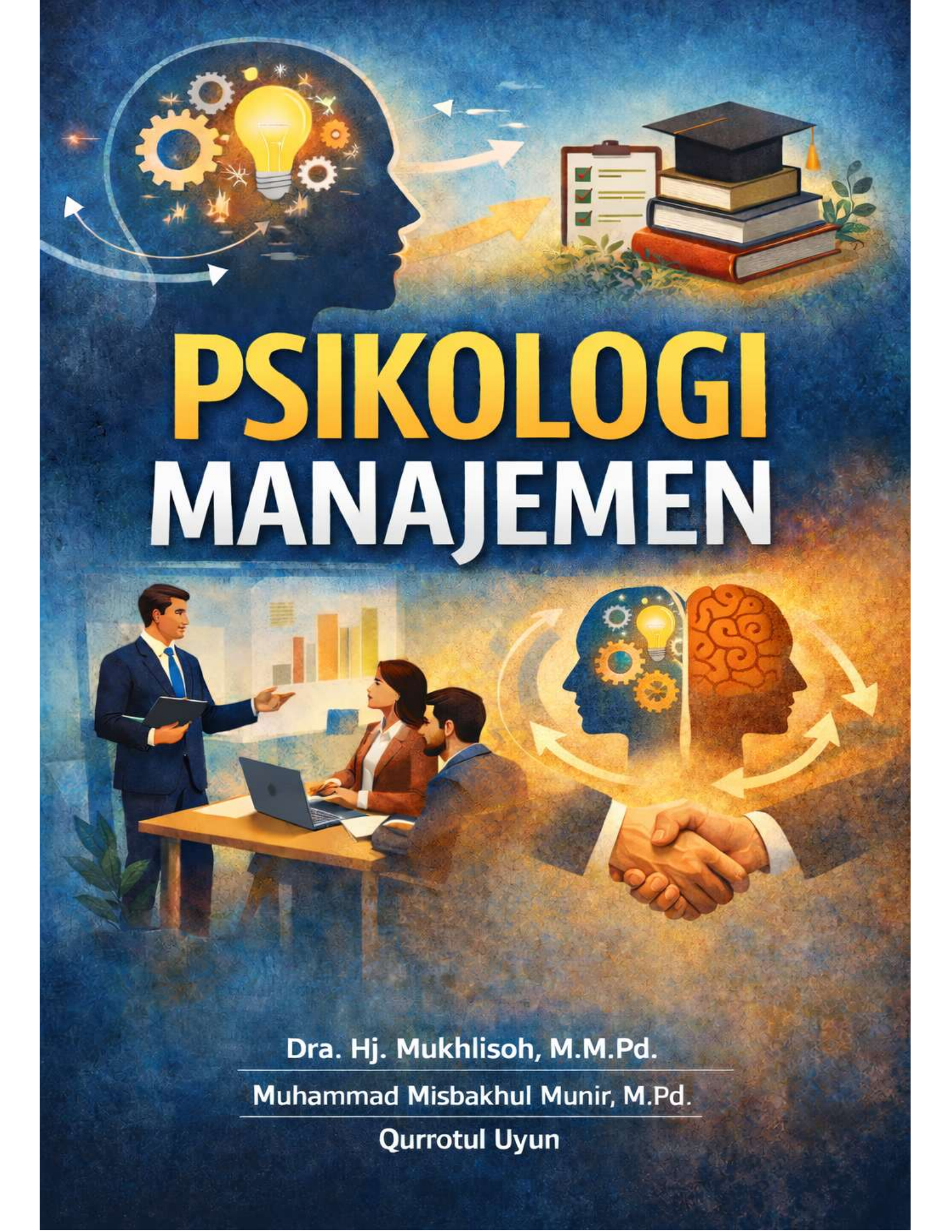




PSIKOLOGI MANAJEMEN

Dra. Hj. Mukhlisoh, M.M.Pd.

Muhammad Misbakhul Munir, M.Pd.

Qurrotul Uyun

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji dan syukur senantiasa kami panjatkan kepada Allah Swt. atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul "Psikologi Manajemen" ini dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad saw, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai konsep manajemen dalam perspektif psikologi. Dengan mengupas hubungan antara aspek psikologis manusia dan penerapan prinsip manajerial, kami berharap buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi di bidang manajemen dan psikologi.

Penyusunan buku ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penulisan dan penyelesaian buku ini. Secara khusus, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada para pembaca atas masukan dan kritik konstruktif yang tentunya akan menjadi bahan evaluasi bagi kami di masa mendatang.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan di edisi-edisi berikutnya. Akhir kata terima kasih, semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang besar dan menjadi amal jariyah bagi kami sebagai penulis.

Alhamdulillahirabbil 'alaminn

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Cirebon, Januari 2026

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENGANTAR MANAJEMEN PSIKOLOGI.....	1
A. PENDAHULUAN	1
B. PENGERTIAN MANAJEMEN	2
C. PENTINGNYA MEMPELAJARI MANAJEMEN.....	3
D. PENDEKATAN MANAJEMEN.....	5
E. FUNGSI MANAJEMEN	6
F. PRINSIP MANAJEMEN.....	7
G. MEMAHAMI KEPERIBADIAN MANUSIA.....	9
H. JIWA MENGGAMBARAKAN KUALITAS HIDUP MANUSIA	10
I. PERSPEKTIF PERILAKU (<i>BEHAVIORAL PERSPECTIVE</i>).....	11
J. PENGERTIAN MANAJEMEN PSIKOLOGI	13
BAB II KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN	15
A. KONSEP KEPEMIMPINAN	15
B. UNSUR-UNSUR DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN	15
C. TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN	16
D. <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i>	17
E. ANTARA KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN.....	19
F. KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM	21
G. MODEL KEPEMIMPINAN/KEKUASAAN DI INDONESIA.....	22
BAB III BELAJAR DAN LATIHAN	28
A. PENGERTIAN BELAJAR.....	28
B. PENGERTIAN PRESTASI BELAJAR	29
C. TEORI BELAJAR	31
D. KECERDASAN EMOSIONAL	50
E. LATIHAN DAN PENILAIAN.....	54
BAB IV KEHIDUPAN KELOMPOK DAN PERUBAHAN SIKAP.....	58
A. INDIVIDU, KELOMPOK, DAN ORGANISASI.....	58
B. MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN.....	60
C. ASPEK LAIN DALAM PERILAKU	61
D. DEFINISI ORGANISASI.....	62

E. KARAKTERISTIK ORGANISASI	67
F. PENGERTIAN DAN SIFAT KONFLIK	69
G. ANATOMI UNSUR KONFLIK	69
BAB V MANAJEMEN STRES DAN PSIKOLOGI RAPAT	72
A. PENGERTIAN STRES	72
B. SUMBER-SUMBER STRES	74
C. MODEL STRES BERDASARKAN STIMULUS	75
D. MODEL STRES BERDASARKAN RESPONS.....	75
E. MODEL STRES BERDASARKAN TRANSAKSIONAL.....	76
F. MACAM-MACAM STRESOR	77
BAB 6 MOTIVASI MANAJEMEN DIRI DAN TEORI BELAJAR	92
A. MOTIVASI DIRI.....	92
B. PENGERTIAN MOTIVASI.....	93
C. MOTIVASI DITINJAU DARI MANAJEMEN DIRI.....	96
D. TEKNIK MOTIVASI MANAJEMEN DIRI.....	97
E. PENGERTIAN KINERJA.....	98
F. PENILAIAN STANDAR KINERJA.....	101
G. DIMENSI MOTIVASI	107
BAB 7 BERKENALAN DENGAN TEORI DAN TOKOH PSIKOLOGI.....	115
A. Wilhelm Wundt (1832-1920).....	115
B. Ivan Pavlov (1848-1936)	116
C. Sigmund Freud (1856-1939).....	117
D. Erik Erikson (1902-1994)	119
E. Abraham Maslow (1908-1970).....	122
F. Edward Lee Thorndike (1874-1949)	123
G. Jean Piaget (1896-1980)	124
DAFTAR PUSTAKA	127

BAB I

PENGANTAR MANAJEMEN PSIKOLOGI

A. PENDAHULUAN

Pada era global yang menitikberatkan pada kualitas sumber daya manusia (SDM) dan mutu pendidikan, setiap pihak didorong untuk terus meningkatkan kualitas di berbagai aspek. Hal ini dikarenakan hanya mereka yang unggul di bidang SDM dan pendidikan yang mampu bersaing dalam menciptakan kesejahteraan serta meningkatkan kualitas hidup. Dunia Barat telah membuktikan bahwa kemajuan ilmu pengetahuan dan kualitas pendidikan mampu menjadikan mereka negara maju yang dihormati

Namun, bagaimana dengan umat Islam? Realitanya, masih jauh dari harapan. Dunia Islam sering diidentikkan dengan kemiskinan dan keterbelakangan. Upaya keras masih sangat diperlukan untuk keluar dari situasi tersebut. Dalam bidang pendidikan, misalnya, keterpurukan sangat terlihat jelas dan menjadi tantangan di sebagian besar negara berpenduduk mayoritas Muslim.

