampuan dapat ditingkatkan melalui usaha dan dedikasi. Organisasi yang mendukung pengembangan pegawai dengan memberikan pelatihan dan mentor akan melihat pegawai yang lebih siap menghadapi perubahan.

#### **k. Pegawai yang dapat bekerja secara mandiri**

Pegawai yang mampu bekerja secara mandiri menunjukkan tingkat inisiatif dan manajemen diri yang tinggi. Dalam psikologi, individu yang memiliki self-regulation yang kuat cenderung dapat mengatur waktu dan prioritas dengan efektif tanpa perlu pengawasan ketat. Mereka

juga memiliki tingkat self-efficacy yang tinggi, yang membuat mereka percaya pada kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tanpa bantuan eksternal. Pegawai mandiri cenderung lebih produktif dan efisien karena mampu bekerja dengan minimal gangguan atau intervensi.

### **I. Pegawai yang mempunyai perilaku dan budaya malu**

Perilaku malu dalam konteks psikologi tidak selalu merupakan hal negatif. Dalam beberapa budaya, rasa malu (shame) dapat menjadi pendorong untuk berperilaku lebih baik dan menjaga integritas. Pegawai yang memiliki budaya malu cenderung memiliki rasa tanggung jawab sosial yang tinggi dan berusaha menjaga kehormatan mereka di tempat kerja. Rasa malu yang sehat dapat berfungsi sebagai kontrol diri yang kuat, mencegah perilaku yang tidak etis atau melanggar aturan. Namun, jika berlebihan, perilaku ini harus diimbangi dengan dukungan agar tidak menghambat kreativitas atau inisiatif.

## **4. Sebab-sebab Terjadinya Seleksi Pegawai**

Pada prinsipnya seleksi sumber daya manusia, menjadi penting dilaksanakan, karena tiga sebab, yaitu:<sup>9</sup>

### **a. Kinerja Manajer Tergantung pada Kinerja Bawahannya**

Salah satu alasan utama pentingnya seleksi adalah karena kinerja manajer sangat bergantung pada kinerja bawahannya. Pegawai yang tidak kompeten akan menghambat efektivitas kerja, yang pada gilirannya akan berdampak buruk pada kinerja manajer. Momentum yang tepat untuk mencegah hal ini adalah sebelum individu tersebut bergabung dengan organisasi, bukan setelahnya. Dari sudut pandang psikologi, seleksi yang ketat membantu mengidentifikasi kandidat yang memiliki kecerdasan emosional, kepribadian yang cocok, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim. Hal ini juga mempengaruhi bagaimana seseorang dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, memastikan sinergi positif antara atasan dan bawahan.

### **b. Seleksi yang Efektif Mengurangi Biaya Perekrutan**

Seleksi yang efektif penting untuk mengendalikan biaya perekrutan, terutama karena biaya pengangkatan eksekutif sangat tinggi. Meskipun biaya pengangkatan pegawai non-eksekutif lebih rendah, tetap diperlukan penghematan yang optimal. Secara psikologis, sebuah proses seleksi yang baik melibatkan penilaian yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada aspek-aspek seperti

---

<sup>9</sup>Henry Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, (Jakarta: Bulan Bintang, 2004), 203

motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang. Memilih individu yang memiliki ketahanan mental dan motivasi yang sesuai membantu organisasi meminimalkan turnover, yang pada akhirnya mengurangi biaya perekrutan berulang dan pelatihan pegawai baru.

### **c. Implikasi Hukum dari Pelaksanaan Seleksi yang Tepat**

Seleksi yang baik juga penting untuk menghindari risiko hukum yang mungkin timbul dari pelaksanaan seleksi yang ceroboh. Peraturan pemerintah, undang-undang kesempatan kerja yang setara, dan keputusan pengadilan menuntut lembaga untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur seleksi mereka. Dari perspektif psikologi, pelaksanaan seleksi yang objektif dan berbasis data membantu menghindari bias kognitif yang dapat mengarah pada diskriminasi tidak sadar. Hal ini juga menciptakan proses yang adil, transparan, dan mendukung inklusivitas, yang pada akhirnya melindungi organisasi dari tuntutan hukum terkait diskriminasi dalam proses rekrutmen.

## **B. Pinsip Dasar Kebijakan dan Pertimbangan Seleksi Pegawai**

### **1. Pinsip dasar Seleksi penerimaan Pegawai**

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi pegawai. Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan pegawai yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya pegawai. Oleh karena itu, pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif supaya pegawai yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, pegawai yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan pegawai menjadi lebih mudah.<sup>10</sup> Untuk hal itu, Islam mengajarkan kepada umatnya dalam segala bidang kehidupan supaya bertutur dan bertindak jujur, cermat, dan objektif.

#### **a. Sikap Jujur**

Salah satu sifat yang dimiliki Rasulullah saw. yang dibawa sejak sebelum masa kenabian adalah jujur. Jujur menjadi identitas Muhammad saw. yang menjadikannya dikenal dan dipercaya oleh seluruh masyarakat Arab pada waktu itu.<sup>11</sup> Tentu hal ini menjadi *uswah* bagi kita sebagai umatnya, betapa kejujuran kemudian menjadi modal untuk memimpin umat. Jika kita berkaca pada realita manajerial saat ini,

<sup>10</sup> Handoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 130

<sup>11</sup> Candra Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan:LPPI, 2017), 10

maka kejujuran adalah sesuatu yang sangat mahal. Munculnya kasus KKN Salah satu dari beberapa ayat Aquran berbicara tentang kejujuran berikut:

لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِنْ شَاءَ أَوْ يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا

Artinya: “Supaya Allah memberikan balasan kepada orang-orang yang benar itu karena kebenarannya, dan menyiksa orang munafik jika dikehendaki -Nya, atau menerima taubat mereka. Sesungguhnya Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.” (QS. Al-Ahzab [33]: 24).

Kejujuran menjadi prinsip yang sangat penting dimiliki oleh pimpinan, pengelola atau penyelenggara seleksi pegawai. Seorang pimpinan, pengelola atau penyelenggara memiliki legitimasi untuk menetapkan banyak kebijakan, termasuk kebijakan dalam seleksi penerimaan pegawai. Dalam konteks ini, peluang untuk merekayasa data dan melakukan kecurangan sangat terbuka lebar. Namun jika memiliki prinsip kejujuran, maka tentunya sebesar apapun peluang untuk melakukan perilaku kebohongan, tentu tidak akan dilakukan. Konsekwensi bagi lembaga/sekolah yang dipimpin oleh seorang manajer yang jujur tentu lembaga/sekolah itu akan mendapatkan hak sesuai dengan peruntukan yang diberikan kepadanya. Program-program pemerintah yang saat ini banyak berpihak kepada pengembangan kualitas, tentu akan tepat sasaran dan peningkatan kualitas pendidikan yang diharapkan akan menjadi sebuah keniscayaan dan tidak akan banyak mengalami kebocoran dana atau penyalahgunaan wewenang.

Kejujuran dalam kepemimpinan memiliki dampak psikologis yang kuat, baik bagi pemimpin itu sendiri maupun para pegawai di bawahnya. Dari perspektif psikologi, integritas seorang pemimpin memengaruhi tingkat kepercayaan dan kepuasan kerja di lingkungan tersebut. Ketika pimpinan menunjukkan sikap jujur dan transparan, ia menciptakan suasana kerja yang positif, meminimalkan stres, kecemasan, serta rasa tidak aman di antara pegawai. Sikap jujur juga membentuk apa yang disebut sebagai "psychological safety" atau rasa aman psikologis, di mana para pegawai merasa lebih nyaman untuk terbuka, berinovasi, dan memberikan masukan tanpa takut disalahkan. Dengan demikian, kejujuran tidak hanya menciptakan legitimasi, tetapi juga memperkuat kesehatan mental dan produktivitas tim.

## b. Sikap Cermat/Hati-hati

Asas bertindak cermat (principles of carefulnes), yaitu asas yang memperingatkan agar aparatur negara (pemimpin), senantiasa bertindak hati-hati agar tidak menimbulkan kerugian bagi warga masyarakat. Hati-hati atau mawas diri yang disebut Al-quran dengan istilah “*al-hadzar*”. Sikap itu merupakan “*akhlaqul quran*” yang sepatutnya dimiliki oleh mereka yang mengaku berakal (*ulul albab*). Sikap itu juga merupakan implemmentasi dari kesyukuran seorang hamba atas segala nikmat yang lahir maupun yang batin. Fiman Allah SWT., dalam Al-Qur’an;

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: “(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia senantiasa cemas dan khawatir akan (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: “Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?” Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.” (QS. Az-Zumar [39]: 9)

Ayat ini merupakan salah satu dari 12 ayat yang berbicara tentang urgensi dan keutamaan sikap hati-hati, waspada, mawas diri—yang disebut Alquran dengan istilah “*al-hadzar*”. Sikap itu merupakan “*akhlaqul quran*” yang sepatutnya dimiliki oleh mereka yang mengaku berakal (*ulul albab*). Sikap itu juga merupakan implemmentasi dari kesyukuran seorang hamba atas segala nikmat yang lahir maupun yang batin. Fiman Allah SWT., dalam dalam Al-Quran Surat Luqman: 20;

أَلَمْ تَرَوْا أَنَّ اللَّهَ سَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَأَسْبَغَ عَلَيْكُمْ نِعَمَهُ ظَاهِرَةً وَبَاطِنَةً ۗ وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلَا هُدًى وَلَا كِتَابٍ مُّنِيرٍ

Artinya: “Tidakkah kamu perhatikan sesungguhnya Allah telah menundukkan untuk (kepentingan) mu apa yang di langit dan apa yang di bumi dan menyempurnakan untukmu nikmat-Nya lahir dan batin. Dan di antara manusia ada yang membantah tentang (keesaan) Allah tanpa ilmu pengetahuan atau petunjuk dan tanpa Kitab yang memberi penerangan.” (QS. Luqman [31]: 20).

Tentunya, masih segar dalam ingatan kita sederetan peristiwa yang relevan dengan ayat-ayat tentang *hadzar* yang menuntut kita agar lebih berhati-hati, waspada, dan mawas diri, baik terhadap segala bentuk kemaksiatan yang terjadi sekitar kita maupun terhadap musuh yang selalu mengintai. Betapa peringatan dan cobaan Allah justru datang saat kita lalai, saat kita terpesona dengan tarikan dunia, dan saat kita tidak menghiraukan ajaran-ajarannya. Sebenarnya sudah cukup banyak peringatan Allah untuk kita waspadai agar cobaan Allah tidak terjadi kembali. Namun, memang hanya orang-orang yang selalu waspada seperti yang digambarkan dalam ayat di atas yang mampu mengambil hikmah dan pelajaran dari setiap peristiwa yang terjadi. Saatnya kita lebih mawas diri dan meningkatkan kewaspadaan dalam segala bentuknya agar terhindar dari fitnah dan azab Allah swt.

Sikap cermat dan hati-hati memiliki dasar psikologis yang penting dalam menjaga keseimbangan mental dan emosional seseorang. Dalam psikologi, kewaspadaan dikenal sebagai bentuk "mindfulness" atau kesadaran penuh, yang membantu seseorang lebih peka terhadap lingkungan sekitar dan lebih bijak dalam bertindak. Sikap waspada ini mencegah kita terjebak dalam godaan dan kebiasaan impulsif yang merugikan. Dari sudut pandang psikologi, individu yang selalu hati-hati cenderung memiliki kontrol diri yang lebih baik, mampu membuat keputusan yang matang, serta lebih sedikit mengalami penyesalan atau kecemasan akibat keputusan yang terburu-buru. Dengan terus melatih kewaspadaan, kita juga mengurangi kemungkinan terpengaruh oleh tekanan sosial dan lingkungan negatif, sehingga lebih terlindungi secara psikologis dari stres dan dampak buruknya.

### c. Sikap Objektif

Berpikir dan bertindak objektif itu artinya bisa melihat sesuatu dari sudut pandang yang netral dan tidak memihak. Sedangkan kebalikannya adalah berpikir subjektif, yaitu berpikir sepihak dan tidak mendasar, yang hanya mengedepankan nafsu semata. Fiman Allah SWT., dalam dalam Al-Quran Surat Al-Baqarah: 16;

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “diwajibkan atas kamu berperang, Padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. boleh Jadi kamu membenci sesuatu, Padahal ia Amat baik bagimu, dan boleh Jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, Padahal ia Amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.” (QS. Al-Baqarah [2]: 216).

#### d. Sikap Objektif

Esensi dari ayat di atas adalah agar umat Islam harus berpikir objektif, netral dan tidak memihak, sehingga bisa mengambil nilai baik atau buruk dalam segala aspek kehidupan. Contohnya seperti dalam hal politik, dalam hal jual beli, penilaian pendidikan, dalam bersikap terhadap seseorang, dsb. Sebagai umat Islam, maka wajib bagi kita hukumnya untuk mengamalkan ayat diatas sehingga kita bisa menjadi pribadi yang selalu berpikir objektif. Jika pola pikir objekif bisa diterapkan pada semua umat beragama, maka akan terbentuk masyarakat yang bisa saling menghargai satu sama lain. Dalam konteks seleksi penerimaan Pegawai, objektif menjadi prinsip yang sangat penting dimiliki oleh pimpinan, pengelola atau penyelenggara seleksi pegawai. Seorang pimpinan, pengelola atau penyelenggara memiliki legitimasi untuk menetapkan banyak kebijakan, termasuk kebijakan dalam seleksi penerimaan Pegawai .

Sikap objektif memiliki dampak psikologis yang signifikan dalam membentuk perilaku yang adil dan rasional. Dalam psikologi, berpikir objektif berkaitan dengan *cognitive bias* atau kecenderungan pikiran untuk membuat keputusan berdasarkan persepsi yang salah atau tidak akurat. Dengan bersikap objektif, seseorang mampu menekan bias kognitif tersebut, sehingga lebih terbuka dalam menerima berbagai sudut pandang. Sikap ini juga mendorong kemampuan untuk berpikir kritis, di mana individu dapat menilai situasi berdasarkan fakta dan bukti, bukan emosi atau prasangka. Selain itu, sikap objektif juga membantu dalam mengelola konflik, karena keputusan yang diambil dengan cara yang netral dan tidak memihak cenderung lebih diterima oleh semua pihak. Dengan bersikap objektif, kita menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan minim konflik, baik dalam organisasi maupun kehidupan sehari-hari.

## 2. Indikator/ciri-ciri Instrument Seleksi yang baik

Secara operasional sebuah tes atau instrument seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut: <sup>12</sup>

### a. Standarisasi

Standarisasi adalah kunci dari sebuah instrumen seleksi yang baik, di mana setiap individu yang mengikuti tes harus berada dalam kondisi dan prosedur yang sama. Dalam perspektif psikologi, standarisasi bertujuan untuk memastikan bahwa tidak ada variabel eksternal

---

<sup>12</sup> Marwansyah & Mukaram, *Manajemen SDM*, :54,



yang memengaruhi performa peserta, seperti lingkungan yang terlalu bising atau instruksi yang ambigu. Pengaruh faktor eksternal dapat menyebabkan stres yang tidak seharusnya pada peserta tes, sehingga hasil tes menjadi tidak representatif dari kemampuan sebenarnya. Dengan standar yang jelas, tes dapat mengukur kemampuan kognitif, emosi, atau perilaku secara lebih objektif dan terkontrol.

#### **b. Obyektivitas**

Obyektivitas mengacu pada perlakuan yang adil bagi semua peserta tes, tanpa dipengaruhi oleh bias subjektif. Dalam konteks psikologi, hal ini sangat penting untuk mencegah munculnya diskriminasi atau bias kognitif dari penguji yang mungkin menilai berdasarkan prasangka pribadi, seperti penampilan atau etnis. Tes yang obyektif akan memberikan skor yang sama untuk jawaban yang sama, tanpa memperhatikan latar belakang peserta. Hal ini penting karena persepsi individu terhadap tes bisa sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis, seperti kepercayaan diri atau kecemasan, yang tidak seharusnya mempengaruhi hasil akhir.

#### **c. Norma**

Norma dalam tes seleksi menyediakan kerangka acuan yang memungkinkan hasil tes seorang peserta dibandingkan dengan kelompok referensi. Dalam psikologi, norma sangat penting karena memberikan pemahaman tentang di mana posisi individu dibandingkan dengan populasi umum. Misalnya, dalam tes IQ, norma akan menunjukkan apakah skor seseorang berada di atas atau di bawah rata-rata populasi. Tanpa norma, hasil tes menjadi tidak bermakna karena tidak ada konteks yang relevan untuk menginterpretasikan nilai peserta. Norma juga membantu dalam mengidentifikasi individu-individu yang berada di luar batas kinerja normal.

#### **d. Reliabilitas**

Reliabilitas adalah indikator utama dalam menilai kualitas tes seleksi, terutama dalam bidang psikologi, karena menunjukkan seberapa konsisten sebuah alat ukur menghasilkan hasil yang sama dalam kondisi yang sama. Tes yang memiliki reliabilitas tinggi akan menghasilkan skor yang serupa setiap kali seseorang mengulang tes dalam rentang waktu tertentu, dengan syarat tidak ada perubahan signifikan dalam kondisi mental atau fisik peserta. Konsistensi ini penting untuk memastikan bahwa hasil tes benar-benar mencerminkan kemampuan, keterampilan, atau karakteristik yang diukur, tanpa dipengaruhi oleh variabel lain, seperti suasana hati atau kelelahan sesaat.

### e. Validitas

Validitas adalah unsur paling penting dalam menentukan apakah sebuah tes benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Dalam psikologi, validitas bisa diartikan sebagai sejauh mana tes tersebut terkait dengan kriteria eksternal yang relevan, seperti kinerja kerja atau kemampuan kognitif tertentu. Sebagai contoh, tes kepribadian yang valid harus dapat memprediksi perilaku seseorang dalam situasi tertentu, seperti kepemimpinan atau pengambilan keputusan. Tes yang tidak valid akan memberikan hasil yang menyesatkan, karena gagal menangkap variabel yang sebenarnya ingin diukur, sehingga keputusan seleksi menjadi kurang tepat.

### 3. Kebijakan Seleksi penerimaan Pegawai

Dasar seleksi berarti penerimaan Pegawai, hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal lembaga, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Menurut Hasibuan (dalam Jahari), dasar-dasar itu antara lain:<sup>13</sup>

#### a. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seleksi penerimaan seleksi berarti penerimaan Pendidik dan Tenaga pegawai harus berdasarkan dan berpedoman pada peraturan dan perundang-undang pemerintah.

- 1) Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab XI pasal 39: menagtur tugas fungsi pendidik dan tenaga kependidikan. pada Bab XI pasal 40 ayat 1 dan ayat 2 dijelaskan mengenai hak dan kewajiban pendidik dan kependidikan:<sup>14</sup>
- 2) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- 3) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah.

<sup>13</sup> Jahari, *Manajemen SDM Pendidikan*, 67

<sup>14</sup> Undang-undang Nomor 20 tahun 2003, *tentang Sistem Pendidikan Nasional*

## b. *Job Specification* atau jabatan

Spesifikasi pekerjaan atau jabatan, seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat/dikerjakan, kemudian siapa yang akan menjabat atau mengerjakannya.

- 1) UU Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dirumuskan bahwa: Bab IV Pasal 8 Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>15</sup>
- 2) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik yang dimaksud di atas adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dimiliki seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.<sup>16</sup>
- 3) Tenaga kependidikan juga dapat diartikan sebagai orang yang berperan serta dalam pelaksanaan pendidikan pada satuan pendidikan untuk menciptakan sosok manusia yang berpendidikan. Tenaga kependidikan merupakan orang yang membimbing, menguji, mengajar, melatih peserta didik, menjadi tenaga fungsional kependidikan yang menilik, menguasai, meneliti dan mengembangkan perencanaan dibidang pendidikan.<sup>17</sup>

## c. Ekonomis Rasional

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan.

---

<sup>15</sup> UU Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 *tentang Guru dan Dosen*

<sup>16</sup> *Undang-undang SISDIKNAS Nomor 20 tahun 2003*, 32.

<sup>17</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 14.

#### **d. Etika Sosial**

Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan.

#### **4. Pertimbangan Seleksi**

Dalam mendapatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat menjadi pekerjaan utama dalam kegiatan seleksi. Pengembangan SDM di masa mendatang tergantung dari proses seleksi yang dilakukan saat ini. Oleh karena itu ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi, yaitu: <sup>18</sup>

##### **a. Kompetensi inti**

Kompetensi inti lembaga adalah suatu nilai yang dijadikan sebagai andalan lembaga dan tidak bisa ditiru atau sulit untuk ditiru orang lain. Kompetensi inti berbagai lembaga berbeda-beda tergantung pada sifat lembaga itu sendiri.

##### **b. Rencana pengembangan**

Rencana pengembangan lembaga harus dikaitkan dengan kegiatan seleksi. Meskipun pada saat ini seleksi ditunjukkan untuk memilih tenaga yang cocok, tetapi perlu dipertimbangkan keahlian lain yang diperlukan pegawai yang memang berguna pada masa yang akan datang.

##### **c. Budaya Kerja**

Budaya kerja lembaga yang sudah terpancang kokoh misalnya: jujur dan bertanggungjawab) menghendaki agar pegawai yang terpilih adalah orang-orang yang jujur.

Pada prinsipnya *job Specification* atau spesifikasi jabatan mencakup persyaratan keterampilan, pengalaman, dan atribut yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu posisi dengan efektif. Dalam psikologi organisasi, *job specification* sangat penting karena membantu memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki karakteristik psikologis yang sesuai untuk peran tersebut. Misalnya, spesifikasi jabatan mungkin mencakup kebutuhan akan kemampuan berpikir kritis, keterampilan komunikasi yang baik, atau tingkat stres yang dapat ditoleransi, yang semuanya berkaitan dengan kecocokan individu dengan budaya organisasi dan tuntutan pekerjaan. Pemahaman psikologi organisasi

---

<sup>18</sup> Hasibuan *Manajemen Sumber Daya*, 41

membantu memprediksi kinerja, motivasi, serta kepuasan kerja, sehingga pemilihan karyawan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan dalam organisasi.

### C. Metode dan Teknik Tes Seleksi Pegawai

Seleksi Pegawai adalah kegiatan suatu lembaga pendidikan Negeri ataupun swasta untuk dapat memilih Pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Untuk dapat memilih Pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula. Selain metode yang tepat, penggunaan tes atau instrumen seleksi yang lainnya juga harus tepat, sehingga apa yang menjadi tujuan seleksi dapat terwujud.

#### 1. Perhitungan Pemilihan Teknik Seleksi

Untuk mendapatkan Pegawai yang tepat dan dalam jumlah yang tepat pula dari calon-calon yang dapat ditariknya. Henry Simamora, menyarankan pemilihan sebuah teknik seleksi patut memperhitungkan, beberapa hal:<sup>19</sup>

##### a. Validitas

Validitas dalam seleksi merupakan konsep penting dalam psikologi organisasi karena menunjukkan sejauh mana suatu teknik seleksi mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam konteks seleksi pegawai, validitas berkaitan dengan kemampuan tes untuk memprediksi kesuksesan kinerja seseorang di pekerjaan yang dilamar. Tes dengan validitas tinggi akan menghasilkan hasil yang konsisten dengan performa kerja nyata, meningkatkan kepercayaan manajer dalam proses rekrutmen. Tanpa validitas yang kuat, tes seleksi bisa menyebabkan bias dan keputusan yang salah. Dalam psikologi, ini terkait dengan *criterion-related validity*, di mana hasil tes selaras dengan indikator kinerja pekerjaan yang sebenarnya, membantu menciptakan prediksi yang lebih akurat.

##### b. Keandalan

Keandalan atau reliabilitas tes adalah aspek kritis dalam psikologi organisasi yang menekankan konsistensi dan stabilitas hasil dari alat ukur seleksi. Tes yang andal akan memberikan hasil yang serupa meskipun digunakan dalam kondisi yang berbeda atau di waktu yang berbeda, menandakan pengukuran yang konsisten terhadap karakteristik tertentu. Dalam psikologi, ini dikenal sebagai *test-retest reliability* atau *internal consistency*. Ketidakandalan alat seleksi dapat menyebabkan distorsi dalam evaluasi pelamar, seperti bias wawancara atau

---

<sup>19</sup> Simamora *Rekrutmen dan Seleksi*, 208.

pertanyaan tes yang ambigu. Keandalan tinggi penting untuk memastikan bahwa hasil tes mencerminkan kemampuan, sikap, atau perilaku pelamar secara akurat dan stabil dari waktu ke waktu.

### **c. Biaya**

Dalam psikologi organisasi, biaya alat seleksi perlu dipertimbangkan dalam konteks manfaat jangka panjang. Sebuah tes yang valid dan andal mungkin memerlukan investasi awal yang tinggi, namun secara psikologis, tes ini akan mengurangi risiko kesalahan rekrutmen, meningkatkan produktivitas, dan menurunkan tingkat pergantian karyawan (turnover). Hal ini juga berkaitan dengan efisiensi organisasi, karena alat seleksi yang akurat dan sah akan mengurangi biaya pelatihan ulang atau kesalahan dalam penempatan karyawan. Psikolog organisasi memahami bahwa biaya jangka pendek yang lebih tinggi untuk tes berkualitas bisa menghasilkan pengembalian investasi yang signifikan dalam jangka panjang melalui pemilihan karyawan yang lebih tepat.

### **d. Kemudahan Pelaksanaan**

Kemudahan pelaksanaan tes seleksi berkaitan dengan waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan teknik tersebut. Dalam psikologi organisasi, kemudahan ini mempengaruhi kelancaran proses seleksi dan dapat memengaruhi persepsi pelamar serta pengguna tes. Tes yang mudah diterapkan dan memerlukan sedikit waktu dapat meningkatkan efisiensi rekrutmen, tetapi psikolog tetap menekankan bahwa kemudahan ini tidak boleh mengorbankan validitas dan keandalan. Jika tes terlalu sulit atau membutuhkan keahlian teknis yang tinggi, tes tersebut bisa menimbulkan kesalahan dalam interpretasi hasil. Oleh karena itu, kemudahan pelaksanaan harus diseimbangkan dengan kualitas instrumen seleksi yang digunakan.

## **2. Tehnik-Tehnik Seleksi**

Untuk dapat memilih Pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu teknis seleksi yang tepat pula. Ada beberapa tehnik yang digunakan untuk melakukan seleksi Pegawai, berikut tehnik seleksi calon Pegawai menurut Mangkunegara, yaitu;<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*,:35

### a. Tes Pengetahuan Akademik

Tes pengetahuan akademik bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan calon pegawai. Disamping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

### b. Tes Psikologis

Tes psikologis diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Di samping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai antara lain;

- 1) Tes Bakat; Tes bakat mengukur kemampuan potensi (IQ), bakat khusus seperti bakat ketangkasan mekanik, kemampuan juru tulis, kemampuan daya abstraksi, dan kemampuan berhitung, dan kemampuan persepsi calon pegawai;
- 2) Tes Kecenderungan untuk Berprestasi; Tes ini mengukur ketrampilan dan pengetahuan calon pegawai. Disamping itu, mengukur kemampuan kerja baik bersifat oral maupun tertulis;
- 3) Tes Minat Bidang Pekerjaan. Tes ini mengukur minat calon pegawai terhadap suatu jabatan atau bidang pekerjaan. Melalui tes ini dapat diketahui apakah pilihan pekerjaan calon pegawai sesuai dengan minatnya;
- 4) Tes Kepribadian. Tes ini mengukur kedewasaan emosi, kesukaan bergaul, tanggungjawab, penyesuaian diri, objektivitas diri, symptom ketakutan.

## 3. Metode Seleksi

Untuk dapat memilih Pegawai yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat pula, maka diperlukan suatu metode seleksi yang tepat pula.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Simamora *Rekrutmen dan Seleksi*, 210.



### a. Metode Wawancara

Wawancara pekerjaan adalah percakapan yang mempunyai tujuan tertentu, yang melibatkan pertukaran informasi antara pewawancara dan pelamar. Menurut Mangkunegara,<sup>22</sup> wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (face to face) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Wawancara seleksi merupakan salah satu tehnik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai.

Tujuan Wawancara; wawancara pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk: (1) memperoleh informasi tambahan tentang pelamar; (2) memberikan informasi pada pelamar; (3) mempromosikan lembaga ; (3) Menciptakan hubungan baik. Adapun isi Wawancara; Wawancara berisikan: (1) Prestasi Akademik, (2) Kualitas pribadi (penampilan fisik, kemampuan berbicara, kosakata, dll); (3) Pengalaman kerja; (4) Kompetensi interpersonal/komunikasi; (4) Orientasi karier.<sup>23</sup>

Jenis-jenis Wawancara; Jenis wawancara, terdiri dari:<sup>24</sup>

- 1) Wawancara tak-terstruktur (the unstructured or nondirective interview); yakni wawancara yang dilakukan tanpa pedoman wawancara dan tidak menggunakan struktur/kerangka pertanyaan. Dalam wawancara jenis ini, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan tidak menggunakan pola tertentu dan seringkali dikembangkan sendiri oleh pewawancara.
- 2) Wawancara terstruktur (the structured or directive or patterned interview); yakni wawancara yang dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara dan struktur/kerangka pertanyaan yang jelas. Dalam wawancara terstruktur, setiap pewawancara mengajukan pertanyaan dengan pola atau struktur yang sama kepada setiap pelamar.

Dalam pelaksanaannya, metoda wawancara, dilakukan melalui:<sup>25</sup>

- 1) *One-on-one interview*; percakapan antara satu pewawancara dan satu pelamar;
- 2) *Group interview*; percakapan antara satu pewawancara dan beberapa pelamar sekaligus.

<sup>22</sup> Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya*, :37

<sup>23</sup> Marwansyah & Mukaram, *Manajemen SDM*, :56,

<sup>24</sup> Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 70.

<sup>25</sup> Arep, Ishak dan Hendri Tanjung, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Universitas Trisakti: 2003), 82

- 3) *Board interview*; percakapan antara beberapa dan satu atau beberapa pelamar;
- 4) *Stress interview*; wawancara yang secara sengaja ingin menciptakan suasana yang “menekan” pelamar, baik melalui pertanyaan-pertanyaan maupun rekayasa kondisi saat wawancara berlangsung. Wawancara jenis ini umumnya digunakan untuk jabatan-jabatan yang mengandung tekanan atau potensi stress pada pekerjaannya.

Adapun, untuk melakukan seleksi, dapat ditempuh beberapa metode seperti wawancara, pemeriksaan referensi, informasi riwayat hidup, test kemampuan fisik, test kemampuan pengetahuan, test kepribadian, test contoh kerja, test kejujuran dan test kesehatan, dan metode ilmiah semu”. Metode-metode tersebut adalah: <sup>26</sup>

- 1) Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh tentang “orang baru”(pelamar), perlu dikenal lebih jauh visi, misi, dan tujuan dan harapan-harapannya memilih bekerja pada organisasi yang bersangkutan;
- 2) Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang dilihat dari kacamata orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya pelamar itu;
- 3) Informasi riwayat hidup; Melalui riwayat hidup, lembaga dapat mengetahui data seorang pelamar dengan sangat mudah. Bahkan ada yang hanya dengan mengetahui riwayat hidup, lembaga menerima atau tidak menerima pelamar yang bersangkutan;
- 4) Tes kemampuan fisik merupakan suatu tes yang tingkat reliabilitasnya tinggi, disebabkan tidak mungkin tubuh seseorang berbohong tentang keadaannya sendiri. Tentunya hal ini berkenaan dengan pekerjaan yang akan dilamar;
- 5) Tes kemampuan kognitif ini terdiri atas tiga tes, yaitu tes kemampuan verbal, tes kemampuan kuantitatif, dan tes kemampuan berargumentasi. Tes kemampuan verbal mencakup tes kemampuan bagaimana seorang pelamar mengerti dan menggunakan bahasa lisan maupun tulisan. Tes kemampuan kuantitatif merupakan tes untuk melihat kecepatan dan ketepatan seseorang memecahkan masalah aritmetika. Tes kemampuan berargumentasi adalah tes kemampuan seseorang untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi;

---

<sup>26</sup>Ishak dan Hendri. *Manajemen Sumber*, 83

- 6) Tes kepribadian dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pribadi pelamar dan apakah cocok dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan;
- 7) Tes unjuk kerja dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya respon pelamar terhadap suatu pekerjaan yang ditawarkan. Tes unjuk kerja ini dilakukan dengan membuat simulasi dari pekerjaan yang ditawarkan;
- 8) Tes kejujuran adalah tes yang agak jarang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, tes kejujuran dapat dilakukan dengan pendekatan tes kejujuran kertas dan pensil (paper and pencil honesty test);
- 9) Tes obat-obatan adalah tes yang mutlak dilakukan oleh lembaga yang memproduksi alat-alat kesehatan seperti lembaga farmasi dan alat-alat perlengkapan medis pada rumah sakit. Tes obat-obatan dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : tes urin (urinalysis) dan tes darah (blood test). Melalui kedua tes ini, maka diketahui apakah seseorang mengalami kecanduan obat-obatan tertentu atau tidak.

#### **b. Metode Ilmiah Semu**

Metode ilmiah semu. Bagi lembaga yang ingin menilai kemampuan seorang pelamar dalam jangka waktu yang singkat, dapat dilakukan dengan teknik yang disebut teknik ilmiah semu. Adapun metode ilmiah semu tersebut, diantaranya adalah;<sup>27</sup>

- 5) *Phrenology*; Merupakan suatu cara untuk menilai kualitas seseorang dengan memperhatikan bentuk kepala;
- 6) *Physiognomy*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka;
- 7) *Astrology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang menggolongkan tanggal kelahirannya;
- 8) *Pegmentation*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk dan warna rambut;
- 9) *Graphology*; Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan mempelajari dan memperhatikan tulisan tangan.

#### **4. Tingkatan Seleksi**

Untuk bisa mendapatkan Pegawai yang berkualitas, serta tepat sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan lembaga, perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan-tingkatan seleksi yang dilakukan di setiap organisasi atau perusahaan berbeda-beda, tergantung dari kebutuhan dan tingkat kecermatan atau ketelitian setiap lembaga dalam melaksanakan seleksi, sehingga semakin baik seleksi Pegawai yang

<sup>27</sup>Ishak dan Hendri. *Manajemen Sumber*, 85

dilakukan lembaga, maka tenaga kerja yang diperoleh akan bisa lebih produktif. Menurut Malayu Hasibuan (dalam Jahari), ada beberapa tingkatan yang harus dilakukan lembaga dalam melakukan seleksi penerimaan Pegawai , yaitu: <sup>28</sup>

#### **a. Seleksi Tingkat Pertama**

Seleksi tingkat pertama merupakan proses awal penerimaan pegawai yang melibatkan berbagai tahap administratif, mulai dari pengumpulan surat lamaran hingga penetapan calon pegawai yang berstatus masa percobaan. Pada tahap ini, seleksi dilakukan secara teoritis dengan menilai aspek-aspek formal seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan dasar. Namun, kemampuan psikologis dan mental calon pegawai belum sepenuhnya teruji. Psikologi dalam seleksi tingkat ini berfokus pada analisis kecocokan awal pelamar dengan kriteria pekerjaan melalui tes tertulis atau wawancara. Tes psikologi sering digunakan untuk menilai potensi, kepribadian, dan motivasi intrinsik pelamar yang dianggap penting bagi keberhasilan di tahap berikutnya.

#### **b. Seleksi Tingkat Kedua**

Pada seleksi tingkat kedua, calon pegawai yang sudah berstatus masa percobaan dinilai berdasarkan pengamatan langsung terhadap performa kerja, disiplin, dan sikap mereka di lingkungan kerja nyata. Aspek psikologis sangat penting dalam tahap ini karena pengamatan lebih mendalam dilakukan terhadap perilaku, motivasi, serta adaptabilitas calon pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Psikologi dalam seleksi tingkat ini melibatkan pengujian daya tahan mental, kecerdasan emosional, serta bagaimana mereka berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Evaluasi kemampuan sosial dan kontrol diri juga menjadi bagian dari penilaian untuk mengetahui sejauh mana calon pegawai mampu bekerja dalam tim dan menyelesaikan konflik.

#### **c. Seleksi Tingkat Ketiga**

Seleksi tingkat ketiga melibatkan proses pelatihan pra jabatan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Ujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa calon pegawai siap menjadi pegawai tetap dengan kemampuan yang diharapkan. Dari sudut pandang psikologi, pelatihan ini menekankan pada pengembangan kognitif, manajemen stres, dan penguatan motivasi. Proses ini juga menguji resiliensi mental serta

---

<sup>28</sup>Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 72.

kemampuan calon pegawai untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi. Ujian akhir menjadi sarana untuk mengevaluasi apakah mereka telah memenuhi standar yang diinginkan, baik secara teknis maupun psikologis, dan kelulusan menjadi tolok ukur kesiapan mereka sebagai pegawai tetap.

## 5. Kualifikasi Penyeleksi

Dalam pelaksanaan seleksi Pegawai, penyeleksi memegang peranan yang sangat penting. Penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar. Seorang penyeleksi juga harus orang yang benar-benar mengetahui dan memahami tentang dasar dan tujuan pelaksanaan seleksi tersebut. Hal ini supaya apa yang menjadi sasaran seleksi dapat dicapai dengan baik. Tanpa mengetahui secara jelas tentang dasar, tujuan seleksi, dan kualifikasi seleksi akan mengakibatkan sasaran yang ingin dicapai menyimpang. Salah satu bagian penting dalam pelaksanaan seleksi adalah wawancara. Dalam pelaksanaan wawancara diperlukan seorang penyeleksi (pewawancara) yang benar-benar handal. Marwansyah dan Mukaram, menyatakan bahwa, seorang pewawancara (interviewer) hendaknya memiliki kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut:<sup>29</sup>

### a. Memiliki kepribadian yang menyenangkan

Pewawancara dengan kepribadian yang menyenangkan dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi calon pegawai. Dalam psikologi, kepribadian yang menyenangkan biasanya berkaitan dengan ciri-ciri seperti keramahan, kesabaran, dan sikap positif. Pewawancara yang memiliki kepribadian ini mampu mengurangi kecemasan pelamar dan mendorong keterbukaan selama wawancara. Sikap yang menyenangkan juga mempengaruhi kesan pertama dan membantu membangun rapport, yang penting dalam mengevaluasi respons alami pelamar. Dari perspektif psikologi sosial, pewawancara dengan kepribadian yang hangat cenderung meningkatkan kepercayaan diri pelamar, sehingga wawancara menjadi lebih interaktif dan informatif.

### b. Bersikap empatik

Empati adalah kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain. Dalam wawancara, pewawancara yang empatik mampu menangkap isyarat nonverbal dan emosional pelamar, yang sering kali tidak terungkap secara eksplisit. Psikologi empati menekankan

---

<sup>29</sup> Marwansyah & Mukaram, *Manajemen SDM*, :57,

pentingnya sensitivitas terhadap keadaan emosional lawan bicara, yang membantu pewawancara memberikan penilaian lebih holistik. Sikap empatik juga memungkinkan pewawancara memahami perspektif pelamar tanpa bias atau prasangka, yang berperan penting dalam menciptakan wawancara yang adil dan manusiawi. Empati dapat meningkatkan kualitas komunikasi, memperdalam pemahaman, dan menciptakan lingkungan yang saling menghargai.

**c. Memiliki kemampuan berkomunikasi secara efektif khususnya kemampuan mendengarkan**

Kemampuan berkomunikasi yang baik, terutama dalam mendengarkan, adalah salah satu aspek penting dalam wawancara. Dari sudut pandang psikologi, mendengarkan secara aktif melibatkan perhatian penuh terhadap apa yang disampaikan pelamar, baik verbal maupun nonverbal. Pewawancara yang mampu mendengarkan secara efektif dapat menangkap informasi yang lebih mendalam dan memahami niat serta perasaan yang mendasari jawaban pelamar. Mendengarkan aktif juga mengurangi risiko miskomunikasi dan memungkinkan pewawancara mengajukan pertanyaan yang lebih relevan. Psikologi komunikasi menekankan bahwa pendengaran yang baik meningkatkan kualitas interaksi dan mendorong keterbukaan dari pelamar.

**d. Memiliki kemampuan mendalam tentang persyaratan jabatan**

Pengetahuan mendalam tentang persyaratan jabatan memungkinkan pewawancara mengidentifikasi kecocokan pelamar dengan posisi yang ditawarkan. Psikologi dalam hal ini terkait dengan pemahaman terhadap kompetensi, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang relevan dengan pekerjaan tertentu. Pewawancara yang memiliki pemahaman yang baik tentang jabatan akan lebih mampu mengukur potensi dan kesesuaian pelamar. Dari perspektif psikologi industri dan organisasi, pewawancara yang memahami job fit dapat membantu memprediksi performa kerja dan kepuasan kerja di masa depan, yang penting dalam pengambilan keputusan rekrutmen.

**e. Menghormati orang-orang yang berasal dari berbagai latar belakang dan sifat**

Dalam psikologi, menghormati keragaman mengacu pada penerimaan dan pengakuan terhadap perbedaan individu tanpa prasangka. Pewawancara yang menghargai latar belakang dan sifat yang berbeda memiliki kesadaran akan bias yang mungkin muncul selama proses wawancara. Psikologi lintas budaya menekankan pentingnya inklusi dan sensitivitas terhadap perbedaan budaya, sosial, dan ekonomi dalam

interaksi manusia. Sikap ini tidak hanya menciptakan suasana yang adil bagi pelamar, tetapi juga menunjukkan keterbukaan organisasi terhadap keragaman. Pewawancara yang menghormati keragaman cenderung membuat pelamar merasa lebih dihargai dan diperlakukan setara.

#### **f. Sadar akan pandangan “stereotype” terhadap wanita dan kelompok minoritas**

Stereotip adalah keyakinan atau persepsi yang terlalu disederhanakan tentang kelompok tertentu, yang sering kali menyebabkan bias dalam proses wawancara. Kesadaran terhadap stereotip memungkinkan pewawancara menghindari penilaian yang didasarkan pada asumsi yang salah mengenai gender, ras, atau etnis pelamar. Psikologi stereotip menjelaskan bahwa bias semacam ini dapat memengaruhi keputusan perekrutan, merugikan kelompok tertentu dan mengurangi objektivitas wawancara. Pewawancara yang sadar akan stereotip berupaya menciptakan proses yang lebih adil dan merata dengan menilai pelamar berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan potensi tanpa dipengaruhi oleh prasangka.

### **6. Evaluasi Hasil Seleksi**

Evaluasi pelaksanaan seleksi diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif pelaksanaan seleksi yang telah dilakukan. Dari hasil evaluasi akan dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan proses seleksi yang telah dilaksanakan; Apakah hasil dari seleksi yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan lembaga . Selain itu dari hasil evaluasi juga, lembaga akan dapat mengetahui seberapa efektif metode seleksi yang digunakan. Hasil evaluasi ini yang nantinya akan digunakan sebagai bahan rujukan bagi perusahaan untuk pelaksanaan seleksi dimasa yang akan datang.<sup>30</sup>

#### **D. Proses Seleksi Pegawai**

Proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu lembaga atau organisasi,<sup>31</sup> Seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan (recruitment). Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau tidak dalam suatu instansi Karena seleksi harus dilaksanakan untuk

<sup>30</sup>Jahari, *Manajemen Sumber Daya*, 73.

<sup>31</sup> Simamora, *Rekrutmen dan Seleksi*, 1119



mendapatkan pegawai yang *qualified* agar benar-benar sesuai dengan kebutuhan maka dalam seleksi harus melalui beberapa tahap seleksi, yaitu: <sup>32</sup>

### 1. Seleksi persyaratan Administrasi

Pemeriksaan persyaratan *administrative* merupakan tahap pertama yang harus ditempuh oleh bagian seleksi tenaga kerja untuk mengetahui lengkap tidaknya persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar. Seleksi administrasi meliputi pengisian formulir yang disediakan instansi, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika perlu.

Formulir tersebut biasanya memuat keterangan dan data pribadi mengenai hal-hal sebagai berikut: <sup>33</sup>

- a. Mengenai pribadi; nama lengkap, tempat tinggal dan nomor telepon/Hp.
- b. Keterangan perorangan; umur, status perkawinan, jumlah saudara dan alamat orang tua.
- c. Keterangan fisik; seperti tinggi badan, berat badan, kesehatan Informasi dan sebagainya.
- d. Pendidikan: SMU, Diploma, Sarjana, Pascasarjana dan lain sebagainya.
- e. Pengalaman kerja; dimana pernah bekerja, berapa lama, bagian apa, mengapa berhenti.
- f. Keterangan; hobi, prestasi dan lain sebagainya

Biasanya syarat yang harus dipenuhi para pelamar yang merupakan lampiran surat lamaran, antara lain:

- 1) Fotocopy ijazah serta sertifikat pelatihan/kursus yang dimiliki;
- 2) Daftar riwayat hidup atau Curriculum vitae
- 3) Surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian
- 4) Surat keterangan sehat dari dokter
- 5) Pas foto sesuai dengan permintaan.
- 6) Fotocopy Kartu Tanda Penduduk.

---

<sup>32</sup> Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya*, 67

<sup>33</sup> Sastrohadiwiryo, *Seleksi Calon Pegawai*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 119

7) Surat keterangan pengalaman kerja.

Tujuan dari pengisian formulir ini adalah untuk memberikan gambaran umum tentang pribadi pelamar, untuk mendapatkan kesan watak dan karakter kepribadian pelamar, dan untuk menentukan calon tenaga kerja mana yang harus dicalonkan dan dipanggil untuk seleksi tahap berikutnya.

## 2. Pengujian Seleksi (*Selection Test*)

Tes atau Pengujian ini dapat berupa pengujian kemampuan, pengujian keterampilan teknis, pengujian pengetahuan umum dan pengujian kepribadian. Tes atau pengujian ini biasanya disesuaikan dengan jabatan dan tingkatan dalam organisasi. Selain itu, ada juga perusahaan atau organisasi yang menerapkan tes minat (*activity preferences test*), tes tulisan tangan (*graphology test*), tes kesehatan (*Medical Test*), tes psikometri (*Psychometric Test*) dan tes lainnya.

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon pegawai yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan di jabat.<sup>34</sup>

### a. Tes tertulis

Bentuk tes tertulis meliputi beberapa bentuk tes, diantaranya;

#### 1) Subyektif: Karangan Singkat

Tes tertulis subyektif meminta calon tenaga kerja untuk membuat karangan singkat, biasanya berdasarkan tema yang diberikan, guna memperoleh kesan mengenai karakter kepribadian mereka. Unsur psikologis dalam tes ini berperan penting karena memungkinkan penguji untuk mengevaluasi kemampuan berpikir kritis, kreativitas, serta pola pikir individu. Selain itu, analisis dari struktur tulisan, gaya bahasa, dan pemilihan kata dapat memberikan gambaran tentang stabilitas emosi, tingkat kecerdasan, dan bagaimana individu menghadapi situasi kompleks. Tes ini sering kali digunakan untuk menggali motivasi dan nilai-nilai yang dianut oleh calon pekerja.

#### 2) Obyektif: Menjawab Pertanyaan dengan Metode Skala Likert

Tes obyektif menilai kemampuan kandidat untuk menjawab pertanyaan dengan metode tertentu, seperti skala Likert, di mana responden diminta untuk menilai pernyataan pada skala dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Unsur psikologis dari tes ini membantu

---

<sup>34</sup> Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya*, 68

menilai sikap, persepsi, dan kecenderungan perilaku individu secara kuantitatif. Skala ini memberikan gambaran tentang kestabilan emosi, tingkat kepuasan, dan motivasi kerja. Tes obyektif juga mengurangi bias karena respons dinilai berdasarkan standar yang jelas, bukan interpretasi subjektif, sehingga lebih mudah dibandingkan secara numerik.

### 3) ***True-False Test: Menentukan Benar atau Salah***

Tes true-false meminta peserta untuk menentukan apakah suatu pernyataan benar atau salah. Secara psikologis, tes ini membantu mengukur pengetahuan faktual dan kecepatan pengambilan keputusan individu. Kandidat dengan tingkat stres yang tinggi mungkin cenderung membuat kesalahan dalam menjawab tes ini, karena mereka merasa tertekan untuk segera menentukan pilihan. Selain itu, tes ini mengukur kemampuan kognitif dalam memilah informasi yang benar atau salah dengan cepat, memberikan wawasan tentang seberapa akurat dan cepat seseorang dapat memproses informasi di bawah tekanan.

### 4) ***Multiple Choice Test: Memilih Jawaban yang Paling Tepat***

Tes multiple choice mengharuskan calon tenaga kerja memilih jawaban yang paling tepat di antara beberapa alternatif yang tersedia. Unsur psikologis dalam tes ini berkaitan dengan kemampuan berpikir analitis dan keterampilan pemecahan masalah. Peserta dituntut untuk mengenali informasi yang benar dengan mengevaluasi pilihan yang diberikan. Tes ini juga dapat mengungkapkan tingkat kepercayaan diri, karena seseorang yang cenderung ragu-ragu mungkin lebih banyak menebak dibandingkan mereka yang yakin akan jawabannya. Selain itu, tes ini menilai kemampuan fokus dalam menyaring informasi yang relevan di bawah tekanan.

### 5) ***Completion Test: Melengkapi Jawaban yang Sudah Tersedia Sebagian***

Tes completion meminta kandidat untuk melengkapi pernyataan yang hanya sebagian informasinya diberikan. Unsur psikologis dalam tes ini menguji daya ingat, pemahaman, dan kemampuan berpikir kreatif. Cara seseorang melengkapi jawaban dapat mengungkapkan sejauh mana pengetahuan yang mereka miliki serta kemampuan mereka dalam memahami konsep secara menyeluruh. Dari sudut pandang psikologis, tes ini juga menguji adaptabilitas seseorang, karena mereka harus dapat melengkapi informasi yang hilang dengan pengetahuan yang mereka miliki, sekaligus menghindari kebingungan.

### 6) ***Short Answer: Menjawab dengan Singkat dan Jelas***

*Tes short answer* mengharuskan calon tenaga kerja untuk menjawab pertanyaan dengan singkat, namun tetap jelas dan tepat. Dari sudut pandang psikologis, tes ini menilai kemampuan peserta untuk mengekspresikan diri secara efektif dan efisien, serta kemampuan mereka

untuk merangkum informasi yang penting. Jawaban singkat juga mengukur tingkat kepercayaan diri dan ketelitian dalam menyampaikan jawaban yang spesifik tanpa menyimpang dari konteks pertanyaan. Individu dengan keterampilan komunikasi yang baik akan mampu memberikan jawaban yang ringkas namun informatif, yang mencerminkan pemahaman yang mendalam terhadap materi yang ditanyakan.