Umat Islam harus mulai memahami bahwa menjalani kehidupan adalah tanggung jawab yang harus didasarkan pada ajaran Allah, dengan menyingkirkan penghambaan terhadap materi dan kekuasaan. Di tengah kondisi kehidupan yang cenderung menilai segalanya dari aspek material dan kekuasaan, manusia perlu mengembalikan moralitas ke posisi yang benar, yaitu berlandaskan pada nilai-nilai kebenaran.

Masalah moralitas dalam dinamika masyarakat saat ini mengancam derajat manusia di hadapan Tuhan, karena dikelilingi oleh gaya hidup yang hedonis dan materialistik. Dalam menghadapi tantangan kemanusiaan yang semakin kompleks, diperlukan pengembangan pengetahuan yang mampu menyelesaikan berbagai persoalan umat Islam. Salah satunya adalah membangun semangat keberagamaan dalam kehidupan. Pengelolaan yang tepat, baik di tingkat institusi pemerintah maupun swasta, organisasi, lembaga, perusahaan, maupun individu, menjadi kunci untuk kehidupan yang lebih baik dan maju.

Salah satu langkah yang dapat diambil adalah mengubah pola pikir dari materialistik menjadi idealistik, dari hedonistik menjadi etis, dan dari mengabaikan nilai-nilai ketuhanan menjadi lebih religius. Kehidupan modern yang semakin kompleks dan penuh tantangan menuntut setiap individu untuk bekerja keras dan pantang menyerah demi mencapai tujuan hidup (Shobirin dkk., 2025). Dalam proses ini, manusia berusaha keras untuk meraih kesuksesan, kebahagiaan, dan kekuasaan, meskipun tidak jarang dihadapkan pada kegagalan, penderitaan, atau kekecewaan.

Namun, perjalanan menuju kesuksesan sering kali diwarnai dengan berbagai problematika kehidupan. Ketika realitas yang dihadapi tidak sesuai harapan dan cenderung merugikan, jiwa manusia dapat terguncang. Kondisi ini, jika dibiarkan, dapat menimbulkan tekanan batin hingga keinginan untuk menyerah. Bahkan, dalam kasus ekstrem, seseorang bisa memilih mengakhiri hidupnya sebagai cara untuk mengakhiri masalah.

Guna mengatasi berbagai persoalan ini, manusia membutuhkan pengetahuan yang dapat membantu mengelola dan mengarahkan kehidupan. Salah satu bentuk pengetahuan yang penting adalah manajemen. Dengan penguasaan manajemen yang baik, manusia dapat menghadapi tantangan sesuai kemampuan, mencapai tujuan, dan menjalani kehidupan dengan lebih terarah.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN

Manajemen, menurut Brantas adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Rifal, 2024). Adapun menurut Mas'ud Khasan, manajemen ialah ketatalaksanaan proses untuk penggunaan sumber daya secara efektif dalam mencapai sasaran tertentu (Putra, 2019).

Istilah manajemen, berasal dari bahasa Perancis kuno, *ménagement*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Cen, 2023).

Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas yang dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal (Cen, 2023).

Adapun menurut James, dikatakan bahwa manajemen adalah kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus-menerus dalam membentuk organisasi (Rony, 2021). Semua organisasi memiliki orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai sasarannya. Orang ini disebut manajer. Para manajer lebih

menonjol dalam beberapa organisasi daripada yang lain, tetapi tanpa manajemen yang efektif, kemungkinan besar organisasi akan gagal.

C. PENTINGNYA MEMPELAJARI MANAJEMEN

Manajemen banyak membantu dalam menyelesaikan problem sosial dan berhasilnya suatu kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen penting untuk dipelajari sebagai media mencapai kesuksesan, baik individu maupun organisasi. Ada tiga alasan manusia mempelajari manajemen, yaitu alasan menyangkut masa lalu, masa kini, dan masa depan.

Meskipun dalam manajemen modern ada slogan “Waktu Adalah Uang”, tidak banyak yang sadar untuk memanfaatkan waktu yang dimiliki dengan sebaik-baiknya. Sesungguhnya, apabila ingin mengatur kehidupan agar tampak menyenangkan, sedapat mungkin manusia mengatur waktu secara proporsional dan efektif. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Quran sebagai berikut:

وَالْعَصْرِ ١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ٢ لَا الذِّينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ.

Artinya:

"Demi masa. Sungguh, manusia berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran. "

Kesuksesan seseorang, menurut para ahli, merupakan hasil dari kebiasaan dan konsistensi individu pada usaha yang dilakukan. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memperlancar penggunaan waktu semaksimal mungkin, dimulai dari kebiasaan untuk mengontrol diri agar tidak keluar dari niat semula. Kebiasaan ini dapat dijadikan sebagai tahap awal dalam pembuatan keputusan secara sadar. Diawali dari keputusan pertama yang dibuat secara sadar, untuk seterusnya kebiasaan tersebut akan menjadi tindakan yang alami.

Berikut beberapa aturan sederhana yang dapat diikuti untuk melakukan pengaturan waktu yang lebih baik.

1. Tidak menunda pekerjaan

Laksanakan pekerjaan dengan cepat. Jangan ditunda. Apabila seseorang menunda sesuatu, hal itu berarti menghambat daya gerak pencapaian pada tujuan. Cara untuk mencegah penundaan adalah dengan merancang deadline dan harus mencapainya secepat mungkin. Menghindari deadline sama artinya dengan membunuh masa depan dan mengabaikan masa kini.

2. Melacak aktivitas sehari-hari

Romantisme masa lalu dan menyesali apa yang telah dilakukan merupakan aktivitas yang menjerumuskan jika hal itu digunakan hanya untuk melewatkan waktu. Cara terbaik untuk merekam aktivitas sepanjang hari adalah dengan mendata segala hal yang hendak dilakukan. Jangan menyia-nyiakan waktu luang hanya untuk kegiatan-kegiatan yang tak penting dan merenungi masa lalu.

3. Fokus dan berkonsentrasi pada hasil

Banyak orang melewatkan waktu mereka sepanjang hari dengan aktivitas yang hiruk-pikuk, tetapi hanya sedikit membuahkan hasil. Itu semua terjadi karena mereka tak berkonsentrasi pada hal yang benar. Jangan terkecoh antara bekerja secara efisien dan bekerja secara efektif. Dengan lebih berkonsentrasi dan fokus pada pekerjaan, hasil yang baik akan dicapai dalam waktu singkat.

4. Menggunakan waktu perjalanan dengan bijaksana

Sedikit orang yang dapat memanfaatkan waktu perjalanan mereka dengan membaca sebelum sampai tujuan. Banyak orang yang membuang waktu perjalanan mereka dengan sia-sia. Menggunakan waktu perjalanan dengan baik dapat dilakukan apabila kita menyadari bahwa "waktu" adalah bagian dari hidup kita. Oleh sebab itu, menggunakan waktu perjalanan dengan membaca, membangun ide-ide inovatif, dan merancang dengan hati-hati, apakah ini merupakan waktu yang sesuai dan dapat menggunakannya secara lebih produktif?

5. Bangun rancangan aksi

Sebuah rencana tindakan merupakan daftar pendek dari tugas yang harus dilengkapi untuk mencapai sebuah tujuan. Ini berbeda dengan to do list yang fokus utamanya adalah pencapaian tujuan, (dan langkah untuk mencapainya secara spesifik) dari pada hanya membuat tujuan untuk dicapai dalam periode waktu. Setiap orang ingin mencapai sesuatu. Oleh karena itu, buat gambaran gamblang

6. Merespons dengan cepat

Jangan biarkan komputer, meja, dan pikiran dibebani oleh sesuatu yang tak berguna. Menunda suatu pekerjaan yang dianggap kecil atau ringan, adalah "penyakit" pekerja yang tidak profesional. Seorang profesional dapat merespons segala pekerjaan dengan cepat dan tepat. Jika, misalnya, tidak bisa membalas sebuah surat saat itu juga, buat file di tempat khusus yang mudah dilihat, dan tuliskan di amplop tindakan yang dibutuhkan serta tanggal untuk menyelesaikannya. Apabila memungkinkan, lakukan tindakan pada hari yang sama saat menerimanya.