### **b. Tes psikologi (psychological test)**

Tes psikologi yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*intelligence*), bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*), dan kepribadian (*personality*) dari pelamar. Jadi tes psikologi menurut Hasibuan, merupakan proses menguji dan mengetes kemampuan mental pelamar apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan instansi: <sup>35</sup>

- 1) Tes kecerdasan (*intelligence test*), yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- 2) Tes kepribadian (*personality test*), yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran, dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan organisasi.
- 3) Tes bakat (*aptitude test*), yaitu mengetes dan mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari.
- 4) Test minat (*interest test*), yaitu mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.
- 5) Tes prestasi (*achievement test*), yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Tes prestasi ini hendaknya dilakukan secara cermat dan mendalam untuk mengetahui apa pelamar mempunyai mental serta kemauan besar dalam mencapai prestasi kerja optimal.

### **c. Tes Informasi dan fisik**

Tes Informasi dan fisik, yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran, penglihatan dan lain-lain. Tes Informasi ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kemungkinan memperoleh pegawai yang kurang sehat. Menurut Siagian, karena Informasi juga menentukan tingkat prestasi kerja pegawai. "Tidak mungkin pegawai akan berprestasi baik jika dia sering sakit dan tidak

---

<sup>35</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 67.

pernah hadir untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Hal ini harus dilakukan bertujuan untuk mengurangi pengeluaran biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi" <sup>36</sup>

### 3. Wawancara

Ada beberapa bentuk wawancara dalam kegiatan seleksi pegawai yaitu; wawancara penyaringan awal; dan wawancara kerja adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk membuat penilaian secara cepat terhadap kelayakan pelamar" <sup>37</sup>. Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak atas seorang pelamar. Untuk hal itu, ada lima manfaat yang dapat dipetik dari wawancara yaitu: <sup>38</sup>

#### a. Kesan kuat tentang akseptabilitas pelamar untuk bekerja dalam organisasi.

Wawancara seleksi memberikan kesempatan kepada pewawancara untuk mendapatkan kesan pertama yang kuat mengenai pelamar. Aspek psikologis seperti bahasa tubuh, kontak mata, dan cara bicara sangat memengaruhi penilaian ini. Pelamar yang menunjukkan kepercayaan diri dan sikap positif cenderung memberikan kesan bahwa mereka dapat beradaptasi dengan baik dalam lingkungan kerja. Selain itu, pewawancara dapat melihat apakah pelamar memiliki motivasi dan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya organisasi, yang sering kali lebih sulit diukur melalui tes tertulis atau dokumen lamaran.

#### b. Perolehan jawaban yang agak pasti atas pertanyaan apakah pelamar mampu melaksanakan pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

Dalam wawancara, pewawancara dapat mengeksplorasi lebih dalam kemampuan teknis dan pengetahuan pelamar tentang pekerjaan yang akan diemban. Secara psikologis, pewawancara juga dapat mengamati respons pelamar terhadap pertanyaan-pertanyaan yang menguji cara berpikir kritis dan penyelesaian masalah. Jawaban yang logis dan terstruktur menunjukkan bahwa pelamar mampu menangani tugas

---

<sup>36</sup>Hasibuan, *Manajemen Sumber*, 69.

<sup>37</sup> Sastrohadiwiryo, *Seleksi Calon Pegawai*, 119

<sup>38</sup>Hani Handoko, T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPF, 2001), 70

dengan baik. Selain itu, wawancara memberi peluang untuk mengevaluasi ketahanan mental pelamar dalam situasi tekanan, sebuah indikasi penting tentang kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

**c. Perolehan bahan perbandingan antara pelamar yang diwawancarai dengan para pelamar lain untuk pekerjaan yang sama.**

Wawancara memungkinkan pewawancara untuk mengumpulkan informasi yang lebih spesifik dan komparatif di antara pelamar. Secara psikologis, pewawancara bisa menilai bagaimana tiap pelamar menghadapi situasi yang sama, yang sering kali menggambarkan perbedaan dalam motivasi, sikap, dan kecerdasan emosional. Perbandingan ini berguna dalam memilih pelamar yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis terbaik, tetapi juga memiliki kualitas psikologis yang sesuai dengan dinamika tim dan budaya kerja organisasi.

**d. Pengenalan pelamar dengan lebih baik oleh pewawancara.**

Melalui percakapan yang mendalam, pewawancara dapat memahami lebih jauh tentang latar belakang, kepribadian, dan karakter pelamar. Aspek psikologis seperti empati, respons terhadap pertanyaan sulit, dan sikap menghadapi kritik dapat diukur dengan lebih baik melalui interaksi langsung. Ini membantu pewawancara menentukan apakah pelamar cocok secara personal dan profesional untuk bekerja dalam lingkungan organisasi, sehingga menghasilkan keputusan seleksi yang lebih akurat.

**e. Kesempatan bagi pelamar yang diwawancarai untuk lebih mengenal organisasi yang akan mempekerjakannya melalui informasi yang diperolehnya dari pewawancara.**

Wawancara juga memberikan manfaat bagi pelamar, di mana mereka bisa memperoleh wawasan yang lebih dalam tentang organisasi. Secara psikologis, pelamar dapat mengevaluasi apakah lingkungan kerja, budaya organisasi, dan visi perusahaan sesuai dengan aspirasi dan nilai-nilai pribadi mereka. Pertanyaan yang diajukan pewawancara juga bisa memberikan gambaran tentang ekspektasi dan tantangan dalam pekerjaan tersebut, sehingga membantu pelamar membuat keputusan yang lebih bijaksana mengenai kesesuaian mereka terhadap posisi yang dilamar.

#### **4. Pemeriksaan Latar Belakang dan Referensi**

Pemeriksaan latar belakang dan referensi adalah langkah penting dalam proses seleksi karyawan untuk memverifikasi informasi yang diberikan oleh pelamar. Biasanya, perusahaan akan menghubungi referensi yang telah disebutkan oleh pelamar, seperti mantan atasan, kolega,

atau kenalan pribadi, untuk memeriksa kebenaran data terkait pengalaman kerja, keahlian, dan karakteristik personal. Penggunaan surat referensi masih menjadi perdebatan. Beberapa perusahaan menganggap referensi kurang bermanfaat dalam memberikan gambaran yang lengkap tentang seorang pelamar, sementara yang lain meyakini bahwa referensi memberikan wawasan penting, terutama terkait pengalaman kerja. Pengalaman ini menjadi landasan penting untuk menilai apakah pelamar mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam pekerjaan.

Dari sudut pandang psikologis, pemeriksaan latar belakang dan referensi juga memberikan gambaran terkait kepribadian, etika kerja, dan stabilitas emosional seorang pelamar. Hal ini membantu perusahaan memastikan bahwa individu tersebut sesuai dengan budaya organisasi dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja. Informasi dari referensi dapat mengungkapkan tingkat tanggung jawab, integritas, serta kemampuan interpersonal pelamar, yang berperan penting dalam penilaian kesesuaian mereka untuk posisi yang dilamar.

### **5. *Realistic Job Preview* (Penjelasan Pekerjaan Secara Realistis)**

*Realistic Job Preview* (RJP) adalah metode yang digunakan perusahaan untuk memberikan gambaran yang jelas dan seimbang tentang posisi pekerjaan yang ditawarkan, termasuk sisi positif dan negatifnya. Ini menjadi sangat penting dalam industri yang mungkin kurang dikenal atau dalam pekerjaan yang melibatkan banyak interaksi dengan orang, seperti layanan publik. Melalui RJP, calon karyawan dapat memahami tanggung jawab dan tantangan pekerjaan secara menyeluruh, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang apakah pekerjaan tersebut sesuai dengan ekspektasi mereka.

Secara psikologis, RJP membantu calon karyawan mengelola harapan dan mengurangi ketidakpastian terkait pekerjaan yang akan dijalani. Dengan mengetahui sisi negatif dan positif dari pekerjaan, calon karyawan dapat mempersiapkan diri lebih baik, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja di masa mendatang. Selain itu, dengan memberikan gambaran yang realistis, perusahaan dapat mengurangi turnover karyawan karena calon yang tidak cocok akan lebih cenderung untuk mundur sebelum memulai pekerjaan, menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan.



## 6. Keputusan Penyeleksian (Selection Decision)

Keputusan penyeleksian merupakan tahap akhir dalam proses seleksi, di mana perusahaan menentukan apakah seorang pelamar akan diterima berdasarkan hasil dari semua tahapan seleksi sebelumnya. Informasi yang dikumpulkan melalui wawancara awal, pengujian seleksi, pemeriksaan latar belakang, referensi, dan evaluasi medis semuanya dipertimbangkan dalam proses ini. Pada tahap ini, perusahaan menilai kelayakan pelamar secara komprehensif dan memutuskan apakah pelamar tersebut memenuhi persyaratan untuk posisi yang dilamar. Dari perspektif psikologis, pengambilan keputusan ini juga mencakup analisis kecocokan psikologis pelamar dengan pekerjaan dan lingkungan kerja. Aspek seperti kestabilan emosional, motivasi, dan kemampuan untuk bekerja di bawah tekanan menjadi faktor penting yang diperhatikan. Keputusan yang tepat akan menghasilkan karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga mampu beradaptasi dengan baik secara mental dan emosional dalam lingkungan kerja.

## 7. Surat Pengangkatan (Appointment Letter)

Setelah seleksi selesai dan keputusan dibuat, pelamar yang berhasil akan diberikan surat pengangkatan atau *appointment letter* yang menandakan pengangkatan resmi mereka sebagai karyawan. Manajer personalia akan membuat keputusan berdasarkan hasil dari semua tes dan wawancara yang telah dilakukan. Jika pelamar tidak mendapatkan posisi yang diinginkan, terkadang sistem rekrutmen akan menyarankan posisi lain yang sesuai dengan hasil tes mereka. Penempatan yang tepat, disertai orientasi kerja yang komprehensif, akan membantu karyawan baru memahami tanggung jawab mereka, serta sejarah dan budaya perusahaan.

Penempatan yang tepat, dari sudut psikologis, sangat penting untuk kesejahteraan emosional dan kepuasan kerja karyawan. Dengan orientasi yang baik, karyawan akan merasa lebih dihargai dan siap untuk berkontribusi secara optimal. Perasaan memiliki dan bangga terhadap perusahaan adalah elemen penting yang mendukung motivasi dan komitmen kerja, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas dan kinerja.

## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Psikologi Seleksi pegawai
  - Konsep Dasar Seleksi Pegawai
  - Pinsip Dasar Kebijakan dan Pertimbangan Seleksi Pegawai
  - Metode dan Teknik Tes Seleksi Pegawai
  - Proses Seleksi
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh :

NIM :  
 JURUSAN :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Siswa dg. ....  
 Mahasiswa,  
 NIM. ....

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

# Part: 7

## Assessment Center Membentuk Calaan Pegawai/Manajer Unggul dan Kompeten

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELALAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Assessment Center Membentuk Calaan Pegawai

### POKOK BAHASAN

1. Konsep Dasar Assessment Center
2. Karakteristik Assessment Center
3. Proses Tahapan, Metode dan Program Assessment Center
4. Kebijakan Assessment Center dalam Instansi Pemerintah

## TOPIK BAHASAN

**S**emakin tingginya pemahaman perusahaan akan pentingnya sumber daya manusia yang saat ini sudah dianggap sebagai aset perusahaan/organisasi yang harus dikembangkan dan dipertahankan, terlihat dari semakin banyaknya perusahaan/organisasi membentuk *Assessment Center*. Prioritas utama para pemimpin organisasi/perusahaan dewasa ini adalah menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mememangkan persaingan dunia bisnis yang sangat ketat. Salah satu keunggulan yang bisa dicapai dan sulit untuk ditiru oleh pesaing yaitu keunggulan dari sisi sumber daya manusia melalui kreatifitas yang dihasilkan dan keunikan sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi dapat menciptakan keunggulan sumber daya manusianya dengan menerapkan manajemen yang berbasis kompetensi yang diadakan melalui *Assessment Center*. *Assessment Center* merupakan proses yang terpusat pada satu lokasi untuk menangani sumber daya manusia yang terpusat, terkendali dan terawasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam perusahaan. *Assessment Center* bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan ke depan serta digunakan untuk proses seleksi dan penempatan karyawan sehingga AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. *Assessment Center* dicerminkan oleh karakteristik adanya simulasi yang menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/kompetensi asesi (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran yang dijalankan dan diukur oleh seorang asesor yang terlatih. *Assessment Center* merupakan proses yang terpusat pada satu lokasi untuk menangani sumber daya manusia terpusat, terkendali dan terawasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam perusahaan. *Assessment Center* bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan ke depan serta digunakan untuk proses seleksi dan penempatan karyawan sehingga AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi perusahaan. *Assessment Center* dicerminkan oleh karakteristik adanya simulasi yang menggunakan berbagai simulasi yang mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat jabatan yang akan diduduki. Observasi perilaku/kompetensi asesi (peserta asesmen) didasarkan beberapa simulasi (minimal dua) yang didesain untuk mengukur dimensi/kompetensi yang sama dengan tujuan untuk mengeliminasi kesalahan pengukuran yang dijalankan dan diukur oleh seorang asesor yang terlatih.

## A. Konsep Dasar *Assessment Center*

### 1. Pengertian dan Hakikat *Assessment Center*

*Assessment Center* adalah suatu metode pelengkap dari metode-metode yang telah ada sebelumnya yang nyata-nyata mampu meningkatkan akurasi dalam penempatan orang yang tepat dalam jabatan yang tepat. Dalam hubungannya dengan *career planning*, metode *assessment center* bisa membantu melacak calon-calon potensial dan menyiapkan calon-calon tersebut (dengan mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada dan tindakan untuk mengatasinya seperti mengikuti pelatihan, dan lain-lain) untuk menduduki jabatan-jabatan tertentu dalam perusahaan. *Assessment Center* adalah suatu metode pelengkap dari metode-metode yang telah ada sebelumnya yang nyata-nyata mampu meningkatkan akurasi dalam penempatan orang yang tepat dalam jabatan yang tepat.<sup>1</sup>

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, *Assessment Center* diartikan sebagai berikut: Gary Dessler menyatakan bahwa: “Pusat penilaian manajemen adalah kegiatan dua sampai tiga hari dimana sekitar dua belas calon pimpinan melaksanakan tugas-tugas manajemen realitas (seperti melakukan penyajian) di bawah pengamatan penilai ahli, tiap calon yang berpotensi sebagai pimpinan dinilai Pusat itu sendiri mungkin hanya berupa sebuah ruang pertemuan, tetapi sering diadakan dalam ruang khusus yang dibatasi kaca satu arah untuk memudahkan penilaian, melakukan pengamatan, tanpa terlihat oleh peserta.”<sup>2</sup>

R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R. Greer, menyatakan bahwa: “Sebuah proses seleksi telah berevolusi dengan mengkombinasikan banyak perangkat seleksi lain seperti wawancara, prosedur pengujian yang bervariasi dan latihan-latihan yang dikembangkan untuk situasi tertentu yang mensimulasikan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. Proses penilaian yang dikombinasikan ini disebut sebagai “assessment center” disebut sebagai center/pusat karena prosedur penilaian ini telah sering dilakukan dengan periode satu hari hingga satu minggu pada lokasi-lokasi yang jauh dari tempat kerja atau assessment center merupakan suatu proses di mana pesertanya berpartisipasi dalam latihan keahlian dan mempergunakan keahlian mereka untuk melaksanakan aktivitas tertentu yang dinilai.”<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Susi Adiawaty: “Peningkatan Mutu Karyawan Melalui Assesment Center” *Jurnal Esensi*. 18:1 (Januari 2015), 62

<sup>2</sup> Garry Desler, *Manajemen Personalisasi Teknik dan Konsep Modern*, (Jakarta, Erlangga. 1986), 157

<sup>3</sup> Middlemist, R. D. Michael & Greer, Charles R., *Personal Management : Jobs, People and Logic*, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall., 1983), 344

Dunnette dalam bukunya *'Industrial and Organizational Psychology'* (Psikologi Industri dan Organisasi), menyatakan bahwa istilah *'assessment center'* berarti: “Serangkaian aktivitas yang distandarisasi dari suatu kelompok yang memberikan dasar untuk menilai atau memprediksi tingkah laku individu yang dikenal atau dipercayai memiliki relevansi dengan pekerjaan yang dilaksanakan dalam kerangka organisasi.”<sup>4</sup>

Untuk hal itu, Shermom menjelaskan bahwa *Assessment Centre* adalah "metode untuk mengukur kompetensi dalam menerapkan rencana pekerjaannya. Namun hal tersebut harus didukung oleh kebijakan sumber daya manusia yang efektif dalam rangka untuk memperoleh hubungan yang benar antara kebijakan dalam praktek dalam hal penilaian orang tentang kemampuan mereka dan unsur- unsur mereka dan konteks organisasi."<sup>5</sup>

Pada hakikatnya; *Assessment Center* (AC), adalah suatu metoda pelengkap dari metoda-metoda yang sudah ada sebelumnya yang memiliki akuntabilitas, memiliki teknik dan langkah-langkah yang sistematis untuk mengukur kemampuan seseorang yang mampu meningkatkan akurasi dalam menggambarkan kemampuan orang yang lebih lengkap sesuai dengan persyaratan kompetensi seorang pemimpin yang diinginkan perusahaan agar proses penempatan dapat dilakukan secara tepat dalam jabatan yang tepat. Informasi yang cukup lengkap didapatkan dari proses *Assessment center* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia dan penempatan karyawan sehingga *Assessment Center* dapat digunakan sebagai strategi bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusianya untuk mencapai sumber daya manusia yang unggul dan Kompeten.

## 2. Sejarah Perjalanan *Assessment Center* di Indonesia

*Assessment* bukanlah tempat tetapi merupakan suatu proses. Penggunaan *Assessment Center* pada awalnya digunakan pada dunia militer yang digunakan oleh Jerman dan Inggris dalam menyeleksi tentara pada perang dunia ke 2. Kesuksesan penggunaan *assessment center* oleh Jerman dan Inggris tersebut diadaptasi dan digunakan oleh *British Civil Service* untuk rekrutmen pegawai staff administrasi. Tahun

<sup>4</sup> Dunnette, Marvin D, *Handbook of Industrial an organizational Psychology*. (Chicago: Rand McNally College pub.Co. 1976) 311

<sup>5</sup> Shermom. Shermom, Ganesh, *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment, and Development Centres*, (Tata McGraw, Delhi 2004), 146

1050-an digunakan oleh *Telephone and Telegram Company* (AT&T) untuk dunia bisnis. Kesuksesan AT&T menggunakan metode *Assessment center* ditiru oleh perusahaan-perusahaan bisnis lainnya di seluruh dunia.<sup>6</sup>

Perjalanan *Assessment Center* di Indonesia, dirilis Yunia Mandalasari 2015;<sup>7</sup>

#### a. Berawal dari ketidakjelasan aturan sistem kaderisasi yang ada di lingkungan kerja PERUMTEL

Berawal dari ketidakjelasan aturan sistem kaderisasi yang ada di lingkungan kerja PERUMTEL serta didorong oleh perkembangan zaman yang menuntut kualitas sumber daya manusia yang lebih baik lagi, maka pada tahun 1983 Fajar Bastaman yang saat itu menjabat sebagai Kepala Bagian Psikologi Telekomunikasi dipanggil oleh Dirut Telkom, Willy Munandir. Sebagai pimpinan tertinggi di Telkom, Willy Munandir meminta Fajar Bastaman untuk merekomendasikan kandidat untuk Kawitel di lingkungan Telkom. Pada saat itu, *tools* yang digunakan untuk seleksi masih terbatas tools psikometri yang laporannya menceritakan aspek inteligensi, emosionalitas, dan sosialibilitas. Dirut meminta Fajar Bastaman untuk menceritakan secara spesifik perbedaan antara kandidat satu dengan kandidat yang lain. Fajar Bastaman bertekad mencari cara agar dapat menjelaskan kandidat secara objektif dan akurat. Dengan segala sumber dayanya, Fajar Bastaman bergerak untuk mencari dan memberikan jalan keluar yang dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis. Berpuluh literatur telah dibaca dan dipelajari oleh Fajar Bastaman, sampai akhirnya Fajar Bastaman meminta untuk dibeli buku *Encyclopedia of Psychiatry, Neurology & Psychology*. Menanggapi permintaan Fajar Bastaman, tanpa banyak pertimbangan, Dirut langsung setuju untuk membelikan buku tersebut.

#### b. *Eureka*, lembar demi lembar dipelajari

Fajar Bastaman terutama pada bab Psikologi. Fajar Bastaman tertarik pada kata “*Assessment Center*” karena pada halaman tersebut tertulis “*job related*”. Dalam hati Fajar Bastaman terbersit, “Mungkin ini yang saya cari!”. Dalam bab lain pun disebutkan 9 tokoh Psikolog

<sup>6</sup> Susi Adiaty: “Peningkatan Mutu Karyawan, 63

<sup>7</sup> Yunia Mandalasari, *Mengenal ACI (Assessment Center Indonesia) PT. Telkom Indonesia*. Tersedia di <https://yuniamandalasari.wordpress.com/2015/03/13/mengenal-aci-assessment-center-indonesia-pt-telkom-indonesia/> (diakses tanggal 28 September 2024)



yang mempelajari *Assessment Center*. Fadjar Bastaman semakin tertarik untuk mempelajari lebih jauh sampai akhirnya membulatkan tekad untuk menyampaikan gagasan ini kepada Dirut, yaitu Willy Munandir.

### c. Menemukan metode yang tepat untuk manajemen Telkom

Ada metode yang tepat untuk manajemen Telkom untuk menetapkan dan memilih kandidat yang tepat menduduki suatu posisi. Gagasan ini tentu tidak begitu saja diterima. Fadjar Bastaman pun diminta untuk menuangkannya dalam suatu proposal, maka dibuatlah proposal ini pada tahun 1986. Namun, proposal tersebut tak kunjung mendapat tanggapan. Sampai akhirnya setelah tersimpan hampir 2 tahun, maka tahun 1987 barulah proposal tersebut disetujui oleh direksi dan program masuk dalam RKAP pada tahun 1988. Tantangan masih harus dihadapi, perjuangan belum berakhir. Setelah dimasukkan dalam program RKAP pada tahun 1988, tidak berarti realisasi proposal tersebut berjalan mulus. Tahun 1988, masuk direksi baru dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu Cacuk Sudarjanto. Gerakan pertama yang dilakukan oleh Cacuk Sudarjanto sebagai direktur utama pada saat itu adalah mengumpulkan seluruh manajer, kawitel, juga pejabat struktural yang ada di PT. Telkom dan diminta untuk membuat paper program masing-masing. Semangat dan harapan bangkit kembali. Fadjar Bastaman pun mencoba mengajukan kembali proposal *Assessment Center* yang pernah tertunda. Dalam konsinyir yang dilakukan dalam Divlat Telkom, Dirut meminta semua *paper* yang telah dibuat sebagai program unit dipresentasikan di hadapan direksi, sekjen, dan dirjen di lingkungan departemen **Parpostel**. Bapak Cacuk Sudarjanto pun antusias mendengarkan paparan Fadjar Bastaman. Pada waktu penutupan, semua peserta konsinyir berkumpul. Kemudian Dirut Bapak Cacuk Sudarjanto menyebut nama Fadjar Bastaman. Pada saat itu juga, Dirut langsung menginstruksikan untuk melaksanakan gagasan tentang metode *Assessment Center* yang diajukan oleh Fadjar Bastaman.

Dukungan penuh dari *top management* Telkom waktu itu memudahkan proses belajar dan pendalaman tentang *Assessment Center*. Kurangnya informasi dan pengetahuan tidaklah menghambat gerakan mereka. Negara-negara maju yang sudah lebih dulu menggunakan teknik dan cara-cara yang metodis dalam sistem pengkaderan, akhirnya menjadi acuan. Studi literatur dan forum diskusi selalu dilakukan guna mencari dan meramu semua informasi sehingga pemahamannya utuh mengenai konsep *Assessment Center*. Fadjar Bastaman dan tim pun melakukan studi banding ke Jerman (SIEMENS), Belanda (BDP), Amerika (DDI PITBURS, AT & T), dan Singapura. Roger Gill yang disertasinya banyak mengupas tentang *Assessment Center*, khususnya *In Tray Simulation*, banyak berjasa memperkenalkan *Assessment*

*Center* di Indonesia, khususnya di Telkom. Pada saat itu, tim Telkom yang hanya memiliki beberapa psikolog, akhirnya menggandeng tim psikologi TNI AD di bawah kepemimpinan Brigjen. Soemarto. Menjelang akhir tahun 1990, perjuangan tersebut mulai tertata dan terwujud setahap demi setahap, persiapan pun dirancang sematang mungkin. Pola hubungan dan kerja sama yang erat antara Telkom dan Psi AD, kian terasa ketika tim terlibat penuh dalam persiapan implementasi metode tersebut. Mulai dari *Assessor Training*, *TOT Assessor Training*, sampai dengan uji coba dan uji kaji materi selalu dilakukan secara bersama-sama. Hubungan kerja yang sifatnya informal dengan tetap menjaga sikap profesional, membuat suasana menjadi semakin kondusif dan dinamis. Kolaborasi ini sekaligus menjadi ajang bersama Telkom, Dinas Psikologi AD, dan Sesko TNI AD dalam menajamkan keahlian bidang *Assessment Center*.

#### **d. Diresmikan gedung *Assessment Center*.**

Tanggal 10 November 1990, Dirut Telkom, Cacuk Sudarijanto meresmikan gedung *Assessment Center*. Telkom merupakan instansi pertama yang mencetuskan dan menerapkan metode *Assessment Center* di Indonesia. Telkom juga memprakarsai untuk melaksanakan seminar *Assessment Center* yang pertama dengan mengundang Douglas Bray pada tahun 1995 dan Bill Byham pada tahun 1997. Fajar Bastaman tampil di beberapa seminar, antara lain sebagai pembicara dalam seminar *Assessment Center* di Singapura, sebagai pembicara di kongres internasional lainnya, juga sebagai pembicara *Human Resources* di dalam negeri. Fajar Bastaman terus berkiprah dan mengarahkan timnya di Telkom untuk terus belajar dan mengasah kemampuan serta keahlian di bidang *Assessment Center*. Kegigihan dan konsistensinya yang menggagas pemikiran yang sangat bermanfaat dan berguna perkembangan ilmu dalam pengelolaan SDM. Tahun 1997 mengantarkan Fajar Bastaman mendapatkan penghargaan Satya Lencana Wirakarya dari Presiden Republik Indonesia sebagai perintis metode *Assessment Center* di Indonesia dan penghargaan serta prestasi di bidang *Assessment Center* juga diberikan oleh Menteri di bidang Parpostel.

#### **e. Tumbuh dan bermunculan lembaga yang bergerak untuk menggunakan metode *Assessment Center* sebagai alat ukur**

Mulai tahun 1997 sampai 1998, mulai tumbuh dan bermunculan lembaga yang bergerak untuk menggunakan metode *Assessment Center* sebagai alat ukurnya. Di era ini pemanfaatan metode *Assessment Center* semakin terasa, lembaga-lembaga yang menaungkan *Assessment Center* sebagai alat ukurnya mulai menjamur. Untuk mengurangi adanya penyelewengan dalam penggunaan metode *Assessment Center* ini, sekitar tahun 2001 sampai 2002, sekelompok orang dari praktisi *Assessment Center*, akademisi, pengguna, dan

juga pihak media massa sebagai pengamat secara besar merumuskan 3 layanan *Assessment Center* yang berlaku di Indonesia dengan tetap mengacu pada etika dalam menjalankan *Assessment Center* yang berlaku secara internasional. Fadjar Bastaman tergerak untuk mendirikan suatu wadah tempat berkumpulnya individu dari berbagai profesi dan latar belakang yang memiliki kepedulian dalam memelihara dan mengembangkan inovasi di bidang *Assessment Center*.

#### f. Pembentukan Perkumpulan *Assessment Center* Indonesia (PASSTI)

Tanggal 10 Februari 2006, dibentuklah Perkumpulan *Assessment Center* Indonesia (PASSTI) yang diharapkan dapat mengedukasi para praktisi, user, dan juga masyarakat luas tentang *Assessment Center* yang bermartabat. Sebagai insan yang merintis metode *Assessment Center* di Indonesia, Fadjar Bastaman memang selalu mengingatkan untuk selalu berhati-hati dalam mengimplementasikan metode ini karena rekomendasi yang dihasilkan bisa jadi mempengaruhi perjalanan karier atau menentukan nasib seorang karyawan dalam perusahaannya. Untuk itu, semua praktisi hendaknya terus mengacu pada etika layanan dan terus menerus mengikuti perkembangan ilmu dan isu-isu SDM secara internasional.

Terhitung pada tanggal 10 November 1990, hampir dalam setiap tahapan proses pengelolaan *Human Resources* PT. Telkom memanfaatkan hasilnya. Banyak pihak yang bertanya mengapa *Assessment Center* di PT. Telkom bisa bertahan lebih dari 23 tahun. Hal ini karena:

- 1) Komitmen top management berupa dukungan yang konsisten dalam memanfaatkan hasil *Assessment Center* dalam setiap keputusannya merupakan faktor dominan yang harus dimiliki.
- 2) Manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan pengelola *Assessment Center* untuk mengikuti program-program pelatihan, seminar-seminar, dan juga ikut serta dalam kongres-kongres internasional.
- 3) Hasil *Assessment Center* yang akurat menambah keyakinan manajemen untuk memanfaatkan dalam berbagai proses pengelolaan SDM.
- 4) Sikap transparan diterapkan dalam *Assessment Center* melalui sosialisasi dijelaskan apa yang dimaksud dengan metode ini, apa manfaatnya bagi perusahaan dan juga bagi karyawan.
- 5) *Assessment Center* PT. Telkom secara konsisten mengacu pada “*Guidlines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*”.

### 3. Tujuan dan Manfaat *Assessmen Center* (AC)

Tujuan pembentukan *assessment* adalah untuk memilih calon-calon manajer yang kompeten dan siap menghadapi tugas-tugas pada posisi yang lebih tinggi. Selain itu AC bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan agar siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan ke depan serta digunakan untuk proses seleksi dan penempatan karyawan sehingga AC dapat digunakan dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia perusahaan. Susi Adiawaty; dalam prosidingnya mengidentifikasi manfaat yang digunakan dari hasil *Assessmen Center*, antara lain:<sup>8</sup>

#### a. Untuk Memperoleh Kriteria yang Jelas untuk Suatu Jabatan Tertentu

Dalam proses *assessment center* (AC), salah satu manfaat utamanya adalah memperoleh kriteria yang jelas untuk jabatan tertentu. Hal ini sangat penting karena setiap jabatan memiliki tuntutan kompetensi yang berbeda-beda, baik dari aspek teknis maupun perilaku. Unsur psikologis yang relevan dalam menetapkan kriteria ini meliputi pemahaman tentang kemampuan kognitif, kepribadian, dan kecerdasan emosional calon kandidat.

Dari segi psikologis, kemampuan kognitif mencakup kecerdasan analitis, kemampuan memecahkan masalah, dan berpikir kritis, yang sangat penting untuk posisi manajerial. Selain itu, kepribadian seperti keterbukaan terhadap pengalaman baru, stabilitas emosi, dan ketegasan juga menjadi unsur penting. Kriteria ini memungkinkan perusahaan untuk menilai apakah seorang calon manajer memiliki kemampuan berpikir strategis, mengelola tim, dan memecahkan masalah dengan efektif. Kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain, juga berperan besar dalam menentukan apakah individu tersebut cocok untuk peran kepemimpinan.

---

<sup>8</sup> Susi Adiawaty; *Pengembangan Sumber Daya Manusia Unggul Melalui Assessment Center*. PROSIDING SEMINAR NASIONAL MULTI DISIPLIN ILMU & CALL FOR PAPERS UNISBANK (SENDI\_U) KE-2 Tahun 2016 Kajian Multi Disiplin Ilmu dalam Pengembangan IPTEKS untuk Mewujudkan Pembangunan Nasional Semesta Berencana (PNSB) sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Global, (Unisbank Semarang, 28 Juli 2016), 881

Dengan kriteria yang jelas, AC dapat mengurangi subjektivitas dalam proses seleksi, memastikan bahwa hanya individu yang memenuhi standar psikologis yang tepat yang dipromosikan.

### **b. Mengidentifikasi Kader-Kader Pemimpin melalui Metode dengan Akurasi dan Objektivitas**

*Assessment center* juga membantu dalam mengidentifikasi kader-kader pemimpin melalui metode yang memiliki akurasi dan objektivitas yang dapat diandalkan. Unsur psikologis di sini melibatkan penilaian objektif terhadap berbagai aspek perilaku, kemampuan interpersonal, dan kemampuan pengambilan keputusan. AC menggunakan simulasi kerja, wawancara berbasis kompetensi, dan berbagai tes psikologis untuk menilai secara langsung kemampuan calon pemimpin dalam menghadapi situasi nyata yang akan mereka hadapi dalam peran manajerial.

Dalam konteks psikologis, penilaian ini melibatkan penggunaan teknik yang didasarkan pada teori kepribadian dan perilaku manusia. Misalnya, simulasi manajemen krisis atau pengambilan keputusan strategis dapat mengungkapkan kecenderungan seseorang dalam mengelola stres, memecahkan masalah, serta bekerja dalam tim. Tes psikometri, seperti tes kepribadian atau tes kecerdasan emosional, juga dapat memberikan wawasan tentang potensi kepemimpinan seseorang, seperti bagaimana mereka memotivasi orang lain atau menjaga keseimbangan emosi dalam situasi yang menegangkan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memilih pemimpin yang tidak hanya unggul dalam kemampuan teknis tetapi juga memiliki kemampuan psikologis yang diperlukan untuk sukses dalam peran tersebut.

### **c. Menghasilkan Strategi dan Tindakan Pengembangan yang Spesifik dan Terencana bagi Pegawai**

Selain seleksi, AC juga berfungsi untuk menghasilkan strategi dan tindakan pengembangan yang spesifik dan terencana bagi pegawai. Setelah proses AC selesai, para peserta akan diberikan umpan balik yang terstruktur mengenai kekuatan dan kelemahan mereka, baik dalam hal kemampuan teknis maupun aspek psikologis. Ini memungkinkan perusahaan untuk merancang program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, seperti pelatihan manajemen stres, peningkatan keterampilan komunikasi, atau pelatihan kepemimpinan.

Unsur psikologis yang terlibat dalam pengembangan ini berkaitan dengan teori pembelajaran dan perubahan perilaku. Misalnya, jika seseorang menunjukkan tingkat kecerdasan emosional yang rendah, program pengembangan dapat difokuskan pada peningkatan kemampuan pengelolaan emosi melalui pelatihan mindfulness atau coaching kepemimpinan. Begitu juga dengan keterampilan komunikasi; jika peserta dinilai kurang dalam kemampuan ini, mereka dapat mengikuti pelatihan untuk meningkatkan cara berinteraksi dan membangun hubungan yang efektif di tempat kerja. Dengan demikian, strategi pengembangan yang spesifik dan terencana membantu menciptakan pegawai/pemimpin yang lebih holistik dan siap untuk menghadapi tantangan di masa depan.

#### **d. Mengidentifikasi Kebutuhan Pengembangan Manajerial Pegawai**

Manfaat lain dari AC adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajerial pegawai. Unsur psikologis yang terlibat dalam proses ini meliputi pemahaman tentang potensi kepemimpinan seseorang, keterampilan interpersonal, dan kapasitas mereka untuk mengatasi stres dan konflik. Penilaian ini dapat mengidentifikasi area di mana pegawai perlu meningkatkan kompetensi manajerial mereka, seperti dalam hal pengambilan keputusan, manajemen waktu, atau kemampuan membangun tim.

Dari sudut pandang psikologis, penilaian ini juga mencakup bagaimana seorang pegawai beradaptasi dengan perubahan, kemampuan mereka untuk memimpin dengan empati, serta kemampuan mereka untuk berkolaborasi dengan orang lain. Kebutuhan pengembangan sering kali terkait dengan aspek-aspek ini, dan perusahaan dapat merancang program pengembangan yang dirancang untuk memperbaiki kelemahan yang diidentifikasi. Misalnya, jika seorang pegawai menunjukkan kesulitan dalam mengelola konflik, mereka dapat diberikan pelatihan khusus dalam resolusi konflik dan negosiasi, yang akan membantu mereka menjadi pemimpin yang lebih efektif.

Dari hal itu, para pimpinan perusahaan/organisasi dapat menggunakan hasil dari *assessment center* sebagai salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan.

#### **4. Hubungan *Assessment Center* Terhadap Kinerja Karyawan dalam persefektif Psikologi Organisasi**

Shermon, menjelaskan bahwa "*Assessment Centre* adalah metode untuk mengukur kompetensi dalam menerapkan rencana pekerjaannya. Namun hal tersebut harus didukung oleh kebijakan sumber daya manusia yang efektif dalam rangka untuk memperoleh

hubungan yang benar antara kebijakan dalam praktek dalam hal penilaian orang tentang kemampuan mereka dan unsur-unsur mereka dan konteks organisasi."<sup>9</sup> dari itu pula *assessment center* merupakan alat yang sangat penting dalam psikologi organisasi karena mampu mengukur kompetensi karyawan dengan akurat, sehingga memengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Di bawah ini adalah lima poin operasional/teknis yang menjelaskan hubungan *Assessment Center* terhadap kinerja karyawan dan bagaimana hal ini dapat meningkatkan keunggulan calon pegawai dalam organisasi.

#### **a. Pengukuran Kompetensi yang Tepat**

*Assessment Center* memberikan pengukuran yang objektif terhadap kompetensi individu, termasuk keterampilan teknis, manajerial, dan soft skills. Dengan menggunakan berbagai alat dan metode, organisasi dapat mengidentifikasi potensi dan kelemahan karyawan secara akurat. Evaluasi yang tepat ini memungkinkan perusahaan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

#### **b. Penempatan Karyawan Berdasarkan Kompetensi**

*Assessment Center* memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan pekerjaan dan tanggung jawab dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Ketika seorang karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya, mereka cenderung lebih termotivasi dan produktif. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa keselarasan antara kemampuan karyawan dan tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi stres yang berdampak negatif pada kinerja.

#### **c. Pengembangan Kompetensi Melalui Umpan Balik**

Proses *assessment* tidak hanya mengukur kompetensi, tetapi juga memberikan umpan balik kepada karyawan tentang area yang perlu diperbaiki. Dengan adanya umpan balik yang jelas dan spesifik, karyawan dapat mengetahui area yang memerlukan pengembangan dan bekerja lebih baik untuk memperbaikinya. Hal ini membantu dalam membentuk karyawan yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan organisasi ke depan.

---

<sup>9</sup> Shermon. Shermon, Ganesh, *Competency Based HRM*: 156



#### d. Meningkatkan Kepuasan dan Retensi Karyawan

Ketika karyawan merasa dihargai melalui penilaian yang adil dan ditempatkan pada posisi yang tepat, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang meningkat ini juga dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi karyawan. Dalam psikologi organisasi, ini sangat penting karena kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

#### e. Perencanaan Karir yang Lebih Baik

*Assessment Center* juga membantu dalam pengembangan jalur karir karyawan. Dengan mengetahui kompetensi dan potensi karyawan, organisasi dapat merencanakan pengembangan karir yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan individu serta perusahaan. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan karyawan yang lebih unggul dan siap mengisi posisi-posisi strategis di masa depan, memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Dengan menerapkan *Assessment Center* yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja karyawan terus meningkat, yang tidak hanya meningkatkan efektivitas individu, tetapi juga produktivitas keseluruhan organisasi.

### B. Karakteristik *Assessment Center*

Untuk memudahkan pemahaman proses dalam *Assessment Center*, dapat dilihat dari karakteristik *Assessment Center* berikut:<sup>10</sup>

#### 1. Kompetensi/Dimensi Jabatan Tertentu

*Assessment Center* dari dimensi karakteristik kegiatan, sebagai berikut:

- a. *Assessment Center* dirancang dengan fokus pada kompetensi atau dimensi yang berkaitan dengan jabatan tertentu. Hal ini mengacu pada karakteristik dan tanggung jawab pekerjaan yang spesifik, sehingga asesi diukur berdasarkan kemampuan yang relevan dengan posisi yang akan diisi. Dari perspektif psikologi organisasi, pendekatan ini memastikan bahwa penilaian bersifat objektif dan sesuai dengan kebutuhan

---

<sup>10</sup> Susi Adiaty: "Peningkatan Mutu, 60

organisasi, serta memungkinkan identifikasi potensi dan area pengembangan asesi dalam konteks pekerjaan mereka. Ini juga membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat.

- b. Penggunaan Berbagai Simulasi; *Assessment Center* melibatkan penggunaan beberapa simulasi yang dirancang untuk mencerminkan tingkah laku yang menjadi prasyarat suatu jabatan. Simulasi ini bertujuan untuk mengukur kompetensi yang sama dari berbagai sudut pandang, sehingga meminimalkan kesalahan pengukuran. Dalam psikologi organisasi, pendekatan ini dikenal sebagai triangulasi data, di mana berbagai sumber data digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat tentang perilaku dan kompetensi asesi. Penggunaan simulasi ganda membantu memverifikasi kesesuaian perilaku individu dengan tuntutan jabatan.
- c. Observasi dilakukan oleh *Multiple Asesor*; Setiap sesi *Assessment Center* biasanya melibatkan 5-6 asesi yang menjalani simulasi serupa selama 2-3 hari. Para asesi akan dinilai oleh minimal dua orang asesor. Dalam psikologi organisasi, ini disebut sebagai metode penilaian multi-penilai, yang dirancang untuk meningkatkan reliabilitas dan validitas penilaian. Asesor yang beragam membantu mengurangi bias individu dan memberikan pandangan yang lebih menyeluruh tentang kompetensi asesi, memastikan bahwa keputusan penilaian didasarkan pada sudut pandang yang lebih objektif dan seimbang.
- d. Asesor yang terlibat dalam *Assessment Center* harus menerima pelatihan yang memadai agar dapat mengikuti pedoman penilaian yang telah ditentukan. Dalam psikologi organisasi, pelatihan ini bertujuan untuk mengurangi bias dan meningkatkan konsistensi penilaian. Asesor dilatih untuk mengenali dan mengukur perilaku dengan tepat sesuai dengan standar yang telah ditentukan, serta memahami berbagai dinamika sosial dan psikologis yang mungkin muncul selama proses penilaian. Hal ini juga membantu meningkatkan validitas penilaian.

## 2. Prosedur Pengamatan Sistematis

Asesor harus menggunakan prosedur sistematis untuk mencatat perilaku spesifik selama simulasi. Prosedur ini termasuk pencatatan bukti yang terjadi secara real-time. Dalam psikologi organisasi, pengamatan sistematis ini memastikan bahwa setiap perilaku yang diamati

didokumentasikan secara akurat, meminimalkan risiko distorsi memori atau persepsi subjektif. Prosedur yang baku juga memfasilitasi analisis perilaku yang lebih terstruktur dan komparatif antarasesor, yang pada akhirnya menghasilkan penilaian yang lebih tepat.

### 3. Laporan dan Diskusi Penilaian dan Hasil

Asesor harus menyusun laporan hasil pengamatan selama simulasi untuk bahan diskusi dengan asesor lain. Dalam psikologi organisasi, laporan ini menjadi bahan penting dalam diskusi konsensus, di mana asesor membahas dan membandingkan pengamatan mereka untuk mendapatkan kesimpulan yang valid. Diskusi ini juga membantu mengurangi bias persepsi individu dan meningkatkan akurasi keputusan penilaian. Kolaborasi antarasesor dalam menyusun laporan memungkinkan penilaian yang lebih komprehensif dan obyektif.

#### a. Integrasi Data dan Konsensus Asesor;

Hasil akhir *assessment* ditentukan melalui integrasi data dari seluruh pengamatan perilaku, yang kemudian menghasilkan konsensus di antara asesor. Dari sudut pandang psikologi organisasi, proses ini dikenal sebagai penilaian berbasis bukti, di mana keputusan penilaian didasarkan pada bukti konkret dari perilaku yang diamati selama simulasi. Konsensus antarasesor membantu menghindari subjektivitas dan bias individu, memastikan bahwa keputusan akhir merupakan hasil analisis yang valid dan terpercaya.

#### b. Pengumpulan Informasi Relevan;

Penggabungan hasil observasi dalam *Assessment Center* harus didasarkan pada informasi yang relevan dengan penilaian kompetensi, bukan dari data yang tidak berkaitan dengan proses simulasi. Dalam psikologi organisasi, fokus pada informasi relevan sangat penting untuk menjaga validitas penilaian. Menghindari informasi yang tidak relevan, seperti kesan pribadi atau asumsi yang tidak didukung bukti, membantu menjaga objektivitas dan integritas proses evaluasi, serta memastikan bahwa keputusan penilaian didasarkan pada kriteria yang valid.

#### c. Penilaian Berdasarkan Standar;

Asesi dievaluasi berdasarkan standar yang telah ditentukan dengan jelas, bukan dibandingkan satu sama lain. Dalam psikologi organisasi, ini disebut sebagai penilaian berbasis kriteria, yang memastikan bahwa setiap asesi dinilai secara objektif berdasarkan kompetensi yang

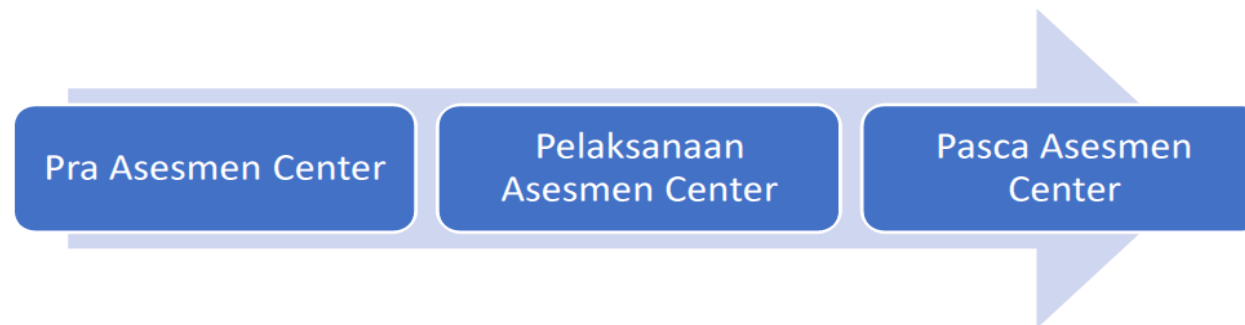
relevan. Pendekatan ini menghindari kecenderungan penilaian relatif atau subjektif, yang dapat mengarah pada bias komparatif antarasesi. Standar yang jelas membantu meningkatkan keadilan dan transparansi dalam proses penilaian, serta memastikan bahwa hasil akhir mencerminkan kompetensi yang sebenarnya.

### C. Proses Tahapan, Metode dan Program Assessment Center

Setelah kita membahas mengenai Konsep dasar definisi asesmen center sampai dengan tujuan dilaksanakannya asesmen, prinsip asesmen center, maka pembahasan selanjutnya yaitu mengenai bagaimana proses pelaksanaan asesmen center. Perhatikanlah gambar di bawah ini.

#### 1. Proses Asesmen Center

Tiga tahapan proses Assessment Center: persiapan/pra asesmen center, pelaksanaan, dan pasca asesmen center penyusunan laporan; digambarkan dalam tabel 7.1. berikut:<sup>11</sup>



Gambar: 7.1 Proses *Asesmen Center* (dimodifikasi dari Wahyu Setyawan, dkk. 2023)

Gambar 7.1, di atas menunjukkan mengenai proses pelaksanaan dari kegiatan asesmen center. Proses tersebut terbagi atas 3 tahapan, yaitu pra asesmen center, pelaksanaan asesmen center, dan pasca asesmen center.

<sup>11</sup> Wahyu Setyawan, dkk. "Optimalisasi Manajemen Beban Kerja di Assessment Center Menggunakan Metode Full Time Equivalent (FTE) *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan (JTMIT)*. 3,: 1, (Maret, 2023) , 16

### a. Pra Asesmen Center

Pada tahapan ini, dapat dikatakan sebagai tahap persiapan untuk pelaksanaan asesmen center. Persiapan yang dapat dilakukan terdiri dari beberapa tahapan atau aktivitas yang harus dilakukan, meliputi:

- 1) Identifikasi kebutuhan
- 2) Analisis jabatan;
- 3) Menentukan kompetensi dalam Standar Kompetensi Jabatan (SKJ)
- 4) Pembuatan dan pemilihan alat ukur, yang meliputi metode inventory, metode simulasi (In Basket; Leaderless Group Discussion; Management Role Play), metode assignment (Case Analysis & Presentation; Self Assessment), metode wawancara (Behavioral Event Interview)
- 5) Persiapan dan pemilihan asesor
- 6) Briefing kepada asesor dan assessee

### b. Pelaksanaan Asesmen Center

Setelah tahap persiapan pada tahap pra asesmen sudah selesai, maka proses selanjutnya adalah tahap pelaksanaan asesmen center. Pada tahap ini, terdapat beberapa aktivitas yang dapat dilakukan, meliputi:

- 1) *Observation*, yaitu mengamati perilaku para peserta selama menjalankan aktivitas-aktivitas didalam Asesmen.
- 2) *Recording* yaitu proses membuat catatan tertulis mengenai perilaku peserta secara verbatim pada waktu kejadiannya untuk dianalisa kemudian. Perilaku dalam hal ini meliputi tindakan dan perkataan Assessee, yang nantinya akan berfungsi sebagai bukti-bukti untuk kinerja dan kemampuan.

Pada prinsipnya, observasi maupun recording dilakukan ketika pelaksanaan asesmen berlangsung yaitu pada saat simulasi ataupun tes dilakukan oleh para assessee, dari awal sampai akhir pelaksanaan tersebut untuk mendapatkan data-data pendukung dalam penilaian kelak.

### c. Pasca Asesmen Center

Setelah pelaksanaan asesmen center, maka proses pasca asesmen center merupakan proses terakhir yang dilakukan dalam kegiatan asesmen center. Kegiatan yang dilakukan pada tahap ini meliputi:

- 1) Melakukan scoring dari setiap alat ukur secara individual; Proses scoring merupakan suatu proses pemberian penilaian akhir berupa data kuantitatif yang diperoleh dari kesepakatan dua orang atau lebih assessor sebagai orang yang menilai. Scoring yang dilakukan yaitu berdasarkan hasil pada pelaksanaan asesmen dengan mengacu pada kriteria penilaian yang sudah ditetapkan pada tahap pra asesmen.
- 2) Melaksanakan integrasi data; Sesi integrasi merupakan media bagi assessor untuk memfokuskan analisis assessor pada keseluruhan kinerja peserta dibandingkan dengan kompetensi model, dan tidak jarang bagi para assessor membutuhkan waktu yang lama dalam proses pengintegrasian data akhir dikarenakan data-data yang diperoleh assessor satu dengan assessor lain mempunyai data yang berbeda. Sehingga pada sesi review ini, para assessor dituntut untuk berpikir terbuka dan objektif sehingga memperoleh kata sepakat dalam pengintegrasian data. Hasil data yang sudah disepakati berupa data kuantitatif akan dimasukkan ke dalam suatu kertas integrasi assessor.
- 3) Menyusun laporan *Assessment Center* secara individual; Semua hasil integrasi data asesmen dari masing-masing assessee akan dipaparkan dalam sebuah laporan. Laporan dapat berisi mengenai gambaran kompetensi yang dimiliki, kekuatan dan kelemahan yang masih dimiliki serta keputusan akhir atas tujuan dari pelaksanaan asesmen yang dilakukan.

### 2. Metode Jenis-Jenis Tes/Exercise/ Simulasi Dalam Asesmen Center

Salah satu aspek yang menarik dari proses 'assessment center' ialah bahwa ia mengkombinasikan sejumlah perangkat seleksi, yang apabila digunakan terpisah hanya memiliki keabsahan terbatas, ke dalam proses kombinasi yang memiliki keabsahan produktif dalam banyak bidang aplikasi. Simulasi atau tes digunakan sebagai salah satu *tools* atau metode untuk memperoleh informasi perilaku atau kompetensi

yang tampak pada responden dalam melakukan suatu ujuk kerja. Secara spesifik terdapat Sembilan jenis simulasi dan instrumen yang digunakan dalam Asesmen center ini Douglas W. Bray, dalam (Syah, 2013), yaitu:<sup>12</sup>

**a. *In Basket Exercise***

Instrumen ini merupakan simulasi dari situasi nyata yang dihadapi Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tugas sehari-hari. Bentuk dari simulasi ini adalah kumpulan memo atau dokumen kerja yang harus direspon oleh para responden. Jenis ini mencakup penyajian permasalahan manajemen dalam bentuk tertulis kepada peserta, dalam bentuk serangkaian memo, surat-surat, laporan, dan panggilan telepon, dan lainnya seperti yang mungkin dialami oleh suatu jabatan tertentu. Peserta biasanya diberikan informasi latar belakang mengenai organisasi dan diharuskan berperan sebagai seorang manajer dalam organisasi tersebut. Peserta diberikan jangka waktu yang terbatas dimana mereka harus mengidentifikasi bagaimana mereka bereaksi terhadap setiap masalah dan menjelaskan alasannya. Walaupun latihan kotak surat dapat dipandang sebagai suatu latihan menulis, biasanya latihan ini diikuti dengan sebuah wawancara ekstensif. Dalam wawancara ini, penilai menggali alasan peserta dan persepsi mereka tentang berbagai masalah yang didiskusikan dalam latihan, juga penyebab keputusan yang diambil peserta ataupun keraguannya dalam mengambil keputusan. Wawancara dan penilaian kembali bahan tertulis tersebut membentuk basis untuk mengevaluasi dimensi seperti keahlian perencanaan dan pengorganisasian, kemampuan mengambil keputusan, penilaian, ketelitian atas rincian masalah, dan persepsi.

Latihan ini terutama dirancang untuk mengukur keahlian administratif dan perencanaan yang diperlukan dalam pekerjaan manjerial, tetapi mungkin tidak dapat mengukur keahlian supervisi dengan baik. Beberapa keahlian administrasi dan perencanaan yang diukur oleh latihan ini antara lain persiapan keputusan, pengambilan tindakan akhir, pengorganisasian sistematis, dan orientasi terhadap kebutuhan bawahan.

**b. *Group Discussion***

Sebuah komponen yang sangat umum dari program assesmen center adalah diskusi kelompok tanpa pemimpin. Diskusi Kelompok Tanpa Pemimpin adalah sebuah proses dimana sebuah kelompok yang tidak memiliki seorang pemimpin mendiskusikan sebuah topik dengan diamati

---

<sup>12</sup> Syah, I. 2013. *Assessment Center Sebagai Pratik Pengelolaan SDM Beretika*. Tersedia di <http://ironesyahumb.blogspot.com/2013/06/assessment-center-sebagai-pratik.html> (pada tanggal 28 September 2024) ,



oleh assesor (penilai-penilai). Kegiatan ini merupakan diskusi dari masing-masing peserta yang diminta untuk membahas suatu masalah guna mencapai consensus bersama.

Format yang asli dan paling umum terdiri dari 6 orang peserta yang bertindak sebagai anggota sebuah komite. Kelompok peserta tersebut diberikan sebuah topik untuk didiskusikan dan mungkin diminta untuk mencapai suatu keputusan pada topik tertentu. Variasi yang dapat dilaksanakan ialah dengan memberikan posisi yang berbeda bagi tiap peserta. Seperti yang dinyatakan oleh namanya, tidak ditunjuk seorang pemimpin, dan diskusi berjalan secara tidak terstruktur. Diskusi kelompok tanpa pemimpin memungkinkan si penilai, yang tidak turut dalam diskusi itu, untuk mengamati keahlian komunikasi peserta dan kemampuan mereka untuk mengarahkan diskusi menuju sasaran dan mencapai suatu konsensus kelompok, memenuhi batas waktu, dan mengamati interaksi kemampuan antar-pribadi. Dimensi manajerial yang diukur melalui diskusi kelompok tanpa pemimpin mencakup sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi lisan, kemampuan perencanaan dan pengorganisasian, penilaian, ketahanan terhadap tekanan, penerimaan kelompok, pengaruh individual, dan keahlian antar pribadi.

### c. *Case Analysis*

Case Analysis merupakan suatu kegiatan analisa yang diberikan kepada peserta mengenai suatu kasus atau permasalahan yang dihadapi dan diminta untuk mencari solusi penyelesaiannya. *Case analysis* yang digunakan oleh Assessment Center, merepresentasikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di tempat kerja, seperti: permasalahan prosedur kerja, customer, kompetitor, dll

### d. *Presentation*

Dalam kegiatan ini para peserta diminta untuk menyampaikan presentasi. Bahan yang digunakan untuk presentasi ini adalah laporan yang telah ditulis peserta dalam kegiatan case analysis. Kemampuan untuk mengkomunikasikan fakta, melakukan presentasi, jenis komunikasi efektif lainnya adalah penting dalam jabatan manajerial. Kemampuan ini dapat diukur dalam proses assessment center dengan menugaskan peserta untuk memberikan presentasi lisan yang singkat dalam beberapa topik seperti mengenai produk baru. Kadang-kadang presentasi ini direkam dengan kamera video, yang akan digunakan dalam pengembangan manajemen. Jenis latihan yang demikian dirancang untuk memungkinkan penilai mengukur keahlian komunikasi peserta dan keahlian persuasif.

**e. *Test of Creative Thinking***

Dalam kegiatan ini para peserta diberi satu set pertanyaan yang mencakup berbagai situasi. Para peserta diminta untuk memberikan respon kreatif untuk menangani situasi tersebut.

**f. *Behavioral Event Interview***

*Interview Based Competency* merupakan suatu teknik wawancara terstruktur yang dapat digunakan untuk menggali informasi detail dan mendalam dengan mendeskripsikan tindakan-tindakan masa lampau (*Behavioral Event Interview*) dalam hal pekerjaan, situasi, pikiran-pikiran dan perasaannya saat itu, sehingga dapat diprediksikan mengenai perilaku yang akan datang sebagai “kunci” keberhasilan seseorang. Dengan kata lain, dalam kegiatan ini, para asesur akan mengajukan pertanyaan yang berbasis perilaku kepada peserta. Pertanyaan akan berfokus pada kejadian kritical di masa lalu yang menyangkut pekerjaan dan pernah dialami oleh asesi. Ada beberapa hal yang harus dipenuhi dalam *Assessment Center* dalam menjalankan *Behavioral Event Interview*, yaitu:

- 1) Interview harus dilakukan oleh 2 orang atau lebih. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan ketajaman dan mengurangi resiko subjektifitas, karena dalam pengukuran suatu kompetensi yang dibutuhkan adalah objektifitas penilaian.
- 2) Menggunakan kompetensi model sebagai sistem skoring terstandar dengan mengacu pada indikator-indikator perilaku.
- 3) Integrasi data, yang merupakan penggabungan penilaian-penilaian secara kuantitatif melalui skoring dari setiap indikator-indikator perilaku yang muncul dan mewakili kompetensi seseorang.

**g. *Degress Interview***

Dalam kegiatan asesur akan melakukan wawancara dengan atasan, rekan kerja dan bawah para asesi. Pertanyaan akan difokuskan pada kinerja dan integritas asesi.

**h. *Role Play***

Ini merupakan simulasi dimana para peserta akan dihadapkan pada situasi tertentu, misalnya berhadapan dengan bawahan yang bermasalah atau klien yang tidak kooperatif. Peserta diminta untuk memainkan peran tersebut.

### i. *Personality Test*

Melalui instrument ini, para peserta diminta untuk mengisi kuesioner berupa tes kepribadian, yang mengukur beragam tipe kepribadian, tingkat kecerdasan emosi, minat untuk berprestasi dan lain-lain.

### 3. **Program Assessment Center.**

Menurut R Dennis Middlemist, Michael A Hitt, Charles R. Greer bahwa; "salah satu aspek yang menarik dari proses '*assessment center*' ialah mengkombinasikan sejumlah perangkat seleksi, yang apabila digunakan terpisah hanya memiliki keabsahan terbatas, ke dalam proses kombinasi yang memiliki keabsahan produktif dalam banyak bidang aplikasi"<sup>13</sup>. Teknik dan alat seleksi yang biasa dipergunakan dalam *assessment center* mencakup latihan berdasarkan situasi seperti in-basket (kotak surat), grup diskusi tanpa pemimpin, berbagai jenis simulasi permainan manajemen, presentasi lisan, uji kepribadian dan kecerdasan, wawancara dan teknik lainnya seperti tugas pembuatan tulisan kreatif. Aktivitas yang biasa digunakan dalam *assessment center* antara lain:

## D. **Kebijakan *Assessment Center* dalam Instansi Pemerintah**

### 1. ***Assessment Center*, untuk mendukung Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi**

Pimpinan sebuah Instansi Pemerintah adalah seorang Pejabat Pimpinan Tinggi dimana untuk menduduki jabatan tersebut pegawai harus memenuhi persyaratan, melalui seleksi dilakukan secara terbuka, dan kompetitif"<sup>14</sup> Untuk mendukung seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi salah satu tahapan yang harus dilalui adalah pelaksanaan *Assessment Center*, dimana tahapan ini menjadi keharusan untuk dilaksanakan.

Dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019, bahwa "*Assessment Center* adalah metode terstandar yang dilakukan untuk mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan pegawai dalam suatu jabatan dengan menggunakan beberapa alat ukur atau simulasi berdasarkan kompetensi jabatan dan dilakukan oleh beberapa orang Asesor"<sup>15</sup>. *Assessment Center* merupakan metode yang berbasis kompetensi yang didesain dengan mengikuti standar internasional. Mengacu pada defenisi konseptual yang diakui secara universal, maka

<sup>13</sup> Susi Adiwaty: "Peningkatan Mutu, 62

<sup>14</sup> Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil* dan Permen PAN & RB No. 15 Tahun 2019 tentang *Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah*.

<sup>15</sup> Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang *Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS*

metode *Assessment Center* juga diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dianggap kritikal bagi keberhasilan kinerja unggul.

## 2. *Assessment Center sebagai metodologi: Evaluasi terstandar mengenai Perilaku individu*

*Assessment Center* sebagai metodologi merupakan evaluasi terstandar mengenai perilaku individu dengan menggunakan beragam simulasi dan instrumen tes perilaku. Melalui beragam materi tes, instrumen evaluasi kepribadian dan wawancara, para Asesor yang terlatih melakukan observasi terhadap perilaku para peserta asesmen dan kemudian memberikan penilaian akhir asesmen serta umpan balik pengembangan. Hasil nilai asesmen dan umpan balik diharapkan akan memberikan sumbangan berharga bagi peningkatan mutu pegawai. Secara teoritis, dalam metode *Assessment Center* sebaiknya terdapat:<sup>16</sup>

- a. Teknik evaluasi yang beragam (*multi method*).
- b. Dengan melibatkan sejumlah observer/Asesor (*multi Asesor*) untuk menilai sejumlah pegawai.
- c. Penggunaan berbagai macam simulasi yang berhubungan dengan pekerjaan, wawancara, dan tes psikologi (*multi instrumen*).

## 3. *Alat ukur dalam Metode Assessment Center*

Sesuai dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019, ditegaskan bahwa alat ukur dalam metode *Assessment Center* terdiri atas Simulasi, Wawancara dan Tes Psikologi. Kemudian Metode *Assessment Center* dapat di golongkan menjadi tiga metode sesuai dengan jabatan yang diduduki adalah sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a. Metode Sederhana digunakan untuk menilai kompetensi jabatan Pelaksana, Pengawas, serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sederhana, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang satu simulasi tingkat sederhana.

---

<sup>16</sup> Thornton III, George C. & Rupp, Deborah E., *Assessment Centers in Human Resource Management: Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development.*, (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 2006), 357,

<sup>17</sup> Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 26 Tahun 2019 Tentang *Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi PNS*

- b. Metode Sedang digunakan untuk menilai kompetensi jabatan Administrator dan JPT Pratama instansi pusat atau Provinsi, Kabupaten, Kota serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat sedang, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang dua simulasi tingkat sedang.
- c. Metode Kompleks digunakan untuk menilai kompetensi JPT Pratama Sekretaris Daerah di Kabupaten dan Kota, JPT Madya Sekretaris Daerah di Provinsi, dan JPT Madya dan Utama pada Instansi Pusat serta jabatan fungsional yang setara dengan menggunakan alat ukur paling kurang wawancara kompetensi tingkat kompleks, tes psikologi dan/atau ditambah dengan paling kurang tiga simulasi tingkat kompleks.

#### 4. Wawancara Kompetensi dalam *Assessment Center*

Wawancara Kompetensi dalam *Assessment Center* adalah proses tanya jawab dengan menggunakan panduan wawancara terstruktur yang disusun berdasarkan persyaratan kompetensi jabatan yang akan atau sedang diduduki. Panduan Wawancara disusun berdasarkan Permen PAN & RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dimana terdapat delapan kompetensi manajerial dan satu kompetensi sosial kultural. Kompetensi tersebut adalah integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, pengambilan keputusan dan perekat bangsa yang setiap kompetensi memiliki level sesuai dengan jabatan seperti, level satu untuk pelaksana, level dua untuk pengawas, level tiga untuk administrator, level empat untuk JPT pratama, dan level lima untuk JPT madya dan utama.

*Assessment Center* memiliki keunggulan dari segi teknik yang dapat digabungkan dan dikombinasikan dengan teknik lainnya, salah satu teknik yang sering digunakan adalah Simulasi. Penggunaan Simulasi memiliki kesempatan untuk mengobservasi perilaku kompleks seperti bagaimana cara pegawai berkomunikasi dengan orang lain, bagaimana cara dalam mengatasi masalah, dan bagaimana cara mengambil keputusan. Pembuatan Simulasi bukan keharusan untuk mereplika dari keseluruhan situasi kerja yang harus dihadapi pegawai sehari-hari, namun dapat dibuat dalam bagian tertentu dan menggambarkan sebagian dari kondisi kerja yang realistis. Point terpenting adalah, bagaimana simulasi mampu mendorong pegawai mengeluarkan perilaku yang dapat diobservasi terkait dengan dimensi, aspek, atau indikator penting dari tujuan yang telah ditetapkan. Adapun beberapa bentuk simulasi yang biasa digunakan dalam *Assessment Center* adalah:

- a. Analisa Kasus adalah simulasi yang menugaskan pegawai untuk menyelesaikan kasus yang diberikan.
- b. *In-Tray/In-Basket* adalah simulasi disusun dari situasi yang dihadapi pegawai dalam menjalankan tugas keseharian dengan cara pengerjaan untuk merespon masalah yang terkandung pada berkas soal.
- c. Presentasi adalah simulasi yang menugaskan pegawai menyampaikan informasi dan penyelesaian permasalahan didepan orang lain secara sistematis.
- d. *Proposal Writing* adalah simulasi membuat proposal secara tertulis tentang perumusan permasalahan beserta langkah penanganan.
- e. *Leaderless Group Discussion* Simulasi *secara* berkelompok dengan penyelesaian permasalahan secara bersama pegawai lain.
- f. *Role Play* adalah simulasi dimana *pegawai* berperan sesuai dengan instruksi dan perintah.

Pada prinsipnya *Assessment Center* memiliki peranan besar dalam kontribusi evaluasi kompetensi dan potensi pegawai, tetapi tidak terbatas hanya kepada pelaksanaan seleksi terbuka, lebih jauh penggunaan metode *Assessment Center* dapat digunakan untuk promosi, *mapping*, *Talen Pool*, dan pengembangan pegawai. Kedepannya setelah pegawai telah melalui tahapan *Assessment Center* dapat diintegrasikan kedalam sistem merit serta mendorong terlaksananya manajemen talenta ASN yang siap menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi, untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional.

### TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian **Assessment Center Membentuk Calon Pegawai Unggul dan Kompetitif**
  - Konsep Dasar Assessment Center
  - Karakteristik Assessment Center
  - Proses Tahapan, Metode dan Program Assessment Center
  - Kebijakan Assessment Center dalam Instansi Pemerintah
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh :

NIM :  
 JAWAB :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.



# Part: 8

## Psikologi Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Organisasi Berkualitas dan Berdaya Saing

### KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu: Mengetahui dan memahami Psikologi Pelatihan dan pengembangan Sumberdaya Manusia Organisasi

### POKOK BAHASAN

1. Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas
2. Asumsi, Prinsip dan Indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM
3. Metode, Program, dan Strategi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing
4. Manajemen Pelatihan Pengembangan SDM

## TOPIK BAHASAN

**S**umber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi suatu organisasi perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga merupakan suatu keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan upaya peningkatan kompetensi karyawan untuk persiapan mengembangkan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa mendatang. Keberhasilan suatu organisasi/perusahaan sangat bergantung pada standar SDM-nya. Terlebih pada perubahan di era globalisasi menuntut keberadaan karyawan yang memiliki kemampuan bersaing. Naun fenomena yang mengejutkan bahwa Daya Saing Keahlian SDM Indonesia: Peringkat 46 Dunia; Menurut riset terbaru dari International Institute for Management Development (IMD) dalam laporan World Talent Ranking (WTR) 2024, daya saing keahlian sumber daya manusia (SDM) Indonesia mengalami peningkatan, kini menduduki peringkat 46 dunia. Peringkat ini naik satu posisi dari tahun sebelumnya yang berada di peringkat 47. WTR 2024 merupakan pemeringkatan yang menilai kemampuan dan keahlian tenaga kerja di berbagai negara, termasuk kemampuan dalam mengisi lowongan pekerjaan baru serta pengembangan keterampilan karyawan. Penilaian dilakukan melalui survei terhadap 67 negara dengan 31 data statistik yang dikelompokkan dalam tiga indikator: investasi dan pengembangan talenta, kesiapan SDM, dan kemampuan menarik talenta asing. Arturo Bris, Direktur IMD World Competitiveness Center (WCC), menjelaskan bahwa kondisi setiap negara berbeda. Meskipun beberapa negara memiliki sistem pendidikan yang baik, mereka masih gagal dalam mempersiapkan SDM yang dibutuhkan pasar. Daya Saing SDM Indonesia di ASEAN, dengan peringkat 46, Indonesia berada di posisi ketiga di kawasan Asia Tenggara (ASEAN). Berikut adalah peringkat negara-negara ASEAN dalam WTR 2024: Singapura: Peringkat 2 dunia; Malaysia: Peringkat 33 dunia; Indonesia: Peringkat 46 dunia; Thailand: Peringkat 47 dunia; Filipina: Peringkat 63 dunia. Dalam kategori kemampuan mengundang talenta berkualitas dari luar negeri, Indonesia mengalami lonjakan signifikan, dari peringkat 31 di tahun 2023 menjadi peringkat 17 di tahun 2024. Indonesia berada di posisi kedua di ASEAN setelah Singapura (peringkat 5 dunia). Itulah kemudian menjadi Tantangan dan Perbaikan Daya Saing SDM, Meskipun banyak tenaga ahli Indonesia bekerja di luar negeri, hal ini tidak mengurangi daya saing SDM di dalam negeri. IMD mencatat dua aspek yang perlu ditingkatkan untuk memperkuat daya saing SDM Indonesia: 1) Tingkat Kesiapan Tenaga Kerja; Indonesia perlu meningkatkan jumlah mahasiswa asing yang belajar di tanah air dan memperbaiki skor dalam Programme for International Student Assessment (PISA). PISA mengukur kemampuan siswa berusia 15 tahun dalam matematika, sains, dan membaca. Menurut Mendikbudristek Nadiem Anwar Makarim, Indonesia mengalami peningkatan 5-6 posisi dalam PISA 2022 dibandingkan 2018. – Literasi: Skor literasi Indonesia naik 5 posisi.– Matematika: Indonesia mengalami penurunan skor yang lebih baik dibandingkan rata-rata global.– Sains: Peringkat literasi sains Indonesia naik 6 posisi. 2) Investasi dan Pengembangan Pendidikan; IMD mencatat bahwa total anggaran pendidikan per siswa di Indonesia masih rendah, meraih peringkat 62 dari 67 negara. Peringkat total anggaran pendidikan juga berada di posisi 61. Bris menekankan bahwa bukan hanya besaran anggaran yang penting, tetapi juga pengelolaannya. “Beberapa negara dengan sistem pendidikan yang sangat baik belum berhasil menarik talenta asing yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pasar tenaga kerja,” ujarnya, seperti dilansir pada Kamis (19/9/2024). Disinilah Program pelatihan pengembangan karyawan diperlukan dalam rangka peningkatan kompetensi dan kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan maupun visi misi perusahaan atau organisasi.

## A. Konsep Dasar Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas

### 1. Pengertian dan Hakikat Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas

Kualitas SDM suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilannya, sehingga setiap organisasi harus berusaha meningkatkan kualitas tenaga kerjanya salah satunya melalui program pelatihan dan pengembangan. "Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu solusi dalam mengatasi permasalahan menurunnya kinerja organisasi yang disebabkan karena penurunan kemampuan karyawan."<sup>1</sup> Handoko, dalam Juwita (2019), "suatu organisasi atau perusahaan harus selalu memperhatikan produktivitas, pendidikan dan pelatihan, karena pelatihan merupakan segala kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kualitas kinerja para pegawainya."<sup>2</sup>

#### a. Makna dan Hakikat Pelatihan Sumberdaya Manusia

Sutrisno dalam Syahputra & Tanjung, (2020), memandang "Pelatihan merupakan kegiatan yang dapat memperoleh, meningkatkan dan juga dapat mengembangkan potensi pada produktivitas pegawai yang dapat menghasilkan karyawan lebih disiplin, memiliki keterampilan dan keahlian tertentu, sedangkan pengembangan adalah kegiatan yang selalu diarahkan dalam menyiapkan pegawai yang pindah untuk mendapatkan jabatan baru dengan mengadakan pengembangan, perubahan maupun pertumbuhan di dalam suatu organisasi. Pelatihan dan Perubahan merupakan kultur yang sudah ada di dalam perusahaan. Pengembangan yang diperlukan merupakan *conceptual skill* daripada *technical skill* sedangkan pelatihan yang diperlukan adalah *technical skill* daripada *conceptual skill*."<sup>3</sup>

Gomes dalam Jumawan & Mora (2018), mengaskan bahwa "pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan hakikatnya adalah

---

<sup>1</sup> Wiliandari, Y. "Rancangan pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif" *Jurnal Society*, 5:2, (Juni 2014). 93–110.,

<sup>2</sup> Juwita, R. "Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pada Pegawai BPS Kabupaten Ogan Ilir". *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 2:1 (Juni, 2019), 10.

<sup>3</sup> Syahputra & Tanjung, "Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3:2. (Februar, 2020), 57

peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu harus dipersiapkan bagi kepentingannya dalam memperoleh jabatan yang akan datang."<sup>4</sup>.

### **b. Hakikat Pengembangan Sumberdaya Manusia**

Pengembangan Sumberdaya Manusia "mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang."<sup>5</sup> Jackson et al. (2018), memandang "pengembangan mengacu pada kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi."<sup>6</sup> Untuk itu, kegiatan pengembangan sering disebut sebagai pengembangan karir atau pengembangan kepemimpinan. Lain halnya dengan Mondy&Martocchio(2016), menunjukkan bahwa "pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen SDM yang fokus pada perencanaan karier dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja, serta penilaian."<sup>7</sup>

Pada hakikatnya "pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi".<sup>8</sup> Noe et al. (2011), memandang pengembangan SDM merupakan "proses memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan baru ataupun pekerjaan yang sudah ada saat ini, termasuk tuntutan dari klien terkait pekerjaannya. Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen."<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Jumawan, J., & Mora, M. T. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (Jrmb)* Fakultas Ekonomi Uniat, 3(3), 34-

<sup>5</sup> Noe, R. A. *Employee Training & Development* (8th ed.). (New York: Mc Graw Hill Education. 2020), 211

<sup>6</sup> Jackson et al. *Managing Human Resources* (12 ed.). (Oxford University Press. 2018), 44

<sup>7</sup> Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). Human Resource Management, Global Edition. In *IOSR Journal of Business and Management Ver. I* (14th ed.). (Januari, 2016),455

<sup>8</sup> Kurniawati. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Universitas Terbuka.2020), 122

<sup>9</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. *Fundamentals of Human Resource Management* (4th ed.). (New York: McGraw-Hill Companies. 2011),.107  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

## 2. Esensi dari Pengertian dan Hakikat Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas

Salah satu cara yang esensial dalam meningkatkan suatu produktivitas organisasi/perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

Dalam konteks pelatihan dan pengembangan SDM, unsur psikologi organisasi sangat penting untuk dipertimbangkan. Psikologi organisasi mengkaji bagaimana perilaku individu dan kelompok di tempat kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, budaya perusahaan, dan interaksi sosial. Pelatihan yang efektif harus mempertimbangkan faktor-faktor psikologis seperti motivasi, persepsi, dan kepuasan kerja. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, rasa memiliki, serta loyalitas terhadap perusahaan. Selain itu, pengembangan keterampilan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kompetensi, sehingga mendorong produktivitas dan inovasi. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

## 3. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas

Pada prinsipnya, pelatihan dan pengembangan SDM, dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan untuk kepentingan perusahaan/organisasi itu sendiri, sehingga perusahaan perlu mengejar tujuan yang tepat. Tujuan organisasi perusahaan melaksanakan

pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas tertentu, meningkatkan kualitas karyawan, dan terus melakukan perbaikan. Sunyoto & Danang, dalam (Hasnah, dkk, 2024), mengidentifikasi tujuan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, diantaranya:<sup>10</sup>

**a. Membantu para karyawan membuat keputusan kinerja dengan lebih baik**

Pelatihan yang efektif memungkinkan karyawan untuk lebih percaya diri dalam mengambil keputusan. Melalui pengembangan keterampilan analitis dan reflektif, karyawan dapat menilai situasi secara objektif dan mengurangi bias emosi yang mungkin mempengaruhi keputusan mereka. Unsur psikologis penting di sini adalah peningkatan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mencapai hasil tertentu. Ketika karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi, mereka cenderung mengambil keputusan yang lebih baik karena merasa mampu mengatasi tantangan dan tanggung jawab yang diberikan.

**b. Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi**

Pelatihan yang terarah membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah dengan lebih kreatif dan sistematis. Dari sisi psikologis, pelatihan ini memperkuat pola pikir "growth mindset" di mana karyawan percaya bahwa kemampuan mereka dapat dikembangkan melalui upaya dan strategi yang tepat. Selain itu, mereka menjadi lebih terbuka terhadap pembelajaran dari kesalahan dan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan. Perubahan pola pikir ini sangat penting dalam menanggulangi berbagai masalah kerja secara lebih efektif.

**c. Munculnya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasional**

Pelatihan yang berfokus pada faktor motivasi membantu karyawan dalam menginternalisasi tujuan organisasi, sehingga tercipta keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan perusahaan. Dari sudut pandang psikologis, hal ini berkaitan dengan teori motivasi intrinsik, di mana karyawan merasa termotivasi dari dalam diri, bukan karena tekanan eksternal. Ketika motivasi ini terinternalisasi, mereka akan lebih

---

<sup>10</sup> Hasnah, dkk. "Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan" *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital (JIMaKeBiDi)*. 1:2 (Mei, 2024), 176  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

proaktif dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar, sehingga meningkatkan performa dan keterlibatan secara keseluruhan.

**d. Munculnya dorongan, artinya para karyawan akan terus meningkatkan kemampuan kerjanya**

Pelatihan yang baik menciptakan dorongan internal bagi karyawan untuk selalu belajar dan berkembang. Secara psikologis, hal ini terkait dengan teori "self-determination," di mana motivasi karyawan untuk meningkatkan diri berasal dari kebutuhan mereka akan kompetensi dan otonomi. Dengan merasa kompeten dalam tugas mereka dan memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif, dorongan untuk terus memperbaiki diri secara alami muncul, mendorong pertumbuhan keterampilan dan produktivitas jangka panjang.

**e. Meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengatasi stres, frustrasi, dan konflik yang dapat meningkatkan kepercayaan diri setiap karyawan**

Pelatihan yang mengajarkan strategi coping efektif membantu karyawan untuk lebih tangguh dalam menghadapi stres, frustrasi, dan konflik di tempat kerja. Dari segi psikologis, pelatihan ini meningkatkan "resilience" atau ketangguhan mental, yang memungkinkan mereka menghadapi tantangan dengan lebih tenang dan percaya diri. Ketika karyawan merasa mampu mengelola emosi dan stres, kepercayaan diri mereka pun meningkat, yang berdampak positif terhadap kesehatan mental dan kinerja secara keseluruhan.

**4. Komponen Sasaran Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas**

Selanjutnya, ada beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan dan pengembangan. Triton dalam Riska Gustiana, dkk. (2022), mengidentifikasi komponen yang ada pada pelatihan antara lain:<sup>11</sup>

**a. Tujuan Pelatihan**

Pelatihan memiliki tujuan yang jelas dan terarah untuk mendukung perencanaan aksi yang bertujuan meningkatkan kinerja dan hasil yang diharapkan. Dari perspektif psikologi organisasi, penetapan tujuan yang baik akan membantu memotivasi karyawan untuk berkomitmen

---

<sup>11</sup>Riska Gustiana, dkk. "Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)" *JEMSI: Jurnal Ekomi Manajemen Sistem Informasi* 3:6, (Juli 2022), 660



pada proses pembelajaran. Karyawan yang mengetahui tujuan pelatihan cenderung merasa lebih termotivasi dan berfokus dalam mengembangkan kompetensi mereka. Tujuan yang dirancang dengan matang juga meningkatkan persepsi karyawan tentang relevansi pelatihan terhadap pekerjaan mereka, sehingga mereka merasa proses tersebut bermanfaat dan berkontribusi langsung terhadap kemajuan pribadi dan organisasi.

#### **b. Sasaran Pelatihan**

Sasaran pelatihan harus terinci dan terukur, sehingga organisasi dapat mengevaluasi keberhasilan pelatihan secara objektif. Dalam psikologi organisasi, konsep ini terkait dengan *goal-setting theory*, yang menyatakan bahwa sasaran yang spesifik dan menantang cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang diberi sasaran pelatihan yang jelas akan lebih termotivasi untuk mencapainya, karena mereka mengetahui ukuran kesuksesan mereka. Sasaran yang terukur juga memberikan umpan balik yang penting, yang dalam psikologi organisasi dikenal sebagai salah satu faktor penentu peningkatan motivasi kerja dan pengembangan kompetensi.

#### **c. Kualifikasi Peserta Pelatihan**

Pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, sehingga pemilihan peserta yang tepat sangat penting. Dari sudut pandang psikologi organisasi, pemilihan peserta yang sesuai dengan kualifikasi akan mempengaruhi efektivitas pelatihan. Jika kualifikasi dan kebutuhan peserta sejalan dengan materi pelatihan, peserta akan merasa lebih relevan dan terlibat, yang dalam teori *job-person fit* di psikologi organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen mereka terhadap pembelajaran. Pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan individu karyawan juga meningkatkan persepsi kompetensi mereka dan rasa percaya diri di tempat kerja.

#### **d. Materi Pelatihan**

Materi yang diberikan dalam pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan aktual pekerjaan. Psikologi organisasi menyoroti pentingnya *task relevance*, yang menunjukkan bahwa ketika materi pelatihan relevan dengan tugas pekerjaan sehari-hari, peserta lebih mungkin untuk menginternalisasi dan menerapkan pengetahuan baru tersebut. Hal ini juga terkait dengan teori *transfer of training*, yang menjelaskan bahwa keterkaitan langsung antara materi pelatihan dan konteks pekerjaan akan memaksimalkan penerapan keterampilan di tempat kerja, serta meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pelatihan yang diikuti.

#### e. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang sesuai akan meningkatkan efektivitas pelatihan. Dalam psikologi organisasi, pentingnya metode pelatihan yang tepat dapat dijelaskan melalui konsep *learning styles* dan *individual differences*. Setiap peserta memiliki gaya belajar yang berbeda, sehingga metode pelatihan yang bervariasi akan meningkatkan kesempatan bagi setiap individu untuk belajar dengan cara yang paling efektif bagi mereka. Pelatihan berbasis pengalaman, simulasi, atau diskusi kelompok, misalnya, dapat lebih berhasil dalam menyesuaikan gaya belajar individu dan meningkatkan retensi pengetahuan.

#### f. Pemilihan Peserta Berdasarkan Kualifikasi

Peserta pelatihan biasanya adalah karyawan yang telah dipilih sesuai dengan kualifikasinya. Dalam psikologi organisasi, ini terkait dengan teori *role clarity*, yang menekankan pentingnya kejelasan peran dalam meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan dipilih berdasarkan kualifikasi yang tepat, mereka akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mengikuti pelatihan. Hal ini juga mendukung *self-efficacy theory*, di mana kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuan pribadi meningkatkan kemampuan seseorang untuk menghadapi tantangan pelatihan dan menerapkan hasil pelatihan tersebut dalam konteks kerja mereka.

### B. Asumsi, Prinsip dan Indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu organisasi. Terkadang tidak sedikit organisasi yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualitas yang dimaksud. Era globalisasi seakan memberikan arus teknologi dan informasi serta mobilitas sumberdaya manusia dari satu tempat ke tempat lain.

#### 1. Asumsi dasar Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan SDM

Salah satu pengembangan SDM yang harus dilakukan adalah melalui pendidikan. Pendidikan sangat penting dalam mengembangkan SDM karena pengetahuan akan diperoleh salah satunya dengan pendidikan. Orang yang tingkat pendidikannya rendah, cenderung tidak memiliki kemampuan dalam bekerja. Organisasi pada dasarnya menyeleksi calon pegawai dilihat dari tingkat pendidikannya. Menurut

Sedarmayanti dalam (Arifah 2019), mengasumsikan bahwa dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia untuk dapat menghadapi peluang dan tantangan serta perkembangan yang semakin pesat, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap menjadi sumber daya manusia yang produktif. Adapun upaya yang harus dilakukan, antara lain sebagai berikut:<sup>12</sup>

#### a. Meningkatkan Kompetensi Sumberdaya Manusia

Meningkatkan SDM Kompetensi mencakup 3 tiga hal sebagai berikut:

- 1) Kompetensi teknis: Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternative baru.
- 2) Kompetensi konseptual: kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengendalian dan mengubah perspektif.
- 3) Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan: kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, medapat alternative lain kemampuan uuntuk melihat dan beroperasi secara aktif dalam organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan pengertian Kompetensi dapat dilihat pada penjelasan pasal 3 PP 101 tahun 2000 sebagai berikut: “Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keahlian dan karakteristik yang dimiliki seseorang untuk memecahkan persoalan dan mencari alternative pemecahan, merubah perspektif atau pandangan dan kemampuan untuk beriteraksi secara afektif dengan oranglain dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

#### b. Organisasi yang terus belajar (learning organization)

Berkaitan dengan *learning organization*, istilah organisasi yang terus belajar mempunyai arti luas. Pada umumnya, ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif, tidak birokratis dan sebagainya. Marquardt, (1996) juga menjelaskan *bahwa learning organization* atau pembelajaran organisasi adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama. Kemudian mentransformasikan

---

<sup>12</sup> Arifah Rosmajudi, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Di Kota Tasikmalaya" *Jurnal JIPE: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4: 1, (Agustus 2019), 19

dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. learning atau pembelajaran organisasi dapat terjadi pada individu maupun kelompok. dan organisasi itu sendiri.

### **c. Mengembangkan Kreatifitas dan Inovasi**

Kreatifitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru yang lebih baik. Pengertian Inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak mengisyaratkan pembaharuan secara absolute dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya.

### **d. Mendayagunakan Modal Intelektual Sebagai Kekayaan Baru Organisasi.**

Modal intelektual atau Inttelectual Capital secara umum merujuk kepada segala sesuatu yang diketahui oleh organisasi sehingga dapat memberi daya saing, berbeda jenis dengan capital lain seperti tanah, bangunan, peralatan, dan kas. Intellectual capital adalah pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi: institusi dan pengetahuan para anggota tim yang menemukan berbagai inovasi, jaringan elektronik yang mengalirkan informasi dengan kecepatan keseluruh organisasi sehingga mampu beraksi lebih cepat dari pesaing , kolaborasi, dan pembelajaran secara bersama antara organisasi dengan pelanggan. Human capital (modal Manusia): adalah sumber inovasi dan pembaharuan serta focus bagi semua gagasan. Human capital terbentuk dan digelar ketika semakin banyak waktu dan bakat induvidu yang bekerja dalam organisasi dicurahkan pada kegiatan yang menghasilkan inovasi.

### **e. Mengantisipasi Kompetensi Global.**

Memasuki kompetensi Global, masyarakat perlu diokndisikan kritis terhadap mutu. Membangun sikap kompetitif memasuki era global, berarti membangun sumber daya manusia handal, memiliki wawasan luas, dan sekaligus “concern” terhadap kemajuan. Kaitannya dengan upaya mengantisipasi kompetensi, tuntutan terwujudnya sumber daya manusia yang kreatif, inovasi dan mampu mendayagunakan modal intelektual tidak dapat lepas dari perubahan lingkungan, karena perubahan lingkungan akan menuntut perubahan besar dan mendasar cara hidup dalam berbagai tatanan dunia kerja yang mencakup antara lain: para karyawan, manajer dan pemimpin organisasi. Manajemen sumber

daya manusia adalah merupakan bagian dari pembahasan manajemen yaitu dengan kajian tersendiri membahas tentang manajemen sumber daya manusia. Usaha dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah usaha untuk mengembangkan manajemen. Sedangkan manajemen adalah merupakan bagian dari usaha pengembangan organisasi sebagaimana pendapat Adam I Indarajaya “Pengembangan manajemen merupakan suatu usaha perubahan berencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara menyeluruh.”

## 2. Teori -Teori Pembelajaran dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Apa yang dibawa seseorang sewaktu mulai bekerja, pengetahuan, keterampilan, dan sikap semuanya merupakan akibat dari proses pembelajaran. Pada saat tenaga kerja mulai bekerja dan berkembang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh pekerjaan, hal ini pula merupakan hasil dari proses pembelajaran. Munandar, mereduksi, beberapa pandangan para ahli, mengenai batasan pembelajaran, klasifikasi dan prinsip pembelajaran, diuraikan sebagai berikut:<sup>13</sup>

### a. Batasan Pembelajaran yang diterima dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Munandar, mereduksi, batasan pembelajaran yang diterima, dari beberapa ahli ialah bahwa pembelajaran adalah;

- 1) Salmoni, Schmidt & Walter (1984), memandang bahwa bahwa pembelajaran adalah; "*a relatively change, resulting from practice or experience, in the capability for responding*", maksudnya “perubahan relatif, yang dihasilkan dari praktik atau pengalaman, dalam kemampuan untuk merespons”
- 2) Chisnall (1995), mengemukakan bahwa pembelajaran didefinisikan sebagai; "*more or less permanent in behaviour which occurs as a result of practice.*" maksudnya "perubahan yang lebih atau kurang permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil dari praktik."
- 3) Chisnall (1995), menambahkan bahwa; "*it acts as an intervening, unobserved variable linking the two sets of observables*" maksudnya "ini bertindak sebagai variabel intervensi yang tidak teramati yang menghubungkan dua set observasi"

Pada prinsipnya pembelajaran merupakan dasar dari perilaku manusia, dalam perubahan relatif, yang dihasilkan dari praktik atau pengalaman, dalam kemampuan untuk merespons, perubahan yang lebih atau kurang permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil dari praktik dan sebagai variabel intervensi yang tidak teramati yang menghubungkan dua set observasi.

---

<sup>13</sup> Ashar Sunyoto, Munandar. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta: UI-Press, 2020), 89  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

## b. Klasifikasi Teori Pembelajaran dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Ditemukan dari berbagai model teoritikal dan proses pembelajaran, ada dua aliran dalam konteks ini yaitu *connectionitis* dan *cognitive*. Kedua klasifikasi umum, dapat ditemukan beberapa variasi:

### 1) Teori *Connectionitis* (Keterkaitan) dalam Pelatihan Pengembangan SDM

Teori *Connectionitis* berfokus pada pembentukan keterkaitan atau asosiasi antara stimulus dan respons dalam proses pembelajaran. Konsep ini dikembangkan berdasarkan prinsip-prinsip behaviorisme yang menekankan pentingnya hubungan antara tindakan tertentu dengan hasil yang diperoleh. Teori ini, digagas oleh Edward Thorndike, seorang psikolog Amerika, adalah pelopor teori ini. Thorndike mengembangkan konsep "Law of Effect," yang menyatakan bahwa tindakan yang menghasilkan hasil yang memuaskan lebih mungkin untuk diulang, sementara tindakan yang menghasilkan konsekuensi negatif cenderung dihindari.

Kegunaan, dalam konteks pelatihan pengembangan SDM, teori ini berguna untuk membantu peserta pelatihan membangun pola perilaku tertentu melalui repetisi dan penguatan. Pelatihan yang menggunakan pendekatan ini biasanya menekankan pada praktik langsung, di mana peserta diajarkan untuk merespons situasi tertentu secara konsisten melalui pengulangan dan penguatan positif. Dari sisi psikologis, teori ini berkaitan dengan pembentukan kebiasaan dan perilaku melalui pembelajaran asosiatif. Respons yang dihasilkan dari stimulus eksternal diperkuat melalui pengalaman positif atau negatif. Hal ini mempengaruhi motivasi peserta pelatihan untuk mengulang perilaku yang dianggap efektif dan menghindari yang tidak efektif.

### 2) Teori *Cognitive* dalam Pelatihan Pengembangan SDM

Teori *Cognitive* menekankan pentingnya proses mental dalam pembelajaran, seperti pemahaman, ingatan, dan pemecahan masalah. Berbeda dengan *Connectionitis* yang lebih fokus pada hubungan stimulus-respons, teori kognitif melihat pembelajaran sebagai proses internal yang melibatkan pikiran, logika, dan pemahaman individu. Teori ini, digagas oleh, Jean Piaget dan Jerome Bruner adalah tokoh-tokoh penting dalam teori ini. Mereka menekankan bahwa individu secara aktif membangun pengetahuan mereka sendiri berdasarkan pengalaman, melalui proses yang melibatkan interpretasi dan pemikiran kritis.

Kegunaan, dalam pelatihan pengembangan SDM, teori ini diterapkan dengan tujuan mengembangkan keterampilan berpikir kritis, analisis, dan pemecahan masalah. Pendekatan ini memungkinkan peserta untuk memahami konteks lebih dalam dan membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang diperoleh, bukan hanya mengikuti pola perilaku yang terbentuk. Unsur Psikologis: Secara psikologis, teori kognitif berkaitan dengan pemrosesan informasi dan bagaimana manusia memahami serta menginternalisasi pengetahuan. Pembelajaran tidak hanya dianggap sebagai respons otomatis terhadap stimulus, tetapi sebagai proses aktif yang melibatkan pemikiran sadar, penalaran, dan pengambilan keputusan. Peserta pelatihan diharapkan lebih mandiri dan reflektif dalam memahami materi yang disampaikan.

### **c. Konsep dan Prinsip Pembelajaran dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM**

#### **1) Konsep Pembelajaran dalam Pelatihan Pengembangan SDM**

Untuk mengoptimalkan pembelajaran dalam Pelatihan Pengembangan SDM, Miner (1992), mengajukan lima konsep pembelajaran dapat efektif yakni: motivasi, pengukuran kembali, pengukuran tentang hasil, praktek aktif dan pembelajaran melalui penghayatan (experiential learning); pemindahan dari pelatihan (transfer of training). Kelima konsep pembelajaran, tersebut dijelaskan sebagai berikut:

##### **(a) Motivasi**

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong peserta pelatihan untuk terlibat dan berusaha maksimal dalam proses pembelajaran. Tujuannya adalah untuk meningkatkan minat dan komitmen peserta terhadap program pelatihan. **Esensi:** Motivasi adalah elemen penting karena tanpa dorongan yang kuat dari dalam diri, peserta pelatihan mungkin tidak akan mengoptimalkan potensi belajar mereka. Motivasi membantu menciptakan semangat dan tekad untuk mencapai tujuan pembelajaran. **Unsur Psikologis:** Dari sisi psikologis, motivasi berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia seperti pengakuan, pencapaian, dan rasa kompeten. Dalam pelatihan, motivasi dapat ditingkatkan melalui umpan balik positif, penghargaan, dan penetapan tujuan yang jelas dan realistis.

##### **(b) Pengukuran Kembali**

Maksud dan tujuan pengukuran kembali adalah proses menilai kemajuan peserta pelatihan dengan membandingkan kondisi awal dan hasil setelah pelatihan. Tujuannya untuk memahami sejauh mana keterampilan atau pengetahuan telah berkembang. Esensi dari pengukuran kembali adalah untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Ini penting untuk



memastikan bahwa pelatihan berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dari sudut pandang psikologis, pengukuran kembali memberikan rasa pencapaian bagi peserta, meningkatkan kepercayaan diri mereka, dan memberikan umpan balik yang konkret mengenai perkembangan pribadi mereka selama proses pelatihan.

### **(c) Pengukuran tentang Hasil**

Maksud dan tujuan pengukuran tentang hasil merupakan evaluasi akhir untuk menilai sejauh mana tujuan pelatihan telah tercapai. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah peserta pelatihan telah memperoleh keterampilan atau pengetahuan yang diharapkan. Esensinya adalah memastikan adanya outcome yang dapat diukur dari program pelatihan. Ini memungkinkan pelatih dan manajemen untuk menilai ROI (return on investment) dari pelatihan yang diberikan. Secara psikologis, pengukuran hasil memberikan gambaran objektif tentang kesuksesan pelatihan, yang dapat memotivasi peserta untuk terus belajar dan berkembang. Hal ini juga membantu mengurangi ketidakpastian tentang kemajuan individu.

### **(d) Praktek Aktif dan Pembelajaran melalui Penghayatan (Experiential Learning)**

Maksud dan tujuan dari praktek aktif dan *experiential learning* menekankan pembelajaran melalui pengalaman langsung dan keterlibatan praktis dalam situasi nyata. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan teori dengan praktik nyata dalam pelatihan. Esensi dari metode ini adalah memastikan bahwa peserta mendapatkan pemahaman mendalam melalui pengalaman langsung. Ini memperkuat pembelajaran dengan membuatnya lebih relevan dan aplikatif di kehidupan nyata. Dari perspektif psikologis, experiential learning meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif peserta pelatihan, memperkuat ingatan dan pemahaman. Melalui praktik nyata, peserta dapat lebih percaya diri dalam menerapkan keterampilan baru.

### **(e) Pemindahan dari Pelatihan (Transfer of Training)**

Maksud dan tujuan dari , *Transfer of training* mengacu pada kemampuan peserta untuk menerapkan keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh selama pelatihan ke lingkungan kerja atau kehidupan nyata. Tujuannya adalah memastikan pembelajaran bermanfaat di luar konteks pelatihan. Esensinya adalah memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak nyata dan relevan dalam pekerjaan peserta. Transfer of

training penting untuk memastikan efektivitas jangka panjang dari program pelatihan. Secara psikologis, *transfer of training* menumbuhkan rasa pencapaian dan efektivitas diri, yang memperkuat motivasi peserta untuk terus menggunakan keterampilan yang mereka pelajari dalam situasi nyata, meningkatkan kepuasan kerja dan performa.

## 2) Prinsip Pembelajaran dalam Pelatihan Pengembangan SDM

Mairer dan Vester (1982), menyatakan bahwa prinsip pembelajaran yang terlibat dalam pelatihan keterampilan teknik, program pelatihan penyeliaan dan program pengembangan eksekutif adalah proses yang meliputi beberapa aspek diantaranya: pembelajaran asosiatif, pembelajaran selektif, pembelajaran pengindraan, pemerolehan keterampilan, pemahaman dan *insight*, dan perubahan sikap. Keenam aspek tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

### (a) Pembelajaran Asosiatif

Pembelajaran asosiatif adalah proses mengaitkan dua atau lebih stimulus sehingga terbentuk respons tertentu. Tujuannya adalah untuk membangun keterkaitan antara konsep, tindakan, atau pengalaman sehingga pembelajaran lebih efektif. Esensi dari pembelajaran ini adalah mengembangkan pola pikir atau perilaku yang terbentuk melalui pengulangan dan keterkaitan antara stimulus dan respons. Hal ini memungkinkan peserta pelatihan untuk belajar melalui pengalaman. Secara psikologis, pembelajaran asosiatif berhubungan dengan mekanisme memori yang mengaitkan ide atau pengalaman. Hal ini membantu peserta pelatihan dalam membangun kebiasaan dan pola respons yang lebih otomatis terhadap situasi yang sering dihadapi.