7. Bersikap tegas

Tradisi ewuh pakewuh yang melingkari budaya kita, membuat kita sulit menolak permintaan seseorang, meskipun itu menghambat pekerjaan kita. Untuk itu, belajarlah berkata tidak kepada orang lain karena waktu sangat berharga. Tentu hal itu dilakukan dengan cara yang sesuai dengan budaya kita dan jangan biarkan orang lain menentukan atau memanfaatkan jadwal yang telah disusun untuk kepentingan rencana mereka. Batasi gangguan sebisa mungkin dengan menutup pintu dan mematikan nada dering telepon.

8. Jadwalkan waktu untuk bersantai

Ide-ide brilian yang inovatif dapat ditemukan ketika tubuh dan pikiran kita tenang. Untuk itu, pastikan menyisihkan waktu untuk bersantai. Karena, apabila pikiran dan tubuh kita segar, pekerjaan akan dapat dilaksanakan dengan baik. Ingat, manajemen merupakan elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses kehidupan manusia, serta dijadikan sebagai acuan oleh siapa pun yang hendak berubah. Oleh sebab itu, gunakan waktu sebaik dan setepat mungkin agar perubahan dapat terjadi.

D. PENDEKATAN MANAJEMEN

Perkembangan peradaban manusia selalu berubah, dinamis, dan cepat seiring dengan kebutuhan manusia. Demikian pula, dengan manajemen, sama tuanya dengan peradaban manusia Yunani kuno dan kerajaan Romawi. Menjelang pertengahan abad ke-19, manajemen semakin maju seiring dengan alat-alat produksi dan kebutuhan manusia modern. Semakin banyak pula peneliti, industrialis, dan pegawai pemerintahan yang tertarik pada manajemen

1. Manajemen ilmiah

Pada perkembangan selanjutnya, sejalan dengan kemajuan berpikir dan kebutuhan manusia modern, lahirlah manajemen ilmiah atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*. Manajemen ilmiah pertama kali dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam buku tersebut dijelaskan, manajemen ilmiah digunakan sebagai metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu. Dengan demikian, Stephen Robbins menjadikan tahun 1911 sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern (Mahmud dkk., 2021).

Manajemen juga disarankan untuk mengambil alih pekerjaan yang tidak sesuai dengan pekerja, terutama bagian perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan. Hal ini berbeda dengan pemikiran sebelumnya bahwa pekerjalah yang melakukan tugas tersebut. Dermawan Wibisono menyebut perubahan itu sebagai menyelaraskan pengembangan sistem manajemen kinerja dengan strategi perubahan yang lain dan memantapkan proses pengembangan serta pemanfaatan sistem manajemen kinerja.

2. Pendekatan kuantitatif

Pendekatan ini menggunakan model-model matematika dan proses hubungan data yang dapat diukur. Pendekatan ini mengharuskan pemakai untuk mendefinisikan dengan tepat segala tujuan persoalan dan hubungan dengan cara yang dapat diukur. Dengan demikian, pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer untuk membantu manajemen dalam mengambil keputusan.

3. Pendekatan perilaku manusia

Inti dari pendekatan ini adalah perilaku manusia, memberi manajemen metode-metode atau konsep ilmu sosial yang bersangkutan, khususnya psikologi dan antropologi.

4. Pendekatan sistem sosial

Pendekatan ini memandang bahwa manajemen sebagai suatu sistem sosial, atau disebut juga dengan sistem interrelasi budaya. Ia berorientasi secara sosiologis, berurusan dengan berbagai kelompok sosial dan hubungan-hubungan budayanya serta berusaha menyatukan kelompok-kelompok tersebut ke dalam suatu sistem sosial.

E. FUNGSI MANAJEMEN

Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan organisasi serta menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. Dengan proses atau pendekatan operasional mempersamakan manajemen dengan apa yang dilakukan seorang manajer untuk memenuhi persyaratan. Adapun proses manajemen merupakan aktivitas yang dibentuk oleh beberapa fungsi pokok. Menurut Brantas, ada lima fungsi utama manajemen, yaitu sebagai berikut.

1. *Staffing* adalah menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, dan pengembangan tenaga kerja.

2. Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
3. Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas yang harus dikerjakan, orang-orang yang harus mengerjakannya, cara mengelompokkan tugas-tugas tersebut, orang yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan tingkatan keputusan harus diambil.
4. Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, *directing* artinya menggerakkan orang-orang agar bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.
5. Pengevaluasian (*evaluating*) adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Saat itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan.

F. PRINSIP MANAJEMEN

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri atas:

1. Pembagian kerja (*division of work*), yaitu pendistribusian kemampuan karyawan/pegawai sesuai dengan keahlian masing-masing.
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*). Seorang manajer atau pegawai harus memiliki tanggung jawab terhadap suatu pekerjaan atau amanat yang dipegangnya. Selain itu, ia harus memiliki kemampuan atau kekuatan untuk melaksanakan pekerjaan itu secara baik dan benar.

3. Disiplin (*discipline*), merupakan salah satu ciri pegawai atau manajer yang profesional. Dengan disiplin yang tinggi, segala bentuk pekerjaan akan terlaksana dengan baik sesuai target.
4. Kesatuan perintah (*unity of command*), yaitu perintah seorang manajer tidak bersifat parsial yang akan membingungkan bawahan.
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*) adalah semua komponen, baik atasan maupun bawahan harus mengikuti aturan main yang telah disepakati oleh perusahaan atau institusi.
6. Mengutamakan kepentingan organisasi, prinsip manajemen yang baik, apabila seluruh anggota, fungsionar, dan pimpinan harus lebih memprioritaskan organisasi dibanding kepentingan pribadi.
7. Penggajian pegawai harus proporsional dan sesuai dengan beban kerja.
8. Pemusatan (*centralization*), merupakan sarana untuk pengendalian organ-organ yang di bawah, sehingga tidak menyimpang dari suatu tujuan.
9. Hierarki (tingkatan), merupakan bagian dari proporsi tanggung jawab bagi para anggota dalam melaksanakan tugas.
10. Ketertiban (*order*) adalah harmonisasi dari dinamika kelompok atau organisasi yang harus tetap dijaga untuk menghindari perpecahan.
11. Keadilan dan kejujuran adalah wujud moral yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi dan pegawai.
12. Stabilitas kondisi karyawan apabila keadilan dan kejujuran benar-benar dilaksanakan, akan terwujud stabilitas karyawan dan tidak muncul prasangka-prasangka negative.
13. Prakarsa (*inisiative*), dalam sebuah organisasi ide-ide inovatif sangat dibutuhkan untuk penyegaran dan kemajuan.
14. semangat kesatuan, semangat korps yang harus terus dibangun agar organisasi menjadi kuat dan solid.
15. Keterbukaan adalah faktor terpenting untuk menjaga keutuhan sebuah organisasi.

Demikian pula, dalam doktrin Islam, bahwa manajemen dipandang sebagai perwujudan amal saleh yang bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi dan aktivitas untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil maksimal.

G. MEMAHAMI KEPERIBADIAN MANUSIA

Memahami kepribadian manusia tidak mudah karena kepribadian merupakan masalah yang kompleks. Para ahli menyebutkan bahwa kepribadian adalah kesan yang ditimbulkan oleh sifat-sifat lahiriah seseorang, seperti cara berpakaian, sifat jasmaniah, daya pikat, dan sebagainya. Disebutkan juga bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam individu sebagai makhluk yang bersifat psikofisik yang menentukan penyesuaian dirinya secara unik terhadap lingkungan. Ahli lain mengklasifikasikan seluruh ranah kepribadian dalam enam tipe yang sangat menonjol, yaitu tipe realistik, tipe penyelidik atau investigatif, tipe artistik, tipe sosial, tipe perintis atau enterprising dan tipe konvensional (Rustam & Kons, 2016). Beberapa faktor yang memengaruhi perkembangan kepribadian, antara lain: perasaan bersalah, benci, cemas, kepercayaan yang diemban, harapan yang dicamkan, dan kasih sayang yang diterima dari lingkungan.