### (b) Pembelajaran Selektif

Pembelajaran selektif adalah proses memilih informasi atau keterampilan yang relevan dan penting dari banyaknya informasi yang tersedia. Tujuannya adalah untuk menyaring hal-hal yang penting dan memfokuskan energi pada materi yang berdampak besar. Esensinya adalah mendorong peserta untuk memprioritaskan informasi penting dan relevan agar pembelajaran lebih efisien. Ini menghindarkan peserta dari overload informasi dan memungkinkan mereka mempelajari hal-hal yang esensial lebih cepat. Secara psikologis, pembelajaran selektif

melibatkan mekanisme perhatian, di mana peserta memusatkan perhatian mereka pada hal-hal yang relevan. Ini membantu dalam memfokuskan daya kognitif untuk belajar secara efektif dan menghindari kebingungan.

### **(c) Pembelajaran Pengindraan**

Pembelajaran pengindraan melibatkan pemanfaatan pancaindra untuk mengumpulkan dan memproses informasi dari lingkungan. Tujuannya adalah meningkatkan keterlibatan sensorik peserta agar pembelajaran lebih konkrit dan mudah diingat. Esensi dari pembelajaran ini adalah mendorong penggunaan pengindraan untuk membantu proses pembelajaran menjadi lebih holistik, memperkaya pengalaman belajar dengan menggunakan berbagai rangsangan sensorik. Dari sudut psikologis, pembelajaran pengindraan melibatkan proses kognitif yang didorong oleh stimulasi sensorik. Ini meningkatkan keterlibatan otak dan membantu dalam pembentukan memori jangka panjang dengan cara yang lebih kaya dan bermakna.

### **(d) Pembelajaran Pemerolehan Keterampilan**

Pemerolehan keterampilan mengacu pada proses di mana individu belajar dan menguasai keterampilan praktis atau teknis. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa peserta pelatihan dapat melakukan tugas tertentu dengan kompeten. Esensi dari proses ini adalah praktik berulang dan penguatan yang membantu peserta mengembangkan keterampilan yang dapat diterapkan dalam konteks kerja nyata, meningkatkan produktivitas dan kinerja. Secara psikologis, pembelajaran keterampilan melibatkan penguatan positif melalui pengulangan dan pembelajaran motorik. Ini membantu dalam membentuk respons yang lebih otomatis, meningkatkan kepercayaan diri dalam penerapan keterampilan.

### **(e) Pembelajaran Pemahaman dan Insight**

Pemahaman dan insight adalah proses di mana peserta tidak hanya menguasai informasi, tetapi juga memperoleh pemahaman mendalam tentang konsep yang dipelajari. Tujuannya adalah meningkatkan kemampuan berpikir kritis dan analitis. Esensinya adalah pengembangan insight yang melampaui sekadar menghafal, dengan fokus pada pemahaman konsep yang lebih mendalam dan kemampuan

untuk menghubungkan pengetahuan dengan situasi baru. Dari perspektif psikologis, insight dan pemahaman melibatkan proses kognitif yang mendalam, di mana peserta pelatihan menemukan pola atau hubungan baru dalam informasi yang dipelajari. Hal ini meningkatkan kemampuan pemecahan masalah secara efektif.

#### **(f) Pembelajaran Perubahan Sikap**

Pembelajaran perubahan sikap adalah proses mengubah persepsi, nilai, atau pandangan seseorang melalui pembelajaran. Tujuannya adalah untuk membantu peserta mengadopsi sikap yang lebih positif dan konstruktif di tempat kerja. Esensinya adalah membantu individu berkembang secara personal dan profesional dengan mengubah pola pikir yang tidak produktif atau negatif menjadi lebih adaptif dan mendukung tujuan organisasi. Dari sisi psikologis, perubahan sikap melibatkan pemrosesan emosional dan kognitif yang mendalam, seringkali terkait dengan refleksi diri. Ini membantu peserta melihat pentingnya perubahan dan bagaimana hal itu berdampak pada kehidupan mereka dan lingkungan kerja.

### **3. Indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Mc Clelland dalam Shinta Devi dkk, (2021), mengidentifikasi ada 6 indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM. yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, citra diri, trait, dan motif.<sup>14</sup>, Keenam indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### **a. Keterampilan**

Keterampilan mencakup kemampuan teknis dan operasional yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu dengan efisien. Dalam konteks psikologi organisasi, pelatihan keterampilan bertujuan meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu mencapai performa optimal. Dengan memfasilitasi pembelajaran yang terstruktur, organisasi dapat memperkuat hubungan antara kemampuan individu dan kebutuhan kerja. Hal ini juga meningkatkan motivasi intrinsik, karena individu merasa lebih percaya diri dan mampu. Dalam jangka panjang, keterampilan yang ditingkatkan mendorong produktivitas dan kinerja tim secara keseluruhan.

---

<sup>14</sup> Shinta Devi dkk. "Pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia (SDM) berbasis Kompetensi" *Jurnal Forum Ekonomi JEM*, 23:4 (Juni, 2021), 808  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

## **b. Pengetahuan**

Pengetahuan merujuk pada informasi dan wawasan yang dimiliki seseorang mengenai bidang tertentu. Dalam psikologi organisasi, pengembangan pengetahuan sangat erat kaitannya dengan pembentukan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Pengetahuan yang didapat dari pelatihan membantu individu memahami peran mereka lebih baik serta meningkatkan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah secara efektif. Selain itu, lingkungan yang mendukung pembelajaran juga memperkuat kohesi sosial dalam organisasi, di mana individu merasa didorong untuk berbagi dan mengembangkan pengetahuan bersama.

## **c. Peran Sosial**

Peran sosial melibatkan kemampuan individu untuk menavigasi interaksi sosial dalam lingkungan kerja, termasuk kemampuan bekerja sama, komunikasi, dan kepemimpinan. Psikologi organisasi menekankan pentingnya pelatihan peran sosial agar karyawan dapat berkontribusi secara positif terhadap dinamika kelompok dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi. Pelatihan ini berfokus pada pengembangan keterampilan interpersonal dan pemahaman akan peran dalam kelompok, yang dapat membantu meminimalkan konflik serta meningkatkan efektivitas kolaborasi antar tim.

## **d. Citra Diri**

Citra diri adalah persepsi individu tentang dirinya sendiri, baik dalam kapasitas pribadi maupun profesional. Dalam psikologi organisasi, citra diri yang positif penting untuk kesehatan mental dan kinerja individu. Pelatihan yang berfokus pada pengembangan citra diri membantu karyawan mengenali potensi mereka, meningkatkan harga diri, dan memotivasi mereka untuk terus berkembang. Peningkatan citra diri juga berdampak positif pada kepercayaan diri dalam mengambil inisiatif serta menerima tanggung jawab lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

## **e. Trait**

Trait merujuk pada karakteristik atau sifat kepribadian yang melekat pada seseorang, seperti kerajinan, kemandirian, atau orientasi pada detail. Dalam psikologi organisasi, memahami trait individu penting untuk menentukan strategi pengembangan SDM yang tepat. Dengan

mengenali trait yang ada, organisasi dapat mengarahkan pelatihan agar sesuai dengan kebutuhan dan potensi setiap karyawan. Misalnya, karyawan dengan trait kepemimpinan dapat diberikan pelatihan lanjutan untuk memperkuat kemampuan manajerial, sehingga mereka lebih siap dalam menghadapi tantangan dalam posisi yang lebih tinggi.

#### **f. Motif**

Motif adalah dorongan internal yang mempengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks psikologi organisasi, pengembangan motif melalui pelatihan bertujuan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Pelatihan yang berfokus pada peningkatan motif dapat membantu individu memahami bagaimana tujuan pribadi mereka selaras dengan tujuan organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja secara produktif dan berkontribusi secara maksimal. Motif yang kuat juga mempengaruhi daya tahan terhadap tekanan dan tantangan di tempat kerja.

### **4. Prinsip Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat tercapai apabila didasarkan pada prinsip-prinsip yang digunakan, yaitu: <sup>15</sup>

#### **a. Perbedaan Individu**

Setiap individu memiliki perbedaan dalam pengetahuan, pengalaman, latar belakang pendidikan, dan minat. Oleh karena itu, penting untuk menyesuaikan program pelatihan dengan karakteristik peserta. Psikologi organisasi membantu memahami bagaimana setiap individu merespons pelatihan berdasarkan kepribadian, kemampuan kognitif, dan motivasi mereka. Dengan demikian, pelatihan yang dirancang sesuai dengan perbedaan individu akan lebih efektif, karena peserta dapat belajar dengan cara yang paling sesuai dengan gaya belajar mereka.

#### **b. Hubungan dengan Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan tugasnya secara efektif. Dalam konteks psikologi organisasi, analisis pekerjaan membantu merancang pelatihan yang sesuai dengan tuntutan

---

<sup>15</sup> Sastrohadiwiryono. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 54  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

pekerjaan, sehingga program pelatihan dapat ditargetkan pada pengembangan keterampilan spesifik yang relevan. Ini meningkatkan motivasi dan kinerja karena peserta merasa bahwa pelatihan tersebut relevan dan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan mereka.

### **c. Motivasi Program Pelatihan dan Pendidikan Lanjut**

Motivasi adalah faktor penting dalam keberhasilan pelatihan dan pengembangan. Psikologi organisasi mengajarkan bahwa motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk berkembang dan merasa berkompeten, memainkan peran kunci dalam keterlibatan peserta dalam pelatihan. Program pelatihan yang dirancang untuk memberikan tantangan yang tepat dan umpan balik yang positif akan meningkatkan motivasi karyawan untuk terus belajar dan berkembang.

### **d. Partisipasi yang Aktif**

Keaktifan partisipasi dalam pelatihan sangat penting untuk memaksimalkan hasil. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dalam pembelajaran memperkuat proses internalisasi materi dan keterampilan. Saat peserta terlibat aktif, mereka cenderung lebih termotivasi dan mampu mengaplikasikan pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka. Penggunaan metode interaktif seperti diskusi kelompok, simulasi, atau studi kasus dapat mendorong keaktifan tersebut.

### **e. Metode Pendidikan dan Pelatihan yang Jelas**

Metode pelatihan yang jelas dan terstruktur membantu peserta memahami tujuan dan arah program. Dari perspektif psikologi organisasi, metode yang baik harus mempertimbangkan aspek-aspek kognitif peserta, termasuk bagaimana mereka memproses informasi dan belajar secara efektif. Pendekatan yang tepat, seperti metode blended learning, dapat memaksimalkan proses pembelajaran dengan menggabungkan teori dan praktik secara seimbang.

### **f. Prinsip Belajar para Pengajar**

Pengajar harus memahami prinsip-prinsip belajar untuk mengenali bakat dan minat peserta pelatihan. Psikologi organisasi mengajarkan bahwa pengajar yang memahami cara peserta belajar akan lebih efektif dalam memberikan materi. Pengajar yang mampu mengidentifikasi kebutuhan khusus peserta dapat mencegah hambatan dalam proses pelatihan, serta memastikan bahwa materi yang disampaikan diserap dengan baik.



#### **g. Pelatihan untuk Peserta Pelatihan (Pelatihan Guru)**

Pelatih atau guru juga perlu mendapatkan pelatihan agar mereka dapat mengajar secara efektif. Dalam psikologi organisasi, pelatihan bagi pelatih meningkatkan kemampuan mereka dalam merancang dan menyampaikan materi sesuai dengan kebutuhan peserta. Pelatihan ini juga membantu pelatih mengembangkan keterampilan interpersonal dan komunikatif yang diperlukan untuk mendukung peserta dalam mencapai tujuan pelatihan.

#### **h. Seleksi Instruktur**

Pemilihan instruktur yang tepat sangat penting untuk mencapai tujuan pelatihan. Psikologi organisasi menekankan pentingnya instruktur yang tidak hanya ahli dalam bidangnya, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memahami dan memotivasi peserta. Instruktur yang kompeten dalam komunikasi dan memahami dinamika kelompok dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan peserta.

#### **i. Seleksi Peserta Pelatihan**

Seleksi peserta pelatihan harus mempertimbangkan bakat, minat, dan relevansi pelatihan terhadap pekerjaan mereka. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki minat intrinsik dalam materi pelatihan lebih mungkin untuk berkomitmen penuh terhadap program tersebut. Seleksi yang baik akan memastikan bahwa hanya peserta yang benar-benar siap dan termotivasi yang akan mengikuti pelatihan, sehingga meningkatkan efektivitas program secara keseluruhan.

### **C. Metode, Pogram, dan Strategi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing**

#### **1. Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Mondy & Joseph J. (2016), mengidentifikasi beberapa macam metode pelatihan dan pengembangan SDM yang berkualitas dan Berdaya Saing, diantaranya: <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. *Human Resource Management*, ed.14., (Harlow: Pearson Education.Global Edition: Pearson, 2016) ,131,  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

### **a. Metode Kelas**

Metode kelas melibatkan instruktur yang berdiri di depan siswa untuk menyampaikan materi secara langsung. Dalam konteks psikologi organisasi, metode ini memungkinkan *immediate feedback* dari instruktur, yang penting dalam *reinforcement theory*. Peserta pelatihan dapat menerima umpan balik langsung mengenai pemahaman dan kinerja mereka, yang membantu memperkuat pembelajaran. Selain itu, interaksi tatap muka memberikan peluang bagi peserta untuk merasa lebih terhubung secara emosional, meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam proses pelatihan.

### **b. Metode E-learning**

*E-learning*, atau pelatihan daring, menggunakan teknologi untuk memberikan akses ke materi pelatihan. Dari perspektif psikologi organisasi, metode ini mendukung konsep *self-paced learning*, di mana peserta dapat belajar sesuai dengan kecepatan mereka sendiri. Hal ini meningkatkan otonomi dan kontrol individu terhadap proses pembelajaran, yang terkait dengan teori *self-determination*. E-learning juga memberi fleksibilitas lebih, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karena peserta dapat menyesuaikan pelatihan dengan jadwal kerja dan komitmen pribadi mereka.

### **c. Metode Studi Kasus**

Dalam metode studi kasus, peserta diajak untuk menyelesaikan masalah nyata yang dihadapi dalam kasus tertentu. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa studi kasus meningkatkan kemampuan analitis dan *problem-solving* peserta, karena mereka harus mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi terbaik. Metode ini mendukung *experiential learning theory*, yang menekankan bahwa pembelajaran paling efektif ketika peserta terlibat secara langsung dalam situasi nyata. Ini juga meningkatkan keterampilan kognitif, seperti pemikiran kritis dan pengambilan keputusan.

### **d. Metode Pemodelan Perilaku**

Pemodelan perilaku mengharuskan peserta untuk menirukan perilaku orang lain yang dianggap sukses. Dalam psikologi organisasi, metode ini berakar pada *social learning theory*, di mana individu belajar melalui observasi dan imitasi. Ketika peserta meniru perilaku yang

berhasil, mereka lebih cenderung merasa percaya diri dalam menerapkannya di tempat kerja. Pemodelan perilaku juga dapat mempercepat proses pembelajaran dengan memberikan contoh konkret tentang bagaimana menghadapi situasi tertentu, meningkatkan efektivitas pelatihan.

#### **e. Metode Role-play**

Metode *role-play* memungkinkan peserta untuk berlatih memberikan tanggapan terhadap situasi yang mungkin mereka hadapi di dunia nyata. Dari sudut pandang psikologi organisasi, *role-play* meningkatkan *emotional intelligence* dan keterampilan interpersonal karena peserta belajar mengelola emosi, berkomunikasi, dan bekerja sama. Latihan ini juga meningkatkan kepercayaan diri dalam menghadapi situasi kerja yang kompleks, serta memberikan kesempatan untuk menerapkan teori ke dalam praktik, yang penting dalam *transfer of training*.

#### **f. Metode Training Games**

*Training games* menggunakan permainan sebagai alat untuk mendorong keterlibatan peserta. Dalam psikologi organisasi, permainan meningkatkan motivasi melalui *gamification*, yang membuat proses pembelajaran lebih menarik dan interaktif. Elemen kompetitif dan kolaboratif dalam permainan juga dapat merangsang *team-building* dan meningkatkan kohesi tim, yang mendukung *group dynamics theory*. Selain itu, permainan memfasilitasi pembelajaran kinestetik dan pengalaman langsung, yang dapat meningkatkan retensi pengetahuan.

#### **g. Metode In-Basket Training**

Metode *in-basket training* meminta peserta untuk memprioritaskan tugas-tugas tertentu sebelum membuat keputusan. Dari perspektif psikologi organisasi, metode ini mengasah keterampilan *time management* dan *decision-making* yang esensial dalam pekerjaan manajemen. *In-basket training* juga terkait dengan konsep *cognitive load theory*, yang menekankan pentingnya mengelola beban kognitif dalam pengambilan keputusan. Pelatihan ini membantu peserta untuk menghadapi tekanan kerja yang nyata dengan membuat keputusan secara lebih cepat dan efektif.

#### **h. Metode On-the-job-training (OJT)**

*On-the-job-training (OJT)* memungkinkan peserta mempelajari tugas dengan langsung melakukannya. Dalam psikologi organisasi, metode ini sangat relevan dengan teori *situated learning*, yang menyatakan bahwa pembelajaran terjadi paling efektif ketika dilakukan dalam

konteks nyata. Karyawan yang terlibat langsung dalam pekerjaan akan lebih mudah menginternalisasi keterampilan yang dipelajari, karena mereka berinteraksi langsung dengan lingkungan kerja dan situasi yang mereka hadapi sehari-hari, memperkuat *transfer of learning*.

### **i. Metode Magang**

Magang menggabungkan metode kelas dengan OJT, memungkinkan peserta memperoleh pengalaman praktis sambil belajar teori. Psikologi organisasi mendukung pendekatan ini karena menggabungkan *cognitive* dan *experiential learning*, memberikan peserta kesempatan untuk menerapkan teori dalam konteks nyata. Ini juga mendukung perkembangan *professional identity*, karena peserta dapat membangun keterampilan praktis yang relevan dengan pekerjaan mereka, meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen terhadap karier mereka.

### **j. Metode Pelatihan Tim**

Pelatihan tim bertujuan mengajarkan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara kolektif. Dalam psikologi organisasi, metode ini mendukung konsep *team effectiveness*, di mana kinerja tim meningkat melalui pengembangan keterampilan kolaborasi, komunikasi, dan penyelesaian masalah bersama. Pelatihan tim juga memfasilitasi *group cohesion*, yang penting untuk membangun hubungan kerja yang erat dan meningkatkan efisiensi kerja dalam tim. Pelatihan semacam ini memastikan bahwa setiap anggota tim memahami perannya dan bekerja menuju tujuan bersama.

## **2. Program Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Program pelatihan dan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Program ini bertujuan agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan potensi individu dan tim secara efektif. Dessler dalam (Gustiana, dkk. 2022), mengidentifikasi ada beberapa program pelatihan dapat dilakukan melalui:<sup>17</sup>

### **a. On-the-Job Training (OJT)**

OJT adalah metode pelatihan di mana karyawan belajar sambil melakukan pekerjaan. Dalam konteks psikologi organisasi, metode ini mendukung teori *situated learning*, yang menyatakan bahwa pembelajaran yang paling efektif terjadi dalam konteks nyata. Karyawan dapat

---

<sup>17</sup> Riska Gustiana, dkk. "Pelatihan Dan Pengembangan, 661  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

segera menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan sehari-hari, yang memperkuat *transfer of training*. OJT juga meningkatkan motivasi intrinsik karena karyawan dapat melihat hubungan langsung antara pelatihan dan hasil kinerja mereka di tempat kerja.

### **b. Pelatihan Magang**

Pelatihan magang menggabungkan pembelajaran formal dan pengalaman langsung di bawah bimbingan seorang ahli. Dalam psikologi organisasi, metode ini mendukung perkembangan *professional identity* karena peserta memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang keterampilan yang dibutuhkan di lapangan. Interaksi langsung dengan mentor juga menciptakan *social support*, yang penting untuk menjaga kesejahteraan psikologis peserta selama pelatihan, sekaligus membangun rasa percaya diri mereka.

### **c. Pelatihan Informal**

Pelatihan informal mencakup berbagai metode belajar seperti rotasi pekerjaan, menghadiri konferensi, atau mencari informasi di internet. Dari perspektif psikologi organisasi, pelatihan informal mendukung teori *self-directed learning*, di mana peserta mengambil inisiatif dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan mereka sendiri. Metode ini meningkatkan otonomi dan tanggung jawab individu terhadap pengembangan diri, yang pada akhirnya dapat memperkuat kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

### **d. Pelatihan Instruksi Kerja & Kuliah**

Pelatihan instruksi kerja dan metode kuliah menyampaikan langkah-langkah terstruktur untuk menyelesaikan pekerjaan atau memberikan pengetahuan melalui ceramah. Dalam psikologi organisasi, pendekatan ini mendukung *cognitive learning theory*, di mana peserta belajar melalui penyampaian informasi secara sistematis. Ini sangat berguna untuk tugas-tugas yang memerlukan pemahaman teoretis. Namun, agar lebih efektif, metode ini harus diimbangi dengan diskusi atau simulasi untuk memastikan keterlibatan kognitif yang lebih mendalam.

### **e. Pelatihan Terprogram**

Pelatihan terprogram melibatkan penyajian informasi dengan sistematis, yang memungkinkan peserta merespons dan menerima umpan balik. Ini mendukung *behaviorism*, di mana respons yang benar diperkuat melalui *positive reinforcement*. Umpan balik yang langsung mendorong peserta untuk belajar lebih efektif dan memperbaiki kesalahan lebih cepat, yang berkontribusi pada peningkatan keterampilan yang lebih cepat.

#### **f. Permodelan Perilaku**

Permodelan perilaku adalah teknik pelatihan di mana peserta diminta meniru manajemen yang efektif dan kemudian menerima umpan balik. Dalam psikologi organisasi, metode ini terkait dengan *social learning theory*, yang menunjukkan bahwa orang belajar melalui observasi dan imitasi. Dengan meniru perilaku sukses, peserta merasa lebih yakin untuk menerapkannya dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan efikasi diri.

#### **g. Pelatihan Berbasis Audiovisual**

Pelatihan audiovisual menggunakan media seperti DVD, film, dan audio untuk mensimulasikan situasi kerja. Dari perspektif psikologi organisasi, metode ini mendukung *dual coding theory*, yang menyatakan bahwa informasi yang diproses melalui saluran visual dan verbal lebih mudah diingat. Simulasi yang ditawarkan melalui audiovisual juga memberikan *experiential learning*, memungkinkan peserta untuk belajar melalui pengalaman terstruktur.

#### **h. Vestibule Training**

*Vestibule training* adalah pelatihan simulasi di luar tempat kerja yang menyerupai kondisi nyata. Ini mendukung *situated learning theory*, karena peserta belajar dalam lingkungan yang menyerupai pekerjaan sebenarnya, tetapi tanpa tekanan langsung dari pekerjaan itu sendiri. Hal ini memungkinkan peserta untuk berlatih dan mengembangkan keterampilan sebelum benar-benar masuk ke lingkungan kerja, mengurangi kecemasan dan meningkatkan kesiapan mental.

#### **i. Electronic Performance Support Systems (EPSS)**

EPSS adalah alat yang mengotomasikan pelatihan melalui sistem komputer. Psikologi organisasi melihat metode ini sebagai dukungan *just-in-time learning*, di mana karyawan dapat segera mengakses informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Ini mengurangi ketergantungan pada pelatihan formal dan memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan untuk belajar sesuai kebutuhan.

#### **j. Videoconferencing**

Pelatihan melalui videoconferencing memungkinkan interaksi jarak jauh antara peserta dan instruktur. Dalam psikologi organisasi, ini mendukung *virtual collaboration*, yang semakin penting dalam dunia kerja yang terdesentralisasi. Peserta pelatihan dapat berkomunikasi dan

berkolaborasi dengan lebih efektif tanpa harus berada di tempat yang sama secara fisik, yang meningkatkan fleksibilitas dan aksesibilitas program pelatihan.

#### **k. Pelatihan Berbasis Komputer**

Pelatihan berbasis komputer menggunakan teknologi interaktif untuk mengajarkan keterampilan baru. Dalam psikologi organisasi, metode ini mendukung teori *self-paced learning*, di mana peserta dapat belajar sesuai dengan kecepatan mereka sendiri, meningkatkan otonomi dan kontrol atas proses pembelajaran. Ini juga memfasilitasi *individualized learning*, di mana program pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing peserta.

#### **l. Pelatihan Berbasis Online/Internet**

Pelatihan berbasis internet memungkinkan pelatihan dilakukan kapan saja dan di mana saja. Dari perspektif psikologi organisasi, ini mendukung *remote learning* yang lebih fleksibel, di mana peserta dapat menyesuaikan pelatihan dengan jadwal dan komitmen mereka sendiri. Selain itu, online training juga mendorong *lifelong learning*, memungkinkan peserta untuk terus mengakses informasi dan pelatihan secara berkelanjutan.

#### **m. Lifelong and Literacy Training Techniques**

Pelatihan ini berfokus pada pengembangan berkelanjutan untuk memastikan pegawai selalu memiliki keterampilan yang relevan. Psikologi organisasi menekankan pentingnya *continuous learning* sebagai cara untuk menjaga relevansi dalam pekerjaan yang selalu berubah. Program ini memberikan rasa aman dalam pekerjaan, yang meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

#### **n. Pelatihan Tim**

Pelatihan tim mengajarkan peserta cara bekerja sama secara efektif dalam tim. Dalam psikologi organisasi, pelatihan ini mendukung *team dynamics theory*, yang berfokus pada pengembangan kohesi tim, kepercayaan, dan keterampilan komunikasi. Dengan bekerja dalam tim, peserta belajar cara mengelola konflik, mendengarkan, dan berkolaborasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja tim.



### 3. Strategi Program Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan pengembangan SDM dilakukan dengan strategi yang terintegrasi, termasuk pengembangan manajemen selaras dengan visi organisasi, asesmen kandidat menggunakan 9-Box Grid, pelatihan dan rotasi di tempat kerja, serta pelatihan di luar tempat kerja seperti seminar dan program eksekutif untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Dessler (Gustiana, dkk. 2022), mengidentifikasi implementasi pengembangan dilakukan dengan penerapan strategi sebagai berikut:<sup>18</sup>

#### a. *Role in Management Development*

Strategi pengembangan manajemen harus selaras dengan rencana strategis organisasi agar program pelatihan menghasilkan dampak optimal. Psikologi organisasi mendukung hal ini dengan memperhatikan kebutuhan individu dan tim. Melalui pengembangan manajemen yang strategis, organisasi dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengelola timnya sesuai dengan visi perusahaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

#### b. *Candidate Assessment and the 9-Box Grid*

Proses asesmen menggunakan 9-Box Grid mengukur potensi dan kinerja pegawai untuk menilai siapa yang layak dipromosikan. Dalam psikologi organisasi, proses ini memperhatikan faktor seperti motivasi, kemampuan adaptasi, dan kecerdasan emosional. Penilaian yang komprehensif membantu organisasi memilih kandidat terbaik berdasarkan keseimbangan antara kinerja saat ini dan potensi masa depan, yang mendorong kepemimpinan efektif.

#### c. *Managerial On-the-Job Training and Rotation*

Pelatihan di tempat kerja melalui coaching, pembelajaran aksi, dan rotasi pekerjaan bertujuan meningkatkan kemampuan manajerial secara praktis. Dari sudut psikologi organisasi, metode ini memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan melalui pengalaman langsung,

---

<sup>18</sup> Riska Gustiana, dkk. "Pelatihan Dan Pengembangan, 662  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

mendorong karyawan untuk melampaui batasan diri mereka dan memupuk rasa percaya diri serta tanggung jawab. Ini membantu manajer tumbuh lebih fleksibel dan berinovasi dalam mengelola tim.

#### **d. *Off-the-Job Management Training and Development Techniques***

Pengembangan manajemen di luar lingkungan kerja, seperti seminar atau program eksekutif, memberikan perspektif baru yang memperkaya pengalaman manajerial. Psikologi organisasi mengakui pentingnya lingkungan pembelajaran yang terstruktur, yang dapat mengurangi stres kerja sehari-hari. Keterlibatan dalam pelatihan formal di universitas atau pusat pelatihan eksekutif memungkinkan manajer untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang lebih luas dalam lingkungan yang didukung secara akademis.

### **D. Manajemen Pelatihan Pengembangan SDM**

Proses atau tahapan dari manajemen pelatihan dan pengembangan SDM, adalah langkah strategis yang dilakukan untuk mengadakan pelatihan dalam organisasi. Garry Dessler menjelaskan tahapan dalam pelatihan yang dapat dilakukan sebagai berikut:<sup>19</sup>

#### **1. Analisis Kebutuhan Pelatihan Pengembangan SDM**

Analisis kebutuhan pelatihan adalah tahap dimana organisasi harus menjawab dua pertanyaan penting yaitu: untuk apa pelatihan dilakukan?, dan kepada siapa pelatihan akan diberikan?. Dalam tahap ini organisasi harus membuktikan secara empiris terlebih dahulu bahwa pelatihan yang akan dilakukan atas dasar produk yang dihasilkan organisasi dan kinerja karyawan kurang memuaskan. Sehingga dengan begitu organisasi dapat dengan tepat mendesain program pelatihan yang akan diberikan. Analisis Kebutuhan pelatihan adalah kegiatan yang bertujuan untuk menemukenali adanya kesenjangan kompetensi (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang dilakukan untuk menghasilkan jenis-jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi, sehingga dapat mewujudkan pelatihan yang tepat sasaran, tepat isi kurikulum dan tepat strategi untuk mencapai tujuan.

Analisis kebutuhan dilakukan untuk mengetahui apa yang dibutuhkan peserta training, metode apa yang sebaiknya digunakan dan bagaimana training akan dilakukan dengan menganalisis beberapa aspek:

---

<sup>19</sup> Mochammad Tofan "Menyusun Program Pelatihan Bagi Karyawan" *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. 1:4 (Desember, 2021), 9  
Part VIII: Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Organisasi

- a. Kondisi organisasi dengan mengidentifikasikan apakah diklat dapat mencapai tujuannya, apakah rekan kerja, manajer dan karyawan mendukung kegiatan pelatihan dan apakah sumber daya tersedia.
- b. Menganalisis tugas dengan mengidentifikasi gambaran dari kegiatan pekerjaan termasuk tugas yang dihasilkan oleh pegawai dan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tugas dan tanggung.
- c. Analisis individu dengan mengidentifikasikan pekerja yang membutuhkan pelatihan, apakah kinerja saat ini dan yang akan datang membutuhkan pelatihan sehingga mampu membantu untuk mempersiapkan pegawai dalam mengikuti diklat.

Identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan mengacu pada Analisa berikut:

- a. Identifikasi apa yang ingin dicapai; identifikasi tugas utama analisis; membagi tugas-tugas utama ke dalam sub-tugas; identifikasi mengenai ketersediaan sumber daya manusia (SDM);
- b. Identifikasi SDM mana yang dapat melaksanakan tugas; mengulas kembali jadwal dan time frame yang telah disusun; penjadwalan SDM melaksanakan tugas di dalam timeframe yang telah dibuat; mengulas kembali rencana untuk meyakinkan bahwa semua tindakan akan mengcover seluruh tujuan; perbaikan kembali beberapa rencana sebelum melakukan analisis.
- c. Identifikasi penyebab diadakannya *Training Needs Analysis* dalam organisasi yaitu: Penempatan karyawan tidak sesuai dengan kompetensi, Minimnya pelatihan kerja terhadap karyawan, Pelatihan tidak efektif, dan Strata pendidikan, sedangkan bagi pihak karyawan itu sendiri dikarenakan kemampuan karyawan dalam menghandle pekerjaan dan melakukan pelayanan public.

Efektifitas Strategi Pelatihan Pengembangan SDM yang Efektif; Organisasi atau perusahaan yang menghadapi persaingan bisnis harus mampu mengidentifikasi kendala-kendala khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Artinya, perusahaan/organisasi harus mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Strategi pelatihan dan pengembangan yang efektif:

- a. Strategi kecepatan; Kata "kecepatan" mengacu pada waktu. Fokus strategi ini adalah persaingan waktu, bukan persaingan dengan perusahaan lain. Sebaliknya, pelatihan harus menanamkan sikap dan insentif untuk melakukan tugas bisnis dengan cepat.
- b. Strategi inovasi; Inovasi pada dasarnya adalah pembaharuan yang dihasilkan dari inisiatif dan kreativitas dalam berfikir produktif. Pelatihan dalam strategi ini bertujuan untuk menciptakan kemampuan untuk merespon dengan tepat berdasarkan hasil analisis data.

- c. Strategi Peningkatan Kualitas; Strategi ini didasarkan pada kenyataan bahwa keinginan dan kebutuhan orang-orang khususnya konsumen dari setiap perusahaan atau organisasi selalu berubah kearah kepuasan yang terus meningkat terhadap produk (barang dan jasa)
- d. Strategi Mereduksi Pembiayaan; Strategi ini langsung berhubungan dengan kemampuan menghindari dan memperkecil resiko, karena fokusnya adalah untuk meningkatkan keuntungan kompetitif organisasi atau perusahaan. Strategi ini harus dilaksanakan dengan meningkatkan kemampuan pekerja lini sehingga mereka dapat mengurangi biaya produksi barang atau jasa tanpa mengurangi pasar.

## 2. Mendesain Program Pelatihan Pengembangan Pengembangan SDM

Desain pelatihan dilakukan tidak hanya konsep saja, tetapi pelaksana pelatihan juga harus mendesain tempat pelatihan, jadwal, media, metode, pemateri dan materi yang akan di berikan serta mendesain proses pelaksanaan pelatihan yang akan dilakukan seperti kerapian dan ketertiban proses pelatihan. Yang harus diperhatikan dalam desain pelatihan yaitu tingkat keaktifan dan kemampuan peserta, serta kategori dan latar belakangnya; durasi periode pelatihan bervariasi dengan keterampilan dan pengetahuan yang akan diperoleh; isi program pelatihan menekankan pada jenis materi yang akan dipelajari; materi pelatihan memuat aspek informasi/pengetahuan, keterampilan, perubahan sikap, pengambilan keputusan dan keterampilan pemecahan masalah; dan metodologi pelatihan yang sesuai ditentukan oleh berbagai faktor seperti topik bahasan, waktu, peserta, dan ketersediaan sumber daya organisasi.

Desain pelatihan disesuaikan dengan kondisi organisasi, kebutuhan pegawai terhadap keterampilan, kesesuaian kurikulum pelatihan, kelengkapan aspek dalam rencana pelaksanaan pelatihan, rumusan tujuan pelatihan dapat diukur, kesesuaian materi pelatihan dengan kondisi dan kebutuhan saat ini, kesesuaian pemilihan media dengan perkembangan media saat ini, ketepatan pengalokasian waktu pelatihan, dan kesesuaian pemilihan teknik evaluasi dengan tujuan pelatihan. Adapun alur desain penelitian meliputi:

- a. Analisis peta kompetensi peserta pelatihan dengan menggunakan pola kluster atau pengelompokan, karena pola tersebut menunjukkan satu rumpun kompetensi yang tidak mempunyai ketergantungan urutan antara satu dengan yang lain, walaupun semuanya berhubungan.
- b. Menyusun alat penilaian hasil pelatihan. Dalam mendesain alat penilaian hasil pelatihan dimulai dengan merumuskan kisi-kisi yang didasarkan pada tujuan umum pelatihan dan tujuan khusus pelatihan, setelah itu diturunkan menjadi alat penilaian hasil pelatihan.

- c. Mendesain strategi pelatihan, strategi pelatihan yang didesain mencakup: (1) tahap pendahuluan, terdiri dari penyampaian deskripsi singkat, penyampaian relevansi dan manfaat, dan penyampaian tujuan khusus pelatihan; (2) tahap penyajian, terdiri penyampaian uraian dan penyampaian rangkuman; dan (3) tahap penutupan, terdiri dari tes formatif dan umpan balik dan kesimpulan materi.
- d. Merangkum keseluruhan rangkaian desain dengan merumuskan silabus pelatihan. Silabus adalah rencana instruktur/trainer dalam mengembangkan proses pelatihan untuk satu mata pelatihan.

### **3. Mengembangkan dan Menyusun Materi Pelatihan Pengembangan SDM**

Materi pelatihan merupakan bahan atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pengembangan SDM yang akan diwujudkan oleh organisasi. Materi Pelatihan dikembangkan dengan memperhatikan aspek berikut:

- a. Kejelasan materi yang disajikan, kesesuaian materi dengan kebutuhan pegawai, kemanfaatan materi untuk pegawai dalam bidang pekerjaan,
- b. Kesesuaian pemilihan materi pokok sebagai langkah awal pengenalan keahlian kepada pegawai, materi pelatihan dapat dikembangkan mudah dipahami, kelengkapan isi materi, kesesuaian pemilihan materi dengan kondisi saat ini, kesesuaian materi pelatihan infografis dengan tujuan organisasi, relevansi antara materi pelatihan dengan potensi karyawan,
- c. Kesesuaian urutan materi pelatihan yang dikembangkan, serta kesinambungan antara satu materi dengan materi lainnya .
- d. Materi untuk pelatihan dapat dikembangkan dengan mengacu pada beberapa kriteria yaitu: tujuan pembelajaran yang jelas; materials packaging yang menarik disertai contoh dan ilustrasi; ketersediaan tugas untuk mengukur kemampuan peserta diklat; materi berkaitan erat dengan keadaan, tugas dan konteks aktivitas pekerjaan; penggunaan bahasa mudah dimengerti dan komunikatif; ada rangkuman materi pembelajaran; tersedia instrumen penilaian, umpan balik atas penilaian peserta didik, serta kunci jawaban yang terkait materi; tersedia daftar pustaka pendukung; memuat materi pembelajaran sesuai kompetensi tujuan; tidak terlalu kaku dan bergantung pada bahan ajar lainnya; fleksibel dan mudah menyesuaikan dengan perkembangan iptek terkini serta mudah diakses pada berbagai perangkat; serta instruksi dan informasi mudah digunakan..

#### 4. Implementasi Pelatihan Pengembangan SDM

Implementasi program adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok berbentuk pelaksanaan kegiatan yang didukung kebijaksanaan, prosedur, dan sumber daya dimaksudkan membawa suatu hasil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan pelatihan yang harus diperhatikan adalah:

- a. Bagaimana proses presentasi materi,
- b. Bagaimana pembukaan pelatihan akan dilakukan,
- c. Seperti apa materi yang akan diberikan serta
- d. Bagaimana pelatihan akan ditutup .

Selain itu, hal yang perlu diperhatikan pula terkait dengan pelaksanaan program pelatihan antara lain:

- a. penentuan lokasi dan penyelenggaraan pelatihan serta fasilitas lainnya,
- b. penjadwalan program pelatihan,
- c. pelaksanaan program dan pemantauan kemajuan peserta pelatihan adalah hal yang vital .

Pelatihan dapat dilaksanakan dengan beberapa cara yaitu:

- a. pertama metode kelas, dengan cara instruktur berdiri secara fisik di depan siswa, dengan keuntungan sang instruktur dapat menyampaikan informasi secara langsung;
- b. kedua studi kasus, di mana peserta belajar menyelesaikan sebuah kasus dan belajar dari kasus tersebut;
- c. ketiga role-play, yaitu metode yang meminta peserta memberikan tanggapan terhadap permasalahan khusus yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan dunit nyata;
- d. *On-the-job-training*, merupakan metode yang memungkinkan seorang karyawan mempelajari tugas-tugas pekerjaan dengan benar-benar melakukannya;
- e. Pelatihan tim, yaitu pelatihan yang difokuskan pada pengajaran pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

## 5. Evaluasi Pelatihan Pengembangan SDM

Evaluasi pelatihan dilakukan untuk menilai pelaksanaan pelatihan yang sebelumnya dilakukan apakah berjalan dengan lancar apa tidak dan evaluasi dilakukan jika ada pelaksanaan lagi maka hal itu yang menjadi point untuk dievaluasi nantinya. Tahap evaluasi pelatihan dengan melihat apakah hasil pelatihan sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan dengan memperhatikan penyusunan kriteria evaluasi, tujuan evaluasi dan metode yang akan digunakan. Evaluasi diklat merupakan suatu proses pengumpulan informasi deskriptif secara sistematis yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi dengan tujuan untuk menentukan tingkat kemajuan/hasil belajar para peserta diklat, untuk menempatkan para peserta ke dalam situasi belajar mengajar yang sesuai dengan tingkat kemampuan, minat dan karakteristik peserta dan hasil penilaian digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki proses pelatihan. Terdapat 3 (tiga) evaluasi program pelatihan yaitu:

- a. Evaluasi proses. Hal ini berkaitan dengan implementasi desain program. Iniberkaitan dengan bagaimana pelatih memanfaatkan sumber daya (fisik dan manusia) untuk mengidentifikasi tujuan perilaku.
- b. Evaluasi produk. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai kompetensi peserta. Hal ini juga bertujuan untuk mengevaluasi cara kinerja peserta, terutama yang berkaitan dengan topik/tema dari pelatihan yang telah diikuti.
- c. Evaluasi dampak menilai perbedaan kumulatif yang telah dilakukan pada kegiatan pelatihan dalam kaitannya dengan efisiensi, produktivitas, dan keuntungan organisasi.



**TUGAS MAHASISWA**

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Konsep Dasar Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas Unggul dan Kompetitif
  - Konsep Dasar Psikologi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas
  - Asumsi, Prinsip dan Indikator Pelatihan dan Pengembangan SDM
  - Metode, Pogram, dan Strategi Pelatihan dan Pengembangan SDM Berkualitas dan Berdaya Saing
  - Manajemen Pelatihan Pengembangan SDM
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh : NIM :  
 JAWAB :

Resensi Rangkuman:

**A** Esensi/isi /Sub Materi  
 -----  
 -----

**B** Esensi/isi /Sub Materi  
 -----  
 -----

**C** Esensi/isi /Sub Materi  
 -----  
 -----

**D** Esensi/isi /Sub Materi  
 -----  
 -----

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi  
 -----  
 -----

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk diprosentasikan setiap Pertemuan.

# Part: 9

## Psikologi Penilaian Kinerja Sumberdaya Manusia Organisasi Berkualitas dan Berdaya Saing

### KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN


Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Penilaian Kinerja Pegawai

### POKOK BAHASAN

Setelah mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan dapat menjelaskan:

- Konsep Dasar Psikologi Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja
- Tujuan, Faktor Psikologis dan Dampak Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan
- Metode, Teknik dan Model Penilaian Prestasi Kerja
- Proses Penilaian Kinerja

## TOPIK BAHASAN

 rganisasi merupakan suatu sistem sosial, dimana kaidah yang terkandung adalah interdependensi antara aktivitas, perasaan dan interaksi yang secara bersama-sama dipengaruhi oleh norma-norma organisasi itu sendiri. Kompleksitas permasalahan yang ada dalam organisasi dengan sendirinya menuntut adanya suatu manajemen yang baik khususnya terhadap sumber dari manusia, yang bukan saja merupakan subjek, akan tetapi juga sebagai objek dari pada organisasi tersebut. *Performance Appraisal*, yang biasa juga disebut penilaian prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan, penilaian kondite dan lain sebagainya adalah salah satu upaya yang dilakukan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kebutuhan akan penilaian prestasi kerja utamanya adalah untuk mengetahui kualitas dan kuantitas kinerja, kendala serta sikap karyawan dalam kaitannya dengan keberadaan karyawan di dalam suatu organisasi. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang berbeda karyawan berpeluang besar untuk menampilkan pola sikap yang berbeda, menunjukkan prestasi kerja yang juga berbeda yang pada gilirannya akan Oleh sebab itu, maka penilaian prestasi kerja merupakan sesuatu yang sangat penting untuk dilaksanakan. Bab ini akan membahas tentang penilaian prestasi kerja, yang bertujuan untuk mengetahui secara garis besar berbagai metoda penilaian prestasi kerja yang umumnya dilakukan oleh suatu organisasi, khususnya penilaian prestasi kerja dengan menggunakan pendekatan *Management By Objective* (MBO). Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, sedang atau buruk dan dengan penilaian kinerja para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja asalkan proses penilaiannya jujur dan objektif. Disamping itu penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi pegawai dengan memberikan dorongan dan salah satunya melalui komunikasi agar terciptanya kinerja yang maksimal. Melalui penilaian kinerja dapat diketahui kekurangan maupun kelebihan dari para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, serta sampai dimana keahlian dan kemampuan dalam bekerjanya. Dengan adanya motivasi yang diberikan kepada pegawai akan mempengaruhi kinerjanya, seperti akan bekerja lebih giat bekerja demi pengembangan diri dan karirnya serta menekan tingkat penurunan kinerja. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya. Motivasi kerja seorang pegawai pada suatu organisasi dipengaruhi oleh sarana atau fasilitas yang tersedia untuk menunjang pekerjaan dan atasan yang menaungi suatu divisi yang memberikan penilaian dan dorongan kepada pegawainya. Faktor motivasi, dipengaruhi oleh suatu hal di dalam diri seseorang sering disebut sebagai motif dan faktor pendorong di luar diri seseorang, harus ditimbulkan oleh pimpinannya melalui penilaian berbagai sarana atau alat yang sesuai dengan orang tersebut. motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan hidupnya. Seseorang akan merasa kekuatiran apabila kebutuhan hidupnya tidak tercapai sehingga hal tersebut akan mempengaruhi dalam diri individu untuk lebih meningkatkan motivasinya. Untuk itu, motivasi sangat penting sebagai kekuatan pendorong agar dapat mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan, sasaran dan kepuasan dirinya.

## A. Konsep Dasar Psikologi Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja

### 1. Pengertian Makna dan Hakikat Penilai Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah "suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota secara tepat dan akurat."<sup>1</sup> Penilaian kinerja karyawan berperan penting dalam merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Di sisi lain, kinerja karyawan memiliki pengaruh besar terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, perusahaan tentu akan mempekerjakan karyawan dengan kinerja yang baik. Pelaksanaan penilaian kinerja menjadi penting diperhatikan, mengingat bagus tidaknya pelaksanaan kinerja yang dilakukan akan dipengaruhi oleh tepat tidaknya metode pelaksanaan yang dipilih dan diimplementasikan. Hal ini seiring dengan pendapat Syamsuriansyah et al, yang menyatakan bahwa "penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator input, output, hasil, dan manfaat dan dampak". Dari beberapa pengertian yang dikemukakan mengenai penilaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja sehubungan dengan seberapa baik suatu individu melakukan pekerjaan yang telah diberikan. Penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan."<sup>2</sup>

### 2. Makna Prestasi dan Kepuasan Kerja

Prestasi kerja adalah "suatu hasil dari sebuah pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang sudah dibebankan kepada setiap masing-masing pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu."<sup>3</sup> Arif, M., Maulana, & Lesmana, memandang "Prestasi karyawan adalah sebuah kemampuan, dimana dengan adanya kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka karyawan dapat bekerja lebih baik. Prestasi diartikan sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencangkup pada pekerjaannya. Sedangkan prestasi kerja disebut sebagai hasil dari upaya seseorang yang ditentukan oleh

<sup>1</sup> Suwaryo dkk., "Penentuan Strategi CV. Jamal Jaya Dengan Analisis SWOT," *Jenius Jurnal. Terapan. Teknologi. Ind.*, 1:1, (Juli 2020), 11

<sup>2</sup> P. J. Simanjuntak, *Manajemen dan evaluasi kinerja*. (Jakarta: Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia, 2005), 12

<sup>3</sup> Hasibuan, Malayu S.P.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara. 2017), 25

kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan."<sup>4</sup> Bernardin dan Russel dan Sutrisno (2016:150) "prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan karyawan pada tugas-tugasnya yang mencakup pada pekerjaannya, pengertian pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaan."<sup>5</sup>

Dharma, menegaskan bahwa "prestasi kerja adalah proses penampian kerja atau pencapaian hasil kerja yang telah diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang."<sup>6</sup> Dari beberapa pendapat ahli di atas mengenai pengertian prestasi kerja, penulis dapat disimpulkan definisi ringkas mengenai prestasi kerja. Prestasi kerja menurut pendapat para ahli adalah sebagai umpan balik dari berbagai hal yaitu kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi seseorang. Prestasi kerja merupakan salah satu peran penting dalam melakukan pengambilan keputusan, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif. Dengan adanya prestasi kerja pegawai dapat diketahui secara jelas tentang kemampuan pegawai dan dapat digunakan untuk penentuan kebijakan manajemen dimasa yang akan datang.

Beberapa ahli memaknai Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, Wahdan Budi Setiawan, mengidentifikasi beberapa pandangan para ahli diantaranya:<sup>7</sup> "(1) Kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya (Rosmaini & Tanjung, 2019). Banyak faktor yang perlu diperhatikan dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang (Dhania, 2012). (2) Pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya (Tanjung et al., 2020). (3) Karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja, berarti mereka dapat bekerja secara optimal serta bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Kepuasan kerja bukan merupakan keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual (Pangarso & Ramadhanti, 2015). (4) Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku padadirinya (Prayetni et

<sup>4</sup> Arif, M., Maulana, T., & Lesmana, M. T. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan." *Jurnal Humaniora*, 4:1, (Juni, 2020)17

<sup>5</sup> Bernardin, O., dan Russel, D. *Perilaku Organisasi Terjemahan Jilid 3*. (Yogyakarta: Andi Offset. 2016), 150

<sup>6</sup> Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2018), 1

<sup>7</sup> Wahdan Budi Setiawan. "Korelasi Antara Proses Penilaian Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. AMMI Bogor" *Jurnal Ilmiah Ekonomi Globalmasa Kini* 13: 02 (Desember, 2022), 109.

al., 2018). Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Tan, 2017). Berbagai cara dapat dilakukan oleh perusahaan/organisasi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yaitu melaksanakan kegiatan evaluasi atas

### **3. Hubungan Psikologis antara Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja**

Penilaian kinerja dan prestasi kerja memiliki keterkaitan erat yang berdampak langsung pada aspek psikologis karyawan dalam suatu organisasi. Dari sudut pandang psikologi organisasi, penilaian kinerja bukan hanya alat untuk mengevaluasi hasil kerja, tetapi juga berfungsi sebagai sarana untuk membentuk perilaku karyawan melalui umpan balik yang diberikan. Umpan balik yang tepat dapat meningkatkan motivasi, mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta memberikan rasa penghargaan kepada karyawan atas prestasi yang telah dicapai. Ketika karyawan merasa dinilai secara objektif dan adil, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan prestasi kerja mereka. Namun, jika penilaian dilakukan secara tidak adil atau tidak transparan, hal ini dapat menimbulkan stres, frustrasi, dan demotivasi.