Dalam bukunya, Rineliana menulis bahwa hubungan antarmanusia dapat diartikan sebagai suatu bentuk upaya memadukan individu dalam suatu organisasi untuk memberikan motivasi agar melakukan tindakan secara kooperatif, efektif, dan produktif, dalam suatu tim kerja yang harmonis serta memberikan kepuasan (ekonomis, psikologis, sosial) kepada semua pihak dan mencapai tujuan organisasi (Rineliana dkk., 2025). Fungsi hubungan antarmanusia dalam manajemen dan organisasi ialah memotivasi para individu karyawan untuk bekerja secara produktif dengan keterpaduan antara kebutuhan pribadi dan tujuan organisasi. Hubungan antarmanusia tidak sekadar untuk memerhatikan manusia, tetapi membuat sekelompok manusia untuk bergairah, menyadari tujuan kelompoknya, menanamkan kerja sama yang didasari atas unsur- unsur berikut:

1. komunikasi yang efektif
2. rasa tanggung jawab yang tinggi
3. menyadari adanya kepemimpinan dalam kelompok
4. menyadari adanya peranan dan tanggung jawab sebagai anggota
5. adanya pertumbuhan norma-norma kelompok yang dapat memengaruhi pola perilaku anggotanya
6. adanya suatu pengambilan keputusan yang didasarkan pada konsensus kelompok.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, secara psikologis, kebutuhan manusia untuk bersosialisasi dan berkelompok agar teratur dapat dipenuhi manajemen. Untuk itu, psikologi dan manajemen merupakan suatu kesatuan untuk membantu manusia dalam mengelola kehidupannya.

H. JIWA MENGGAMBARAKAN KUALITAS HIDUP MANUSIA

Bagian ini diawali oleh pandangan dari Aristoteles yang mengartikan bahwa manusia bisa hidup karena manusia memiliki jiwa, dan dilanjutkan oleh para pengikutnya yang biasa dikenal sebagai Aristotelen, yaitu jiwa adalah hal yang memberikan kehidupan bagi manusia dan menggambarkan kualitas kehidupan manusia. Dengan kata lain, jika manusia tidak memiliki jiwa, manusia bukan lagi makhluk hidup, melainkan benda, sama seperti benda-benda lain yang tidak memiliki jiwa, dan sehat atau tidaknya manusia disandarkan pada kondisi jiwa yang dimilikinya.

(Gordon, 1996) menjelaskan bahwa seorang boleh disebut sebagai psikolog sosial jika dia "Berupaya memahami, menjelaskan, dan memprediksi bagaimana pikiran, perasaan, dan tindakan individu-individu dipengaruhi oleh pikiran, perasaan, dan tindakan-tindakan orang lain yang dilihatnya, atau bahkan hanya dibayangkannya."

Teori awal yang dianggap mampu menjelaskan perilaku seseorang difokuskan pada dua kemungkinan, yaitu Perilaku diperoleh dari keturunan dalam bentuk insting-insting 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. Dalam teorinya, dia mengemukakan bahwa semua perilaku manusia merupakan serangkaian insting yang diperlukan agar bisa bertahan hidup (Permana, 2017). Adapun Mc Dougal, sebagai seorang psikolog, cenderung percaya bahwa seluruh perilaku sosial manusia didasarkan pada pandangan ini (*instingtif*) (Dasweni dkk., 2026).

Akan tetapi, banyak analis sosial yang tidak percaya bahwa insting merupakan sumber perilaku sosial. Misalnya, William James, seorang psikolog percaya bahwa walaupun insting merupakan hal yang memengaruhi perilaku sosial, penjelasan utama cenderung ke arah kebiasaan yaitu pola perilaku yang diperoleh melalui pengulangan sepanjang kehidupan seseorang. Hal ini memunculkan *nurture explanation*. Dikutip dari (Susantyo, 2011), tokoh lain yang juga seorang psikolog sosial, John Dewey, mengatakan bahwa perilaku kita tidak sekadar 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 terpenting yang dapat dipertimbangkan sebagai sesuatu yang bisa digunakan

untuk memahami perilaku sosial. Ada empat perspektif, yaitu perilaku (*behavioral perspectives*), kognitif (*cognitive perspectives*), struktural (*structural perspectives*), dan interaksionis (*interactionist perspectives*).

Perspektif perilaku menekankan bahwa untuk lebih memahami perilaku seseorang, seyogianya kita mengabaikan informasi tentang apa yang dipikirkan oleh seseorang. Sebaliknya, perspektif kognitif menekankan pada pandangan bahwa kita tidak bisa memahami perilaku seseorang tanpa mempelajari proses mental mereka. Perilaku mereka bergantung pada cara mereka berpikir dan memersepsi lingkungannya. Perspektif interaksionis lebih menekankan bahwa manusia merupakan agen yang aktif dalam menetapkan perilakunya sendiri, dan mereka yang membangun harapan-harapan sosial. Manusia bernegosiasi satu sama lainnya untuk membentuk interaksi dan harapannya. Untuk lebih jelas, di bawah ini diuraikan satu per satu keempat perspektif dalam psikologi sosial.

I. PERSPEKTIF PERILAKU (*BEHAVIORAL PERSPECTIVE*)

Pendekatan ini awalnya diperkenalkan oleh John B. Watson (1941, 1919). Pendekatan ini cukup banyak mendapat perhatian dalam psikologi di antara tahun 1920-an s.d. 1960-an. Ketika memulai penelitiannya, Watson menyarankan agar pendekatannya ini tidak sekadar satu alternatif bagi pendekatan instingtif dalam memahami perilaku sosial, tetapi juga merupakan alternatif lain yang memfokuskan pada pikiran, kesadaran, ataupun imajinasi. Watson menolak informasi instingtif semacam itu, yang menurutnya bersifat mistik, mentalistik, dan subjektif. Dalam psikologi objektif, 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 perilaku yang teramati berperan dalam menjelaskan perilaku sosial (Zulfiani, 2020).

Karena pada dasarnya manusia berhubungan dengan seluruh lingkungannya, manusia selalu berada dalam konteks menyeluruh, dalam komunikasi dengan segala sesuatu yang lain. Manusia ditentukan oleh keadaannya sendiri, salah satunya adalah manusia yang mengalami pengaruh. Akan tetapi, pengaruh itu bukan pengaruh dalam bidang eksakta, melainkan pengaruh yang sifatnya multiform.

Oleh sebab itu, para behaviorist memasukkan 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. Para behavioris percaya bahwa rangsangan dan tanggapan dapat dihubungkan tanpa mengacu pada pertimbangan mental yang ada dalam diri seseorang. Jadi, tidak terlalu mengejutkan jika para behaviorisme tersebut dikategorikan sebagai pihak yang menggunakan pendekatan "kotak hitam (*black box*)". Rangsangan masuk ke sebuah kotak (box) dan menghasilkan tanggapan. Mekanisme di dalam kotak hitam tersebut-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*. Operant condition adalah setiap perilaku yang beroperasi dalam suatu lingkungan dengan cara tertentu, lalu memunculkan akibat atau perubahan dalam lingkungan tersebut. Suatu penjelasan filsafat yang mencoba untuk menjelaskan manusia dari segi keberadaannya menerangkan hal-hal yang dapat membuat manusia semakin menderita ketika menghadapi ketidaknyamanan; menjerumuskan diri dalam dunia pikiran, bereaksi emosional, dan marah-marah. Semakin jiwa kita sering terguncang, semakin terbentuklah reaksi-reaksi kejiwaan yang tercermin dalam perilaku kita.

Manajemen diri adalah solusi yang paling tepat untuk membantu menyelesaikan berbagai masalah. Untuk itu, dalam Islam ditekankan tindakan yang mengutamakan keadilan, kesabaran, dan kejujuran. Batasan adil ialah suatu perbuatan yang dikerjakan oleh seseorang yang tidak "menganiaya" atau "menghinakan" teman atau bawahannya. Islam juga menekankan pentingnya unsur kejujuran dan kepercayaan dalam manajemen.

Dalam istilah yang lebih formal, seseorang dapat menamakan ruang ini sebagai "bidang otonomi" atau lebih sederhana adalah kebebasannya. Akan tetapi, hak atau kebebasan jarang bersifat absolut. Adapun kewajiban adalah keharusan untuk mengambil langkah-langkah tertentu dan mematuhi undang-undang untuk menghormati orang lain.

Selanjutnya, pembahasan tentang karakteristik manusia secara filosofis dan psikologis disebut "humanisme". Humanisasi berarti proses pembahasan karakteristik manusia dalam arti proses evolusi karakteristik manusia dari "ketergantungan" ke arah "kemerdekaan" atau "kemandirian", atau evolusi manusia dari alam fisik-materiil ke alam mental-spiritual yang berujung pada transendensi. Dalam konteks kerja, humanisasi berarti arus perubahan evolutif karakteristik manusia dalam lingkaran ketiga unsur tersebut. Sebagai konsekuensi logis dari alur pemikiran di atas, manusia memiliki orientasi kerja

yang berbeda satu dan lainnya. Keragaman orientasi tersebut mewujud dalam orientasi biologis, individualis, humanis, dan teologis transendental.

Keragaman dan perbedaan orientasi kerja itu bergantung pada konsep "niat" (komitmen). Sejauh manusia mendasarkan kerjanya pada apa yang disebut "niat", sejauh itu pula tipologi kerja manusia dapat diidentifikasi keragamannya. Meminjam istilah Plato, "Manusia adalah binatang berakal", konsep tersebut mengandung makna bahwa manusia memiliki sifat kebinatangan. Seperti halnya binatang, manusia memiliki banyak keinginan (hawa). Perbedaannya, keinginan manusia bisa surut atau naik ke tingkatan yang rasional-filosofis dan spiritual transendental dalam bingkai "niat" (komitmen).

Semua perbedaan itu diketahui manusia melalui doktrin agama dengan baik, tetapi tidak semua orang menyadari bahwa dirinya berada dalam sisi yang ekstrem. Akibatnya, manusia senantiasa kehilangan keseimbangan kemanusiaannya ketika ia berhadapan dengan realitas kehidupan. Dalam realitas kehidupan, kebaikan tidak berakhir pada kebaikan, tetapi terkontaminasi oleh nafsu duniawi sehingga lebih tragis jika kebaikan berakhir pada keburukan. Akan tetapi, semua itu belum sampai pada akulturasi "rasa", yang menciptakan keharmonisan dalam "keheningan". Pembauran "rasa" adalah melibatkan diri dalam dinamika sosial dan budaya, serta mengangkat harkat dan martabat bangsa dengan mengedepankan kerja sosial secara terbuka. Tidak ada lagi batasan kemanusiaan dan batasan "rasa" dalam menghadapi problem sosial. Akulturasi "rasa" merupakan upaya mewujudkan solidaritas sosial dan kearifan lokal, yang dapat "menembus awan menggapai langit", mencapai cita-cita bersama dalam "keheningan", dan "keharmonisan" yang sesungguhnya.

J. PENGERTIAN MANAJEMEN PSIKOLOGI

Definisi manajemen psikologi adalah kemampuan untuk mengatur perilaku manusia sesuai kebutuhan untuk mencapai kesuksesan. Dengan perkembangan akal pikiran dan kebutuhan manusia, manajemen juga berkembang. Dengan menambahkan sumber daya manusia, seperti keahlian dan keterampilan, produksi dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Sejak revolusi industri, manajemen berfokus pada optimalisasi Sumber Daya Alam, Uang, dan Manusia. Psikologi, meskipun tidak dianggap sebagai ilmu, memberikan kontribusi unik karena tidak terikat pada satu prinsip atau keyakinan tertentu.

Kaitannya dengan Psikologi

Secara etimologis, psikologi adalah ilmu yang mempelajari proses mental dan perilaku makhluk hidup. Ada dua perbedaan utama dalam pendekatan psikologi:

pendekatan perilaku dan psikodinamika. Sebagian ahli psikologi menyatakan diri sebagai ilmuwan, mempelajari psikologi secara ilmiah. Namun, ada juga pandangan yang lebih luas, tidak terpaku pada ilmu pengetahuan. Isu ini bagi sebagian orang masih menjadi polemik. Revolusi industri merubah pola hidup dan sikap manusia yang membuat manusia semakin tergantung pada materi. Kapitalisme mempengaruhi emosi manusia untuk mencari kebahagiaan melalui materi. Penguasaan modal usaha untuk laba maksimal melibatkan ilmu psikologi dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia. Intervensi psikologis memastikan karyawan memahami tugasnya, memberikan pelayanan terbaik, dan merasa senang pada pekerjaan dan perusahaan.

Dengan menggunakan pendekatan Psikologi Manajemen, tujuan untuk lebih memfokuskan pada proses kerja semakin jelas. Hal ini penting karena kesuksesan sebuah proses manajemen salah satunya bergantung pada cara manajer atau pemimpin menciptakan kenyamanan dan ketenangan bagi para anggota organisasi. Hal ini pun berkaitan erat dengan aspek psikologis bagi anggota, baik secara individu maupun kolektif.

BAB II

KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN

A. KONSEP KEPEMIMPINAN

Secara sederhana, yang disebut pemimpin adalah apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka "mengajak" untuk melakukan suatu pekerjaan maka orang tersebut telah melakukan "kegiatan memimpin" karena ada unsur "mengajak" dan mengoordinasi dan ada kegiatan serta sasarannya. Namun, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan, ternyata bukan hal yang mudah.

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses memengaruhi orang, baik individu maupun masyarakat. Dalam kasus ini, dengan Pengaruh antarpribadi dalam kelompok atau organisasi adalah inti dari kepemimpinan. Menurut Fiedler, kepemimpinan melibatkan proses komunikasi dan pengaruh untuk mendorong kerjasama dalam mencapai tujuan bersama (Ghifari & Priyatmono, 2024). Kepemimpinan juga melibatkan kemampuan pribadi dalam menyusun rencana, koordinasi, dan motivasi individu atau kelompok menuju tujuan yang diinginkan (). Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan dan keahlian khusus dalam memimpin kelompok.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan hubungan antarpribadi yang memengaruhi sikap, kepercayaan, dan perilaku orang lain (Sitorus, 2020). Kepemimpinan juga melibatkan keterampilan membuat orang atau kelompok mengikuti keinginan untuk mencapai tujuan dengan semangat. Para ahli memandang kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi, memotivasi, dan membujuk orang lain menuju suatu sasaran bersama. Definisi kepemimpinan berbeda-beda, tetapi semuanya menekankan pengaruh dalam mencapai tujuan bersama.

B. UNSUR-UNSUR DAN FUNGSI KEPEMIMPINAN

1. Unsur-Unsur Kepemimpinan

Fokus pada proses kelompok dan kepribadian serta pengaruhnya. Seni meningkatkan kepatuhan dan usaha meningkatkan pengaruh. Perilaku, bentuk persuasi, instrumen tujuan, interaksi, diferensiasi peran, serta inisiasi dan struktur penting. Kepemimpinan harus melibatkan pemimpin yang memimpin, memengaruhi, dan memberikan bimbingan; anggota yang termotivasi; serta tujuan yang diperjuangkan.

Unsur-unsur kepemimpinan termasuk kemampuan memengaruhi dan mengarahkan orang lain.

2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan meliputi menentukan tujuan, menjelaskan, melaksanakan, memilih cara yang tepat, memberikan, serta merangsang para anggota untuk bekerja. Menurut Ngalim Purwanto, fungsi kepemimpinan meliputi memandu, menuntun, membimbing, membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, memberikan supervisi efisien, dan membawa para pengikutnya sesuai perencanaan. Hill dan Carroll (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah mendukung kerja sama untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah struktur organisasi.

Lima Fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

- a. Fungsi instruktif
- b. Fungsi Konsultatif
- c. Fungsi Partisipasi
- d. Fungsi Delegasi
- e. Fungsi Pengendalian

C. TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Terdapat dua tipe kepemimpinan utama: Otoriter dan Partisipatif. Tipe otoriter menunjukkan tingkat kontrol yang tinggi dari pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya. Di sisi lain, tipe partisipatif melibatkan lebih banyak kolaborasi dan partisipasi dari anggota tim. Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki dampak yang berbeda pada karyawan dan situasi sosial dalam sebuah organisasi. Melakukan tugas-tugas kelompok atau organisasi dibagi menjadi tiga gaya kepemimpinan: *Autocratic Leader*, *Participative Leader*, dan *Free Rein Leader*. Konsep kepemimpinan dari kekuasaan memengaruhi situasi kerja, semangat kerja, hubungan kemanusiaan, dan hasil kerja. Kepemimpinan dibagi menjadi empat tipe: otoriter, *laissez-faire*, demokrasi, dan *pseudo-demokrasi*.