Dalam psikologi organisasi, ini dikenal sebagai "perceived fairness" atau persepsi keadilan. Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam penilaian kinerja mempengaruhi kesejahteraan psikologis mereka, termasuk rasa keterlibatan dan loyalitas terhadap perusahaan. Lebih jauh lagi, penilaian kinerja yang baik juga dapat membentuk rasa kompetensi dan pengembangan diri karyawan, di mana mereka merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang dalam karir mereka.

Oleh karena itu, penilaian kinerja yang efektif harus mempertimbangkan aspek-aspek psikologis ini, sehingga tidak hanya berfokus pada hasil kuantitatif, tetapi juga memperhatikan dampak emosional dan motivasional terhadap karyawan, demi meningkatkan prestasi kerja secara keseluruhan.

## **B. Tujuan, Faktor Psikologis dan Dampak Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

### **1. Tujuan Strategis Penilaian Prestasi Kerja: Evaluasi dan Pengembangan Potensi Organisasi**

Penilaian Prestasi Kerja (PKK), dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Michael Beer dalam French, (1986)., mengidentifikasi Secara garis besar terdapat dua tujuan utama PPK, yaitu:<sup>8</sup>

#### **a. Evaluasi Terhadap Tujuan (Goal) Organisasi**

Evaluasi terhadap tujuan organisasi melalui penilaian prestasi kerja (PKK) tidak hanya memberikan informasi mengenai pencapaian karyawan, tetapi juga memperkuat dinamika psikologis dalam organisasi. Dari perspektif psikologi organisasi, umpan balik kinerja yang jelas dan konstruktif dapat membantu karyawan memahami posisi mereka dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Hal ini memperkuat rasa kepemilikan (*sense of ownership*) dan keterlibatan (*engagement*) karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi mereka. Selain itu, validitas data yang dihasilkan dari penilaian prestasi berperan penting dalam memberikan kejelasan dan transparansi terkait pembayaran upah, bonus, atau keputusan promosi. Karyawan yang merasa bahwa evaluasi kinerja dilakukan dengan adil dan berdasarkan data yang akurat akan lebih percaya terhadap sistem manajemen, yang merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Sebaliknya, jika evaluasi kinerja tidak transparan, karyawan mungkin merasa diperlakukan tidak adil, yang dapat memicu stres, ketidakpuasan, dan penurunan produktivitas. Selain untuk menguatkan aspek evaluasi, penilaian prestasi kerja juga berfungsi sebagai alat komunikasi antara manajemen dan karyawan terkait keputusan penting, seperti pemberhentian sementara atau PHK. Peringatan dini yang diberikan dengan cara yang etis dan jelas dapat membantu karyawan memperbaiki kinerja mereka, serta mengurangi tekanan psikologis yang muncul dari ketidakpastian terkait pekerjaan mereka.

#### **b. Pengembangan Tujuan (Goal) Organisasi**

Pengembangan tujuan organisasi melalui penilaian prestasi kerja (PKK) memiliki dimensi penting dalam psikologi organisasi, terutama dalam pengembangan potensi individu. Ketika PPK digunakan sebagai dasar untuk pelatihan dan bimbingan, karyawan merasa

<sup>8</sup> Zunaidi, dkk. *Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja*. (Palembang: Penerbit UPT. Unsri, 2019), 84



didukung dalam pertumbuhan karier mereka, yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan emosional mereka terhadap perusahaan. Rasa perkembangan ini dikenal dalam psikologi sebagai *self-efficacy* atau kepercayaan diri individu dalam kemampuan mereka untuk sukses, yang bisa diperkuat melalui bimbingan dan peluang pelatihan yang relevan.

Diskusi karier yang difasilitasi oleh PKK juga mengembangkan komitmen organisasi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dan bertahan lama di organisasi. Hubungan antara atasan dan bawahan pun semakin kuat ketika atasan memberikan dukungan yang jelas dalam pengembangan karier bawahan mereka, yang menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. Penilaian prestasi juga berfungsi sebagai alat diagnosis bagi individu dan organisasi untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin menghambat kinerja. Dari sisi psikologis, PKK dapat membantu mengenali hambatan emosional atau motivasional yang dialami karyawan, serta mengembangkan strategi untuk mengatasinya. Dengan demikian, PKK bukan hanya tentang hasil kinerja, tetapi juga proses memperkuat motivasi, komitmen, dan hubungan interpersonal dalam organisasi.

## 2. Faktor Psikologis dalam Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer, yang diakui pula bahwa banyak kesulitan dialami dalam menanganinya secara memadai. Tidaklah selalu mudah untuk menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan lagi pula adalah serba sulit untuk menyampaikan hasil penilaian tersebut kepada bawahan yang bersangkutan tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi yang bersangkutan. Masalah yang dihadapi manajer adalah bagaimana menilai kemampuan-kemampuan tenaga kerja pada saat ini sehubungan dengan persyaratan-persyaratan sekarang maupun pada waktu-waktu mendatang. Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian prestasi kerja

adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja Menurut Heidrahman dan Suad Husnan, mengidentifikasi faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:<sup>9</sup>

**a. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja mengacu pada banyaknya hasil yang dicapai oleh karyawan dalam waktu tertentu. Dalam menilai kuantitas, penting untuk memperhatikan seberapa efisien karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka, tidak hanya sekadar hasil rutinitas. Secara psikologis, faktor motivasi dan tekanan waktu memengaruhi performa individu. Karyawan yang termotivasi dengan baik cenderung bekerja lebih cepat dan produktif, sementara tekanan waktu dapat menjadi tantangan bagi sebagian karyawan. Oleh karena itu, kemampuan mengelola stres dan motivasi intrinsik sangat berperan dalam pencapaian kuantitas kerja yang optimal.

**b. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja menekankan pada mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kriteria yang dinilai meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan hasil kerja. Dari perspektif psikologi organisasi, perhatian terhadap detail dan kepuasan kerja memainkan peranan penting. Karyawan yang memiliki kebanggaan terhadap pekerjaannya cenderung lebih teliti dan menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Selain itu, adanya umpan balik positif dari atasan juga dapat mendorong peningkatan kualitas kerja karena meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja.

**c. Keandalan**

Keandalan karyawan diukur dari kemampuannya dalam memenuhi instruksi, mengambil inisiatif, berhati-hati, rajin, dan bekerja sama. Dalam konteks psikologi, kepercayaan terhadap karyawan sangat penting. Ketika seorang karyawan merasa dipercaya dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan tanggung jawab yang lebih tinggi dan memiliki motivasi untuk memenuhi harapan perusahaan. Keandalan juga berkaitan dengan komitmen emosional terhadap pekerjaan, di mana karyawan yang memiliki hubungan baik dengan organisasi akan lebih bersedia berkontribusi secara konsisten.

---

<sup>9</sup> Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta: BPFE. 1990), 126

#### **d. Inisiatif**

Inisiatif merujuk pada kemampuan karyawan untuk mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif secara mandiri. Karyawan yang berinisiatif juga aktif memberikan saran perbaikan dan siap menerima tanggung jawab. Dari sudut pandang psikologi organisasi, otonomi dan rasa memiliki pekerjaan memainkan peran kunci. Ketika karyawan diberi kebebasan untuk berinovasi dan memecahkan masalah, mereka akan merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab atas kesuksesan pekerjaan. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas akan memacu inisiatif yang lebih tinggi.

#### **e. Kerajinan**

Kerajinan adalah kesediaan karyawan untuk melakukan tugas-tugas tanpa paksaan, termasuk tugas yang bersifat rutin. Psikologi kerja menunjukkan bahwa kepuasan intrinsik dan suasana kerja positif sangat mempengaruhi sikap kerajinan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi dukungan oleh atasan cenderung lebih rajin dan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, lingkungan yang penuh tekanan atau kurangnya penghargaan dapat menurunkan semangat kerja karyawan.

#### **f. Sikap**

Sikap mencakup perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, dan rekan kerja. Sikap positif, seperti antusiasme dan kerja sama, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Dari sudut pandang psikologi, sikap karyawan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan hubungan interpersonal. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mereka cenderung menunjukkan sikap positif dan berkontribusi pada kerja tim yang lebih baik. Sebaliknya, konflik atau ketidakpuasan dapat mempengaruhi sikap negatif yang berdampak pada kinerja.

#### **g. Kehadiran**

Kehadiran adalah kehadiran fisik karyawan di tempat kerja sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Dalam psikologi organisasi, kehadiran bukan hanya soal fisik, tetapi juga mental. Karyawan yang hadir secara fisik namun secara mental tidak terlibat (misalnya, merasa bosan atau tidak termotivasi) mungkin tidak produktif. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta memberikan tantangan yang memotivasi karyawan untuk hadir dengan semangat penuh.

Dengan menilai komponen-komponen di atas, organisasi dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan performa mereka.

### **3. Dampak Manfaat dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

#### **a. Manfaat penilaian kinerja**

Manfaat penilaian kinerja (Performance Appraisal), Riva'i dan Basri, mengidentifikasi kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah, sebagai berikut:<sup>10</sup>

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja; Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
- 2) Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi; Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-Keputusan Penempatan; Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan; Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier; Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing; Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- 7) Ketidak-akuratan Informasional; Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

---

<sup>10</sup> Basri, A. F. M., dan Rivai, V. *Performance Appraisal*. (Jakarta: Raja. Grafindo Persada. 2005), 51,

- 8) Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan; Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan Kerja yang Adil; Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-Tantangan Eksternal; Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan

#### **b. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:<sup>11</sup>

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja; Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
- 2) Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi; Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-Keputusan Penempatan; Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan; Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier; Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing; Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

---

<sup>11</sup> Handoko, T.Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, (Yogyakarta: Penerbit BPFE, 1987), 135-136.

- 7) Ketidak-akuratan Informasional; Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan; Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan Kerja yang Adil; Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-Tantangan Eksternal; Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

### **C. Metode, Teknik dan Model Penilaian Prestasi Kerja**

#### **1. Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja (Performance appraisal') adalah suatu proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Ada terdapat dua metoda di dalam penilaian prestasi kerja. Model penilaian kinerja sangatlah variatif, salah satunya yaitu penilaian berorientasi masa lalu antara lain (model penilaian subjektif, model penilaian objektif); penilaian berorientasi pada masa depan (penilaian diri sendiri, berdasarkan sasaran, implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO, penilaian dengan psikolog); berdasarkan dengan pusat penilaian yaitu penilaian masa lampau dan masa depan, penilaian diri sendiri, analisis prestasi kerja, pengharkatan prestasi kerja. Penilaian kinerja terdiri dari: rating scale, checklist, critical incident method, field review method, performance test and observations, dan group evaluation method. Mondy dan Noe (dalam Heru Setiawan Muhammad Hamdan), menyederhanakan dari dua metode di atas, adalah, sebagai berikut:<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Heru Setiawan dan Muhammad Hamdan. Strategi Penilaian Kinerja Dalam Pendidikan (Performance Evaluation Startegy) *AT-TA'LIM Jurnal Kajian Pendidikan Agama Islam*. 1: 1 (April 2019), 25

### a. Written Essays

Dalam teknik *Written Essays*, evaluator menulis penilaian deskriptif mengenai kinerja, kekuatan, kelemahan, serta potensi pengembangan karyawan. Dari sudut pandang psikologi organisasi, metode ini memberikan fleksibilitas bagi evaluator untuk mengidentifikasi aspek-aspek psikologis, seperti motivasi, kepribadian, serta tingkat stres yang mempengaruhi kinerja. Teknik ini juga dapat mencerminkan persepsi subjektif evaluator terhadap karyawan, sehingga penting untuk melibatkan evaluasi yang objektif guna menghindari bias kognitif. Penilaian tertulis juga memungkinkan pemberian umpan balik yang lebih mendalam dan spesifik, yang bisa memperbaiki kepuasan kerja karyawan dan membantu mereka memahami kekuatan serta area pengembangan yang perlu ditingkatkan.

### b. Critical Incidents

Dalam *Critical Incidents*, evaluator mencatat peristiwa luar biasa—baik yang positif maupun negatif—yang mencerminkan perilaku ekstrem karyawan. Psikologi organisasi menganggap metode ini efektif untuk mengevaluasi respons karyawan dalam situasi yang penuh tekanan, kreativitas dalam memecahkan masalah, atau pengelolaan konflik. Teknik ini juga memberikan wawasan tentang kemampuan adaptasi, kepemimpinan, dan kerjasama tim. Dengan mendokumentasikan insiden tertentu, organisasi dapat memahami dinamika perilaku karyawan secara lebih mendalam dan memberikan intervensi yang tepat, misalnya melalui pelatihan atau bimbingan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan atau mengatasi kelemahan yang signifikan.

### c. Graphic Rating Scales

*Graphic Rating Scales* menggunakan skala numerik untuk mengevaluasi faktor-faktor kinerja seperti inisiatif dan tanggung jawab. Dari perspektif psikologi organisasi, teknik ini membantu mengukur kualitas yang sulit diukur secara objektif, seperti motivasi atau kemampuan interpersonal, dengan menggunakan standar yang jelas dan terukur. Namun, metode ini bisa rentan terhadap bias evaluasi, seperti leniency bias atau halo effect, di mana evaluator cenderung memberikan penilaian yang lebih baik atau lebih buruk berdasarkan satu aspek kinerja. Untuk mengatasi hal ini, evaluator harus dilatih untuk menjaga konsistensi dan objektivitas dalam penilaian, serta mempertimbangkan konteks psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan.



#### **d. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)**

*Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)* menilai kinerja berdasarkan perilaku spesifik yang mencerminkan dimensi kinerja yang diharapkan. Dari sudut pandang psikologi organisasi, metode ini memberikan deskripsi perilaku yang jelas, sehingga mengurangi ambiguitas dan bias dalam penilaian. BARS memungkinkan evaluasi yang lebih objektif karena perilaku yang diukur terkait langsung dengan performa yang diinginkan. Teknik ini juga membantu karyawan memahami dengan lebih baik ekspektasi organisasi terhadap mereka, meningkatkan kejelasan peran, dan memberikan umpan balik yang lebih konkret untuk perbaikan. Hal ini secara signifikan dapat memengaruhi motivasi dan pengembangan keterampilan karyawan.

#### **e. Multiperson Comparison**

Dalam *Multiperson Comparison*, karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya. Teknik ini berguna untuk menentukan kenaikan gaji, promosi, atau penghargaan. Dari perspektif psikologi organisasi, perbandingan antarindividu dapat mempengaruhi dinamika kelompok, seperti kompetisi atau kolaborasi. Meskipun teknik ini efektif untuk menilai karyawan secara relatif, pendekatan ini dapat memicu stres dan kecemburuan di antara karyawan jika tidak diimbangi dengan komunikasi yang terbuka dan adil. Untuk mengurangi potensi konflik, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung pengembangan bersama dan memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memastikan bahwa perbandingan dilakukan secara objektif dan transparan.

#### **f. Management By Objectives (MBO)**

*Management By Objectives (MBO)* menilai kinerja berdasarkan pencapaian tujuan yang disepakati oleh manajer dan karyawan. Psikologi organisasi menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan, karena ini meningkatkan komitmen dan motivasi intrinsik mereka. Teknik ini mendorong rasa kepemilikan terhadap hasil, yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, MBO berfokus pada pencapaian tujuan yang spesifik, sehingga memberikan arah yang jelas bagi karyawan untuk berkembang. Namun, jika tujuan yang ditetapkan terlalu ambisius, hal ini dapat menyebabkan tekanan berlebih, sehingga penting untuk menyeimbangkan antara tantangan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

## 2. Teknik Penilaian Kinerja

Beberapa Model Format Penilaian Kinerja: Teknik penilaian ini merupakan suatu alat penilaian rang subyektip.

### a. Rating Scale

<b>PERUSAHAAN PULKERJA</b> <b>RATING SCALE</b>					
Instruksi : Untuk faktor- faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera dibawah ini Nama Karyawan _____ Departemen _____ Nama Penilai _____ Tanggal _____					
Faktor-faktor Penilaian	Sangat Baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat Jelek
	5	4	3	2	1
1. Keandalan					
2. Inisiatip					
3. Kehadiran					
4. Sikap					
5. Kerjasama					
:					
:					
:					
Kualitas Hasil Kerja Total					
					Skor Total

Contoh : Rating Scale untuk evaluasi Prestasi Kerja  
 Sumber : T.Hani Handoko, edisi kedua.

### b. Checklist

Metode penilaian checklist biasanya penilai adalah atasan langsung, dan pada metode ini menggunakan kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakter-karakter karyawan, sehingga penilai tinggal memilihnya. Pada checklist ini, terdapat item-item yang masing-masing diberi bobot, dan pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikwantifikasikan sehingga skor total dapat

ditentukan. Metode *checklist* dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, walaupun metode ini praktis dan terstandarisasi, tetapi di dalam penggunaan kalimat-kalimat yang umum, sehingga hal ini dapat menguragai keterkaitannya dengan pekerjaan.

**Form. Performan Cheklist**

<p><b>PERUSAHAAN PARAMITA</b>  <b>PERFORMANCE CHECKLIST</b></p>
<p>Instruksi : periksa setiap item berikut san terapkan pada karyawan yang bernama seperti tertea dibawah ini</p>
<p>Nama Karyawan _____ Departemen                  _____</p>
<p>Nama Penilai _____ Tanggal                  _____</p>
<p>Bobot Cek disini</p>
<p>(6,5) 1. Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta</p>
<p>(4,0) 2. Karyawan Menjaga tempat kerja atau meja tetrap rapi</p>
<p>(3,9) 3. Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerjasama</p>
<p>(4,3) 4. Karyawan merencanakan kegiatan – kegiatan sebelum mulai bekerja</p>
<p>(2,7) 5. Karyawan merawat peralatan dengan baik.</p>
<p>:</p>
<p>:</p>
<p>:</p>
<p>(0,2) n. Karyawan mendengar saran orang lain tetapi jarang mengikutinya</p>
<p>100,0 Total seluruh bobot</p>

**c. Metode Pristiwa Kritis (Critical Incident Method)**

Metode ini merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatancatatan penilaian yang memperhatikan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek di dalam hal pada saat pelaksanaan kerja .Berbagai peristiwa tersebut dicatat selama peristiwa evaluasi terhadap setiap karyawan. Kemudian peristiwa ini dibagi menjadi beberapa katagori, seperti : pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa

bahan atau pengembangan karyawan. Metode ini sangat berguna untuk bahan masukan kepada karyawan, sehingga dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Kelemahannya, bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa atau cenderung mangada-ada, dan bersifat subjektif.

**Form: Critical Incidents Worksheet**

<b>PERUSAHAAN “XYZ”</b> <b>CRITICAL INCIDENTS WORKSHEET</b>	
Instruksi: Pada setiap kategori dibawah, catat peristiwa- peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau jelek Nama Karyawan _____ Departemen _____ Nama Penilai _____ Tanggal _____	
(Pengendalian Bahaya-Bahaya Keamanan):	
Tanggal Penilaian Karyawan Positip	Tanggal Penilaian Karyawan Negatip
Pengawasan Sisa Bahan:	
Tanggal Penilaian Karyawan Positip	Tanggal Penilaian Karyawan Negatip

**3. Model Penilaian Kinerja ASN**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh kinerja pegawai. "E-Kinerja adalah aplikasi buatan yang dikhususkan untuk memantau dan menilai kinerja dari pegawai secara langsung dengan cara memasukkan data kerja harian kedalam software untuk mendapatkan persetujuan dari atasan. e-Kinerja merupakan suatu aplikasi yang berbasis web yang dipergunakan untuk menganalisis jabatan, beban kerja, unit maupun satuan kerja organisasi yang merupakan dasar untuk menghitung prestasi kerja dan pemberian intensif kerja.

Penerapan e-Kinerja harus dilihat dari kemanfaatan dari aplikasi dan juga kemurahan dalam penggunaan aplikasi tersebut"<sup>13</sup>. Hal ini menjadi indikator yang penting dalam menilai e-kinerja yang merupakan salah satu dari penerapan *egovernment*.

<sup>13</sup> Latifah dkk. "Penerapan Sistem Kinerja Berbasis E-Kinerja Pada Pemerintahan Kota Bekasi" *Jurnal Administrasi Negara*. 29:01 (Juni, 2023) , 9  
 Part IX: Psikologi Penilaian Kinerja Pengembangan SDM Organisasi

**a. Kebijakan Penerapan E-Kinerja bagi ASN**

Aplikasi E-Kinerja di sahkan berdasarkan undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan peraturan pemerintah No 11 Tahun 2017, tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Mulai Januari 2017 sudah menerapkan sistem E-Kinerja untuk semua PNS. E-Kinerja salah satu aplikasi berbasis web yang digunakan untuk absensi berbasis elektronik guna menghindari kecurangan atau manipulasi data yang berhubungan dengan kehadiran pegawai, untuk meningkatkan kinerja pegawai, dan yang terakhir untuk sebagai indikator pemberian tambahan penghasilan pegawai. Untuk mendapatkan persetujuan dari atasan.

**b. Perbandingan Kerja Pegawai Sebelum dan Sesudah adanya penerapan E-Kinerja**

**Tabel 1. Perbandingan Kerja Pegawai Sebelum dan Sesudah adanya penerapan E-Kinerja**

Sebelum e-Kinerja/DP-3	Sesudah e-Kinerja
Belum terdapat laporan secara tertulis dalam pekerjaan skala kecil jadi penilaiannya tidak ada.	Belum terdapat laporan secara tertulis dalam pekerjaan skala kecil jadi penilaiannya tidak ada.
Pemotongan tambahan penghasilan terhadap pegawai tidak ada	Jika tidak memenuhi target maksimal maka dilakukan pemotongan pada bonus yang didapatkan pegawai.
Proses presensi masih dilakukan dengan cara yang manual	Pengumpulan presensi menjadi cepat karena sudah ada pemberitahuan kehadiran pada system e-Kinerja.
Kinerja pegawai yang masih dibuat dengan cara tertulis/cetak sehingga membutuhkan waktu untuk mencari kembali apabila dibutuhkan.	Kinerja pegawai bisa dilihat secara terbuka dan cepat apabila dibutuhkan pada penggunaan aplikasi system eKinerja
Jadwal waktu kerja pegawai yang masih tidak teratur.	Semua daftar waktu kerja pegawai telah tercatat dengan benar karena adanya platform e-Kinerja sebagai pembenaran kerja pegawai.
Penanganan data pribadi masih membutuhkan tenaga seseorang, sehingga membutuhkan adanya tambahan biaya operasional untuk tanda memperoleh bantuan.	Pengurusan data pribadi dapat dilakukan secara mandiri melalui aplikasi system e-Kinerja.
Penambahan pangkat dan kenaikan bertahap yang belum jelas kualifikasinya	Para pegawai lebih muda mengajukan promosi pangkat dan pengembangan secara bertahap sesuai dengan capaian kerja pada e-Kinerja
Proses kerja yang kurang terbuka dan tidak fleksibel.	Proses kerja lebih transparan dan Fleksibel.

Sumber: Latifah dkk. "Penerapan Sistem Kinerja 2023

**c. Tolak Ukur Kinerja Pegawai**

**Tabel 2. Tolak Ukur Kinerja Pegawai**

Indikator	Penjelasan
Kualitan	Seluruh perbandingan yang digunakan dalam pengukuran suatu besaran yang terkait mutu atau keunggulan capaian kerja yang diterangkan dalam satuan angka atau yang dapat dipasangkan dengan angka keunggulan kerja yang dapat diukur melalui akurasi, keutuhan, dan kerapian. Akurasi merupakan ukuran yang menentukan tingkat kemiripan antara hasil pengukuran dengan nilai yang sebenarnya. Keutuhan merupakan taraf keterikatan antara pelbagai unsur dalam struktur. Sedangkan kerapian yaitu kecepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Indriawan, I, et al, 2019)
Kuantitas	Seluruh gambaran satuan kadar yang terkait dengan banyaknya capaian kerja dengan dibuktikan dalam parameter angka atau yang dapat disamakan dengan angka. Hal ini tercermin dalam pekerjaan karyawan dengan menggunakan sejumlah waktu dan kecepatan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Jumlah pekerjaan dapat dibaca dari jumlah pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan. Beban kerja adalah jumlah item pekerjaan yang dapat diselesaikan. Penggunaan waktu adalah waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
Kejasama	Wujud kerja teamwork dengan tujuannya untuk mencapai tujuan yang sebelumnya telah disepakati. Sehingga harus jelas bahwa kerja tim adalah penyatuan individu yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama. Bukan untuk pribadi, pemimpin, maupun sebagian orang. Karena yang dibutuhkan suatu tim adalah kemauan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan.
Inisiatif	Mengambil inisiatif adalah faktor kunci dalam meningkatkan tempat kerja, termasuk mengelola perubahan dan melampaui harapan pelanggan. Dengan menghubungkan inisiatif, tentunya semua karyawan dapat meningkatkan transparansi dan visibilitas dalam organisasi untuk memfasilitasi kesadaran, pembelajaran, pengembangan pribadi, promosi, kenaikan gaji, bonus, dan peluang dalam meningkatkan kinerja
Tanggung jawab	Keandalan merupakan bagian aspek kualitas pelayanan. Pelayanan yang berkualitas merupakan upaya perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan. Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompetensi karyawan lebih besar daripada pengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa tanggung jawab berpengaruh terhadap prestasi kerja melalui kemampuan pegawai.

Sumber: Latifah dkk. "Penerapan Sistem Kinerja 2023

#### d. Penerapan e-Kinerja Pegawai

Penerapan penilaian kinerja yang berbasis e-Kinerja dilihat sebagai bagian dari penilaian atas kesanggupan kerja yang dimiliki bagi seorang pegawai dalam menjalankan kewajiban dan beban sesuai dengan capaian kerja, antara lain besaran beban kerja yang diperoleh dari setiap melaksanakan tugas jabatan. "Proses penilaian prestasi berbasis eKinerja dapat bergerak dengan baik dan lancar apabila penilaian diterapkan dengan mekanisme yang berlaku" <sup>14</sup>

**Tabel 3 Penerapan kinerja berbasis e-kinerja**

Aspek	Penjelasan
Kuantitas	Sistem penilaian kinerja yang memperhatikan besaran hasil kerja yang diperoleh pegawai dalam perhitungan bulanan, serta pejabat memberi penilaian berdasarkan prestasi kerja atau aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut sesuai target yang sudah ditentukan langsung oleh atasan atau pejabat yang menjadi tim penilai.
Kualitas	Sistem penilaian yang berdasarkan capaian kerja pegawai yang sesuai dengan target kerja yang menjadi ritinitas harian masing-masing pegawai yang dimasukkan melalui aplikasi e-kinerja, dengan catatan pegawai harus mencapai target kerja dengan unsur kegiatan sesuai dengan tupoksinya
Waktu	Sistem pemberian nilai kinerja yang memperhatikan dari sasaran waktu yang telah dicapai seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang sudah ditentukan, kemudian seorang pegawai harus menempuh tujuan kerja dengan sasaran waktu bulanan.
Biaya	Sistem penilaian kinerja berdasarkan setiap kegiatan dilakukan sesuai dengan target biaya, biaya sesuai dengan besaran anggaran atau target penerimaan dalam APBN, apabila anggaran yang digunakan tidak mencapai target yang telah ditetapkan, anggaran untuk yang berikut akan dikurangi.

Sumber: Latifah dkk. "Penerapan Sistem Kinerja 2023

Panduan e-Kinernja Pegawai dapat diunduh, pada: <https://bkpsdm.langsakota.go.id/file/download/c0f4e1861f5a6b2443cb4280f3e0b0b8.pdf>

#### D. Proses Penilaian Kinerja

Paramarta, dkk. dalam Penelitiannya, mengidentifikasi ada 5 langkah proses penilaian kinerja yakni Menentukan tujuan khusus penilaian kinerja; contohnya, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan masalah karyawan . Menentukan tugas yang harus dilakukan dalam

<sup>14</sup> Latifah dkk. "Penerapan Sistem Kinerja, 15



pekerjaan (analisis jabatan); Memeriksa tugas yang dilakukan; Menilai kinerja; dan Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan"<sup>15</sup> Kelima langkah tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Menentukan Tujuan Khusus Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis yang dirancang untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam psikologi organisasi, penetapan tujuan penilaian kinerja mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan, pemahaman perilaku kerja, serta deteksi masalah yang mempengaruhi kinerja. Tujuan ini membantu mengarahkan karyawan menuju pencapaian standar yang diharapkan sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu. Penilaian kinerja juga memperhatikan aspek-aspek psikologis, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keseimbangan emosional. Psikologi organisasi menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi lebih baik. Proses ini juga membantu mendeteksi sumber-sumber stres atau ketegangan yang mempengaruhi kinerja, sehingga dapat ditindaklanjuti melalui program intervensi psikologis yang tepat, seperti pelatihan atau dukungan emosional, guna meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

### **2. Menentukan Tugas yang Harus Dilakukan dalam Pekerjaan (Analisis Jabatan)**

Analisis jabatan adalah proses pengidentifikasian tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan. Dalam psikologi organisasi, analisis jabatan digunakan untuk memahami persyaratan psikologis dan kompetensi yang diperlukan dalam menjalankan tugas. Ini termasuk keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, serta aspek-aspek kognitif dan emosional yang mempengaruhi performa. Dengan memahami tuntutan psikologis dari sebuah pekerjaan, organisasi dapat mengembangkan pelatihan yang lebih sesuai untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Analisis jabatan juga membantu dalam menyelaraskan individu dengan peran yang sesuai dengan bakat dan kepribadian mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Psikologi organisasi melihat proses ini sebagai cara untuk mencocokkan kemampuan dan minat karyawan dengan tanggung jawab pekerjaan, mengurangi ketidakpuasan, burnout, atau ketegangan yang muncul akibat ketidaksesuaian antara tugas pekerjaan dan kapabilitas individu.

---

<sup>15</sup> V. Paramarta, dkk. "Impacts Of Human Resource Management Practices On The Performance Of An Organization," *Third International Conference on Government Education Management and Tourism, Journal* : 1: 3, (Maretc, 2024), 15.

### **3. Memeriksa Tugas yang Dilakukan**

Memeriksa tugas yang dilakukan adalah tahapan penting dalam memastikan bahwa karyawan memenuhi ekspektasi dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dalam psikologi organisasi, evaluasi terhadap tugas yang dilakukan tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga proses serta perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan. Evaluasi ini mencakup analisis apakah karyawan telah menunjukkan keterampilan manajemen waktu, adaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan bekerja di bawah tekanan. Psikologi organisasi juga menekankan pentingnya feedback yang adil dan konstruktif dalam proses ini. Dengan memberikan umpan balik yang sesuai, karyawan dapat lebih memahami area yang perlu ditingkatkan, tanpa merusak motivasi atau kesejahteraan emosional mereka. Proses ini juga berperan dalam membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen, sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

### **4. Menilai Kinerja**

Penilaian kinerja dalam psikologi organisasi melibatkan evaluasi holistik terhadap kontribusi karyawan, yang mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif dari pekerjaan mereka. Penilaian ini melibatkan berbagai metode seperti penilaian oleh atasan, rekan kerja, dan penilaian diri sendiri untuk mendapatkan pandangan yang komprehensif. Psikologi organisasi menekankan perlunya penilaian yang adil dan tidak bias, serta mempertimbangkan faktor-faktor seperti stres kerja, beban kerja yang tidak seimbang, dan konflik interpersonal yang dapat mempengaruhi kinerja. Metode penilaian yang efektif juga melibatkan pengukuran kemampuan soft skills, seperti komunikasi, kemampuan bekerja dalam tim, dan kecerdasan emosional. Semua faktor ini perlu dipertimbangkan agar penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses yang dilalui karyawan untuk mencapai tujuan mereka.

### **5. Membicarakan Hasil Penilaian dengan Karyawan**

Diskusi hasil penilaian kinerja merupakan elemen kunci dalam psikologi organisasi, di mana komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan menjadi prioritas utama. Dalam psikologi organisasi, penting untuk menciptakan suasana yang mendukung saat membahas hasil penilaian, di mana karyawan merasa dihargai dan didengar. Feedback yang diberikan harus bersifat konstruktif, dengan fokus pada perbaikan dan pengembangan, bukan sekadar kritik. Psikologi organisasi menekankan pentingnya penggunaan teknik komunikasi yang efektif, seperti mendengarkan aktif, empati, dan keterbukaan, sehingga karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk memperbaiki kinerja mereka. Diskusi ini juga menjadi momen penting untuk menyusun rencana pengembangan karier dan pelatihan, serta menetapkan tujuan baru yang lebih menantang, yang sejalan dengan pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan.



# Part: 10

## Psikologi Kepemimpinan Organisasi Berkualitas dan Berdaya Saing


### KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan, dibidang Manajemen Sumberdaya Manusia. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Organisasi

### POKOK BAHASAN

1. Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Organisasi
2. Teori Kepemimpinan dalam Organisasi
3. Dimensi, Kompetensi, Sikap, Perilaku dan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi
4. Efektifitas Psikologi Kepemimpinan Dalam Organisasi

## TOPIK BAHASAN

 i sebuah organisasi atau kelompok penting adanya untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan-tujuan organisasi ini dipegang oleh sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan sebuah tokoh sentral dalam sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan agar organisasi dapat berjalan dengan baik tentunya harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten, berbakat, dan berkomitmen untuk menjalankan organisasi dengan sepenuh hati. Salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau kelompok yakni peran sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri artinya seorang pemimpin yang mempunyai wewenang untuk mengatur dan mempengaruhi suatu kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek psikologi serta sifat yang dimiliki manusia tetapi tidak secara keseluruhan seseorang memiliki sikap seperti ini. Pada pendekatan psikologi kepemimpinan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan. Dalam psikologi kepemimpinan berpendapat bahwa seseorang akan mempunyai pengaruh terhadap orang lain, dalam hal ini yakni bagaimana sebuah kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja anggota organisasi.

Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada anggota organisasinya. Apabila organisasi dapat mengelola karyawan atau pegawai dengan baik, besar kemungkinan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin organisasi juga harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri (Anthony dan Govindarajan, 2004). Perspektif psikologi terhadap kepemimpinan memiliki kajian erat dikarenakan dalam diri pemimpin memiliki kepribadian yang dipelajari oleh ilmu psikologi, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kepemimpinan dalam psikologi. Jurnal ini merupakan kajian literature yang akan disajikan mengenai kepemimpinan yang dilihat dari perspektif psikologi meliputi pengertian kepemimpinan secara umum dan peran kepemimpinan terhadap kinerja anggota dalam sebuah organisasi.

Diskusi tentang psikologi kepemimpinan merupakan sebuah topik yang sering kita dengar, bahkan para peneliti, banyak yang mengkaji masalah ini, hal ini dikarenakan dalam sebuah organisasi, baik pemerintah maupun swasta, pergerakan oleh sekelompok orang yang berpartisipasi adalah hal yang penting dalam mencapai tujuan. Tanpa kinerja yang optimal dari anggota atau karyawan, tujuan organisasi tidak akan tercapai. Menurut beberapa pendapat, kinerja pegawai adalah penilaian kinerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pemimpin. Pentingnya pemimpin dalam sebuah organisasi, Benjamin Zander menyebutkan, bahwa "pemimpin yang baik pertama harus menjadi pelayan yang baik" Ini berarti bahwa kinerja organisasi dan kinerja pegawai sangat terkait dengan kepemimpinan, karena tercapainya tujuan organisasi tidak dapat terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau dijalankan oleh pegawai yang berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan tersebut. Organisasi yang baik akan mudah dalam meletakkan dasar kepercayaan terhadap anggotanya. Disinilah pemimpin untuk menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan tersebut. Ketika sifat-sifat ini menjadi bagian dari kepribadiannya, hal ini menunjukkan aspek kepribadian, sosial, fisik, dan intelektual seorang pemimpin. Atribut-atribut ini membentuk atribut psikologis kepemimpinan. Segala aspek kehidupan seseorang, seperti intelegensi, bakat, minat, dan sifat, dimasukkan ke dalam kepribadian seseorang dalam psikologi kepemimpinan. Bagaimana seorang pemimpin memimpin organisasi dipengaruhi oleh psikologinya.

## A. Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Organisasi

### 1. Makna Pemimpin dan Kepemimpinan Organisasi

Secara etimologi "kepemimpinan" berasal dari kata "pemimpin" dalam bahasa Inggris leader bentuk kata kerja dari to lead, yang berarti memimpin. Adapun pemimpin merupakan bagian dari lambang identitas sebuah organisasi, tanpa adanya pemimpin tidak akan ada sebuah organisasi yang jelas, bahkan bisa dikatakan tidak akan ada organisasi, tentunya organisasi yang terbaik memiliki pemimpin yang terbaik dengan berdasarkan nilai-nilai moral, budaya, keteladanan yang sesuai dengan aturan, kesepakatan, kemampuan, gaya, pendekatan dan perilaku kepemimpinan."<sup>1</sup>.

Terry dalam Ardiansyah, memberi definisi bahwa "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influence others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires,*"<sup>2</sup> Maksudnya, kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang lain untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin.

Crainger dalam Fridayana, menegaskan bahwa ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (Kepemimpinan). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain: "Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya".<sup>3</sup>

Suranta dalam Arifudin, menjelaskan bahwa "kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan cocok apabila tujuan instansi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya". Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang

<sup>1</sup> Rusdiana, A. *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 44

<sup>2</sup> Ardiansyah, *Kepemimpinan Visi Kepala Daerah*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2015), 1.

<sup>3</sup> Fridayana Yudiaatmaja. "Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya". *Jurnal Media Komunikasi FIS* .12: 2 (Agustus 2013), 30 ,

pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Instansi pemerintahan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum mengambil keputusan.<sup>4</sup>

Dalam Kajian psikologi, "seorang pemimpin harus berinteraksi dengan bawahannya dan memperhatikan pertumbuhan mereka. Sifat-sifat yang diterapkan sesuai dengan perkembangan bawahannya, sehingga pemimpin dan bawahan dapat berkomunikasi dengan baik"<sup>5</sup>. Ketepatan ini akan berdampak pada model pelatihan yang diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin dipengaruhi oleh kematangan pribadi mereka sendiri. Keputusan ini akan menentukan apakah mereka juga dapat membantu bawahannya dalam kemajuan pribadi mereka. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Uzlah, S, menyatakan bahwa, "gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bertindak dan menjalankan kekuasaannya sebagai seorang pemimpin. Unsur-unsur mendasar dalam kepemimpinan meliputi kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan mengarahkan dan memotivasi tindakan orang atau kelompok lain, serta adanya unsur kolaboratif untuk mencapai tujuan yang diinginkan."<sup>6</sup>

## 2. Hakikat Psikologi Kepemimpinan Organisasi

Psikologi kepemimpinan adalah "salah satu bidang ilmu psikologi yang membahas bagaimana seorang pemimpin berperilaku secara konkret dan mampu menjadi teladan bagi bawahan. Sehingga apa yang diperintahkan atau diminta akan dilakukan bawahan sebaik mungkin. Psikologi kepemimpinan adalah bidang studi yang mempelajari tentang psikologi yang terkait dengan kepemimpinan".<sup>7</sup> Dalam pengertian ini, psikologi kepemimpinan melibatkan pemahaman tentang kepemimpinan itu sendiri, pemimpin, dan kelompok. Psikologi kepemimpinan telah dikaji dalam berbagai disiplin ilmu seperti sosiologi, politik, manajemen, dan terakhir psikologi."

<sup>4</sup> Zainal Arifudin. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pd Bpr Bank Daerah Kabupaten Kediri" *Jurnal Simki-Economic*. 01: 04 (Desember 2017), 5

<sup>5</sup> Hanumatul Hasuna Soraya, dkk. "Psikologi Kepemimpinan" *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* - 2: 3, (Juli 2024), 431

<sup>6</sup> Uzlah, S. M. "Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Atasan Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Mekar Baru". *Jurnal Psikologi* 9:2. (Juni, 2011), 6-9

<sup>7</sup> Halimatus Sa'diyah, dkk. "Kepemimpinan Dilihat dari Perspektif Psikologi : Literatur Review" *Jurnal Sosial Dan Humaniora*.. 1: 4 (Mei 2024), 254



Psikologi kepemimpinan adalah cabang dari psikologi yang fokus pada pemahaman aspek psikologis yang terlibat dalam tindakan dan sifat kepemimpinan. Studi ini membahas bagaimana mengenal faktor-faktor psikologis memengaruhi perilaku pemimpin dan bagaimana pemimpin dapat memahami dan memanfaatkan pengetahuan ini untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan tim atau organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek psikologi serta sifat yang dimiliki manusia tetapi tidak secara keseluruhan seseorang memiliki sikap seperti ini. Pada pendekatan psikologi kepemimpinan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan.

Anthony dan Govindarajan ahli psikologi kepemimpinan berpendapat bahwa "seseorang akan mempunyai pengaruh terhadap orang lain, dalam hal ini yakni bagaimana sebuah kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada anggota organisasinya. Apabila organisasi dapat mengelola karyawan atau pegawai dengan baik, besar kemungkinan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin organisasi juga harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri." <sup>8</sup>

### 3. Lingkup Kajian Psikologi Kepemimpinan Organisasi

Perspektif psikologi terhadap kepemimpinan memiliki kajian erat dikarenakan dalam diri pemimpin memiliki kepribadian yang dipelajari oleh ilmu psikologi. Dalam psikologi kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin menjadi focus utama. Beberapa perilaku yang ditekankan dalam psikologi kepemimpinan antara lain memberikan dukungan, motivasi, bertanggung jawab, dan memperlihatkan penerimaan dan pandangan positif terhadap bawahan. Sa'diyah, dkk. dalam kajiannya, mengidentifikasi Psikologi kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku seorang pemimpin. Berikut adalah beberapa cara psikologi kepemimpinan mempengaruhi perilaku seorang pemimpin:<sup>9</sup>

- a. Gaya kepemimpinan; Psikologi kepemimpinan mempelajari berbagai gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku seorang pemimpin. Misalnya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung menunjukkan perilaku yang dominan dan mengontrol, sementara gaya

<sup>8</sup> Hasuna Soraya, dkk. "Psikologi Kepemimpinan" 440

<sup>9</sup> Sa'diyah, dkk. "Kepemimpinan Dilihat dari Perspektif Psikologi, 254

kepemimpinan demokratis cenderung melibatkan partisipasi dan kolaborasi dengan bawahan. Motivasi: Psikologi kepemimpinan memahami bagaimana memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang memahami motivasi individu dapat menggunakan strategi yang sesuai untuk memotivasi bawahan, seperti memberikan penghargaan, memberikan tantangan, atau memberikan kesempatan pengembangan.

- b. Komunikasi: Psikologi kepemimpinan memperhatikan pentingnya komunikasi efektif antara pemimpin dan bawahan. Seorang pemimpin yang memiliki pemahaman tentang komunikasi interpersonal dan komunikasi organisasi dapat membentuk hubungan yang baik dengan bawahan, mengartikulasikan visi dan tujuan dengan jelas, serta mendengarkan dengan empati.
- c. Kepuasan kerja: Psikologi kepemimpinan memahami bahwa kepuasan kerja bawahan dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas. Seorang pemimpin yang memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti pemberian penghargaan, dukungan, dan kesempatan pengembangan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan bawahan.
- d. Kepemimpinan transformasional: Psikologi kepemimpinan juga mempelajari kepemimpinan transformasional, di mana seorang pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang menciptakan visi yang kuat, memberikan inspirasi, dan membangun hubungan yang mendalam dengan bawahan. Pengaruh psikologi kepemimpinan terhadap perilaku seorang pemimpin dapat sangat bervariasi tergantung pada konteks dan individu yang terlibat. Namun, pemahaman tentang psikologi kepemimpinan dapat membantu seorang pemimpin menjadi lebih efektif dan efisien dalam memimpin dan mempengaruhi bawahan.

## **B. Teori Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan telah menjadi bagian penting dari kehidupan manusia sejak mereka mulai hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Stogdill, dalam Bass, 1981, memandang dalam konteks organisasi, "kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memengaruhi

kegiatan kelompok dalam upaya mencapai tujuan)." <sup>10</sup> Menurut Burns (dalam Lovell dan Eiles, 1983), "kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua aspek: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada saling menghargai, sedangkan kepemimpinan transformasional menciptakan hubungan yang lebih mendalam, di mana tujuan dan motivasi pemimpin serta anggota menyatu, menghasilkan perilaku yang lebih tinggi".<sup>11</sup> Pada dasarnya, teori kompetensi kepemimpinan memiliki tiga macam yaitu: (a) teori sifat, (b) teori perilaku, dan (c) teori lingkungan. Ketiga teori kepemimpinan ini merupakan grand theory kepemimpinan. Ketiga teori tersebut dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut;<sup>12</sup>

### **1. Teori Sifat**

Teori sifat disebut juga teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan ini diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri-ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif

### **2. Teori Perilaku**

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman. Teori ini mengutarakan bahwa pemimpin harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu.

---

<sup>10</sup> Bass, Bernard M.. *Stodgill's Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. (New York : The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co.,Inc. 1981), 211

<sup>11</sup> Lovell, John T. dan Eiles, Kimball. *Supervision for Better Schools*. 5th ed. Englewood Cliffs, (New Jersey : Prentice – Hall. Inc1983), 107

<sup>12</sup> Sulthom Syahril "Teori-Teori Kepemimpinan" *Jurnal RI'AYAH*, 4:2 (Desember, 2019), 212

### 3. Teori Lingkungan

Kepemimpinan dalam perspektif teori lingkungan adalah mengacu pada pendekatan situasional yang berusaha memberikan model normatif. Teori ini secara garis besar menjelaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat tergantung terhadap situasi dan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Untuk situasi yang berbeda, maka dipakai gaya yang berbeda pula. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebagai pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal. Tingkah laku dalam gaya kepemimpinan ini dapat dipelajari dari proses belajar dan pengalaman pemimpin tersebut, sehingga seorang pemimpin untuk menghadapi situasi yang berbeda.

Rumusan teori kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga aspek utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu: <sup>13</sup>

- a. Kepemimpinan menyangkut 'orang lain'; Kepemimpinan tidak bisa berdiri sendiri tanpa adanya bawahan atau pengikut. Faktor psikologis yang memengaruhi penerimaan pengikut terhadap pemimpin adalah persepsi terhadap kredibilitas, kepercayaan, dan hubungan emosional. Teori psikologi sosial menjelaskan bahwa pengikut bersedia menerima arahan karena mereka merasa memiliki hubungan saling percaya dan menghargai pemimpin, sehingga terbentuk ikatan sosial yang kuat. Psikologi kepemimpinan juga mengajarkan pentingnya empati, pemahaman terhadap kebutuhan bawahan, dan kemampuan untuk menginspirasi. Oleh karena itu, tanpa pengikut yang mau menerima arahan, keberadaan pemimpin menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu 'proses'; Kepemimpinan sebagai sebuah proses mencakup tindakan dinamis dan berkesinambungan. Dari perspektif psikologis, proses ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan motivasi pengikut. Teori motivasi, seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, menekankan bahwa pemimpin perlu memahami kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri pengikut agar proses kepemimpinan berjalan efektif. Selain itu, pemimpin yang kompeten juga akan menggunakan pendekatan psikologis yang berbeda dalam menyikapi individu yang memiliki karakter dan latar belakang yang beragam, memastikan proses ini berjalan secara adaptif dan inklusif.

---

<sup>13</sup> Locke, Edwin A. & Associates, *The Essence of Leadership : The Four Keys to Leading Successfully*. ( MacMillan, Inc. New York. 1997), 213

- c. Kepemimpinan harus 'membujuk' orang-orang lain untuk mengambil tindakan; Membujuk orang lain untuk bertindak melibatkan teknik-teknik persuasi yang berakar pada prinsip-prinsip psikologi. Salah satunya adalah penggunaan prinsip pengaruh yang dipaparkan oleh Cialdini, seperti otoritas, konsistensi, dan saling menghormati. Pemimpin juga dapat menggunakan strategi motivasi intrinsik, di mana pengikut didorong untuk bertindak bukan karena paksaan, tetapi karena merasa terinspirasi oleh visi atau tujuan bersama. Pemimpin yang efektif memahami aspek psikologis dari pembujukan ini, yang mencakup pengaturan sasaran yang realistis, komunikasi yang jelas, dan pemberian penghargaan yang sesuai dengan pencapaian individu atau kelompok.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

### **C. Dimensi, Kompetensi, Sikap, Perilaku dan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi**

#### **1. Dimensi Kepemimpinan dalam Organisasi**

Dimensi kepemimpinan merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai komponen pelaksanaan. Paling tidak kepemimpinan meliputi beberapa dimensi, antara lain:<sup>14</sup>

- a. Tujuan kepemimpinan
- b. Individu yang mempengaruhi kelompok/organisasi/lembaga (pimpinan).
- c. Individu-individu yang dipengaruhi, dikoordinasi dan digerakkan (yang dipimpin).
- d. Proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dalam rangka mempengaruhi, mengkoordinasikan dan menggerakkan.
- e. Situasi berlangsungnya kepemimpinan.