1. Tipe Otoriter adalah pemimpin yang mengambil keputusan sendiri dan para bawahan hanya melaksanakan tugas. Ini disebut juga authoritarian. Pemimpin otoriter hanya terbatas oleh undang-undang dan mengharapkan patuh absolut dari bawahannya dengan sedikit kesempatan untuk berpendapat. Mereka tidak menginginkan diskusi atau

- inisiatif dari anggota kelompoknya, dan sering menggunakan pengawasan dan hukuman sebagai cara untuk menjaga ketaatan.
2. Pemimpin *Laissez-faire* lebih terlibat dalam menetapkan tujuan dan membiarkan bawahannya secara aktif mencari solusi. Dalam tipe ini, pemimpin memberikan lebih banyak kebebasan kepada bawahannya.
 3. Gaya kepemimpinan Demokratis, sebaliknya, memberikan wewenang yang luas kepada para bawahan. Pemimpin ini melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan selalu memberikan informasi yang cukup tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Ia ikut berbaur dengan anggota kelompoknya dan memperlakukan mereka sebagai rekan sebaya, bukan atasan. Pemimpin demokratis selalu mempertimbangkan kepentingan dan kemampuan kelompoknya, menerima masukan dan saran dari anggota kelompok, serta membangun semangat tim dengan memupuk rasa kekeluargaan dan kebersamaan. Ia juga memberi kesempatan kepada anggota kelompok untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka dengan mendelegasikan tanggung jawab.
 4. *Pseudo-demokratis* menciptakan ilusi demokrasi dengan pemimpin yang sebenarnya otoriter. Keputusan dibuat dengan konsultasi, tetapi pada akhirnya bawahan harus menerima ide atau pikiran pimpinan sebagai keputusan bersama.

D. GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Setelah era reformasi diawali, pemerintah mulai melakukan perubahan paradigma pemerintahan yang dipakai selama ini, yaitu dari paradigma government (pemerintah) ke governance (kepemerintahan). Perubahan ini ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance*).

Menurut Rogers, mendefinisikan *good governance sebagai compressing the processing and structure that guides political and social economic relationship, with particular reference to, commitment to democratic values, norms and honest business* (mempersingkat proses dan struktur yang mengatur hubungan ekonomi sosial dan politis, dengan acuan tertentu untuk memenuhi nilai-nilai demokratis, norma-norma, dan bisnis yang sehat) (Okot-Uma & Rogers, 2005).

Dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-Mbu/2002 Tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dijelaskan bahwa *Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan

akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memerhatikan kepentingan stakeholder lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.

Jadi, *Good Corporate Governance* dapat diartikan sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan untuk meningkatkan keberhasilan usaha, serta akuntabilitas perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang dengan memerhatikan kepentingan stakeholders serta berlandaskan peraturan perundang-undangan, moral, dan nilai etika.

Konsep Good Corporate Governance mulai banyak diperbincangkan di Indonesia pada pertengahan tahun 1997 saat krisis ekonomi melanda Asia Tenggara termasuk Indonesia. Dampak dari krisis tersebut, yaitu banyak perusahaan yang jatuh karena tidak mampu bertahan.

Menurut Kartiwa, terdapat dua perspektif tentang *Good Corporate Governance*, yaitu:

1. Perspektif yang memandang *Corporate Governance* sebagai suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan;
2. Perspektif yang lain *Good Corporate Governance* menekankan pentingnya pemenuhan tanggung jawab badan usaha sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada stakeholder.

Khusus di Indonesia, karena struktur kepemilikan perusahaan yang sangat terkonsentrasi, masalah biaya perusahaan dapat timbul dari perbedaan kepentingan antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas (stakeholders). Karena kewajiban inilah, dewan komisaris, direksi, atau pemegang saham pengendali perusahaan dilarang untuk mengambil keuntungan dari orang yang memberi kepercayaan, yakni pemegang saham minoritas dan stakeholder lainnya seperti kreditur melalui transaksi yang tidak wajar dan tidak adil.

Pada April 1998, (OECD) telah mengeluarkan seperangkat prinsip *Corporate Governance* yang dikembangkan seuniversal mungkin (Ludfi, 2009). Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dikembangkan OECD meliputi 5 hal sebagai berikut.

1. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham.
2. Persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham.
3. Peranan stakeholders yang terkait dengan perusahaan.
4. Keterbukaan dan transparansi.

5. Akuntabilitas dewan komisaris (*board of directors*).

Secara umum *Good Corporate Governance* diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan, dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlandaskan pada beberapa prinsip dasar, yaitu sebagai berikut.

1. Pertanggungjawaban (*responsibility*). Tanggung jawab perusahaan tidak hanya diberikan kepada pemegang saham, tetapi juga kepada stakeholder.
2. Transparansi (*transparency*). Perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.
3. Akuntabilitas (*accountability*). Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar.
4. Kesetaraan dan Kewajaran (*fairness*). Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memerhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajara.
5. Independensi (*independency*). Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

E. ANTARA KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Menurut Max Weber, kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu kemungkinan yang membuat seseorang di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang menghilangkan halangan (Maliki, 2018). Walter Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Secara sederhana, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sedangkan kekuasaan diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut (Siti, 2019). Adapun otoritas (*authority*) dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin (Munir, 2019). Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimatized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Kekuasaan dibagi menjadi beberapa macam serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan pengikut:

1. Kekuasaan paksaan (*coercive*) berdasar atas rasa takut. Misalnya, penggunaan kekerasan fisik dan benturan senjata. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah dengan pemberian instruksi terhadap pengikut di tingkat kematangan yang rendah.
2. Kekuasaan legitimasi (*legitimate*) bersumber pada jabatan seorang pemimpin. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar kekuasaan legitimasinya.
3. Kekuasaan keahlian (*expert*) bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki.
4. Kekuasaan penghargaan (*reward*) bersumber atas kemampuan menyediakan penghargaan bagi orang lain. Di sini pengikut berada di tingkat perkembangan dari rendah ke sedang, sehingga gaya kepemimpinan "konsultasi" dirasakan sesuai.
5. Kekuasaan referensi (*referent*) bersumber pada sifat-sifat pribadi seorang pemimpin. Tingkat kematangan pengikut berada dari sedang ke tinggi sehingga gaya kepemimpinan "partisipasi" dan sedikit pengarahan dapat dipergunakan secara efektif.
6. Kekuasaan informasi (*information*) bersumber atas akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi secara efektif pengikut di tingkat kematangan, "partisipasi", dan "delegasi".
7. Kekuasaan hubungan (*connection*) bersumber hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau dalam organisasi.

Adapun di Indonesia, menurut masyarakat, kekuasaan pada hakikatnya tidak lebih dari sebuah anugerah yang diberikan Sang Pencipta kepada siapa pun yang dikendaki-Nya. Namun, ada pula pemahaman bahwa kekuasaan dapat diperoleh melalui usaha atau proses yang dilakukan dengan cara laku tapa atau semedi.

Meskipun demikian, kekuasaan dalam kultur Jawa, menurut Benedict Anderson dalam (Tilaar, 2003), bersifat konkret, artinya kekuasaan ada bukan sekadar teoretis, melainkan suatu realitas yang dihadapi. Paling tidak, ada empat hal yang berkaitan dengan kekuasaan, antara lain sebagai berikut.

1. Kekuasaan merupakan daya yang tidak dapat diraba, sangat misterius, dan bersifat Adikodrati yang menghidupkan alam semesta dan terwujud dalam aspek dunia alami, pada batu, awan, dan api.
2. Kekuasaan bersifat homogen, sejenis dan satu sumber, tidak terbagi, namun utuh. Kekuasaan ada di tangan satu individu, dan dengan demikian, berarti identik dengan kekuasaan di tangan individu yang lain.

3. Jumlah kekuasaan di alam adalah utuh dan tetap sehingga tidak mengalami perubahan. Hal itu berarti kekuasaan yang ada di alam semesta tidak bertambah luas atau semakin menyempit dan kekuasaan itu ada begitu saja.
4. Kekuasaan tidak mempersoalkan keabsahan. Anggapan itu muncul karena kekuasaan terlahir dari sumber tunggal dan homogen. Oleh karena itu, kekuasaan lebih dulu ada sebelum persoalan baik dan buruk muncul.