---

<sup>14</sup> Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), 35  
Part X: Psikologi Pemimpin dan Kemepimpinan Organisasi

### 3. Karakteristik Kepemimpinan dalam Organisasi

Pemimpin sering dibutuhkan untuk memberikan arah dan visi strategis kepada kelompok dan, dalam banyak kasus, keseluruhan organisasi (Bass et al, 2003) dalam Fatimah, mengidentifikasi ciri-ciri kepemimpinan yang efektif dalam organisasi adalah sebagai berikut:<sup>15</sup>

- a. Memiliki Intelegensi Tinggi (Intelligence); Pemimpin dengan tingkat intelegensi yang tinggi mampu berpikir kritis, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang strategis. Dalam psikologi organisasi, intelegensi yang tinggi tidak hanya mencakup kemampuan kognitif, tetapi juga kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin untuk memahami dan mengelola emosinya sendiri serta emosi orang lain, yang penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang cerdas dapat mengantisipasi masalah, memberikan solusi kreatif, dan menavigasi dinamika interpersonal dengan baik. Dengan demikian, mereka lebih mampu memimpin tim menuju pencapaian tujuan organisasi.
- b. Kematangan Jiwa Sosial (Social Maturity and Breadth); Kematangan sosial seorang pemimpin terlihat dari kemampuannya untuk memahami dan merespons kebutuhan emosional bawahannya. Dari perspektif psikologi organisasi, pemimpin yang matang secara sosial mampu menunjukkan empati, kesabaran, dan kestabilan emosional, yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Mereka cenderung memiliki pandangan yang luas dan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraan timnya. Pemimpin dengan kematangan jiwa sosial juga mampu menangani konflik dengan bijaksana dan mendukung pertumbuhan individu dalam organisasi, menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
- c. Motivasi terhadap Diri dan Hasil (Inner Motivation and Achievement Drives); Seorang pemimpin yang termotivasi memiliki dorongan internal yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dan bertanggung jawab atas pencapaian hasil. Dalam psikologi organisasi, motivasi intrinsik ini sering dikaitkan dengan kebutuhan untuk mencapai dan memperbaiki kinerja. Pemimpin yang memiliki motivasi tinggi tidak hanya memotivasi diri sendiri, tetapi juga menginspirasi bawahannya untuk bekerja lebih keras. Mereka fokus pada pencapaian hasil dan

---

<sup>15</sup> Siti Fatimah, *Manajemen pendidikan Islam*, (Bandung: Al-fabeta, 2015), 81

menggunakan berbagai strategi, seperti pemberian umpan balik, pengembangan keterampilan, dan pengakuan atas prestasi, untuk memastikan bahwa timnya mencapai potensi penuh mereka.

- d. Menjalin Hubungan Kerja Manusia (Human Relation Attitudes); Pemimpin yang efektif dalam menjalin hubungan kerja mampu berinteraksi secara positif dengan orang lain dan membangun kerjasama yang solid. Dari perspektif psikologi organisasi, keterampilan hubungan manusiawi yang baik melibatkan kemampuan untuk berempati, berkomunikasi secara efektif, dan memahami kebutuhan interpersonal anggota tim. Pemimpin yang kuat dalam aspek ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan didengar. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

### 3. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Hadari Nawawi, dalam (Rusdiana, 2015), secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu fungsi instuktif, konsultatif, partisipatif, dan fungsi pengendalian).<sup>16</sup> Kelima fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fungsi Instruktif; Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- b. Fungsi konsultatif; Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pimpinan.
- c. Fungsi Partisipasi; Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

---

<sup>16</sup> Rusdiana, A. *Pengelolaan Pendidikan* (Bandung: Puataka Setia, 2015), 45  
Part X: Psikologi Pemimpin dan Kemepimpinan Organisasi



- d. Fungsi Delegasi; Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan sorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.
- e. Fungsi Pengendalian; Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **D. Efektifitas Psikologi Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Psikologi kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. "Kepemimpinan tentu saja mengkaitkan aspek individual seorang pemimpin dengan konteks situasi di mana pemimpin tersebut menerapkan kepemimpinan."<sup>17</sup> Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang di terapkan seorang pemimpin akan memiliki dampak luas bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi. "Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi."<sup>18</sup>. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama ia memimpin.

##### **1. Kompetensi yang harus dimiliki Seorang pemimpin Organisasi**

Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaannya, bukan kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Maka jika ingin menjadi pemimpin yang baik jangan pikirkan orang lain, pikirkanlah diri sendiri dulu (Indryani, 2020). Tidak akan bisa mengubah orang lain dengan efektif sebelum merubah diri sendiri. Bangunan akan bagus, kokoh, megah, karena ada pondasinya. Maka pimpinan sejatinya sibuk memikirkan membangun umat, membangun masyarakat, merubah dunia akan menjadi omong kosong jika tidak diawali dengan diri sendiri. Merubah orang lain tanpa merubah diri sendiri adalah mimpi mengendalikan orang lain tanpa

<sup>17</sup> Alatas, S. L., & Tabrani, M. "Pengaruh Celebrity Endorser Terhadap Purchase Intention Melalui Brand Credibility". *Jurnal Manajemen*, 9:1 (April, 2018), 93

<sup>18</sup> Manahan P. Tampubolon., *Manajemen Operasi dan Rantai Pemasok.* (Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media, 2018) 77

mengendalikan diri. Nur Hermawati, dkk, mengidentifikasi pemimpin yang mumpuni dalam organisasi dapat dilihat dari seberapa banyak kompetensi yang dimilikinya, sehingga ia mampu menciptakan organisasi yang efektif.<sup>19</sup>

- a. Kemampuan Analitis (Analytical Skills); Kemampuan analitis seorang pemimpin melibatkan penilaian yang cermat terhadap pengalaman dan motivasi bawahan dalam menyelesaikan tugas. Dalam konteks psikologi organisasi, kemampuan ini penting untuk memahami kebutuhan individu dan tim, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka. Pemimpin yang analitis dapat mengevaluasi kekuatan dan kelemahan anggota tim, serta menyesuaikan pendekatan untuk memberikan dukungan yang tepat. Selain itu, analisis terhadap dinamika kelompok juga membantu pemimpin mengelola konflik, meningkatkan motivasi, dan mengoptimalkan efisiensi kerja, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan organisasi yang produktif dan harmonis.
- b. Kemampuan untuk Fleksibel (Flexibility atau Adaptability Skills); Pemimpin yang fleksibel mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan tim. Dalam psikologi organisasi, kemampuan ini dikenal sebagai situational leadership, di mana pemimpin menilai faktor-faktor seperti kematangan, kompetensi, dan kesiapan bawahan sebelum memilih gaya yang sesuai. Pemimpin yang fleksibel menunjukkan pemahaman tentang dinamika interpersonal dan kebutuhan emosional anggota tim, memungkinkan mereka untuk beradaptasi dalam situasi yang berubah. Fleksibilitas ini membantu menjaga semangat kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi karena pemimpin dapat merespons tantangan dan peluang dengan cepat dan tepat.
- c. Kemampuan Berkomunikasi (Communication Skills); Kemampuan berkomunikasi adalah keterampilan kunci bagi seorang pemimpin untuk menjelaskan perubahan dalam gaya kepemimpinan dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Dalam psikologi organisasi, komunikasi yang efektif melibatkan tidak hanya penyampaian informasi, tetapi juga mendengarkan dengan empati, membaca isyarat non-verbal, dan memahami konteks emosional dari percakapan. Pemimpin yang berkomunikasi dengan jelas dan transparan membantu mengurangi kebingungan, meningkatkan kepercayaan, dan memperkuat hubungan antar anggota tim. Komunikasi yang baik juga memungkinkan pemimpin untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan keterampilan bawahan, yang

---

<sup>19</sup> Nur Hermawati, dkk, "Konsep-Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi" *Jurnal Syntax Admiration* 4:1 (Januari 2023), 155

penting untuk mencapai tujuan bersama.

Jika saja Indonesia memiliki pemimpin yang sangat tangguh tentu akan menjadi luar biasa. Karena jatuh bangun kita tergantung pada pemimpin. Pemimpin memimpin, pengikut mengikuti. Jika pemimpin sudah tidak bisa memimpin dengan baik, cirinya adalah pengikut tidak mau lagi mengikuti. Oleh karena itu kualitas kita tergantung kualitas pemimpin kita. Makin kuat yang memimpin maka makin kuat pula yang dipimpin.

## 2. Sikap kepemimpinan dalam organisasi

Pemimpin yang baik dilihat dari seberapa banyak ia mampu menciptakan sosok pemimpin yang baru. Untuk itu, Marayasa et al., mengidentifikasi ada beberapa sikap kepemimpinan dalam organisasi yang perlu diterapkan oleh seorang pemimpin, diantaranya:<sup>20</sup>

- a. Menjalin kedekatan dengan anak buah Kepemimpinan dalam organisasi akan menjadi lebih efektif jika seorang pemimpin telah mendapat respek dari anak buah. Hal ini bisa dibangun dengan menjalin kedekatan dengan mereka, sehingga mereka akan percaya dan mau mengikuti arahan anda.
- b. Memberikan semangat dan motivasi Kepemimpinan dalam organisasi bukan melulu soal pangkat dan jabatan, tetapi kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan semangat dan motivasi, bahkan untuk setiap hal kecil dari pekerjaan yang anak buah Anda lakukan.
- c. Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepemimpinan dalam organisasi adalah tentang kepercayaan. Berikan anak buah anda kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih dalam melakukan tugas mereka. Jika ada hal yang tidak sejalan, jangan langsung menghakimi. Berikanlah feedback agar ke depannya mereka tidak takut salah dalam mengambil sebuah keputusan.

---

<sup>20</sup> Nyoman Marayasa dan Anggi Faradila. "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Dinar Indonesia". *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2 :1, (Juli, 2019) 113.

### 3. Perilaku kepemimpinan dalam Organisasi

Indikator perilaku pemimpin menurut teori *Path-goal* dalam (Zainal Arifudin 2017), adalah pendekatan psikologi kontingensi untuk kepemimpinan di mana tanggung jawab pemimpin adalah untuk meningkatkan motivasi bawahan dengan mengklarifikasi perilaku yang diperlukan untuk penyelesaian tugas dan penghargaan. yaitu sebagai berikut: <sup>21</sup>

- a. *Directive Leader*; Kepemimpinan pengarah (Directive Leader) yaitu pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dengan standar kerja, serta memberikan bimbingan atau arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut (termasuk didalamnya : perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengawasan).
- b. *Supportive Leadership*; Kepemimpinan pendukung (Supportive Leadership) yaitu pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan Dalam psikologi kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin menjadi focus utama. Beberapa perilaku yang ditekankan dalam psikologi kepemimpinan antara lain: Memberikan dukungan, motivasi; Bertanggung jawab, Memperlihatkan penerimaan, dan Pandangan positif terhadap bawahan. mereka, status dan kebutuhankebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan diantara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung, memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka mengalami frustasi dan kekecewaan.
- c. *Partisipative Leadership*; Kepemimpinan partisipatif (Partisipative Leadership) pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saransaran dan ide mereka sebelum mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

---

<sup>21</sup> Zainal Arifudin. “Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pd Bpr Bank Daerah Kabupaten Kediri” *Jurnal Simki-Economic*. 01:04 (Desember 2017), 7

- d. *Achievement Oriented Leadership*; Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement Oriented Leadership*) yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

#### 4. Peranan Kepemimpinan Eefektif dalam Organisasi

Peran kepemimpinan dapat berlangsung di dalam dan di luar organisasi. Karena itu, salah satu peran strategis seseorang dalam organisasi selain manajer adalah sebagai pemimpin. Menurut Robbins dalam Mesino, di bahwa peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan berkaitan dengan tugas seseorang dalam kedudukan pada suatu unit sosial. Selain itu mengacu kepada Nanus bahwa peran kepemimpinan utama yang efektif, yaitu:<sup>22</sup>

- a. Sebagai Penentu Arah; Seorang pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk menetapkan visi dan arah yang jelas bagi organisasi. Dalam konteks psikologi organisasi, penetapan arah ini mencakup pemahaman mendalam tentang dinamika kelompok, budaya organisasi, serta motivasi individu. Pemimpin harus memahami bagaimana individu di dalam organisasi beroperasi dan apa yang memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang sukses mampu mengelola ekspektasi, mengurangi ambiguitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan memberikan arahan yang jelas dan menginspirasi, pemimpin membantu karyawan merasa lebih termotivasi, meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi. Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang memperhatikan aspek psikologis seperti pemberdayaan dan keterlibatan karyawan juga membantu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.
- b. Sebagai Agen Perubahan; Pemimpin sebagai agen perubahan memainkan peran penting dalam menciptakan dan memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam organisasi. Dari perspektif psikologi organisasi, proses perubahan ini sering kali menimbulkan resistensi dari anggota organisasi, baik karena ketidakpastian maupun ketakutan akan hal-hal baru. Pemimpin yang efektif harus memahami berbagai reaksi emosional terhadap perubahan dan dapat memitigasi kecemasan melalui komunikasi yang terbuka, dukungan emosional, dan pendekatan yang adaptif. Psikologi organisasi juga mengajarkan pentingnya memperhatikan kebutuhan individu dalam proses perubahan,

<sup>22</sup> Mesiono. *Manajemen Organisasi*. (Bandung: Cita Media Perintis.2015), 78.

dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merasa terlibat dalam keputusan dan tindakan yang diambil. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat mengelola transisi dengan lebih baik dan memastikan bahwa perubahan yang terjadi tidak hanya diterima, tetapi juga diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi.

- c. Sebagai Juru Bicara; Peran pemimpin sebagai juru bicara memerlukan keterampilan komunikasi yang sangat baik, di mana ia harus mampu menyampaikan visi dan strategi organisasi kepada berbagai pemangku kepentingan. Dalam psikologi organisasi, komunikasi yang efektif adalah elemen kunci yang menghubungkan pemimpin dengan timnya. Pemimpin harus mampu menyelaraskan pesan yang disampaikan dengan kebutuhan emosional dan psikologis anggota organisasi. Ini termasuk membangun kepercayaan melalui keterbukaan, transparansi, dan empati. Sebagai juru bicara, pemimpin juga bertanggung jawab menjaga hubungan antar anggota organisasi dengan lingkungan eksternal, dan memastikan bahwa pesan yang disampaikan mencerminkan nilai-nilai inti organisasi. Dengan pendekatan komunikasi yang inklusif, seorang pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana setiap anggota merasa didengarkan dan dihargai.
- d. Sebagai Pelatih; Pemimpin yang berperan sebagai pelatih bertindak sebagai mentor bagi timnya, membantu mereka mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam psikologi organisasi, pendekatan coaching ini terkait dengan teori motivasi dan pembelajaran. Pemimpin yang efektif menggunakan teknik-teknik pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif, menetapkan tujuan yang jelas, serta memberikan dukungan emosional dan intelektual. Seorang pelatih yang baik tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan proses pengembangan individu secara holistik. Dengan memotivasi karyawan untuk terus belajar dan tumbuh, pemimpin dapat meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan produktivitas, yang pada akhirnya memperkuat kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Dalam keempat peran ini sama pentingnya untuk mencapai keberhasilan. Dan menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi. Engkoswara, memandang keempat peran ini secara bersama-sama merupakan pekerjaan pemimpin visioner. Keempat peran kepemimpinan ini sama pentingnya untuk mencapai

keberhasilan. Dalam menjalankan peran tersebut, kepemimpinan dijalankan dengan dukungan kemampuan, sifat, dan kepribadian pemimpin untuk mempengaruhi<sup>23</sup>.

Khusus, dalam pelaksanaan penyelesaian konflik ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh para manajer, yaitu: a) Bahwa penyelesaian konflik bukanlah menilai mana yang benar atau yang salah, tetapi untuk membawa pihak-pihak yang terlibat agar melihat apa yang menjadi inti permasalahan secara lebih obyektif. Disini seorang manajer dituntut untuk melihat permasalahan secara dingin, tetapi dalam menghadapi pihak-pihak yang terlibat konflik harus secara hangat. b) Dalam penyelesaian konflik organisasi manajer dituntut untuk mempunyai sikap empati dan adil, bukannya netral. Karena kalau netral berarti tidak tahu apa-apa. Empati artinya bahwa seolah-olah kita menghayati atau mengetahui apa yang dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat, tetapi bukan berarti setuju. Sedangkan adil artinya bahwa tak ada pihak yang merasa direndahkan atau diabaikan. c) Mencari temuan-temuan fakta, penelusuran bersama sejauh mungkin dan pemecahan masalah yang masuk akal sehingga membuka pintu menuju hal-hal yang konstruktif.

---

<sup>23</sup> Engkoswara., *Administrasi Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta), 55  
Part X: Psikologi Pemimpin dan Kepemimpinan Organisasi



## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Konsep Dasar Psikologi Penilai Kinerja
  - Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Organisasi
  - Teori Kepemimpinan dalam Organisasi
  - Dimensi, Kompetensi, Sikap, Perilaku dan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi
  - Efektifitas Psikologi Kepemimpinan Dalam Organisasi
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
Mata Kuliah :  
Metode :  
Oleh : NIM :  
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

**A** Esensi/isi /Sub Materi  
-----  
-----

**B** Esensi/isi /Sub Materi  
-----  
-----

**C** Esensi/isi /Sub Materi  
-----  
-----

**D** Esensi/isi /Sub Materi  
-----  
-----

summary:  
Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi  
-----  
-----

Ket:  
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

# Part: 11

## Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja


### **KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN**

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan dibidang Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Konsep Psikologi Kepemimpinan Motivasi dan Kepuasan Kerja

### **POKOK BAHASAN**

1. Konsep Dasar Motivasi Kerja dalam Organisasi
2. Teori Motivasi Kerja
3. Strategi/Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja
4. Proses Motivasi Kerja

## TOPIK BAHASAN

 kepemimpinan hakikannya adalah proses membuat orang memahami dan mengikuti apa yang harus dilakukan serta cara mengerjakan, termasuk proses dalam membantu individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah proses membuat orang memahami dan mengikuti apa yang harus dilakukan serta cara mengerjakan, termasuk proses dalam membantu individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Peningkatan motivasi kerja adalah elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan melibatkan karyawan, menjaga komunikasi yang efektif, memberikan pengakuan, mendelegasikan wewenang, dan menunjukkan perhatian timbal balik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas. Manajemen orang pada suatu tempat kerja merupakan bagian integral dari proses manajemen dan kepemimpinan. Untuk memahami pentingnya orang-orang dalam organisasi adalah dengan mengakui bahwa manusia adalah merupakan elemen dari suatu organisasi. Manusia dikelola dalam suatu organisasi, sebagai akar dari produktivitas. Organisasi seperti ini tidak melihat karyawan sebagai modal investasi, namun sebagai sumber perbaikan. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang selalu akan memastikan bahwa adanya semangat kerjasama dan komitmen dan rasa kepuasan pada karyawannya. Guna membuat karyawan puas dan mereka berkomitmen untuk bekerja. Motivasi adalah bagian yang sangat penting adalah elemen tingkah laku. Namun demikian, motivasi bukanlah satu-satunya penjelasan tentang tingkah laku. Ia berinteraksi dengan dan bertindak bersama-sama dengan proses kognitif lainnya.. Memotivasi adalah pengelolaan proses mempengaruhi perilaku berdasarkan pengetahuan tentang apa yang membuat orang melakukan suatu tindakan. Motivasi juga adalah proses yang menggerakkan, memberikan energi, mengarahkan, dan tingkah laku dan kinerja. Artinya, taaadalah proses untuk merangsang dan tindakan untuk mencapai tugas yang dikehendaki. Salah satu cara untuk merangsang masyarakat yang efektif untuk membuat karyawan lebih puas dengan komitmen lebih tinggi untuk karyawanan mereka adalah uang. Uang bukanlah satu-satunya motivator. Ada insentif lain yang juga dapat berfungsi sebagai motivators. Terdapat ambiguitas dalam definisi kepuasan, yaitu adanya ketidakjelasan apakah definisi kepuasan atas dasar pengertian sempit atau pengertian luas yang berarti menunjukkan sikap, juga seringkali adanya ketidakjelasan referensi sikap yang digunakan, adanya pertanyaan apakah perasaan kepuasan terhadap pekerjaan diturunkan dari atau tanpa referensi tentang kondisi pekerjaan lain. **Psikologi kepemimpinan mengajarkan pentingnya empati, pemahaman terhadap kebutuhan bawahan, dan kemampuan untuk menginspirasi. Oleh karena itu, tanpa pengikut yang mau menerima arahan, keberadaan pemimpin menjadi tidak relevan. Maka Motivasi dan Kepuasan Kerja bagian garapan bidang Psikologi kepimpinan.**

## A. Konsep Dasar Motivasi Kerja dalam Organisasi

Motivasi kerja adalah elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan melibatkan karyawan, menjaga komunikasi yang efektif, memberikan pengakuan, mendelegasikan wewenang, dan menunjukkan perhatian timbal balik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas. Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan psikologis yang kuat dalam lingkungan kerja organisasi atau perusahaan. Psikologi kepemimpinan mengajarkan pentingnya empati, pemahaman terhadap kebutuhan bawahan, dan kemampuan untuk menginspirasi.

### 1. Memahami Makna dan Hakikat Motivasi Kerja

Kata motivasi berasal dari *motive* atau bahasa latinnya, yaitu *movere*, yang berarti “mengerahkan”. Motivasi merupakan kebutuhan, keinginan, dorongan atau rangsangan bagi setiap individu dalam suatu organisasi. Praktik motivasi yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan." <sup>1</sup> Motivasi kerja dapat ditinjau dari dorongan yang diberikan oleh organisasi/perusahaan untuk meningkatkan kerja dari karyawan itu sendiri sehingga dapat menciptakan hasil kerja yang baik. Arnaldo dan Andani, menulis beberapa pendapat para ahli tentang pengertian "motivasi kerja", di antaranya adalah pendapat dari "Torang yang mendefinisikan motivasi kerja sebagai energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Anoraga, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Sedangkan menurut Bangun, motivasi kerja berarti kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar." <sup>2</sup>

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa seseorang yang termotivasi, adalah orang yang melakukan pekerjaan atau tugas yang diberikan dengan sangat bergairah, untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh departemen, dan organisasi dimana ia bekerja. "Dengan adanya motivasi dalam diri pegawai tentunya akan membuat mereka bekerja dengan serius, tekun, bergairah dan memiliki semangat kerja yang tinggi, ini akan berpengaruh terhadap hasil kerja. Hasil kerja yang baik akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja". <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Tim Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia*. (Jakarta: Depdiknas, 2008), 973

<sup>2</sup> Arnaldo dan Andani: "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja". *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3: 3 (Juni, 2021), 723

<sup>3</sup> Saputra, S., & Andani, K. W. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Citra Crocotaman International Di Jakarta". *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3:1 (Juli 2021), 101.

## 2. Tujuan Motivasi Kerja dalam Organisasi

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan berbagai aspek organisasi, mulai dari kinerja hingga loyalitas dan efisiensi karyawan. Motivasi kerja memiliki beberapa tujuan dalam pelaksanaannya, dimana tujuan motivasi menggambarkan suatu individu yang efektif dan efisien, Hasibuan, mengidentifikasi ada beberapa tujuan motivasi, yaitu:<sup>4</sup>

### a. Meningkatkan Moral dan Kepuasan Kerja Karyawan

Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan berarti memotivasi individu agar merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya. Moral yang tinggi mencerminkan rasa bangga dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Tujuan ini memastikan bahwa karyawan merasa nyaman, dihormati, dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Secara psikologis, rasa puas meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan, yang berperan penting dalam menjaga tingkat motivasi intrinsik dan komitmen mereka. Faktor-faktor seperti pengakuan, lingkungan kerja yang kondusif, dan imbalan yang adil menjadi elemen penting untuk mencapai kepuasan kerja ini.

### b. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang meningkat adalah tujuan utama dari motivasi, karena hal ini berhubungan langsung dengan produktivitas organisasi. Dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan terdorong untuk mencapai atau melebihi target yang ditetapkan. Secara psikologis, motivasi berperan dalam merangsang antusiasme dan fokus pada tugas, memicu drive internal mereka. Dorongan untuk mencapai hasil lebih baik biasanya dipicu oleh penghargaan, tantangan, dan kesempatan pengembangan karier, yang secara langsung berdampak pada peningkatan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas.

### c. Meningkatkan Kedisiplinan Karyawan

Disiplin karyawan adalah elemen penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi. Motivasi kerja yang baik dapat mendorong karyawan untuk mematuhi aturan dan kebijakan perusahaan secara konsisten. Secara psikologis, kedisiplinan berkaitan dengan kontrol diri dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan yang disiplin cenderung memiliki komitmen yang tinggi, baik terhadap

---

<sup>4</sup> Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 146  
Part XI: Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja

organisasi maupun peraturan yang berlaku, sehingga menciptakan budaya kerja yang tertib dan teratur. Motivasi dalam bentuk bimbingan, pengawasan, dan pemberian contoh positif berperan penting dalam menjaga kedisiplinan.

#### **d. Menciptakan Suasana dan Hubungan Kerja yang Baik**

Motivasi kerja juga bertujuan menciptakan suasana kerja yang harmonis serta hubungan antar-karyawan yang baik. Suasana kerja yang positif mendorong kolaborasi, saling pengertian, dan kerjasama yang lebih baik di antara anggota tim. Psikologisnya, motivasi ini terkait dengan kebutuhan akan afiliasi, di mana individu merasa lebih produktif dan nyaman dalam lingkungan yang mendukung interaksi yang sehat. Hal ini juga dapat meningkatkan kohesi tim dan mengurangi konflik, sehingga menciptakan sinergi yang lebih baik di tempat kerja.

#### **e. Meningkatkan Loyalitas, Kreativitas, dan Partisipasi Karyawan**

Loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan sangat penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Motivasi yang berkelanjutan membantu meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan, serta mendorong mereka untuk berinovasi dan aktif terlibat dalam pengambilan keputusan. Psikologisnya, hal ini merangsang rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan organisasi, sekaligus membuka ruang bagi eksplorasi ide-ide baru. Karyawan yang merasa didukung untuk berkreasi dan berkontribusi lebih cenderung menunjukkan inisiatif dan berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah.

#### **f. Mempertinggi Rasa Tanggung Jawab Karyawan terhadap Tugas Pekerjaan**

Motivasi kerja juga bertujuan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang termotivasi akan merasa bahwa tugas yang mereka emban adalah bagian penting dari kesuksesan organisasi. Psikologisnya, hal ini berkaitan dengan pengembangan rasa memiliki dan integritas pribadi. Karyawan yang bertanggung jawab cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan, mengambil inisiatif dalam menghadapi tantangan, dan memastikan tugas-tugas terselesaikan dengan baik. Ini juga memperkuat rasa kepercayaan diri dan pencapaian pribadi.

#### **g. Mengefektifkan Pengadaan Karyawan**

Pengadaan karyawan yang efektif adalah salah satu tujuan motivasi yang dapat membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan individu yang berbakat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini, motivasi berperan dalam menciptakan

lingkungan kerja yang menarik bagi calon karyawan, serta memperkuat loyalitas karyawan yang ada. Dari sudut pandang psikologi, hal ini berkaitan dengan penciptaan persepsi positif terhadap budaya perusahaan, yang mendorong minat individu untuk bergabung dan berkontribusi. Pengadaan yang efektif akan membantu mengurangi turnover dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja.

#### **h. Meningkatkan Efisiensi Penggunaan Alat-Alat dan Bahan Baku**

Motivasi kerja juga dapat meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku di tempat kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berhati-hati dan bertanggung jawab dalam memanfaatkan sumber daya yang ada, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Secara psikologis, hal ini mencakup motivasi untuk bekerja secara cerdas dan bertanggung jawab terhadap lingkungan kerja mereka. Dorongan untuk menggunakan sumber daya dengan bijak juga berkontribusi pada keberlanjutan operasional perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah biaya dan efisien.

Dengan memahami tujuan motivasi, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam memelihara karyawan yang produktif, berkomitmen, dan kreatif. Kombinasi dari pendekatan psikologis dan manajerial dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

### **3. Jenis Jenis dan Indikatot Motivasi Kerja**

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan berbagai aspek organisasi, mulai dari kinerja hingga loyalitas dan efisiensi karyawan. Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif, kedua motivasi ini dijelaskan menurut sebagai berikut:<sup>5</sup>

#### **a. Motivasi Positif**

Motivasi positif adalah pendekatan di mana manajer memberikan penghargaan atau insentif kepada karyawan yang menunjukkan kinerja di atas standar. Tujuan dari motivasi ini adalah untuk meningkatkan semangat kerja dan mendorong karyawan untuk mempertahankan atau meningkatkan prestasinya. Psikologisnya, motivasi ini memanfaatkan prinsip reinforcement positif, di mana individu merasa dihargai dan diakui atas usaha yang mereka lakukan. Elemen penting dalam motivasi positif adalah kepercayaan diri yang tumbuh dari pengakuan tersebut,

---

<sup>5</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 150  
Part XI: Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja



yang mendorong mereka untuk terus berkontribusi lebih baik lagi. Dengan cara ini, organisasi menciptakan lingkungan yang produktif dan harmonis.

### **b. Motivasi Negatif**

Motivasi negatif adalah pendekatan di mana manajer memotivasi karyawan melalui ancaman hukuman atau sanksi jika mereka tidak memenuhi standar kerja. Tujuan dari motivasi ini adalah untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih keras atau lebih disiplin dalam jangka pendek. Namun, secara psikologis, motivasi ini bekerja melalui rasa takut, yang dapat meningkatkan kinerja sementara, tetapi berpotensi menurunkan moral dan semangat kerja dalam jangka panjang. Motivasi negatif sering menyebabkan stres, kecemasan, dan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya bisa berdampak buruk pada kesejahteraan psikologis karyawan dan produktivitas organisasi.

Motivasi kerja, baik positif maupun negatif, memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, motivasi positif yang berfokus pada penghargaan dan pengakuan cenderung lebih efektif untuk jangka panjang karena menciptakan suasana kerja yang sehat dan kolaboratif. Sebaliknya, motivasi negatif bisa memberikan hasil cepat tetapi berdampak negatif pada moral dan produktivitas dalam jangka panjang. Organisasi sebaiknya menggunakan keseimbangan antara kedua pendekatan ini untuk mencapai hasil optimal dengan tetap menjaga kesejahteraan karyawan.

Sehubungan dengan dua jenis motivasi di atas, Mc. Clelland dalam S.P Hasibuan, mengidentifikasi ada 3 indikator dari motivasi kerja, dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan, dijelaskan sebagai berikut: <sup>6</sup>

#### **a. Kebutuhan akan Prestasi**

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan individu untuk mencapai standar kinerja yang tinggi dan mencapai kesuksesan. Dua indikator yang mengukur kebutuhan ini adalah pengembangan kreativitas dan antusiasme untuk prestasi tinggi.

- 1) Pengembangan kreativitas, mencerminkan kemampuan individu untuk berpikir secara inovatif dan menemukan solusi baru dalam pekerjaan. Hal ini penting karena organisasi yang inovatif akan lebih adaptif terhadap perubahan. Secara psikologis, kreatifitas dikaitkan dengan rasa pencapaian dan kepuasan diri, yang memotivasi individu untuk terus meningkatkan kemampuan mereka.

---

<sup>6</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 162  
Part XI: Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja

2) Antusiasme untuk prestasi tinggi, menggambarkan semangat dan dorongan kuat untuk mencapai hasil terbaik. Dalam psikologi motivasi, individu yang berfokus pada prestasi cenderung memiliki tekad yang besar dan bersedia untuk menghadapi tantangan, karena mereka mendapatkan kepuasan dari pencapaian pribadi. Tujuan dari indikator-indikator ini adalah menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan proaktif dalam mencari hasil yang unggul.

#### **b. Kebutuhan akan Afiliasi**

Kebutuhan akan afiliasi adalah dorongan manusia untuk membangun hubungan yang baik dan merasa diterima di lingkungan sosialnya. Empat indikator yang mengukur kebutuhan ini adalah:

- 1) Kebutuhan akan perasaan diterima mencerminkan dorongan untuk diakui sebagai bagian dari kelompok kerja atau komunitas. Perasaan diterima sangat penting karena manusia adalah makhluk sosial yang memerlukan dukungan dari lingkungan untuk tumbuh.
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati menekankan pentingnya penghargaan terhadap individu sebagai anggota tim yang berkontribusi. Setiap manusia merasa dirinya penting dan ingin dihormati atas kerja keras dan usahanya.
- 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal berkaitan dengan keinginan untuk selalu berkembang dan tidak mengalami kegagalan. Perasaan ini mengarah pada semangat untuk terus berupaya mencapai kesuksesan.
- 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta adalah keinginan untuk terlibat dalam keputusan dan proses penting di lingkungan kerja. Unsur psikologisnya adalah rasa keterlibatan yang mendalam, yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas. Tujuan dari kebutuhan afiliasi ini adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dan penuh dukungan.

#### **c. Kebutuhan akan Kekuasaan**

Kebutuhan akan kekuasaan adalah dorongan untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan orang lain serta situasi. Dua indikator utama yang mengukur kebutuhan ini adalah:

- 1) Memiliki kedudukan yang terbaik menggambarkan keinginan untuk mencapai posisi atau jabatan yang tinggi di organisasi. Psikologisnya, individu merasa lebih berharga dan memiliki pengaruh lebih besar ketika berada di posisi penting. Mereka termotivasi untuk meraih kedudukan terbaik karena itu memberikan kontrol atas keputusan yang dibuat.

2) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan mencerminkan usaha dan kemampuan seseorang untuk memanfaatkan sumber daya dan keahliannya dalam mencapai kekuasaan. Hal ini bisa melibatkan kemampuan dalam membangun jaringan, mengambil inisiatif, atau menunjukkan kepemimpinan yang kuat. Unsur psikologis dari kebutuhan akan kekuasaan adalah dorongan untuk diakui dan diikuti oleh orang lain. Tujuan dari kebutuhan ini adalah untuk mencapai otoritas yang memungkinkan pengaruh signifikan dalam pengambilan keputusan di organisasi.

Kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan adalah indikator utama yang mempengaruhi motivasi kerja dalam sebuah organisasi. Setiap individu memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda, dan pemahaman akan motivasi ini membantu manajer dalam merancang strategi motivasi yang sesuai. Organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi, produktif, dan loyal.

#### **4. Esensi Hubungan Psikologis, antara Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan psikologis yang kuat dalam lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja mereka. Pemimpin yang komunikatif, mendukung, dan adil menciptakan iklim kerja yang positif, di mana karyawan merasa termotivasi untuk mencapai target. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengar, motivasi intrinsik mereka meningkat, yang juga meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Motivasi sendiri adalah dorongan internal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja. Pemimpin yang mampu mengenali dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan motivasional karyawan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif. Motivasi yang tinggi cenderung berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih besar, karena karyawan merasa mereka memiliki peran yang berarti dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, kurangnya kepemimpinan yang baik dapat menyebabkan turunnya motivasi dan kepuasan kerja, yang dapat berujung pada tingginya tingkat turnover dan menurunnya produktivitas. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif, ketika dikombinasikan dengan strategi motivasi yang tepat, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan organisasi.

## B. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi menurut Abraham Maslow dalam (Stephen, 2010) menyatakan bahwa setiap individu mempunyai needs (kebutuhan, dorongan, intrinsic, dan extrinsic factor), yang pemunculnya sangat tergantung pada kepentingan individu. Kemudian Abraham Maslow membuat teori “*need hierarchy theory*” untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut”. Kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow dalam (Stephen, 2010) diklasifikasikan menjadi 5 hierarki kebutuhan yakni:<sup>7</sup>

### 1. Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok yaitu sandang, pangan, papan, dan kesejahteraan individu. Kebutuhan Fisiologis ini dipandang sebagai kebutuhan yang sangat mendasar, karena tanpa memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak dapat dikatakan hidup normal. Meningkatnya kemampuan pemenuhan kebutuhan seseorang cenderung orang tersebut berusaha meningkatkan pemuas kebutuhan lainnya dengan membuat pegeseran dari kuantitatif ke kualitatif.

### 2. Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs).

Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam bermakna luas, bukan hanya diartikan dalam arti keamanan fisik saja, namun juga perasaan keamanan psikologis dan perasaan perlakuan yang adil dalam pekerjaan. Karena pemuas kebutuhan psikologi lebih diutamakan dikaitkan dengan kekaryaan seseorang, artinya keamanan dalam arti fisik termasuk rasa keamanan seseorang dimana tempat tinggal, rasa keamanan dalam perjalanan menuju ke tempat bekerja, dan keamanan di tempat kerja.

### 3. Kebutuhan Sosial (Social Needs).

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, manusia tidak bisa memenuhi kebutuhannya sendiri serta pasti memerlukan bantuan orang lain, sehingga manusia harus berinteraksi dalam memenuhi kebutuhan sosial tersebut. Kebutuhan sosial dikelompokkan dalam 4 (empat) bentuk perasaan, yaitu: Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dengan siapa manusia itu bergaul dan berinteraksi didalam organisasi dan dengan demikian ia memiliki sense of belonging yang tinggi. Harus diterima sebagai kenyataan bahwa setiap manusia

---

<sup>7</sup> Amrin Banne1, dkk. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt.PLN. (Persero) Ultg Palopo" *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 18:2 (Juli 2023), 325 Part XI: Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja

mempunyai jati diri yang khas dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Dengan jati diri itu, setiap setiap manusia merasa dirinya penting, artinya manusia itu memiliki sense of importance.

#### **4. Kebutuhan akan harga diri (Esteem Needs).**

Manusia memerlukan pengakuan atas keberadaan status manusia tersebut oleh orang lain. Situasi yang ideal adalah apabila prestise itu timbul akan menjadikan rasa prestasi seorang individu. Tidak selamanya hal itu erjadi , karena dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

#### **5. Aktualisasi diri (Self Actualization).**

Aktualisasi diri, mempunyai makna bahwa dalam diri manusia terdapat kemampuan yang perlu dikembangkan, sehingga akan memberikan sumbangsih yang lebih besar terhadap kepentingan organisasi/masyarakat/kelompok. Melalui kemampuannya yang terus menerus meningkat akan semakin mampu untuk memuaskan berbagai kebutuhannya dan pada kondisi ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri serta berbuat yang lebih baik lagi.

Selain Teori motivasi menurut Abraham Maslow, Ada beberapa teori yang menjelaskan tentang motivasi, yang pada bagian ini akan dibahas satu per satu, Miner (1980), menjelaskan perkembangan beberapa teori motivasi yaitu antara lain:<sup>8</sup>

- a. Motivation Hygiene Theory, (Herzberg: 1966), bahwa pada prinsipnya manusia memiliki dua kelompok kebutuhan yaitu kebutuhan dasar yang beerkaitan kebutuhan untuk bisa survive yaitu kebutuhan untuk bebas dari rasa lapar, sakit, dan kebutuhan dasar lainnya. Kelompok kedua adalah terpenuhinya motivavor stsu kebutuhsn motivasional seperti karyawanan itu sendiri, tanggungjawab, pertumbuhan, akses informasi, terlibat dalam pengambilan keputusan. Apabila digambarkan perbandingan keua teori tersebut adalah:
- b. Equity theory, menganggap bahwa satu proses penting kognitif yang dilakukan orang melihat-lihat apa upaya yang telah dilakukann orang lain dari karyawanan mereka dan mengamati imbalan yang diterima. Perbandingan proses sosial ini didorong keinginan untuk mendapatkan keadilan dan kesetaraan. Penelitian oleh Adams (1965) mengkonfirmasi teori keadilan sebagai salah satu yang paling

---

<sup>8</sup> Arni Surwanti "Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja... Vol.II, No.1, Februari 2011 | JBTL, 89  
Part XI: Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja

berguna. kerangka kerja untuk memahami motivasi.. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi yaitu orang-orang mengembangkan keyakinan tentang ketidakadilan dan penghasilannya sesuai dengan kontribusinya pada karyawan. Orang-orang cenderung membandingkan apa yang dia rasakan dengan yang dirasakan oleh karyawan lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa setiap orang percaya bahwa pada umumnya perlakuan yang diterima seseorang adalah tidak adil. Dalam teori ini karyawan akan mengevaluasi hasil yang diperolehnya relatif dengan inputnya, dan membentuk pendapat tentang seberapa baik mereka diperlakukan di dalam karyawanannya. Apabila dirasakan ada ketidaksesuaian antara input dan reward, maka penyesuaian bisa dilakukan baik oleh perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

- c. Expectancy Theory, Tidak ada konsensus ada berapa versi yang menjelaskan teori ini. Menurut Miner (1980) ada beberapa pandangan yang menyatakan tentang teori expectancy ini yaitu menurut pandangan Vroom, pandangan Galbraith dan Cummings, Porter dan Lawler dan Graen. Vroom (1960), dalam teori Valence Instrumentality Expectancy Theory. Teori ini mengasumsikan pilihan yang dibuat seseorang dari berbagai alternatif adalah merupakan aktivitas yang berkaitan dengan kejadian psikologis yang terjadi sesuai dengan perilakunya. Perilaku seseorang ini menghasilkan pilihan dari berbagai pilihan, dan pilihan ini berkaitan dengan proses psikologis, khususnya persepsi dan bentuk dari kepercayaan dan sikap.
- d. Job Characteristics Theory Of Work Redesign, Teori ini disampaikan oleh Hackman (1976), yang menyatakan bahwa tipe tugas dan karakteristik tugas akan memengaruhi perilaku. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan, kinerja, akan lebih tinggi apabila ada empat karakteristik inti karyawan yaitu autonomi, yaitu indikasi dari tingkat perasaan individual untuk bertanggungjawab atas karyawan; identity, yaitu kesempatan untuk menggunakan skill dan kemampuan dan menggunakannya secara efektif; Variety, yaitu jumlah dari skill yang berbeda yang dimiliki karyawan; Feedback, yaitu menilai persepsi autonomi, identity dan variety yang berbeda

### **C. Strategi/Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja**

Peningkatan motivasi kerja adalah elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan melibatkan karyawan, menjaga komunikasi yang efektif, memberikan pengakuan, mendelegasikan wewenang, dan menunjukkan perhatian timbal balik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung produktivitas. Penerapan strategi-strategi ini tidak hanya meningkatkan motivasi

karyawan, tetapi juga membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam manajemen organisasi, peningkatan motivasi kerja karyawan merupakan salah satu elemen penting yang dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas operasional. Stoner dan Freeman, sebagaimana dikutip oleh Dermantio (2009), memberikan beberapa cara yang dapat dijadikan alat untuk meningkatkan motivasi karyawan agar mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Berikut adalah uraian lebih mendalam mengenai aspek-aspek tersebut: <sup>9</sup>

### **1. Melibatkan atau Mengikutsertakan Karyawan**

Melibatkan karyawan berarti memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas operasional. Hal ini bukan sekadar memberikan tugas, tetapi juga melibatkan mereka dalam menentukan cara kerja yang efektif, memberikan masukan, dan ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari keterlibatan karyawan adalah menciptakan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap tugas-tugas mereka dan keseluruhan proses kerja. Dengan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja secara efektif dan memberikan hasil yang maksimal. Melibatkan karyawan memenuhi kebutuhan psikologis mereka akan pengakuan, otonomi, dan rasa kontribusi terhadap sesuatu yang lebih besar. Hal ini juga meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stres, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif.

### **2. Komunikasi**

Makna komunikasi dalam konteks ini mengacu pada penyampaian informasi secara jelas terkait tujuan organisasi, metode pencapaian, dan tantangan yang mungkin dihadapi. Ini mencakup komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan untuk memastikan bahwa semua pihak memahami dan mendukung arah yang diambil. Tujuan dari komunikasi yang baik adalah memastikan semua karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi yang efektif membantu mengidentifikasi kendala yang mungkin muncul dan mengatasi masalah lebih cepat sebelum menjadi penghalang yang signifikan. Unsur Psikologi, komunikasi yang jelas memberikan kepastian kepada karyawan tentang peran mereka dan apa yang diharapkan dari mereka. Kepastian ini mengurangi

---

<sup>9</sup> Anugrah, dkk, "Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia" *SAINS: Jurnal Manajemen dan Bisnis* 11: 2, (Juni 2019), 277



kecemasan dan kebingungan, serta menciptakan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas. Di sisi lain, komunikasi yang terbuka juga memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi.

### **3. Pengakuan**

Pengakuan adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi atau prestasi mereka. Pengakuan ini bisa berupa pujian verbal, penghargaan material, atau promosi, yang semuanya bertujuan untuk menegaskan bahwa kerja keras dan dedikasi karyawan diakui oleh organisasi. Tujuan utama dari pengakuan adalah memberikan dorongan moral kepada karyawan, sehingga mereka merasa bahwa usaha mereka diakui dan dihargai. Hal ini dapat mendorong mereka untuk terus berprestasi dan meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Unsur Psikologi, yang terkandung dalam pengakuan memenuhi kebutuhan dasar manusia akan harga diri dan penerimaan sosial. Ketika karyawan menerima pengakuan, mereka merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk melampaui ekspektasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

### **4. Wewenang Pendelegasian**

Wewenang pendelegasian adalah memberikan otoritas kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaan mereka, serta memberikan kebebasan dalam menjalankan tugas mereka. Ini berarti organisasi mempercayai kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan yang tepat tanpa intervensi berlebihan. Tujuan dari pendelegasian wewenang adalah menciptakan karyawan yang mandiri dan proaktif. Dengan memberi mereka kebebasan untuk membuat keputusan, organisasi tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri karyawan tetapi juga mempercepat proses kerja karena keputusan dapat diambil dengan cepat. Unsur Psikologi yang terkandung dalam pendelegasian wewenang mengaktifkan motivasi intrinsik karyawan, seperti kebutuhan akan otonomi dan tanggung jawab. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam mencapai hasil yang lebih baik.

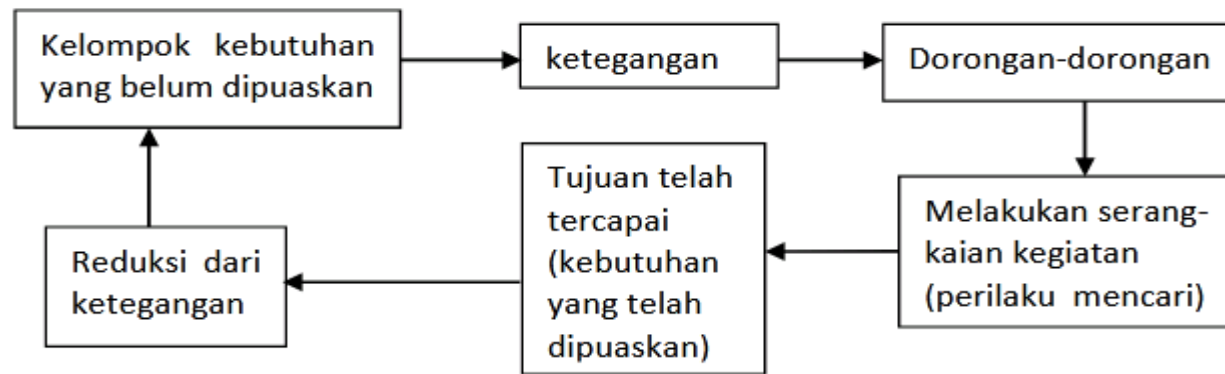
### **5. Perhatian Timbal Balik**

Perhatian timbal balik mencerminkan hubungan saling mengerti antara pemimpin dan karyawan, di mana kedua belah pihak memahami kebutuhan dan harapan masing-masing. Ini berarti pemimpin tidak hanya menyampaikan ekspektasinya kepada karyawan tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan, baik secara profesional maupun personal. Tujuan dari perhatian timbal balik adalah menciptakan

hubungan yang lebih harmonis antara manajemen dan karyawan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang saling mendukung dan menghormati. Ini juga bertujuan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks psikologi, perhatian timbal balik memenuhi kebutuhan karyawan akan rasa dipahami dan dihargai sebagai individu. Ketika mereka merasa diperhatikan, loyalitas dan keterlibatan mereka terhadap organisasi meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas yang lebih tinggi.

#### D. Proses Motivasi Kerja

Ashar Sunyoto Munandar, memandang Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan mengarah ketercapainya tujuan tertentu. Berlangsungnya motivasi dapat dilihat pada gambar dibawah ini.<sup>10</sup>



**Gambar 11.1** Proses Motivasi

Sumber: diadaptasi dari Ashar Sunyoto Munandar (2020)

Gambar 11.1, digagas oleh Munandar, menunjukkan bahwa berlangsungnya motivasi, melalui 6 tahapan, sebagai berikut:

##### 1. Kelompok Kebutuhan yang Belum Dipuaskan

Kelompok kebutuhan yang belum dipuaskan merupakan langkah awal dalam proses motivasi. Kebutuhan ini mencerminkan adanya kekurangan atau ketidaksesuaian antara kondisi yang diinginkan dengan realitas yang dihadapi individu. Menurut teori kebutuhan Maslow,

<sup>10</sup> Ashar Sunyoto Munandar. *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Penerbit UI Press, 2020), 323

kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks psikologi organisasi, kebutuhan yang belum dipenuhi mengacu pada elemen-elemen yang memotivasi individu untuk mencari pemenuhan melalui aktivitas kerja. Maksud dari tahap ini adalah untuk menyoroti pentingnya pemahaman atas kebutuhan karyawan, yang memengaruhi perilaku dan produktivitas mereka. Organisasi harus dapat mengidentifikasi kebutuhan ini untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut. Tujuannya adalah mendorong karyawan agar lebih terlibat dan bersemangat dalam mencapai tujuan organisasi. Unsur psikologi yang terkandung dalam tahap ini termasuk pengakuan akan pentingnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kebutuhan yang belum dipenuhi menciptakan dorongan psikologis yang kuat dalam diri individu untuk melakukan tindakan yang akan membawa mereka ke kondisi yang lebih memuaskan. Oleh karena itu, pemahaman atas kebutuhan dasar karyawan sangat krusial dalam pengelolaan motivasi kerja.

## 2. Ketegangan

Ketegangan dalam konteks motivasi kerja adalah kondisi psikologis yang muncul akibat adanya kesenjangan antara kebutuhan dan pemenuhan. Ketika kebutuhan individu belum terpenuhi, tubuh dan pikiran merespons dengan ketegangan, yang mendorong seseorang untuk mencari solusi. Ketegangan ini berfungsi sebagai pemicu, mendorong individu untuk mencari cara mengurangi ketidaknyamanan yang dirasakan. Maksud dari tahap ini adalah menggambarkan bagaimana perasaan kurangnya kepuasan menciptakan dorongan psikologis yang kuat untuk bertindak. Dalam organisasi, ketegangan ini bisa muncul ketika karyawan merasa beban kerja mereka tidak seimbang dengan penghargaan atau ketika mereka tidak merasa diberdayakan dalam pekerjaan. Tujuan dari memahami ketegangan ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan stres atau ketidakpuasan, dan kemudian mengurangi ketegangan tersebut melalui intervensi manajerial yang tepat. Unsur psikologi organisasi yang terlibat dalam tahap ini meliputi pengelolaan stres, keseimbangan kerja-hidup, dan pengakuan terhadap pentingnya kesejahteraan mental. Ketegangan yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, sehingga penting bagi organisasi untuk mengurangi sumber ketegangan secara proaktif.

## 3. Dorongan-dorongan

Dorongan-dorongan adalah tahap di mana ketegangan yang dirasakan individu mendorong mereka untuk melakukan tindakan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Dorongan ini bersifat psikologis dan dapat bervariasi dari individu ke individu, tergantung pada apa yang mereka anggap penting atau memuaskan. Dorongan bisa berasal dari faktor intrinsik, seperti keinginan untuk meraih pencapaian, atau faktor

ekstrinsik, seperti penghargaan finansial. Maksud dari tahap ini adalah menggambarkan bagaimana dorongan psikologis memengaruhi perilaku individu dalam upaya mereka mencapai tujuan. Dalam organisasi, dorongan ini penting karena menentukan bagaimana karyawan akan bertindak dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan. Tujuan dari memahami dorongan-dorongan ini adalah untuk menciptakan strategi motivasional yang efektif yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Unsur psikologi organisasi yang terlibat meliputi faktor-faktor seperti pengelolaan motivasi, penghargaan, dan insentif. Dorongan yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas, sementara dorongan yang kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat menimbulkan kekecewaan dan demotivasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami apa yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

#### **4. Melakukan Serangkaian Kegiatan (Perilaku Mencari)**

Tahap ini menggambarkan perilaku aktif yang dilakukan individu dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan mereka. Setelah merasakan dorongan yang cukup kuat, individu akan terlibat dalam perilaku mencari solusi, seperti menyusun strategi, bekerja lebih keras, atau mencari alternatif lain yang dapat memuaskan kebutuhan tersebut. Dalam lingkungan kerja, perilaku ini bisa berupa peningkatan upaya dalam mencapai target, mengikuti pelatihan, atau mencari peluang karir baru. Maksud dari tahap ini adalah menunjukkan bagaimana karyawan berusaha memenuhi kebutuhannya melalui tindakan nyata. Di dalam organisasi, perilaku ini penting karena merupakan respons terhadap kondisi internal dan eksternal yang mendorong individu untuk berprestasi. Tujuan dari memahami perilaku ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inisiatif dan kreativitas, sehingga karyawan terdorong untuk terlibat dalam perilaku positif yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Unsur psikologi organisasi yang terlibat meliputi pengelolaan perilaku, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan. Organisasi harus menciptakan kondisi di mana karyawan merasa didorong untuk mencari solusi dan melakukan tindakan yang mendukung pencapaian tujuan pribadi dan perusahaan. Perilaku yang konstruktif dan proaktif akan mempercepat pencapaian hasil yang diinginkan.

#### **5. Tujuan Telah Tercapai (Kebutuhan yang Telah Dipuaskan)**

Setelah melalui serangkaian kegiatan mencari, tahap berikutnya adalah tercapainya tujuan atau pemenuhan kebutuhan. Pada titik ini, individu merasa bahwa kebutuhan yang mendasari tindakan mereka telah terpenuhi, baik itu kebutuhan akan pengakuan, rasa aman, atau penghargaan finansial. Dalam lingkungan kerja, pencapaian ini dapat berupa kenaikan pangkat, pengakuan dari atasan, atau pencapaian target.

Maksud dari tahap ini adalah menggambarkan pentingnya pencapaian sebagai sumber motivasi lanjutan. Ketika karyawan mencapai tujuan mereka, mereka merasakan kepuasan dan cenderung lebih termotivasi untuk terus berprestasi. Tujuannya adalah menciptakan siklus motivasi yang berkelanjutan, di mana pencapaian satu tujuan mendorong individu untuk menetapkan dan mengejar tujuan berikutnya. Unsur psikologi organisasi yang terlibat dalam tahap ini meliputi pengakuan, penghargaan, dan manajemen prestasi. Karyawan yang merasa dihargai atas pencapaian mereka akan lebih terikat secara emosional dengan perusahaan dan lebih cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar. Oleh karena itu, organisasi harus mengakui dan menghargai pencapaian individu sebagai bagian dari strategi motivasional mereka.

## **6. Reduksi dari Ketegangan**

Reduksi dari ketegangan adalah tahap akhir dalam proses motivasi, di mana individu merasa lega karena kebutuhan mereka telah terpenuhi dan ketegangan yang sebelumnya dirasakan berkurang. Pada tahap ini, individu mencapai keseimbangan emosional dan psikologis setelah mencapai tujuannya. Dalam organisasi, ini dapat dilihat sebagai penurunan stres setelah mencapai target atau menyelesaikan proyek. Maksud dari tahap ini adalah menggambarkan bagaimana pemenuhan kebutuhan dapat mengurangi ketegangan psikologis yang dirasakan individu. Tujuan dari memahami tahap ini adalah untuk mengelola tingkat stres karyawan dan memastikan bahwa mereka dapat beristirahat sejenak sebelum menghadapi tantangan berikutnya. Ketegangan yang berkepanjangan tanpa jeda dapat menyebabkan burnout, sehingga penting bagi organisasi untuk memberikan ruang bagi karyawan untuk mereset diri. Unsur psikologi organisasi yang terlibat dalam tahap ini meliputi manajemen stres dan kesejahteraan karyawan. Organisasi perlu menciptakan sistem yang memungkinkan karyawan merasa lega setelah pencapaian, dan memberikan kesempatan untuk pemulihan sebelum melanjutkan pekerjaan baru.

## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Psikologi Kepemimpinan: Motivasi Kerja
  - Konsep Dasar Motivasi Kerja dalam Organisasi
  - Teori Motivasi Kerja
  - Strategi/Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja
  - Proses Motivasi Kerja
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh : NIM :  
 JURY :

**Resensi/Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi

Ket: Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

# Part: 12

## Psikologi Kepemimpinan: Kepuasan Kerja

### KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan dibidang Psikologi Kepemimpinan Organisasi. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Konsep Psikologi Kepuasan Kerja

### POKOK BAHASAN

1. Konsep Dasar Psikologi Kepuasan Kerja
2. Teori Kepuasan Kerja
3. Aspek-Aspek, Faktor yang Mempengaruhi, dan Dampak Kepuasan Kerja
4. Strategi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja



## TOPIK BAHASAN

Tingkat kepuasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerjanya karena yang akhirnya berpengaruh pada efektivitas organisasi. Dan juga kepuasan kerja pegawai tidak cukup hanya diberikan insentif saja akan tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun pembiayaan sangat menentukan keberhasilan organisasi untuk menjalankan tugasnya atau beroperasi dengan baik dalam mencapai tujuan. Aspek penting yang mendukung suatu keberhasilan tidak lain adalah tersedianya sumber daya yang memadai. Kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting di dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan tidak terlepas dari peran Unit SDM yang ada di organisasi/perusahaan tersebut. Karyawan di dalam perusahaan merupakan sumber daya terpenting guna mendukung tercapainya visi dan misi yang telah dibuat. Selain itu, mereka juga sangat berbeda bila dibandingkan dengan sumber daya yang lain sebab karyawan merupakan sumber daya yang lebih spesifik karena memiliki perilaku, perasaan, akal dan tujuannya sendiri. Oleh sebab itulah, pengelolaan SDM dalam perusahaan merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Kepuasan kerja merupakan "suatu kondisi yang menggambarkan tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang ia lakukan karena sesuai dengan kemampuan dan harapan atau menerima penghargaan dari hasil kerja yang dilakukan. Ketidakpuasan karyawan dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, seperti melakukan protes, malas bekerja, tidak patuh, hingga berhenti bekerja. Psikologi organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja, motivasi kerja, kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan. Dalam pengertian ini, peran bidang psikologi ini adalah untuk menilai kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan di tempat kerja, menemukan cara untuk meningkatkan budaya tempat kerja dan menerapkan program untuk mendamaikan pekerjaan dan kehidupan keluarga, jika perlu.

Karyawan di dalam perusahaan merupakan sumber daya terpenting guna mendukung tercapainya visi dan misi yang telah dibuat. Selain itu, mereka juga sangat berbeda bila dibandingkan dengan sumber daya yang lain sebab karyawan merupakan sumber daya yang lebih spesifik karena memiliki perilaku, perasaan, akal dan tujuannya sendiri. Oleh sebab itulah, pengelolaan SDM dalam perusahaan merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi itu dibuat dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi atau perusahaan untuk memuaskan konsumen atau pelanggan. Dan tentunya bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi para pekerja atau bawahan sangatlah penting untuk mendukung kesuksesan sebuah perusahaan. Perusahaan perlu membuat strategi kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, karena dengan semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin bersemangat untuk bekerja dan akhirnya produktifitas perusahaan akan semakin meningkat. Psikologi kepemimpinan mengajarkan pentingnya empati, pemahaman terhadap kebutuhan bawahan, dan kemampuan untuk menginspirasi. Oleh karena itu, tanpa pengikut yang mau menerima arahan, keberadaan pemimpin menjadi tidak relevan. Maka kepuasan kerja bagian garapan bidang Psikologi kepemimpinan.

## A. Konsep Dasar Psikologi Kepuasan Kerja

### 1. Makna dan Hakikat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan "suatu kondisi yang menggambarkan tingkat kepuasan seseorang terhadap pekerjaan yang ia lakukan karena sesuai dengan kemampuan dan harapan atau menerima penghargaan dari hasil kerja yang dilakukan. Ketidakpuasan karyawan dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, seperti melakukan protes, malas bekerja, tidak patuh, hingga berhenti bekerja".<sup>1</sup> Secara terperinci, para ahli mendefinisikan "Kepuasan kerja", diantaranya: Luthans, memaknai "kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting".<sup>2</sup> Sutrisno, memandang "kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat".<sup>3</sup> Lebih spesifik, Sandika&Andani, dalam jurnalnya, menegaskan bahwa "para pegawai di masing masing bagian pekerjaannya merasa bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja tersebut apabila dapat terpenuhi serta didukung secara maksimal oleh perusahaan sesuai dengan harapan pegawai, maka akan meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaannya"<sup>4</sup>. Dari sudut pandang Kebijakan Wahab, mengaskan bahwa "Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah "keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka"<sup>5</sup>.

Pada hakikatnya, kepuasan kerja menggambarkan perasaan seseorang terhadap hasil kerjanya. adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap terhadap pekerjaannya. 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)

<sup>1</sup> Arnaldo dan Andani: "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja". *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 3: 3 (Juni, 2021), 724

<sup>2</sup> Luthans, F. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta: Andy Offset. 2009), 33

<sup>3</sup> Edy Sutrisno. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (6 ed.). (Jakarta: Pranada Media Group. 2014), 71

<sup>4</sup> Sandika, & Andani, K. W. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2:1, (April, 2020). 165.

<sup>5</sup> Abdul Wahab, S. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. (Jakarta: Bumi Aksara. 2012). 77

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 (dalam Wijoyo) 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".<sup>6</sup> 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."<sup>7</sup>

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.

## 2. Bentuk Kepuasan 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:<sup>8</sup>

- a. *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.

<sup>6</sup> Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta: Adhitya Andrebina Agung, 2015), 33

<sup>7</sup> Ashar Suyanto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Penebit UI Press, 2020), 350.

<sup>8</sup> Umi Anugerah Izzati, dkk. *Psikologi Industri dan Organisasi*.. (Surabaya: Bintang, 2019), 77

- b. *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.
- c. *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.
- d. *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.
- e. *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.
- f. *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.
- g. *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.

h. *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.

### 3. Ciri Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki ciri-ciri perilaku yang dapat diamati. Menurut Coquitt, LePine dan Wesson (Izzati, dkk.) 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.<sup>9</sup>

- a. *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*.
- b. *Satisfaction with the work itself*; Penelitian menunjukkan bahwa *critical psychological state* membuat pekerjaan memuaskan. Terdapat tiga macam keadaan psikologis, yaitu:
  - 1) *Meaning fulnes of work*. Keberartian pekerjaan mencerminkan tingkatan di mana tugas pekerjaan dipandang sebagai sesuatu yang diperhitungkan dalam sistem filosofi dan keyakinan pekerja.
  - 2) *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.

<sup>9</sup> Izzati, dkk. *Psikologi Industri*, 2019), 79

- 3) *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.

#### 4. Hubungan Psikologis antara Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja

Kreitner dan Kinicki menyimpulkan bahwa "kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Sebaliknya, kinerja yang baik juga menyebabkan kepuasan kerja, di mana pekerja yang produktif akan lebih puas." Hubungan yang kuat antara kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa pemimpin dapat memengaruhi variabel-variabel ini secara signifikan"<sup>10</sup>

Kepemimpinan yang efektif memengaruhi motivasi karyawan, yang berdampak pada kepuasan kerja. Pemimpin yang mendukung dan adil menciptakan iklim positif, di mana karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah dorongan internal yang memengaruhi perilaku kerja, dan kepemimpinan yang menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Sebaliknya, kurangnya kepemimpinan yang baik menurunkan motivasi dan kepuasan kerja, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan meningkatkan turnover. Kepemimpinan yang efektif dan strategi motivasi yang tepat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan organisasi.

#### B. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Izzati, dkk. Mengidentifikasi sedikitnya ada 3 teori tentang kepuasan kerja yaitu; *Discrepancy Theory*, *Facet Satisfaction*, dan *Opponent-Process Theory*:<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Kreitner, Robert dan Angelo, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat. 2001), 226.

<sup>11</sup> Izzati, dkk. *Psikologi Industri*, 2019), 73

## 1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy Theory)

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; dalam 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."<sup>12</sup>

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.

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

Teori model dari kepuasan bidang menurut model Lawler (dalam; 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 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 pembandingan 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".<sup>13</sup> 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.

<sup>12</sup> Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri*, 73

<sup>13</sup> Rosleni Marlina, *Psikologi Industri dan Organisasi*. Cet.III. (Bandung: Pustaka Setia. 2015), 245



### 3. Teori Proses Bertentangan (Opponent-Process Theory)

Dalam teori proses bertentangan, Landy (dalam Munandar), 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) 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".<sup>14</sup> 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.

#### C. Aspek-Aspek, Faktor yang Mempengaruhi, dan Dampak Kepuasan Kerja

##### 1. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terdiri atas beberapa aspek. (Spector,1997; Baliartati, 2016), dalam Purnamasari. dkk., mengidentifikasi sedikitnya ada 9 aspek kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu: Gaji, Promosi, Atasan, Tunjangan, Penghargaan, Proseedur Kerja, Rekan Kerja, Sifat Pekerjaan, dan Komunikasi".<sup>15</sup> dikelaskan sebagai berikut:

- a. 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*.
- b. 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.

<sup>14</sup> Munandar, *Psikologi Industri* , 357.

<sup>15</sup> S.M.C. Purnamasari. dkk."Analisis Komparatif Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Ditinjau Berdasarkan Karakteristik Individu" *Jurnal EMBA*. 7: 4 (Oktober 2019), 6059

- c. Tunjangan Tambahan; Tunjangan tambahan merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas menerima tunjangan tambahan apabila tunjangan tersebut sudah sepantasnya diterima karena sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan.
- d. Atasan; Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan puas dengan gaya kepemimpinan atasannya. Kepuasan kerja karyawan dapat ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya.
- e. 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
- f. 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.
- g. 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.
- h. 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.
- i. Komunikasi dalam perusahaan; Komunikasi dalam perusahaan adalah pergerakan alur informasi antar karyawan. Apabila komunikasi dalam perusahaan lancar bahwa seseorang akan lebih puas menerima tunjangan tambahan apabila tunjangan tersebut sudah sepantasnya diterima karena sesuai dengan apa yang telah dilakukan untuk perusahaan.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pekerja dipengaruhi oleh beberapa hal seperti yang telah diungkapkan oleh Kreitner dan Kinicki (dalam Zuraida), yakni;<sup>16</sup>

- a. *Need Fulfillment* atau pemenuhan kebutuhan Menurut model ini, kepuasan ditentukan oleh tingkatan terhadap karakteristik pekerjaan yang memungkinkan individual memenuhi kebutuhannya.
- b. *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.
- c. *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.
- d. *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.
- e. *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.

Mullin (dalam Wijono, 2015), menjelaskan tentang faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, meliputi faktor-faktor "pribadi, sosial budaya, organisasi, dan lingkungan." dijelaskan sebagai berikut:<sup>17</sup>

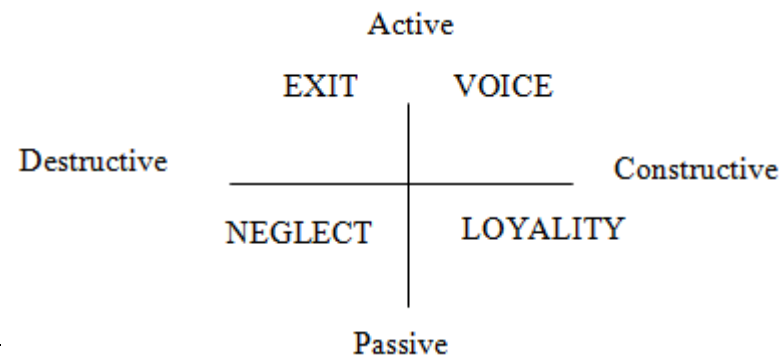
---

<sup>16</sup> Zuraida, "Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Beban Kerja Karyawan Yang Berlatarbelakang Pendidikan Tidak Sesuai Dengan Pekerjaan" *Jurnal Ilmiah PSYCHE*. 14: 2 (Desember 2020), 72

- a. Faktor pribadi, di antaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi kerja.
- b. Faktor sosial, di antaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi, dan organisasi informal.
- c. Faktor budaya, di antaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan, dan nilai-nilai.
- d. 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.
- e. Faktor lingkungan, di antaranya ekonomi, sosial, teknik, dan pengaruh-pengaruh pemerintah.

### 3. Dampak Psikologis 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):<sup>18</sup>



<sup>17</sup> Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri*, 73

<sup>18</sup> Ashar Suyanto Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi* (Jakarta: Penebit UI Press, 2020) , 367

**Gambar 12.1** Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja  
Sumber: Robbins dan Judge (Munandar, 2020)

Gambar 12.1 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja Sumber: Robbins dan Judge (2011), menunjukkan Keempat cara ketidakpuasan karyawan menurut Robbins (dalam Munandar, 2020) adalah, sebagai berikut:<sup>19</sup>

- a. Keluar (Exit), Respon exit merupakan perilaku ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan, termasuk mencari pekerjaan lain.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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.

**D. Strategi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi itu dibuat dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan organisasi atau perusahaan untuk memuaskan konsumen atau pelanggan. Dan tentunya bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi para pekerja atau bawahan sangatlah penting untuk mendukung kesuksesan sebuah perusahaan. Organisasi/Perusahaan perlu membuat strategi kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, karena dengan semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi

---

<sup>19</sup> Munandar, *Psikologi Industri dan Organisasi*, 368  
Part XII: Psikologi Kepemimpinan: Kepuasan Kerja

pula motivasi kerjanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin bersemangat untuk bekerja dan akhirnya produktifitas perusahaan akan semakin meningkat. Gretchen Rubin, penulis buku *The Happiness Project*, menyebutkan 7 hal yang bisa meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan kerja karyawan di kantor, antara lain:<sup>20</sup>

### **1. Memberikan Fleksibilitas**

Banyak perusahaan kini menerapkan peraturan yang lebih fleksibel, dan ternyata hal ini bisa berpengaruh pada kepuasan kerja lho! Menurut Rubin, karyawan akan merasa lebih bahagia apabila bisa memiliki kontrol lebih atas jadwalnya. Beberapa hal yang bisa dilakukan perusahaan misalnya memberlakukan jam kerja yang lebih fleksibel hingga membebaskan karyawan untuk mendekorasi meja kerja mereka.

### **2. Mengurangi Stres di Perjalanan**

Sudah bukan rahasia lagi bahwa kemacetan sekarang ada di mana-mana. Perusahaan bisa membantu karyawan untuk mengurangi stres di perjalanan dengan mengubah jam kerja, seperti jam masuk yang lebih siang, meniadakan aturan keterlambatan yang terlalu ketat, atau memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah di saat-saat tertentu.

### **3. Buat Waktu Kerja Lebih Efisien**

Deadline terlalu ketat hingga jadwal kerja yang terlalu padat bisa menimbulkan stres pada sebagian besar karyawan. Karena itu, cobalah tengok kembali Standar Operasional Prosedur yang sudah dibuat serta terapkan kebijakan-kebijakan yang bisa membuat kerja lebih efisien. Beberapa contohnya meliputi kurangi waktu meeting agar bisa lebih efektif tanpa terlalu banyak basa-basi yang tidak penting.

### **4. Buat Komunikasi Menjadi Lebih Mudah**

Satu hal simpel yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi stres di tempat kerja yaitu memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk bersosialisasi. Hal ini bisa dengan mudah dilakukan dengan menyusun tempat duduk sedemikian rupa untuk mempermudah komunikasi (seperti open space office misalnya), ataupun menyelenggarakan acara rekreasi di mana karyawan bisa berkumpul dan bersantai sejenak.

---

<sup>20</sup> Ritta Setiyati & Elok Hikmawati, "Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja". *Jurnal Forum Ilmiah* .17: 2 (Mei 2020), 163  
Part XII: Psikologi Kepemimpinan: Kepuasan Kerja

## **5. Dorong Gaya Hidup Sehat**

Kesehatan mental memang penting, tapi kesehatan fisik jangan sampai dilupakan begitu saja. Pastikan karyawan yang sudah menghabiskan 8 jam waktunya untuk bekerja bisa mendapatkan akses untuk membuat tubuh mereka bugas. Misalnya, adakan kegiatan olahraga bersama, sediakan buah dan camilan sehat di kantor, atau adakan seminar seputar kesehatan bagi karyawan.

## **6. Ciptakan Lingkungan yang Positif untuk Pertumbuhan**

Bekerja bukan hanya sekadar dilakukan demi mendapatkan uang. Banyak juga karyawan yang ingin meningkatkan skill dan pelajaran baru di tempat kerja. Perusahaan bisa mendukung keinginan karyawan untuk berkembang dengan menyediakan training serta jenjang karier yang tepat. Berikan setiap karyawan kesempatan yang sama untuk meningkatkan skill mereka agar karyawan tidak terjebak dalam rutinitas yang monoton dan membosankan.

## **7. Ciptakan Rutinitas yang Seru**

Setiap apresiasi atau hiburan sekecil apapun yang disediakan oleh perusahaan akan bisa menyenangkan hati karyawan. Hal kecil seperti menyediakan kopi gratis hingga mengadakan event atau kompetisi seru untuk semua karyawan akan bisa menambah keseruan tersendiri di tengah rutinitas yang membosankan.



### TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Konsep Dasar Psikologi Kepuasan Kerja
  - Konsep Dasar Psikologi Kepuasan Kerja
  - Teori Kepuasan Kerja
  - Aspek-Aspek, Faktor yang Mempengaruhi, dan Dampak Kepuasan Kerja
  - Strategi Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh : \_\_\_\_\_ NIM : \_\_\_\_\_  
 JUFPE :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Ket:  
 Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk diprosentasikan setiap Pertemuan.

# Part: 13

## Psikologi Kepemimpinan Stres Kerja

### KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan dibidang Psikologi Kepemimpinan Organisasi Stres Kerja. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan Konsep Stres Kerja.

### POKOK BAHASAN

1. Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Stres Kerja
2. Dimensi, Penyebab dan Pemicu Stres Kerja
3. Model, Tahapan dan Dampak Stres Kerja
4. Manajemen, Strategi, dan Ciri individu dapat Mengatasi Dampak Stres Kerja

## TOPIK BAHASAN

Stres dalam pekerjaan suatu permasalahan erat kaitannya dengan kehidupan setiap individu. Permasalahan ini kemudian dapat menjadi sumber stres bagi individu. Karyawan adalah aset penting bagi perusahaan, karena produktivitas perusahaan bergantung padanya, maka dari itu karyawan harus bekerja keras agar produksi tidak terhambat atau berhenti sehingga dapat memproduksi secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan harus mengelola karyawannya dengan sangat baik agar karyawan merasa nyaman. Faktor kenyamanan bagi karyawan yaitu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar karyawan betah bekerja di perusahaan tersebut sehingga karyawan menjadi loyal, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Namun sebaliknya, jika karyawan merasa tidak nyaman, maka akan menimbulkan stres kerja yang dapat berakibat pada perasaan depresi. Stres kerja ini akan menyebabkan buruknya kinerja karyawan yang nantinya akan merugikan perusahaan. Hampir setiap karyawan mengalami stres di tempat kerja. Kota besar seperti Bandung-Jakarta sebagian besar adalah wilayah urbanis dan industrialis yang sibuk dengan tugas dan tuntutan pekerjaan dengan berbagai masalah sehingga besar peluang untuk terkena stres. Setiap karyawan pasti mempunyai tingkat stres yang berbeda-beda. Stres kerja merupakan suatu kondisi yang muncul pada perasaan yang menimbulkan tekanan terhadap karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang menyimpang dari fungsi normal mereka. 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. Psikologi kepemimpinan adalah cabang dari psikologi yang fokus pada pemahaman aspek psikologis yang terlibat dalam tindakan dan sifat kepemimpinan. Studi ini membahas bagaimana mengenal faktor-faktor psikologis memengaruhi perilaku pemimpin dan bagaimana pemimpin dapat memahami dan memanfaatkan pengetahuan ini untuk meningkatkan kinerja dan keberhasilan tim atau organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek psikologi serta sifat yang dimiliki manusia tetapi tidak secara keseluruhan seseorang memiliki sikap seperti ini. Pendekatan psikologi kepemimpinan berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan. Untuk hal itu Anthony dan Govindarajan berpendapat bahwa "seseorang akan mempunyai pengaruh terhadap orang lain, dalam hal ini yakni bagaimana sebuah kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Suatu organisasi dikatakan berhasil dalam mencapai tujuan sangat tergantung kepada anggota organisasinya. Apabila organisasi dapat mengelola karyawan atau pegawai dengan baik, besar kemungkinan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan. Untuk mencapai keselarasan tujuan, seorang pemimpin organisasi juga harus dapat mempengaruhi anggota organisasinya agar tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri.

## A. Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Strassler Kerja

### 1. Makna Psikologi Kepemimpinan Stres Kerja

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*. Pemahaman terkait stres ini dapat dimulai dari pengertian stres. Triatna, menyatakan bahwa "stres merupakan suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental, terhadap suatu perubahan dilingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam"<sup>1</sup> 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

Setiap karyawan pasti pernah mengalami stres kerja. Stress kerja dapat memberikan efek positif namun jika berlebihan akan berdampak negatif terutama pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, stres kerja harus dicegah dan ditangani. stres kerja sebagai suatu kondisi yang timbul dari interaksi manusia dengan pekerjaannya dan dicirikan oleh manusia sebagai perubahan yang dipaksakan oleh manusia menyimpang dari fungsi normalnya. "Bisa dikatakan stress kerja merupakan umpan balik fisiologis pada diri karyawan dan psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi".<sup>2</sup>

Robbins dan Judge, menyatakan bahwa "Stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resources*)"<sup>3</sup>.

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.

<sup>1</sup> Triatna,Cepi. *Perilaku Organisasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya. 2015), 82

<sup>2</sup> Syahril Budiman Pasaribu, dkk. "Dampak Stress Kerja Dan Cara Mengatasinya Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7:3, (Juni, 2024), 8114

<sup>3</sup> Robbins, S. P., and Timothy A. J. *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi 12. (Jakarta: Salemba, 2018), 429,

## 2. Jenis Stres Kerja

Stres tidak selalu buruk, meskipun seringkali dibahas dalam konteks yang negatif, karena stress memiliki nilai positif ketika menjadi peluang saat menawarkan potensi hasil. Contohnya, banyak professional memandang tekanan sebagai beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang mepet sebagai tantangan positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka. Stres bisa positif bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stress tantangan, atau stress yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi berbeda dari stress hambatan, atau stress yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Terkadang memang dalam satu organisasi sengaja diciptakan adanya suatu tantangan, yang tujuannya membuat karyawan lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaannya. Dengan cara memberikan waktu yang terbatas. Untuk hal itu, Berney dan Selye (Dewi, 2012) mengungkapkan ada empat jenis stres: <sup>4</sup>

- a. *Eustres* (good stres); Merupakan stress yang menimbulkan stimulus dan kegairahan, sehingga memiliki efek yang bermanfaat bagi individu yang mengalaminya. Contohnya Seperti: tantangan yang muncul dari tanggung jawab yang meningkat, tekanan waktu, dan tugas berkualitas tinggi.
- b. *Distress*; Merupakan stres yang memunculkan efek yang membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.
- c. *Hyperstress*; Yaitu stress yang berdampak luar biasa bagi yang mengalaminya. Meskipun dapat bersifat positif atau negatif tetapi stress ini tetapsaja membuat individu terbatas kemampuan adaptasinya. Contoh adalah stres akibat serangan teroris.
- d. *Hypostress*; Merupakan stress yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin

## 3. Hubungan Psikologis, antara Kepemimpinan, dan Stres Kerja Karyawan

Stres kerja merupakan bagian dari psikologi kepemimpinan, di mana sikap dan gaya kepemimpinan pemimpin sangat memengaruhi tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan. Sikap pemimpin diukur dari persepsi karyawan tentang keadilan dalam pemberian tugas. Pemimpin yang kurang adil atau tidak mendukung cenderung menimbulkan perasaan tertekan, yang pada akhirnya meningkatkan stres kerja.

---

<sup>4</sup> Dewi, KS. *Kesehatan Mental*. (Semarang: UPT Undip, 2012), 107

Kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja memiliki hubungan psikologis yang saling terkait. Gaya kepemimpinan yang efektif, seperti komunikasi yang baik dan sikap mendukung, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang berujung pada produktivitas yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan tingginya stres kerja, yang mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang adil dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengurangi stres, dan meningkatkan kinerja tim.

Adapun, hubungan Stres kerja dengan kinerja karyawan, Stres dapat mengakibatkan dampak positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Pada saat tingkat stres yang dialami karyawan rendah dan tidak ada stressor sama sekali, karyawan akan cenderung bekerja pada tingkat prestasi yang akan dicapai. Stres dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi atau dorongan seseorang untuk meningkatkan kinerja. Ketika stres mengalami peningkatan sampai tingkat yang tinggi, kinerja akan semakin menurun disebabkan orang tersebut akan menggunakan tenaganya untuk mengatasi stres daripada untuk melakukan tugasnya. Veithzal Rivai (2004) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, menyatakan bahwa: "Stress adalah suatu kondisi ketergantungan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi proses berpikir dan kondisi seorang karyawan, stresss terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan"<sup>5</sup>.

Hal ini sudah dibuktikan oleh (Prasetio,dkk.2020), pada penelitiannya dengan judul *Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada tahun 2020* yang menunjukkan hasil bahwa Stres kerja karyawan pada perusahaan Telkom Witel Jakarta Utara masuk dalam kategori rendah. Hasil ini dapat dilihat melalui hasil tanggapan responden mengenai stres kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Akan tetapi perusahaan Telkom Witel Jakarta Utara tetap perlu mengelola stres kerja karyawan dengan baik agar tidak ada hambatan dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan dan berdampak pada hal lainnya".<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan*, Cetakan Pertama, (Jakarta: Raja GrafindoPersada,2004), 78

<sup>6</sup> Hartono Jessie Steven dan Arif Partono Prasetio. "Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada tahun 2020" *Jurnal Penelitian Ipteks*. 5: 1 (Januari, 2020), 80

## B. Dimensi, Penyebab dan Pemicu Stres Kerja

### 1. Dimensi Stres Kerja

Theorell (Anugerah Izzati, dkk.), mengidentifikasi Dimensi stress kerja terbagi menjadi 3 dimensi yaitu:<sup>7</sup>

- a. 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.
- b. Kontrol; Ketika bekerja pengontrolan 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. (1) 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. (2) 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. (3) Kontrol terhadap waktu berkaitan dengan bagaimana cara mengolah waktu yang baik dan benar. Setiap kewajiban dalam pekerjaan memiliki target serta timeline yang mengatur

<sup>7</sup> Umi Anugerah Izzati, dkk. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Surabaya: Bintang, 2019), 58



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.

- c. Beban kerja berkaitan dengan kewajiban yang harus mereka selesaikan, dan waktu yang menjadi penentunya. Kewajiban atau bisa disebut dengan tanggung jawab 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.

## 2. Penyebab Stres Kerja

Ada beberapa sumber munculnya stres kerja pada individu. McGee, Goodson, dan Cashman, dalam Wijono, (2015), mengidentifikasi 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: <sup>8</sup>

### a. Faktor-faktor Pekerjaan

Identifikasi sumber stres kerja dan menghasilkan antara lain sumber stres dapat berhubungan dengan:

- 1) 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;
- 2) 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.

---

<sup>8</sup> Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta: Adhitya Andrebina Agung, 2015), 73

- 3) 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;
- 4) 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.

#### **b. Faktor-faktor diluar pekerjaan**

Terdapat beberapa faktor-faktor di luar pekerjaan yang berpotensi menjadi pemicu atau sumber stress. diantaranya:<sup>9</sup>

- 1) 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: (a) 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. (b) 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. (c) Aspek dari individu sendiri yakni perubahan dalam diri Individu karena beberapa individu memiliki kecenderungan karakteristik yang tidak tahan terhadap tekanan, ancaman, mudah, dan cemas.
- 2) 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.

---

<sup>9</sup> Wijono, Sutarto. *Psikologi Industri*, 91

- 3) *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.
- 4) Kepribadian Tipe A dan B; Setiap individu mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda satu dengan lainnya. Menurut Friedman dan Rosenman 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).
- 5) 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.
- 6) 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. 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: (a) Memberikan

sangkalan atau menolak tekanan atau dapat juga tidak bereaksi terhadap tekanan peran yang diterimanya bahkan tidak mempedulikannya. (b) Memberikan penolakan terhadap orang yang menekan dirinya. (c) Menjadi semakin bergantung kepada atasannya apabila mendapatkan tekanan yang berkaitan dengan beban peran yang diterimanya, konflik yang muncul ataupun adanya ketidakjelasan peran dalam pekerjaannya. (d) 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.

- 7) 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. Ada tiga alasan yang dikemukakan bahwa individu yang mempunyai kemampuan tinggi mungkin akan lebih baik caranya dalam menghadapi stres. (a) Dengan kemampuannya yang lebih tinggi dari orang lain, memungkinkan ia dapat mengerjakan tugas-tugasnya yang sarat dengan peran secara kuantitatif maupun kualitatif. (b) 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. (c) 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.

### 3. Potensi Sumber Pemicu Stres Kerja

Menurut Robbins & Judge, (dalam Rido 2023), potensi sumber stres dibagi jadi 3 fitur ialah: <sup>10</sup>

- a. Aspek Lingkungan, ketidakpastian lingkungan akan pengaruhi perencanaan struktur organisasi. Ketidakpastian itu pula mempengaruhi tingkatan stres di golongan para karyawan dalam organisasi.

---

<sup>10</sup> M. Ghusni Ridho, "Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Kasus PT. Pos Indonesia Kantor Cabang Pekalongan)" *Jurnal Edunomika* – 8:1, (Juni, 2023), 133

- b. Aspek Organisasi, banyak sekali aspek dalam organisasi yang memunculkan stres, tekanan buat menjauhi kekeliruan ataupun menuntaskan tugas dalam kurun waktu yang terbatas, beban kerja yang kelewatan dan rekan kerja yang tidak mengasyikkan,
- c. Aspek individu, Aspek utama di dalam organisasi yang memunculkan stres ialah mencakup kehidupan individu karyawan semacam contoh perkara keluarga, permasalahan ekonomi individu serta ciri karakter bawaan

### C. Model, Tahapan dan Dampak Stres Kerja

#### 1. Model dan Indikator Stres Kerja

Hasibuan, dalam Supriyanto, & Nadiyah, menyatakan bahwa, adapun model stres kerja yang menjadi indikator stres kerja adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

- a. Beban kerja, diukur dari persepsi responden mengenai beban kerja yang dirasakan berlebihan.
- b. Sikap pemimpin, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pemimpin yang kurang adil dalam menberikan tugas.
- c. Waktu kerja, diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebihan.
- d. Konflik, diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pimpinan.
- e. Komunikasi, diukur dari persepsi responden mengenai komunikasi yang kurang baik antara karyawan.
- f. Otoritas kerja, diukur dari persepsi responden mengenai otoritas kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab.

#### 2. Tahapan Stres

Hawari (Gustini Yuli, dkk.) mengungkapkan ada tahapan stress yang dialami individu sebagai berikut:<sup>12</sup>

##### Stres tingkat I:

Tahapan ini merupakan tingkat stress yang paling ringan, dan biasanya disertai dengan perasaan-perasaan sebagai berikut:

---

<sup>11</sup> Agustinus Supriyanto, & Nadiyah, "Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Perlindungan Tanaman Pangan dan Hortikultura" *Pemik: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*. 6: 3, (Agustus 2022), 612

<sup>12</sup> Gustini Yuli, dkk. *Stres Kerja*. (Semarang: Semarang University Press 2018). 33

- a. Semangat besar
- b. Penglihatan tajam tidak sebagaimana biasanya
- c. Energi dan gugup berlebihan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih dari biasanya.

Tahapan ini biasanya menyenangkan dan orang lalu bertambah semangat, tanpa disadari bahwa sebenarnya cadangan energinya sedang menipis.

### **Stres tingkat II;**

Dalam tahapan ini dampak stress yang menyenangkan mulai menghilang dan timbul keluhan-keluhan dikarenakan cadangan energi tidak lagi cukup sepanjang hari. Keluhan-keluhan yang sering dikemukakan sebagai berikut:

- a. Merasa letih sewaktu bangun tidur
- b. Merasa lelah sesudah makan siang
- c. Merasa lelah menjelang sore hari
- d. Terkadang gangguan dalam sistim pencernaan (gangguan usus, perut kembung), kadang-kadang pula jantung berdebar-debar
- e. Perasaan tegang pada otot-otot punggung dan tengkuk (belakang leher)
- f. Perasaan tidak bisa santai

### **Stres tingkat III;**

Pada tahapan ini keluhan kelelahan semakin nampak disertai gejala-gejala:

- a. Gangguan usus lebih terasa (sakit perut, mulas, sering ingin kebelakang)
- b. Otot-otot terasa tegang
- c. Perasaan tegang yang semakin meningkat
- d. Gangguan tidur (sukar tidur, sering terbangun malam dan sukar tidur kembali, atau bangun terlalu pagi)
- e. Badan terasa oyong, rasa-rasa mau pingsan (tidak sampai jatuh pingsan)

Pada tahapan ini penderita sudah harus berkonsultasi pada dokter, kecuali kalau beban stress atau tuntutan, tuntutan dikurangi, dan tubuh mendapat kesempatan untuk beristirahat atau relaksasi, guna memulihkan suplai energi

#### **Stres tingkat IV**

Tahapan ini sudah menunjukkan keadaan yang lebih buruk, yang ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Untuk bisa bertahan sepanjang hari terasa sangat sulit
- b. Kegiatan-kegiatan yang semula menyenangkan kini terasa sulit
- c. Kehilangan kemampuan untuk menanggapi situasi pergaulan sosial dan kegiatan-kegiatan rutin lainnya terasa berat
- d. Tidur semakin sukar, mimpi-mimpi menegangkan dan seringkali terbangun dini hari
- e. Perasaan negativistic
- f. Kemampuan berkonsentrasi menurun tajam
- g. Perasaan takut yang tidak dapat dijelaskan, tidak mengerti mengapa.

#### **Stres tingkat V**

Tahapan ini merupakan keadaan yang lebih mendalam dari tahapan IV di atas, yaitu:

- a. Kelelahan yang mendalam (psysical and psychological exhaustion)
- b. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang sederhana saja terasa kurang mampu
- c. Gangguan system pencernaan (sakit maag dan usus) lebih sering, sukar buang air besar atau sebaliknya feses encer dan sering ke belakang
- d. Perasaan takut yang semakin menjadi.

#### **Stres Tingkat VI**

Tahapan ini merupakan tahapan puncak yang merupakan keadaan gawat darurat. Tidak jarang penderita dalam tahapan ini di bawa ke ICCU. Gejala-gejala pada tahapan ini cukup mengerikan:

- a. Debaran jantung terasa amat keras, hal ini disebabkan karena zat adrenalin yang dikeluarkan karena stress tersebut cukup tinggi dalam peredaran darah



- b. Nafas sesak, megap-megap
- c. Badan gemetar, tubuh dingin, keringat bercucuran'
- d. Tenaga untuk hal-hal yang ringan sekalipun tidak kuasa lagi, pingsan atau collaps

### 3. Dampak Stres Kerja

Muhammad Surya, dalam Izzati, dkk. menyatakan bahwa "Stres dapat menimbulkan dampak atau konsekuensi dalam aspek psikologi, jasmaniah, perilaku dan lingkungan.", keempat dampak tersebut dijelaskan sebagai berikut:<sup>13</sup>

- a. Aspek psikologis (kecenderungan gampang marah, frustrasi, cemas, agresif, gugup, panik, kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, hilang percaya diri).
- b. Aspek jasmaniah (perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, denyut jantung meningkat, sulit bernafas, gangguan pencernaan, gangguan saraf).
- c. Aspek perilaku (kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, sensitive, pasif, kurang bertanggung jawab).
- d. Aspek lingkungan (suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tentram).

## D. Manajemen, Strategi, dan Ciri individu dapat Mengatasi Dampak Stres Kerja dan

### 1. Manajemen Stres Kerja

Manajemen stres kerja sangat diperlukan untuk meminimalkan dampak dari adanya stres kerja yang dialami oleh para karyawan. Manajemen stres merupakan keterampilan seseorang dalam mengelola dan mengatasi berbagai tekanan yang membuatnya merasa kesulitan menjalani suatu kegiatan, manajemen stres kerja, memang sangat beragam tergantung kondisi yang dialami oleh para pekerja. Margiati,

---

<sup>13</sup> Anugerah Izzati, dkk. *Psikologi Industri*, 66  
Part X: Psikologi Kepemimpinan Stress Kerja

(dalam Naharini, dkk.), mengidentifikasi teknik dan cara yang dapat dilakukan dalam menangani stres kerja yaitu dengan menerapkan manajemen stres sebagai berikut: <sup>14</sup>

- a. Membuat program pembinaan dan pelatihan.
- b. Melakukan pendekatan secara individual maupun organisasional terhadap karyawan.
- c. Memberi dukungan sosial melalui kegiatan upgrading dan evaluasi kinerja karyawan.
- d. Program spiritual melalui metode Tazkiyyatun Nufus.

## 2. Strategi atau Pola Mengatasi Dampak Stres Kerja

Mangkunegara dalam Hamali, (2016), mengidentifikasi cara mengatasi stres kerja dengan tiga pola yakni: <sup>15</sup>

- 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.

## 3. Ciri-ciri Individu Yang Dapat Mengatasi Dampak Stres Kerja

Ciri-ciri Individu yang dapat mengatasi dampak stres kerja, ditilik dari sudut pandang Ilmu kedokteran, Maramis&Maramis, mengidentifikasi ciri-ciri individu yang dapat mengatasi stress dengan baik yaitu: <sup>16</sup>

- a. Mampu menunda pikiran mengenai suatu masalah sampai pada waktu yang tepat untuk mengatasinya.
- b. Mengenal dan mengakui adanya gejala kepayahan pada dirinya.

<sup>14</sup> Naharini, dkk. "Manajemen Stres Kerja dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Karyawan" *MABRUR: Academic Journal of Hajj and Umra*. 1: 2 (Juli, 2022), 129

<sup>15</sup> Hamali, Arif Yusuf. *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: CAPS. 2016), 97

<sup>16</sup> Willy F. Maramis & Albert A. Maramis. *Catatan Ilmu Kedokteran Jiwa Ed. 2*. (Malang: Airlangga University Press, 2009), 86

- c. Menghindari pemakaian obat terlarang dan minum-minuman keras.
- d. Memiliki kehidupan keluarga yang hangat dan stabil
- e. Mengambil cuti secara teratur dan tidur yang cukup
- f. Berminat pada hal di luar pekerjaannya.
- g. Memiliki pandangan hidup yang mantap dan jiwa sosial yang tinggi
- h. Dapat memisahkan antara bekerja dan kepentingan pribadi.
- i. Mampu membedakan mana yang perlu dan tidak perlu.
- j. Mampu mendelegasikan tanggung jawab dan kepercayaan.
- k. Mampu mengeluarkan isi hati dengan baik
- l. Melakukan latihan fisik
- m. Melakukan latihan-latihan relaksasi.
- n. Mampu menempatkan skala prioritas dalam hidup.

## TUGAS MAHASISWA

- Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Konsep Dasar Psikologi Stres Kerja
  - Konsep Dasar Psikologi Kepemimpinan Stres Kerja
  - Dimensi, Penyebab dan Pemicu Stres Kerja
  - Model, Tahapan dan Dampak Stres Kerja
  - Manajamen, Strategi, dan Ciri individu dapat Mengatasi Dampak Stres Kerja
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal : \_\_\_\_\_  
 Mata Kuliah : \_\_\_\_\_  
 Metode : \_\_\_\_\_  
 Oleh : \_\_\_\_\_ NIM : \_\_\_\_\_  
 Juru/PE : \_\_\_\_\_

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu  
 → Isi Identitas MK & Individu

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**D** Esensi/isi /Sub Materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

summary:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Temukan Nilai/Natijah/Konkhusi dari empat sub materi

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ket: Penulisan maksimal 500 Kata  
 Esensi/isi/...  
 Maksimal 10 kalimat  
 NIM: \_\_\_\_\_

→ Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

- Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.

# Part: 14

## Persepsi Dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

### KEMAMPUAN AHKHIR PENBELAJARAN

Dengan mata kuliah ini, diharapkan mahasiswa memiliki pengetahuan, keterampilan dibidang Psikologi Kepemimpinan Persepsi Dan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

### POKOK BAHASAN

1. Persepsi dalam Pespektif Psikologi Organisasi
2. Pengambilan Keputusan Individu dalam Organisasi
3. Hubungan Persepsi Dengan Pengambilan Keputusan Individu dalam Organisasi
4. Pendekatan Persepsi dan Pengambilan Keputusan

## TOPIK BAHASAN

Lingkungan sosial, baik berupa organisasi masyarakat, organisasi profit, maupun lembaga pendidikan adalah suatu entitas populasi di mana setiap individu yang ada dan berinteraksi di dalamnya memiliki pengalaman dan sudut pandang yang berbeda dalam mengelola dan menafsirkan kesan indrawi mereka terhadap makna dan pesan dalam komunitas tersebut. Deskripsi umum mengenai apa itu persepsi dan bagaimana persepsi terbentuk, serta apa efek dari persepsi tertentu terhadap perilaku individu dalam sebuah organisasi menjadi gambaran yang menguatkan pendapat begitu pentingnya memahami pendekatan persepsi dalam perilaku organisasi. Sebab, persepsi mengenai realitas yang ada diindikasikan menjadi dasar bagi setiap individu untuk memilih perilaku tertentu. Jadi pada prinsipnya, ketika beberapa individu sedang memandang sebuah benda yang sama kemungkinan persepsi mereka terhadap benda tersebut akan berbeda-beda.

Mengkorelasikan konsep pendekatan persepsi sebagai kemungkinan landasan teoretis perilaku organisasi dan pengambilan keputusan ke dalam konteks kehidupan sosial, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam yang di Indonesia diwakili oleh pondok pesantren akan menjadi suatu ketertarikan tersendiri. Mengingat, sejauh ini nilai, etika, dan budaya yang membentuk perilaku di pondok pesantren kemungkinan didasarkan pada persepsi santri terhadap kiai. Apakah kiai berwibawa? atau kharismatik, visioner dan berbagai model kepemimpinan yang bisa dilekatkan akan sangat tergantung pada bagaimana seorang kiai membentuk persepsi tentang dirinya, atau bagaimana individu-individu santri mempersepsikannya. Dalam beberapa kasus, terkadang seorang pemimpin atau kiai dalam pondok pesantren bisa saja mengambil keputusan yang tidak populer. Dianggap demikian karena terkadang mengenyampingkan masukan-masukan dari penasehatnya, atau bisa juga tanpa pertimbangan matang seperti dikemukakan dalam model pengambilan keputusan rasional. Mereka para pemimpin termasuk kiai dalam konteks ini akan mengandalkan proses bawah sadar yang tercipta dari pengalaman yang tersaring. Model ini disebut Robbins sebagai model pembuatan keputusan intuitif.

Sebaliknya, sebagai penentu kebijakan seorang pemimpin mampu mengkorelasikan persepsi yang dia tangkap dari para bawahannya atau dari situasi sosial, kinerja, proses pendidikan dan pembelajaran yang sedang berjalan di organisasi/lembaga yang berada di bawah kepemimpinannya. Sehingga setiap keputusan yang diambil, diharapkan akan diterima dengan baik dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi. Permasalahannya adalah, mampukah setiap pemimpin memahami pentingnya pendekatan persepsi sebagai dasar pengambilan keputusan individu? Hal ini mengingat jarang sekali ditemukan seorang pemimpin yang mendalami ilmu perilaku organisasi. Sehingga dirasa cukup beralasan apabila para pemerhati dan peneliti manajemen pendidikan memperbanyak luaran penelitian berbasis terap ilmu psikologi organisasi, khususnya mengenai persepsi dan pengambilan keputusan individu.