Kekuasaan yang bersifat sentralistik utuh dan menyatu tersebut merembas dalam pola atau struktur masyarakat Indonesia modern yang berperan tidak hanya sebagai kultur, tetapi juga menjelma sebagai ideologi. Hal tersebut menjadi mungkin ketika perbedaan-perbedaan kultural yang melingkupi masyarakat Indonesia telah dipolitisasi.

F. KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

Perihal kepemimpinan dalam Islam merupakan suatu wacana yang selalu menarik untuk didiskusikan. Wacana ini sudah ada dan berkembang, tepatnya pasca-Rasulullah SAW. wafat. Hal tersebut karena tidak ada lagi Rasul atau nabi setelah Nabi Muhammad SAW. wafat. Dalam firman Allah SWT. dikatakan bahwa Al-Quran itu sudah final dan tidak dapat diubah-ubah lagi, dan Rasulullah SAW. adalah pembawa risalah terakhir dan penyempurna dari risalah-risalah sebelumnya.

وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَتِهِ وَهُوَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ ١١٥

Artinya: *Dan telah sempurna firman Tuhanmu (Al-Quran) dengan benar dan adil. Tidak ada yang dapat mengubah firman-Nya. Dan Dia Maha Mendenge, Maha Mengetahui."*

Tidaklah mungkin akan ada nabi baru setelah Rasulullah SAW Sebab, ketika ada seorang nabi baru setelah Rasulullah SAW, akan ada suatu risalah baru sebagai penyempurna dari risalah sebelumnya. Ini artinya Al-Quran tidaklah sempurna dan Allah menjadi tidak konsisten terhadap pernyataan-Nya.

Ketika Rasulullah SAW. wafat, umat Islam terpecah-belah akibat perdebatan mengenai kepemimpinan dalam Islam, khususnya mengenai proses pemilihan pemimpin dalam Islam dan siapa yang berhak atas kepemimpinan Islam. Sejarah mencatat bahwa kepemimpinan Islam setelah Rasulullah SAW. wafat dipegang oleh Abu Bakar, Umar bin Khaththab, Utsman bin Affan, Ali bin Abi Thalib, Muawiyah, dan Bani Abbas. Setelah dinasti Abbasyiah, kepemimpinan.

Contoh pemimpin adil lain yang dikemukakan oleh Umar ibn Abdul Aziz dan Abdul Rahman, dua khalifah dari Daulah Umayyah (662-749 M). Mereka adalah

pemimpin yang arif, jauh dari KKN, dapat mengendalikan hawa nafsu, serta melindungi rakyatnya dari tindakan sewenang-wenang para pejabat negara. Contoh lain ialah, Harun Al-Rasyid, khalifah dari Daulah Abbasiyah di Baghdad (750- 1258 M) yang memegang tampuk pemerintahan antara akhir abad ke-8 hingga awal abad ke-9 M. Harun Al-Rasyid, yang sering muncul sebagai tokoh utama dalam *Alfa Layla wa Layla* (Kisah Seribu Satu Malam), tidak pernah puas menerima informasi dari para menteri dan pegawainya.

Adapun syarat menjadi pemimpin, yaitu sebagai berikut:

1. Akil baligh atau dewasa, dan berpendidikan.
2. Memiliki ilmu pengetahuan yang banyak dan mempunyai wawasan yang luas.
3. Pandai memilih wakilnya dan pandai serta berilmu pengetahuan.
4. Baik rupanya supaya semua orang menyukai dan mencintainya.
5. Berani menegur jenderal dan panglima perang,
6. Harus dapat menjaga kehormatannya jangan sampai mendatangkan fitnah.

Pemimpin yang adil, arif, dan ihsan memenuhi lima syarat:

1. Memiliki ingatan yang baik (*hifz*);
2. Memiliki pemahaman yang benar atas berbagai perkara (*fahm*),
3. Tajam pikiran dan luas wawasan (*fikr*);
4. Menghendaki kesejahteraan, kemakmuran, dan kemajuan untuk semua lapisan dan golongan masyarakat,
5. Menerangi negeri dengan cinta dan kasih sayang (*nur*) disitu pemimpin merupakan akal budinya.

Dengan demikian, jelas bahwa konsep kepemimpinan dalam Islam tidak dapat lepas dari keimanan dan kesalehan. Artinya, pemimpin harus bertanggungjawabkan kepemimpinannya di dunia dan di akhirat. Kebaikan apa yang telah ia lakukan untuk rakyat, dan kebenaran apa yang telah ia tegakkan hanya karena Allah SWT.

G. MODEL KEPEMIMPINAN/KEKUASAAN DI INDONESIA

Masyarakat Indonesia sering memanfaatkan simbol atau idiom budaya dalam kehidupan modern untuk dijadikan pengikat (*hook*) atau keterkaitan dengan dunia masa lalu (nenek moyang) sebagai salah satu pembentukan jati diri bangsa. Salah satu simbol atau idiom yang kerap digunakan dalam upaya membangun manusia Indonesia adalah dengan kesenian wayang. Karakter dari tokoh-tokoh pewayangan merupakan satu simbolisasi dari watak manusia, cerita-cerita wayang memiliki pesan keteledanan yang dapat dihayati oleh masyarakat Indonesia.

1. Wayang dan Kekuasaan

Salah satu ajaran tentang *Hasta Brata*, yaitu teori kepemimpinan; berisi mengenai hal-hal yang disimbolkan dengan benda atau kondisi alam, seperti Surya, Candra, Kartika, Angkasa, Maruta, Samudra, Dahana, dan Bhumi.

- a. *Surya* (Matahari) yang memancarkan sinar terang sebagai sumber kehidupan. Pemimpin diharapkan mampu menumbuhkan daya hidup rakyatnya untuk membangun bangsa.
- b. *Candra* (Bulan) yang memancarkan sinar di tengah kegelapan malam. Pemimpin yang mampu menciptakan keindahan dunia disebut *mamayu hayuning bawono*.
- c. *Kartika* (Bintang) yang memancarkan kemilauan dari tempat tinggi, sehingga seorang pemimpin dapat menjadikan bintang sebagai pedoman arah bagi rakyat untuk berbuat kebaikan.
- d. *Angkasa* (Langit) yang luasnya tak terbatas, diharapkan seorang pemimpin mempunyai ketulusan batin dan kemampuan mengendalikan diri dalam menampung pendapat rakyat. Selain itu, luasnya angkasa disimbolkan sebagai luasnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh pemimpin.
- e. *Maruta* (Angin) yang selalu berada dimana-mana tanpa membedakan tempat serta selalu mengisi ruang yang kosong. Pemimpin hendaknya selalu dekat dengan semua rakyat tanpa membedakan derajat dan martabat rakyatnya.
- f. *Samudra* (Laut/Air), betapun luasnya permukaannya selalu datar dan bersifat sejuk menyegarkan. Lautan merupakan simbol perdamaian, namun membawa begi yang tidak menghargainya. Oleh sebab itu, kebaikan seorang pemimpin bagi rakyatnya merupakan tanggung jawab dan kewajiban yang harus dilaksanakan dengan baik dan benar.
- g. *Dahana* (Api) seorang pemimpin hendaknya berwibawa dan berani menegakkan kebenaran secara tegas tanpa pandang bulu. Api walaupun membahayakan, dapat digunakan untuk kepentingan manusia. Oleh sebab itu, pemimpin harus memberi manfaat bagi manusia dengan kemampuannya.
- h. *Bhumi* (Bumi/Tanah) memiliki sifat kuat dan murah hati, dan selalu memberi hasil kepada yang merawatnya. Sifat bumi yang menyuburkan tanah mengandung berbagai macam kebaikan dan manfaat, sehingga pemimpin hendaknya memberikan manfaat kepada manusia seluas-luasnya.

Adapun beberapa filsafat yang dipakai agar setiap pemimpin memiliki sikap yang tenang dan berwibawa sehingga masyarakat dapat hidup tenang dalam menjalankan aktivitasnya; *Ojo gumunan, ojo kagetan lan ojo dumeh*. Maksudnya, sebagai orang pemimpin jangan terlalu mudah kagum (*gumun*) terhadap sesuatu yang baru, tidak menunjukkan sikap kaget jika ada hal-hal diluar dugaan dan tidak boleh sombong (*dumeh*) dan *aji mumpung* sewaktu menjadi pemimpin.