## A. Persepsi dalam Pespektif Psikologi Organisasi

### 1. Pengertian Persepsi

Persepsi memiliki makna penting dalam perilaku manusia. Perilaku seseorang didasarkan pada persepsi mengenai realitas yang dihadapi dalam kehidupannya, bukan mengenai realitas itu sendiri. Realitas memungkinkan terlepas dari apa yang diper-sepsikan oleh orang yang bersangkutan. "Persepsi (berasal dari bahasa Latin *perceptio, percipio*) adalah tindakan menyusun, mengenali, dan menafsirkan informasi sensoris guna memberikan gambaran dan pemahaman tentang lingkungan. Persepsi meliputi semua sinyal dalam sistem saraf, yang merupakan hasil dari stimulasi fisik atau kimia dari organ pengindra." Sementara dalam Kamus Psikologi, "persepsi mengacu pada kajian proses sentral yang memberikan koherensi dan kesatuan input sensoris (proses perifer) meliputi proses-proses komponen perilaku secara fisikal, fisiologis, neurologis, sensori, kognitif dan afektif."<sup>1</sup>

Dalam Ensiklopedia Indonesia persepsi adalah "Proses mental yang menghasilkan bayangan pada diri individu sehingga dapat mengenal sesuatu objek dengan jalan asosiasi pada sesuatu ingatan tertentu, baik secara indera penglihatan, indera perabaan dan sebagainya sehingga bayangan itu dapat disadari".<sup>2</sup> Sedangkan Joseph Devito dalam bukunya Komunikasi Antar Manusia mengemukakan: "persepsi adalah proses dengan mana kita menjadi sadar akan banyaknya stimulus yang mempengaruhi indera kita. Persepsi mempengaruhi rangsangan (stimulus) atau pesan apa yang kita serap dan apa makna yang kita berikan kepada mereka ketika mereka mencapai kesadaran".<sup>3</sup>

Persepsi dapat diartikan sebagai sebuah tanggapan atau penerimaan langsung dari sesuatu sebagai sebuah proses dalam diri seseorang untuk dapat mengetahui beberapa hal melalui pancaindranya. Dalam hal ini persepsi merupakan sebuah proses kognisi yang dapat menghasilkan informasi tentang lingkungan yang ada disekitarnya". Persepsi berarti penerimaan dan pernyataan dari suatu kejadian melalui penglihatan, pendengaran, rabaan, dan membaui yang terlibat sehingga pemahaman itu menjadi suatu interpretasi. Dengan demikian, persepsi ini mengacu pada suatu kejadian.<sup>43</sup>

<sup>1</sup> Jon E. Roekelein, *Kamus Psikologi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), 464

<sup>2</sup> Hasan Sadili, *Ensiklopedia Indonesia*, (Jakarta: Ichtiar Baru Van Hove, 1984), h.2684

<sup>3</sup> Devito, Joseph A. *Human Communication* diterjemahkan oleh. Mulana, Agus. *Komunikasi Antarmanusia*. (Jakarta: Professional Books 2014), 57

<sup>4</sup> Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hal. 22



Menurut Robbins dan Judge, persepsi (*perception*) diartikan sebagai cara individu menganalisis dan mengartikan pengamatan indrawi mereka dengan tujuan untuk memberikan makna terhadap lingkungan sekitar mereka. Seorang individu akan memandang segala sesuatu dengan persepsi mereka sendiri yang mungkin saja berbeda dengan persepsi orang lain.<sup>4</sup>

Kreitner & Knicki mengatakan bahwa *perception is a cognitive process that enables us to interpret and understand our surroundings, recognition of objects in one of this process is major functions*. Persepsi adalah merupakan proses kognitif yang memungkinkan kita menginterpretasikan dan memahami sekitar kita. Dikatakan pula sebagai proses menginterpretasikan suatu lingkungan. Orang harus mengenal objek untuk berinteraksi sepenuhnya dengan lingkungan mereka.<sup>5</sup> Ivancevic, dkk. mendefinisikan bahwa "persepsi adalah proses kognitif di mana seseorang individu memilih, mengorganisasikan, dan memberikan arti kepada stimulus lingkungan. Sedangkan Nord mendefinisikan persepsi merupakan proses kognitif dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan."<sup>6</sup>

Schermerhorn, Hunt dan Osborn mendefinisikan persepsi sebagai berikut: *"preception is the process through which people receive, organize, and interpret information from their environment."* Definisi ini dapat dipahami bahwa persepsi adalah sebuah proses dimana orang menerima, mengorganisasi, dan menginterpretasi informasi dari lingkungannya. Luthans mendefinisikan persepsi secara singkat sebagai berikut: *"perception is very complex cognition process that yields a unique picture of the world, a picture that may be quite different from reality."*<sup>7</sup> Definisi di atas mengungkapkan bahwa persepsi adalah proses kognisi yang kompleks yang memberikan gambaran yang unik terhadap dunia, sebuah gambaran yang memungkinkan berbeda dari kenyataannya.

Dari berbagai definisi di atas dapat dipahami bahwa persepsi adalah suatu proses yang terjadi dalam diri individu ketika menanggapi lingkungannya melalui proses pemikiran dan perasaan yang kemudian menjadi dasar pertimbangan perilakunya. Persepsi juga dapat diartikan sebagai suatu pandangan individu terhadap lingkungannya yang dipengaruhi oleh kepribadian dan karakteristik yang dimiliki seseorang dalam lingkungannya. "Karakteristik dan kepribadian yang baik akan menghasilkan persepsi yang baik pula tentang dunia yang dipersepsinya.

<sup>5</sup> Wijaya, Candra. *Perilaku organisasi*. (Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia, 2017), 47

<sup>6</sup> Candra, *Perilaku organisasi*. 48

<sup>7</sup> Cepi Triatna *Perilaku Organisasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2015),. 35

Begitupun sebaliknya". Dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah proses dimana individu memberikan gambaran atau makna tentang sesuatu dilingkungannya. Dengan persepsi kita dapat menafsirkan tentang sesuatu dan memberikan gambaran tentang sesuatu, serta persepsi antar individu dapat berbeda-beda. Persepsi digunakan untuk menggambarkan sebuah proses yang digunakan untuk menunjukkan hasil penglihatan yang diorganisasikan dalam diri seseorang. Dalam mempersepsi se-orang pemimpin harus dapat memilih suatu objek yang sesuai dengan keadaan orang lain. Selain itu prosesnya harus bersifat kreatif dan berpengaruh pada keadaan mental orang tersebut. Seorang pemimpin juga harus mampu menyadari pengalaman seseorang yang dapat dilihat pada objek yang tepat. Karena persepsi seseorang itu berbeda-beda maka kita memerlukan daya tangkap dan kecerdasan yang lebih hebat supaya kita dapat menggambarkan suatu objek tersebut secara kreatif.

## 2. Tahapan Persepsi

Alex Sobur dalam Daulay, membagi proses persepsi menjadi 3 tahap, yaitu:<sup>8</sup>

- a. Seleksi, adalah proses penyaringan oleh indera terhadap rangsangan dari luar, intensitas dan jenisnya dapat banyak atau sedikit.
- b. Interpretasi, yaitu proses mengorganisasikan informasi sehingga mempunyai arti bagi seseorang. Dalam fase ini, rangsangan yang diterima selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk. Interpretasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni pengalaman masa lalu, sistem nilai yang dianut, motivasi, kepribadian dan kecerdasan.
- c. Reaksi, yaitu tingkah laku setelah berlangsung proses seleksi dan interpretasi.

Dalam persepsi stimulus dapat datang dari luar, tetapi dapat juga datang dari dalam diri individu. Namun demikian sebagian tersebar stimulus datang dari luar individu yang bersangkutan. Sekalipun persepsi dalam macam-macam alat indera yang ada pada diri individu, tetapi sebagian besar persepsi melalui alat indera penglihatan. Karena itulah banyak penelitian mengenai persepsi adalah persepsi yang berkaitan dengan alat penglihatan.<sup>6</sup>

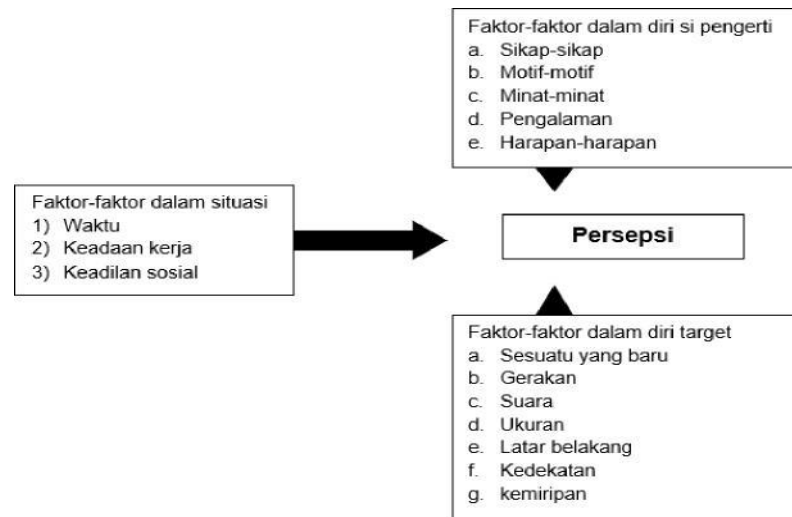
## 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Dalam prosesnya, persepsi tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh banyak faktor. Sebuah objek akan dipersepsi berbeda oleh orang yang berbeda, tergantung pada latar dia mempersepsi objek tersebut. Ketika seseorang individu melihat sebuah target dan berusaha

---

<sup>8</sup> Nurussakinah Daulay, *Pengantar Psikologi dan Pandangan Alquran tentang Psikologi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), 151.

untuk menginterpretasi apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pribadi dari pembuat persepsi individual tersebut. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan harapan-harapan seseorang. "Karakteristik target yang diobservasikan bisa mempengaruhi apa yang diartikan individu yang bersuara keras cenderung di perhatikan dalam sebuah kelompok dibandingkan individu yang diam. Begitu pula dengan individu yang luar biasa menarik atau tidak menarik. Oleh karena target tidak dilibatkan secara khusus, hubungan sebuah target dengan latar belakang juga mempengaruhi persepsi, seperti hanya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip".<sup>9</sup>



**Gambar 14: 1. Faktor mempengaruhi persepsi**

Sumber: Stephen Robbins dan Judge, 2018

Gambar tersebut menunjukkan bahwa persepsi dibentuk oleh tiga faktor, yaitu: (1) perciver, orang yang memberikan persepsi, (2) target, orang atau objek yang menjadi sasaran persepsi, dan (3) situasi, keadaan pada saat persepsi dilakukan. Faktor pelaku persepsi mengandung komponen: (a) sikap-sikap, (b) motif-motif, (c) minat-minat, (d) pengalaman, (e) harapan-harapan. Pelaku disini adalah

<sup>9</sup> Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Edisi. XII, (Jakarta: Salemba Empat, 2018), 121

penafsiran seorang individu pada suatu objek yang dilihatnya akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya sendiri, diantaranya sikap, motif, minat pengalaman dan harapan.

Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan akan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka. Contohnya seperti seorang tukang rias akan lebih memperhatikan kesempurnaan riasan orang daripada seorang tukang masak, seorang yang disibukkan dengan masalah pribadi akan sulit mencurahkan perhatian untuk orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa kita dipengaruhi oleh kepen-tingan/minat kita. Sama halnya dengan keterkaitan kita untuk memperhatikan hal-hal baru, dan persepsi kita mengenai orang-orang tanpa mempedulikan ciri-ciri mereka yang sebenarnya.

Faktor target mengandung komponen: (a) sesuatu yang baru, (b) gerakan, (c) suara, (d) ukuran, (e) latar belakang, (f) kedekatan, (g) kemiripan. Misalnya saja suatu gambar dapat dilihat dari berbagai sudut pandang oleh orang yang berbeda. Selain itu, objek yang berdekatan akan dipersepsikan secara bersama-sama pula. Faktor situasi mengandung komponen: (a) waktu, (b) keadaan kerja, (c) keadilan sosial. Faktor dalam situasi juga berpengaruh bagi persepsi kita. Misalnya saja, seorang wanita yang berparas lumayan mungkin tidak akan terlihat oleh laki-laki bila ia di mall, namun jika ia berad di pasar, kemung-kinannya sangat besar bahwa para lelaki akan memandangnya.

Salah satu teori yang mencoba menjelaskan mengapa persepsi manusia berbeda-beda terhadap suatu hal adalah teori atribusi (*attribution theory*). Teori ini menjelaskan ketika seorang individu mengamati sebuah perilaku, mereka mencoba menen-tukan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh internal diri si individu atautkah disebabkan oleh faktor eksternal. Dari sinilah kemudian seseorang mendasarkan penilaian terhadap perilaku individu.<sup>10</sup>

#### **4. Pengelompokan Persepsi**

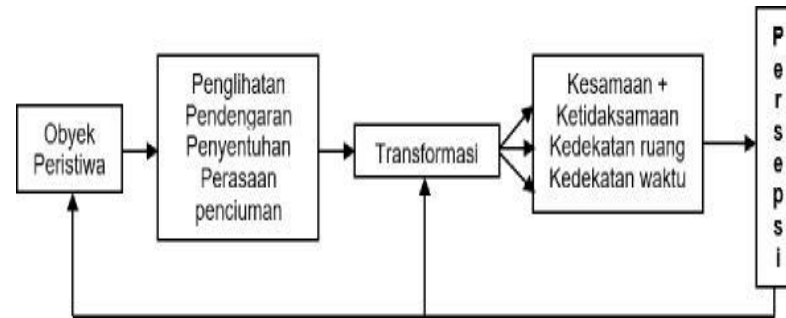
Jika informasi berasal dari suatu situasi yang telah diketahui oleh seorang, maka informasi yang datang tersebut akan mempengaruhi cara seseorang mengorganisasikan per-sepsinya. Hasil pengorganisasian persepsinya mengenai sesuatu informasi dapat berupa pengertian tentang sesuatu objek tersebut. Menurut Thoha pengorganisasian persepsi itu meliputi tiga hal berikut ini:<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Dewi Hanggraeni. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta.Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2015). 23

<sup>11</sup> Candra. *Perilaku organisasi*, 50

- a. Kesamaan dan ketidaksamaan; Suatu obyek yang mempunyai kesamaan dan ketidak-samaan ciri, akan dipersepsi sebagai suatu obyek yang ber-hubungan dan ketidakhubungan. Artinya obyek yang mempunyai ciri yang sama dipersepsikan ada hubungan-nya, sedangkan obyek yang mempunyai ciri tidak sama adalah terpisah.
- b. Kedekatan dalam ruang; Obyek atau peristiwa yang dilihat oleh orang karena adanya kedekatan dalam ruang tertentu, akan dengan mudah diartikan sebagai obyek atau peristiwa yang ada hubungan-nya.
- c. Kedekatan dalam waktu; Obyek atau peristiwa juga dilihat sebagai hal yang mem-punyai hubungan karena adanya kedekatan atau kesamaan dalam waktu.

Ketiga hal diatas merupakan proses pengorganisasian persepsi. Setiap obyek yang diketahui adanya kesamaan dan ketidaksamaan, kedekatan dalam ruang, dan kedekatan dalam waktu, maka akan diorganisasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu persepsi tertentu.<sup>12</sup>



**Gambar 14: 2. Proses Organisasi Persepsi**

Sumber: Miftah Thoha, Perilaku Organisasi (Candra Wijaya )

## 5. Pentingnya Persepsi dalam kajian psikologi organisasi

Dalam kajian ilmu perilaku organisasi ataupun psikologi organisasi, persepsi itu penting untuk dikaji karena: "Perilaku setiap orang bersumber pada persepsi mereka tentang apa itu kenyataan (realitas), tapi bukan pada realitas itu sendiri. dan Dunia sebagaimana dunia itu

<sup>12</sup> Candra. *Perilaku organisasi*, 51

diamati adalah hal yang secara perilaku itu penting". Proses pemahaman terhadap rangsang atau stimulus yang diperoleh oleh indera menyebabkan persepsi terbagi menjadi beberapa jenis, yaitu: <sup>13</sup>

- a. Persepsi visual didapatkan dari indera penglihatan. Persepsi visual merupakan topik utama dari bahasan persepsi secara umum, sekaligus persepsi yang biasanya paling sering dibicarakan dalam konteks sehari-hari. Persepsi visual merupakan hasil dari apa yang kita lihat baik sebelum kita melihat atau masih membayangkan dan sesudah melakukan pada objek yang dituju.
- b. Persepsi Auditori; Persepsi auditori didapatkan dari indera pendengaran yaitu telinga.
- c. Persepsi Perabaan; Persepsi pengerabaan didapatkan dari indera taktil yaitu kulit.
- d. Persepsi Penciuman; Persepsi penciuman atau olfaktori didapatkan dari indera penciuman yaitu hidung.
- e. Persepsi Pengecapan; Persepsi pengecapan atau rasa didapatkan dari indera pengecapan yaitu lidah.
- f. Persepsi Selektif; Persepsi selektif adalah menginterpretasikan secara selektif apa yang dilihat seseorang yang berdasarkan minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap seseorang.

## **B. Pengambilan Keputusan Individu dalam Organisasi**

Setiap pemimpin dalam suatu organisasi, pasti bertanggungjawab terhadap masa depan organisasinya. Untuk itu tujuan yang telah ditetapkan harus dapat tercapai dengan berbagai aktivitas dan kebijakan. Salah satu yang harus dilakukan pemimpin dalam rangka pen-capaian tujuan organisasi adalah pengambilan keputusan. Untuk memberikan pemahaman tentang pengambilan keputusan, terlebih dahulu dikemukakan pengertian pengambilan keputusan. Dalam hal ini arti pengambilan keputusan sama dengan pembuatan keputusan yang semuanya dari terjemahan *decision making*.

### **1. Pengertian Pengambilan Keputusan dalam organisasi**

Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang mem-bawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia. Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan. Terry, memaknai "*decision msking can be defined*

---

<sup>13</sup> Cipi Triatna, *Perilaku organisasi*, 36

as the selection of one behavior alternative from two or more possible alternative”<sup>14</sup> yang maknanya pengambilan keputusan adalah pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih.

Menurut Robins, *decision making a process in which one chooses between two or more alternatives*. Pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan sebagai proses memilih satu pilihan diantara dua atau lebih alternatif. Pengambilan keputusan adalah menetapkan pilihan atau alternatif secara nalar dan menghindari diri dari pilihan yang tidak rasional, tanpa alasan atau data yang kurang akurat. Sedangkan menurut Rivai & Mulyadi, (dalam Canra) peng-ambilan keputusan adalah seperangkat langkah yang diambil individu atau kelompok dalam memecahkan masalah. Peng-ambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Dengan begitu jelaslah bahwa pengambilan keputusan merupakan hal yang penting untuk dilakukan dalam hubungan-nya dengan organisasi.<sup>15</sup>

Driscoll, (dalam Dewi), memandang partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan *efficacy*. *Efficacy* sendiri didefinisikan sebagai perasaan atau anggapan bahwa seseorang mampu untuk memengaruhi pembuatan keputusan dalam organisasi.<sup>16</sup> Partisipasi seorang individu dalam proses pengambilan keputusan akan tinggi apabila ia memiliki *efficacy* yang juga tinggi. Karena dengan memiliki *efficacy* yang tinggi, ia memiliki keyakinan bahwa ia bisa ikut memengaruhi sistem, proses dan isi dari keputusan yang dibuat. Begitu pula sebaliknya, apabila seorang individu memiliki *efficacy* yang rendah ia cenderung akan kurang berpartisipasi. Hal ini disebabkan ia memiliki anggapan bahwa dirinya tidak bisa memengaruhi sistem, proses dan isi dari sebuah keputusan.

Robbins dan Judge menghubungkan proses pengambilan keputusan dengan persepsi. Begitu pula dalam hal partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan *efficacy* yang tak lain merupakan persepsi seseorang akan dirinya sendiri. Jadi keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu terhadap dirinya sendiri. Apabila seseorang berpersepsi bahwa dirinya mampu memengaruhi proses pengambilan keputusan maka ia akan berpartisipasi lebih aktif dibandingkan dengan orang yang berpersepsi bahwa dirinya tidak memiliki pengaruh apapun dalam proses pengambilan keputusan.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Ibnu Syamsi, *Pengambilan Keputusan Dan Sistem Informasi* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 5

<sup>15</sup> Wijaya, *Perilaku organisasi*. 55

<sup>16</sup> Haangraeni, *Perilaku organisasi*., 25

<sup>17</sup> Haangraeni, *Perilaku organisasi*. 26



Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan dan penetapan alternatif sebagai reaksi dari pemecahan masalah dalam suatu organisasi. Proses pemecahan masalah harus didasarkan pada pemilihan alternatif terbaik dan rasional dari alternatif-alternatif yang disajikan.

## 2. Proses Pembuatan Keputusan yang Rasional

Proses pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat krusial didalam organisasi. Seringkali organisasi harus menentukan keputusan terhadap berbagai macam hal secara tepat dan akurat. Pengambilan keputusan rasional, proses pengambilan keputusan ini adalah dengan cara memilih alternatif terbaik dengan mempertimbangkan semua hambatan yang ada. "Peng-ambilan keputusan rasional terdiri dari langkah-langkah yang terstruktur mulai dari pendefinian masalah, pengidentifikasian kriteria keputusan, pengalokasian bobot untuk menentukan skala prioritas, membangun alternatif, serta mmengevaluasi setiap alternatif yang tersedia."<sup>18</sup>

Rivai & Mulyadi, (dalam Candra ), menegaskan bahawa bahwa teori pengambilan keputusan klasik berasumsi bahwa keputusan harus dengan sepenuhnya rasional. Proses pengambilan keputusan sebagai berikut; (1) suatu masalah dikenali, (2) Tujuan & sasaran hasil dibentuk/ mapan, (3) Semua alternatif yang mungkin dihasilkan, (4) Konse-kuensi dari tiap alternatif dipertimbangkan, (5) semua alternatif dievaluasi, (6) alteratif yang terbaik adalah satu yang memak-simalkan sasaran hasil dan tujuan, (7) akhirnya, keputusan diterapkan dan dievaluasi. Sedangkan Ivancevich, dkk menge-mukakan ada 9 proses pengambilan keputusan rasional yaitu: (1) penetapan target dan tujuan spesifik serta pengukuran hasil. (2) identifikasi dan definisi masalah, (3) penetapan prioritas, (4) mempertimbangkan penyebab masalah, (5) mengembangkan solusi alternatif, (6) evaluasi teradap seluruh alternatif solusi, (7) memilih solusi, (8) implementasi, (9) tindak lanjut.<sup>19</sup>

Pendapat diatas sejalan dengan Robbins & Judge yang berfikir bahwa pembuat keputusan yang paling baik adalah yag rasional. Artinya, pembuat keputusan tersebut membuat pilihan-pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan-batasan tertentu. Robbins & Judge ,

<sup>18</sup>Hanggraeni, *Perilaku organisasi*. 26

<sup>19</sup> Wijaya, *Perilaku organisasi*. 55

menegaskan bahwa pilihan-pilihan ini dibuat dengan mengikuti enam langkah dari model pembuatan keputusan yang rasional. Selain itu ada asumsi-asumsi tertentu yang mendasari model ini. Enam langkah dalam model pembuatan keputusan yang rasional, sebagai berikut:<sup>20</sup>

- a. Model ini dibuat dengan mendefinisikan masalahnya. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sebuah masalah ada ketika terdapat ketidaksesuaian antara keadaan yang ada dan keadaan perkara yang diinginkan.
- b. Setelah seorang pembuat keputusan mendefinisikan masalahnya, ia harus mengidentifikasi kriteria keputusan yang penting dalam penyelesaian masalah tersebut. Dalam langkah ini, pembuat keputusan menentukan apa yang relevan dalam membuat keputusan. Langkah ini memproses berbagai minat, nilai dan pilihan pribadi yang serupa dari si pembuat keputusan. Pengidentifikasi kriteria tersebut penting karena apa yang dianggap relevan oleh seorang individu belum tentu demikian bagi individu lain. Selain itu, ingatlah bahwa faktor-faktor yang tidak diidentifikasi dalam langkah ini dianggap tidak relevan dengan si pembuat keputusan.
- c. Semua kriteria yang diidentifikasi jarang sekali memiliki tingkat kepentingan yang sama. Jadi, langkah ketiga mengharuskan pembuat keputusan untuk menimbang kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya guna memberi mereka prioritas yang tepat dalam keputusan tersebut.
- d. Langkah keempat mengharuskan pembuat keputusan membuat berbagai alternatif yang dapat berhasil dalam menyelesaikan masalah tersebut. Tidak ada usaha yang dikerahkan dalam langkah ini untuk menilai alternatif-alternatif tersebut, hanya untuk menyebutkan mereka.
- e. Setelah alternatif-alternatif dibuat, pembuat keputusan harus menganalisis dan mengevaluasi setiap alternatif dengan seksama. Hal ini dilakukan dengan menilai setiap alternatif dalam setiap kriteria. Kelebihan dan kekurangan setiap alternatif menjadi jelas ketika alternatif tersebut dibandingkan dengan kriteria dan bobot yang diperoleh di langkah kedua dan ketiga.
- f. Langkah terakhir dalam model ini mengharuskan kita untuk memperhitungkan keputusan yang optimal. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria yang ditimbang dan memilih alternatif yang memiliki nilai total lebih tinggi.<sup>21</sup>

Keputusan yang dibuat berdasarkan pertimbangan yang rasional itu bersifat lebih objektif. Dalam masyarakat, keputusan yang rasional itu dapat terasa apabila kepuasan optimal masyarakat dapat terlaksana dalam batas-batas nilai kemasyarakatan yang diakui saat itu.

---

<sup>20</sup> Wijaya, *Perilaku organisasi*. 56

### 3. Meningkatkan Kreativitas dalam Pembuatan Keputusan

Meskipun mengikuti langkah model pembuatan keputusan yang rasional seringkali bisa memperbaiki keputusan, pembuat keputusan rasional juga membutuhkan kreativitas, yaitu kemampuan menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat. Ini adalah ide-ide yang berbeda dari apa yang telah dilakukan sebelumnya tetapi juga sesuai untuk masalah tersebut atau peluang yang dihadirkan. Mengapa kreativitas sangat penting dalam pembuatan keputusan? Kreativitas memungkinkan pembuat keputusan untuk menilai dan memahami masalah dengan lebih mendalam, termasuk melihat masalah-masalah yang tidak bisa dilihat oleh individu lain. Namun nilai yang paling jelas dari kreativitas adalah dalam membantu pembuat keputusan mengidentifikasi semua alternatif yang mungkin, atau mungkin mengidentifikasi alternatif-alternatif yang belum jelas.<sup>21</sup>

- a. Potensial yang Kreatif; Sebagian individu memiliki potensial kreatif yang bisa mereka gunakan ketika berhadapan dengan masalah pembuatan keputusan. Tetapi untuk mengeluarkan potensi tersebut, mereka harus keluar dari pola psikologis yang kita miliki dan belajar melihat masalah dalam cara-cara yang berbeda. Setiap individu memiliki kreativitas bawaan yang berbeda-beda, dan kreativitas yang luar biasa sangatlah langka. Sebuah penelitian mengenai kreativitas seumur hidup dari 461 pria dan wanita menyimpulkan bahwa ada kurang dari 1 persen yang mempunyai kreativitas yang luar biasa. Tetapi 10 persen sangat kreatif dan sekitar 60 persen agak kreatif. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar individu memiliki potensi menjadi kreatif, kita hanya perlu belajar melepaskannya.
- b. Tiga Komponen Model Kreativitas; *Expertise* (keahlian), adalah dasar untuk setiap pekerjaan kreatif. Keahlian disini dapat berupa kemampuan, pengetahuan, pengalaman, kecakapan. Misalnya, penulis, produser, dan sutradara film Quentin Tarantino menghabiskan masa mudanya dengan bekerja di sebuah toko penyewaan video, yang menambah pengetahuannya tentang film. *Creativity skill* (keterampilan berfikir kreatif). Hal ini mencakup karakteristik kepribadian yang berhubungan dengan kreativitas, kemampuan untuk menggunakan analogi, serta bakat untuk melihat sesuatu yang sudah lazim dari sudut pandang berbeda.
- c. *Task motivation* (motivasi tugas) adalah keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena hal tersebut menarik, rumit, mengasyikkan, memuaskan, atau menantang secara pribadi. Komponen motivasi ini mengubah *potensial* kreativitas menjadi ide-ide kreatif yang

<sup>21</sup> Wijaya, *Perilaku organisasi*. 58

*aktual*. Hal ini menentukan tingkat sampai mana individu sepenuhnya me-libatkan keahlian dan keterampilan kreatif mereka. Jadi, individu yang kreatif seringkali mencintai pekerjaan mereka, sampai di sebuah titik mereka terlihat terobsesi.

### **C. Hubungan Persepsi Dengan Pengambilan Keputusan Individu dalam Organisasi**

Mengkorelasikan konsep pendekatan persepsi sebagai kemungkinan landasan teoretis perilaku organisasi dan pengambilan keputusan ke dalam konteks kehidupan sosial, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam yang di Indonesia diwakili oleh pondok pesantren akan menjadi suatu ketertarikan tersendiri. Mengingat, sejauh ini nilai, etika, dan budaya yang membentuk perilaku di pondok pesantren kemungkinan didasarkan pada persepsi staf terhadap pimpinannya. Apakah pimpinan berwibawa? atau kharismatik, visioner dan berbagai model kepemimpinan yang bisa dilekatkan akan sangat tergantung pada bagaimana seorang kiai membentuk persepsi tentang dirinya, atau bagaimana individu-individu santri mempersepsikannya. Untuk kepentingan itu, beberapa ahli berupaya menghubungkan antara kepentingan persepsi dengan pengambilan keputusan individu dalam organisasi, diantaranya:

#### **1. Individu akan mengambil keputusan**

Individu akan mengambil keputusan ketika ia dihadapkan pada dua atau lebih alternatif. Oleh karena itu pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasi. Tetapi cara individu mengambil keputusan dan kualitas pilihannya sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi atas suatu masalah yang sedang dihadapi. Yaitu perbedaan antara situasi sekarang dengan situasi yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan alternative-alternative tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah tersebut. Sebagian besar proses pengambilan keputusan di-pengaruhi oleh faktor persepsi. Selain itu, "proses pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh penafsiran dan evaluasi ter-hadap informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Akibat-nya, seorang pembuat keputusan mutlak harus memiliki kemam-puan untuk mempersepsikan semua situasi dengan objektif dan mampu mengolah data yang tersedia menjadi informasi yang berguna sebagai dasar pengambilan sebuah keputusan."<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Hanggraeni, *Perilaku organisasi*. 26

## 2. Setiap keputusan membutuhkan untuk menginterpretasi-kan dan mengevaluasi informasi yang kita terima.

Setiap keputusan membutuhkan untuk menginterpretasi-kan dan mengevaluasi informasi yang kita terima. Pada umum-nya, kita menerima dari berbagai sumber yang perlu kita saring, proses, dan interpretasi. Data mana yang relevan bagi keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif-alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses perseptual kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama peng-ambilan keputusan, kesalahan perseptual seringkali muncul sehingga dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

## 3. Upaya pembuatan keputusan terjadi ketika seseorang menemui masalah

Menurut Badeni, (dalam Wijaya), bahwa "upaya pembuatan keputusan terjadi ketika seseorang menemui masalah. Suatu kesenjangan terjadi ketika ketika antara seharusnya berbeda dengan kenyataan yang terjadi. Umpama kendaraan kita rusak sementara kita sangat tergantung dengannya ketika kita harus pergi ke kantor, kita memiliki masalah yang memerlukan pembuatan keputusan."<sup>23</sup> Sayangnya tidak semua masalah tertata rapi seperti yang kita harapkan sehingga kita mudah mengambil keputusan. Sering kali sesuatu itu sudah menjadi masalah bagi kita tapi itu justru belum merupakan masalah bagi orang lain bahkan ia tenang-tenang saja dan puas saja dengan apa yang ia alami dan capai. Sehubungan dengan ini perlu dibuat juga suatu persoalan perseptual. Lebih-lebih lagi bahwa setiap keputusan memerlukan interpretasi dan penilaian informasi.

Data secara khusus diterima dari berbagai sumber dan disaring, diproses, dan di interpretasi. Data apa yang sesuai untuk mengambil keputusan dan data apa serta data mana yang tidak sesuai. Persepsi pembuat keputusan akan memberikan jawaban atas masalah yang dirasakan. Berbagai alternatif perlu dikembangkan dan kekuatan dan kelemahan masing-masing perlu disaring dan dievaluasi demi pembuatan keputusan, namun hasil sangat tergantung perseptual pembuatan keputus-an.

Islam, memandang persepsi seseorang terhadap masalah yang dihadapi sangat mendasari keputusan yang dihasilkan. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Quran surah Asy Asyuura ayat 38 berikut ini: Artinya: "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka." (QS. Asy-Syura: 38)

---

<sup>23</sup> Wijaya, *Perilaku organisasi*. 59

Menurut tafsir Al-Misbah, kata *Syura* terambil dari kata *syaur*. Kata *syuura* bermakna mengambil dan mengeluarkan pendapat yang terbaik dengan memperhadapkan satu pendapat dengan pendapat yang lain. Kata ini terambil dari kata *Syirtu-Al-‘Asal* yang bermakna saya mengeluarkan madu (dari wadahnya). Ini berarti mempersamakan pendapat yang terbaik dengan madu dan bermusyawarah adalah upaya meraih madu itu di manapun ditemukan. Atau dengan kata lain pendapat siapa pun yang dinilai benar tanpa mempertimbangkan siapa yang menyampai-kannya. Berdasarkan ayat dan tafsir diatas dapat dilihat bahwa dengan persepsi-persepsi yang diberikan dapat mempermudah dalam pengambilan keputusan terbaik yang tentunya dengan musyawarah dan berbagai pertimbangan.

#### **D. Pendekatan Persepsi dan Pengambilan Keputusan**

Ida Andriyani, dkk. dalam penelitiannya menemukan ada tiga pendekatan yang relevan Pendekatan Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual oleh Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren dalam Perspektif Stephen P. Robbins" diantaranya:<sup>24</sup>

##### **1. Model Persepsi dalam Konteks Teori Atribusi**

Benda mati dan manusia adalah dua objek yang mungkin saja mendapatkan penilaian melalui persepsi yang berbeda, sesuai dengan individu yang menilainya. Akan tetapi karena benda mati tidak memiliki keyakinan, motif, ataupun maksud tertentu, maka cara kita menilainya tidak akan sama ketika kita menilai manusia. Karena manusia dinilai berdasarkan tindakan yang dilakukannya, pemersepsi akan mengeksplor alasan dan penjelasan mengapa seseorang berperilaku dengan cara-cara tertentu tersebut.

Teori atribusi disebutkan oleh Robbins sebagai tindakan ketika individu-individu mengamati perilaku. Mereka berupaya menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Dalam penelitian mengenai karakter peserta didik, Meti handayani (2019) menyimpulkan "faktor internal meliputi naluri, kebiasaan, keturunan, keinginan atau kemauan keras dan hati nurani, sedangkan faktor eksternal meliputi pergaulan bebas, adanya pengaruh gawai, pengaruh negatif televisi, pengaruh keluarga, dan pengaruh sekolah" <sup>25</sup>

<sup>24</sup> Ida Andriyani, dkk. "Pendekatan Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individual oleh Kiai di Pondok Pesantren dalam Perspektif Stephen P. Robbins" *ITQAN: Jurnal Ilmu Ilmu Kependidikan*. 12:2 (Juli. 2021), 266

<sup>25</sup> Hendayani, M. "Problematika Pengembangan Karakter Peserta Didik di Era 4.0." *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7: 2, (April, 2019). 183.

Sebuah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali individu dikategorikan sebagai faktor internal. Dalam konteks peserta didik di atas maka naluri, kebiasaan, keturunan, keinginan atau kemauan keras dan hati nurani adalah perilaku yang bisa dikendalikan dan dikontrol oleh masing-masing individu siswa. Sedangkan faktor pergaulan bebas, adanya pengaruh gawai, pengaruh negatif televisi, pengaruh keluarga, dan pengaruh sekolah dikategorikan sebagai faktor eksternal karena dilihat sebagai hasil dari sebab-sebab luar, yaitu peserta didik terpaksa berperilaku demikian oleh situasi yang mempengaruhinya.

Sementara itu, faktor eksternal yang berpengaruh secara langsung terhadap sikap kiai bisa berupa intervensi keluarga guru, nasihat orang tua, budaya pondok pesantren, pendapat dan masukan yayasan, yang meletakkannya pada situasi dan kondisi tertentu. Hal positif yang bisa diambil dari pengaruh faktor eksternal ini adalah meminimalisir kemungkinan bias yang dilakukan kiai dalam menentukan sikap dan pengambilan keputusan. Seperti dikatakan Robbins (2006), "bias merupakan kecenderungan individu untuk mencirikan keberhasilan mereka dengan faktor-faktor internal dan juga menyalahkan kegagalan ke faktor-faktor eksternal"<sup>26</sup>. Fungsinya lebih kepada sistem kontrol yang terkadang bersifat lebih dominan daripada faktor internal itu sendiri.

## 2. Model Rasional dalam Proses Pengambilan Keputusan

Seorang kiai sebagai manajer atau pimpinan di sebuah lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren tentunya akan selalu berhadapan dengan proses-proses dalam pengambilan keputusan. Lantas, bagaimana sebaiknya keputusan diambil? Robbins (2006) mengemukakan satu model yang disebut dengan model pembuatan keputusan rasional, yaitu model yang menggambarkan cara individu berperilaku untuk memaksimalkan hasil tertentu. Dalam model ini seorang kiai akan secara konsisten membuat pilihan yang memaksimalkan nilai dalam batas-batas tertentu. Ada enam langkah sebagai pilihan kiai atau seorang pemimpin yang dibuat dengan mengikuti model pengambilan keputusan ini, antara lain:<sup>27</sup>.

- a. Langkah pertama dalam model pengambilan keputusan rasional adalah 'penetapan masalah'. secara umum yang dimaksud dengan masalah adalah adanya ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian antara apa yang mestinya dilakukan dengan kondisi riil saat ini. Jika

<sup>26</sup> Robbins, S. P. *Perilaku Organisasi* (Edisi Kese). (Jakarta: PT INDEKS. 2006), 172

<sup>27</sup> Robbins, S. P. *Perilaku Organisasi*, 177



terjadi kesenjangan di antara keduanya maka patut dicuragai sudah terjadi masalah yang harus segera diidentifikasi oleh kiai. Tidak dipungkiri banyak keputusan yang salah dan buruk disebabkan karena kesalahan mendasar dalam penetapan masalah.

- b. Langkah kedua, seorang kiai perlu ‘mengidentifikasi kriteria keputusan’ yang dianggap paling penting dalam menyelesaikan masalah. Pada langkah ini seorang kiai menetapkan apa yang dirasa relevan dalam proses pengambilan keputusan dengan menyertakan nilai, minat, serta pilihan-pilihan pribadinya. Sebagai catatan, identifikasi kriteria ini menjadi penting karena bisa saja apa yang dianggap relevan oleh seorang kiai, mungkin kurang relevan dalam pandangan orang lain. Dan perlu ditekankan bahwa apa pun yang tidak teridentifikasi dalam tahap ini dianggap tidak relevan bagi kiai sebagai pengambil keputusan.
- c. Langkah ketiga, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bertujuan untuk pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara/teknik tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak. Masalahnya terlebih dahulu harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas, sedangkan pemecahannya harus didasarkan pemilihan alternatif terbaik dari alternatif yang ada."<sup>28</sup> Alternatif ini akan muncul dengan proses pengidentifikasian kriteria keputusan. Selanjutnya dari beberapa kriteria yang didapatkan sebagai hasil identifikasi tersebut dikomparasi untuk menemukan pilihan yang dijadikan prioritas utama dari beberapa pilihan yang ada. Proses ketiga ini disebut ‘mempertimbangkan kriteria yang sudah diidentifikasi sebelumnya’.
- d. Langkah keempat yang bisa diterapkan seorang pmpinan/kiai adalah mengembangkan alternatif yang dianggap besar kemungkinan keberhasilannya dalam penyelesaian masalah.
- e. Langkah kelima dalam model rasional, yaitu menganalisis dan mengevaluasi alternatif secara kritis dengan memeringkat setiap alternatif berdasarkan masing-masing kriteria. Dan terakhir, seorang kiai akhirnya akan memilih alternatif terbaik dengan melakukan perhitungan keputusan optimal. Proses ini dilakukan dengan evaluasi terhadap masing-masing alternatif kriteria yang sudah diberi bobot untuk selanjutnya memilih alternate dengan skor keseluruhan tertinggi.

---

<sup>28</sup> Mohune, P. "Proses Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah dalam Pencapaian Visi dan Misi Pendidikan". *Al-Minhaj: Jurnal Pendidikan Islam*. 2:1, (April, 2019), 124

### 3. Model Pembuatan Keputusan Intuitif

Dalam beberapa kasus, terkadang seorang pemimpin atau kiai dalam pondok pesantren bisa saja mengambil keputusan yang tidak populer. Dianggap demikian karena terkadang mengenyampingkan masukan-masukan dari penasehatnya, atau bisa juga tanpa pertimbangan matang seperti dikemukakan dalam model pengambilan keputusan rasional. Mereka para pemimpin termasuk kiai dalam konteks ini akan mengandalkan proses bawah sadar yang tercipta dari pengalaman yang tersaring. Model ini disebut Robbins sebagai model pembuatan keputusan intuitif. Terkait dengan masalah ini, Kurniasari (2012) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pada situasi yang pasti dengan risiko yang bisa diprediksi seorang manager cenderung menggunakan pendekatan rasional dalam mengambil keputusan, namun pada situasi yang tidak pasti manager cenderung menggunakan intuisinya<sup>29</sup> (Kurniasari, 2012).

Keputusan yang diambil oleh seorang kiai tidak saja dipengaruhi oleh jenis masalah, pendekatan, atau kondisi, melainkan juga dipengaruhi oleh gaya pengambilan keputusan. Seorang kiai/pimpinan bisa saja memilih gaya yang berbeda dengan kiai lainnya saat mengambil keputusan. Beberapa kiai mungkin memfokuskan waktunya untuk menganalisis dan mengembangkan alternatif dan memutuskannya berdasarkan prioritas yang tepat, sementara kiai lain hanya mengandalkan data dan informasi eksternal sebelum membuat keputusan yang logis, dan ada juga yang hanya mengandalkan intuisi mereka. Hal ini tidak serta merta membuat pendekatan yang satu lebih baik dari yang lainnya, atau pendekatan rasional lebih logis dan masuk akal daripada pendekatan intuitif.

Membandingkan gaya kepemimpinan rasional dan intuitif, Hanafi (2018) menyimpulkan keputusan rasional biasanya dilakukan oleh pemimpin yang memiliki informasi yang cukup, sehingga ia bisa menentukan keputusan yang rasional untuk organisasi yang ia pimpin. Sedangkan keputusan intuitif biasanya dipakai ketika informasi yang tersedia terbatas, dihadapkan pada situasi yang baru atau tindakan yang tidak biasa.<sup>30</sup> Konsep ini sejalan dengan pendapat Robbins (2006), di mana terdapat delapan kondisi seorang pemimpin berkemungkinan menggunakan keputusan intuitif;<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Kurniasari, E. "Pengambilan Gaya Keputusan Ditinjau Dari Tipe Kepribadian". *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 1(1), (Juli, 2012). 72

<sup>30</sup> Hanafi, I. "Gaya Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dasar Ditinjau Rasional dan Intuitif". *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 1(1), (Juni, 2018). 79.

<sup>31</sup> Robbins, S. P. *Perilaku Organisasi*, 188,

- a. bila terdapat tingkat ketidakpastian yang tinggi;
- b. bila terdapat hanya sedikit preseden yang dapat diikuti;
- c. bila variable-variabel kurang dapat diperkirakan secara ilmiah;
- d. bila terdapat keterbatasan “fakta”;
- e. bila fakta tidak dengan jelas menunjukkan jalan untuk ditempuh;
- f. bila data analitis kurang berguna;
- g. bila terdapat beberapa penyelesaian alternatif yang masuk akal untuk dipilih; dan
- h. bila waktu terbatas dan terdapat tekanan untuk segera diambil keputusan yang tepat.

Lantas model manakah yang harus diadopsi oleh seorang pimpinan dalam menentukan kebijakan atau mengambil keputusan? Apakah model pengambilan keputusan rasional atau intuitif? Dari kajian di atas, tampaknya secara deduktif bisa ditarik benang merah bahwa kedua model tersebut tidak harus berjalan secara independen untuk menghasilkan keputusan yang baik, lebih tepatnya keduanya bisa saling melengkapi.

### TUGAS MAHASISWA

1. Menganalisis dan mengabstraksikan/sitasi 4 poin penting dari kajian Konsep Persepsi dalam Pespektif Psikologi Organisasi
  - Persepsi dalam Pespektif Psikologi Organisasi
  - Pengambilan Keputusan Individu dalam Organisasi
  - Hubungan Persepsi Dengan Pengambilan Keputusan Individu dalam Organisasi
  - Pendekatan Persepsi dan Pengambilan Keputusan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

**LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)**

Hari/Tanggal :  
 Mata Kuliah :  
 Metode :  
 Oleh : NIM :  
 JKT/FE :

**Resensi Rangkuman:**

**A** Esensi/isi /Sub Materi

**B** Esensi/isi /Sub Materi

**C** Esensi/isi /Sub Materi

**D** Esensi/isi /Sub Materi

summary:  
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket: Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

**Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:**  
 Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

4. Wajib membuat Poster dari CK Untuk dipresentasikan setiap Pertemuan.



## PROFIL PENULIS



**Prof. Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM.** Lahir di Puhun Ciamis, tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orang tua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung lulus 1982, S-1, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen Institut Manajemen Indonesia Jakarta lulus tahun 2002, dan menyelesaikan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, lulus tahun 2012, dengan Disertasi “Implentasi Kebijakan WASDALBIN Menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi. Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, Ia mengabdikan sebagai Dosen Manajemen Pendidikan pada Fak. Tarbiyah dan Keguruan dan Pascasarjana UIN Bandung. Pangkat Lektor Kepala Golongan IV/c. TMT April 2019.

**Mengampu Mata Kuliah:** Kebijakan Pendidikan, Manajemen Kantor, Manajemen SDM Pendidikan, Manajemen Pembiayaan Pendidikan; Manajemen Sisten Informasi Pendidikan; Manajemen Kewirausahaan pendidikan. Organisasi Lembaga Pendidikan; Etika Komunikasi Organisasi.

Sampai saat ini, telah menulis buku ajar, Pengantar Manajemen (Tresna Bhakti, 2002), Manajemen SDM (Tresna Bhakti, 2007), Ilmu Sosisl dan Budaya Dasar (Tresna Bhakti, 2008), Pendidikan Kewarganegaraan (Tresna Bhakti, 2009), Sosiologi Pendidikan (BatiC 2010), Antropologi Pendidikan (BatiC 2011); Kebijakan Pendidikan (Lemlit UIN SGD, 20014); Organisasi Lembaga Pendidikan (PPs. UIN SGD, 2015); Manajemen Kantor (Lemlit UIN SGD, 2016). Manjemen Kewirausahaan (UHS, 2017). Filsafat Ilmu (Lemlit UIN SGD, 2018).

**Buku teks:** Dasar-Dasar Manajemen (Pustaka Tresna Bhakti Bandung, 2002); Manjemen Sumber Daya Manusia (Pustaka Tresna Bhakti, 2008); Manjemen Sumber Daya Manusia (Arsad Bandung, 2012); Manajemen Kewirausahaan Kontemporer (Arsad, 2012); Pendidikan Kewirausahaan (Insan Komunika Bandung, 2012); Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan (Insan Komunika Bandung, 2012); Manajemen Kurikulum (Arsad Bandung, 2013); Manajemen Keuangan Sekolah (Arsad Bandung, 2013); Konsep Inovasi Pendidikan (Bandung, 2014); Kewirausahaan (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Perkantoran Modern (Insan Komunika, 2014); Asas-asas Manajemen berwawasan Global (Pustaka Setia, 2014); Sistem Informasi Manajemen (Pustaka Setia, 2014); Manajemen Operasi (Pustaka Setia, 2014); Pendidikan Nilai (Pustaka Setia, 2014); Kebijakan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Multikultural (Pustaka Setia, 2015); Evaluasi Pembelajaran (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Konflik (Pustaka Setia, 2015); Pengelolaan Pendidikan (Pustaka Setia, 2015); Pendidikan Profesi Keguruan (Pustaka Setia, 2015); Manajemen Pendidikan dan Pelatihan (Pustaka Setia, 2015). Manajemen Perubahan (Pustaka Setia,

2016); Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan (Pustaka Setia, 2016); Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Komunikasi Informasi Teknologi Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Manajemen Evaluasi Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2017); Auditing Syari'ah (Pustaka Setia, 2018). Pengembangan Perencanaan Program Pendidikan (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pendidikan Karakter (Pustaka Setia, 2019). Manajemen Pengembangan Human Capital (Yarama Widya, 2020); Manajemen Mutu terpadu (Yarama Widya, 2021).

**Penelitian:** Strategi Pengembangan IAIN Bandung (Tesis) (2002); Profil Mahasiswa Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (Studi Analisis tentang Latar belakang Fotensi, Model Motivasi Pengembangan Diri Mahasiswa). (2009); Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) (Penelitian di MTs Al-Mishbah Cipadung Kec. Cibiru Kota Bandung) (2010); Strategi Akselerasi peningkatan Mutu Jurusan/Program Studi di Lingkungan Fakultas Sains dan Teknologi UIN SGD Bandung. (2011); Implementasi Kebijakan WASDALBIN menuju akuntabilitas PT. (Disertasi) (2012); Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Keterampilan Wirausaha Produk Beras Ketan (di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis). (2012); Studi Evaluatif Pembelajaran MK Ke-Islaman di Fak. Sains dan Teknologi UIN SGD.(2013); Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Belajar Usaha (KBU) Di Pusat Kediatan Belajar Masyarakat Tresna Bhakti Ds. Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis (2013); Penerapan Pendidikan Karakter melalui pendekatan Pembelajaran Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAKEM) di MTs. Al-Mishbah Cipadung Bandung. (2014); Perubahan Perilaku Sosial Keagamaan di Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis, (2015); Implementasi Kebijakan EMIS, menuju Akuntabilitas PTKIS Jabar-Banten (2016); Peran Pimpinan PTKIS dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum KKNi, menuju Akuntabilitas Perguruan Tinggi (2017).; Kesiapan PTKIS dalam Mendukung Implementasi Kebijakan SKPI (2018). Kesiapan Manajemen Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) PTKIS Kopertais Wilayah II Jawa Barat dan Banten (2019). Manajemen Pembelajaran Daring Dalam Upaya Memutus Mata Rantai Penyebaran Covid-19. (Studi pada Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fakultas Tarbiyah IAILM Suryalaya KOPERTAIS Wilayah II Jawa Barat) (2020). Manajemen Pengembangan Human Capital Tenaga Kependidikan Menuju Perguruan Tinggi Unggul, 2021); Serta telah menulis Jurnal tidak kurang dari 35 Jurnal; 21 jurnal Nasional dan 14 Jurnal internasional. Sejumlah karya Ilmiah di atas dapat diakses melalui: <http://digilib.uinsgd.ac.id/>.

**Pengabdian kepada masyarakat.** Ia, membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang menyelenggarakan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984-Sekarang, serta garapan khusus "Bina Desa" melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Pembina Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Kab. Ciamis.