Falsafah sebagai anak buah pun ada dalam ajaran Jawa, falsafah ini terbentuk agar seorang bawahan dapat *tepo seliro* atau kooperatif dengan pemimpinnya dan tidak mengandalkan egoisme kepribadian, terlebih untuk memperlakukan atasannya; *Keno cepet ning aja ndhisiki* (boleh cepat, tetapi jangan mendahului pemimpin), *keno pinter ning aja ngguroni* (boleh pintar, tetapi jangan menggurui pemimpin), *keno takon ning aja ngrusuhi* (boleh bertanya, tetapi jangan menyudutkan pemimpin).

a. Asas Ketuhanan Yang Maha Esa

Dalam dunia pewayangan dikenal tokoh yang biasa disebut *Hyang Suksma Kawekas*. Tokoh ini tidak diwujudkan dalam bentuk wayang, tetapi diakui sebagai Dewa yang Tertinggi. Tokoh dalam pewayangan diwujudkan dalam bentuk Batara Guru, Batara Narada, Batara Wisnu, Batara Brahma, Batara Kamajaya, dan sebagainya. Dalam pewayangan, mereka sering digambarkan seperti manusia, walaupun sering berbuat kesalahan dan tidak jarang terpaksa meminta bantuan dengan manusia pada umumnya. Sebagai contoh, Kekawin Arjunawiwaha. Pada saat raksasa Nirwatakawaca mengamuk di Suralaya karena ditolak oleh para Dewa saat ingin meminang Dewi Supraba. Para Dewa yang tidak mampu menghadapinya, para Dewa meminta bantuan bagawan Mintraga atau bagawan Ciptaning, yaitu nama Arjuna saat menjadi petapa. Imbalan yang diperoleh oleh bagawan Ciptaning karena berhasil membunuh raksasa Nirwatakawaca adalah Dewi Supraba dan Pusaka Pasopati.

b. Asas Kemanusiaan

Jiwa yang terkandung dalam sila Kemanusiaan pada hakikatnya suatu ajaran untuk mengganggu-anggukan norma-norma kebenaran. Kebenaran yang mempunyai *sifat* universal, artinya berlaku kapan saja, di mana saja, dan oleh siapa pun. Tokoh dalam dunia pewayangan yang terkenal memiliki sifat ini adalah Raden Wibisono dalam Serat Ramayana yang wataknya mencerminkan ajaran kemanusiaan. Raden Wibisono yang rela mengorbankan saudaranya

(Prabu Dasamuka) yang merampas istri Rama dinilai telah melampaui batas kemanusiaan. Namun demi kemanusiaan, Raden Wibisono ikut aktif memerangi saudaranya untuk membantu Rama.

c. Asas Persatuan

Dalam dunia *pewayangan* tokoh yang memiliki jiwa kebangsaan terlukis pada diri Kumbakarna dalam bentuk raksasa, namun memiliki jiwa ksatria. Walaupun ia seorang adik dari raja Prabu Dasamuka, Kumbakarna menentang tindakan sang kakak yang merampas Dewi Sinta, Istri Rama. Walaupun niatnya bukan perang membela sang kakak, bagaimanapun juga Alengka adalah negaranya yang wajib dibela walaupun harus mengorbankan jiwa raganya.

d. Asas Kerakyatan/Kedaulatan Rakyat

Dalam dunia *pewayangan* dikenal tokoh punakawan yang bernama Semar. Semar adalah punakawan dari para ksatria yang berbudi luhur. Sebagai punakawan Semar adalah abdi, tetapi berjiwa pamong sehingga para ksatria menghormatinya.

Semar sebagai Dewa yang berwujud manusia mengemban tugas khusus menjaga ketenteraman dunia dalam penampilan sebagai rakyat biasa. Para ksatria utama yang berbudi luhur mempunyai keyakinan bilamana menurut segala nasihat Semar akan mendapatkan kebahagiaan. Semar dianggap memiliki kedaulatan yang hadir di tengah-tengah para ksatria sebagai penegak kebenaran dan keadilan. Dengan perkataan lain, Semar merupakan lambang rakyat yang menjadi sumber kedaulatan bagi para ksatria atau penguasa.

e. Asas Keadilan Sosial

Unsur keadilan dalam dunia *pewayangan* dilambangkan dalam diri tokoh Pandawa. Kelimanya digambarkan bersama bahagia dan bersama-sama menderita. Tiap-tiap tokoh Pandawa mempunyai ciri watak yang berlainan, namun dalam segala tingkah lakunya selalu bersatu dalam menghadapi segala tantangan. Jika hal itu *terjadi*, harmonisasi kehidupan di masyarakat akan terganggu, padahal harmonisasi kehidupan dalam paham kekuasaan Jawa harus berjalan sesuai dengan perputaran kosmos antara *jagad gede* dan *jagad cilek*.

2. Mitos Kepemimpinan

Harapan datangnya zaman Kertayuga adalah impian bagi bangsa Indonesia yang telah mengalami keterpurukan pasca bergulirnya reformasi 1998. Dibutuhkan adanya kewibawaan serta kejujuran seorang pemimpin, kesabaran, dan keteguhan

untuk bekal perjalanan jiwa sebagai ungkapan emosi yang paling tinggi guna mewujudkan perubahan dari yang *lahir* (simbol keburukan) menuju yang *bathin* (simbol kebaikan), sehingga mendapatkan *sejatineng urip* (kesejatan hidup).

Kepercayaan masyarakat terhadap mitos mendapat porsi lebih besar karena mitos adalah sarana atau media pencapai diri untuk bertemu dengan Tuhan. Termasuk di antaranya adalah mitos ramalan zaman Kalabendu atau Zaman Edan yang ada dalam serat Kalatidha hasil ramuan Ranggawarsito. Adapun sebagian isi Serat Kalatidha adalah sebagai berikut:

- a. Sekarang martabat negara telah sunyi sepi karena telah rusak pelaksanaan tata aturannya, karena tidak ada teladan, sehingga sang pujangga diliputi oleh perasaan sedih, merasa tampak kehinaannya, bagaikan kehilangan kehidupan.
- b. Rajanya raja utama, patihnya seorang patih yang amat pandai, para menterinya bertekad selamat, para punggawa rendahan dan atasannya baik-baik, namun tidak menjadi pencegah zaman terkutuk, berbeda-beda lomba angkara orang di seluruh negeri.
- c. Maka bangkitlah tangisnya, beliau sang pujangga, karena tertimpa rasa malu, oleh fitnah orang yang menyertai dalam pergaulan, pura-pura menghibur hati, padahal mencari keuntungan, akhirnya berantakan semua cita-cita karena tanpa hati.
- d. Banyak orang yang merapat/mendekati penguasa untuk menghibur atau mengasihani, padahal dengan maksud menguntungkan diri sendiri, akhirnya penguasa dan negaranya akan hancur.
- e. Dalam buku Panitisastra telah diperingatkan bahwa pada zaman yang terlaknat, orang jujur ditinggalkan, orang baik ditolak, sedangkan orang jahat diperlakukan dengan hormat.
- f. Terasalah bagi orang yang mengalami zaman edan, serbasulit dalam pemikiran kalau tidak ikut edan, tidak tahan, sedangkan kalau tidak ikut edan, tidak kebagian makan/duniawi.
- g. Sudah takdir kehendak Tuhan pemelihara umat, bahwa orang yang lupa (ikut edan) akan kebagian, sedangkan yang ingat (tidak edan) dan waspada lebih bahagia karena kasih sayang Tuhan.

Zaman edan dijadikan dasar pijakan untuk senantiasa menjaga diri dengan *eleng* pada Tuhan. Apabila manusia sadar pada *sangkan paraning dumadi* (dari mana ia berasal), ia tidak akan tergilas oleh buruknya zaman. Apabila manusia sadar pada

sangkan paraning dumadi, ia akan dapat *manunggaling kawula lan Gusti* (bersatu dengan Tuhan).

BAB III

BELAJAR DAN LATIHAN

A. PENGERTIAN BELAJAR

Belajar merupakan suatu kewajiban dan suatu usaha atau kegiatan yang bertujuan mengadakan perubahan di dalam diri seseorang, mencakup perubahan tingkah laku, sikap, kebiasaan, ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sebagainya. (Hrp dkk., 2022) mengartikan belajar sebagai perubahan tingkah laku yang relatif menetap sebagai hasil pengalaman dan latihan. Winkel berpendapat bahwa belajar pada manusia dapat dirumuskan sebagai suatu aktivitas mental atau psikis yang berlangsung dalam interaksi aktif dengan lingkungan, yang menghasilkan perubahan-perubahan dalam pengetahuan dan nilai sikap (Maman, 2018). Perubahan itu bersifat relatif konstan dan berbekas. Belajar tidak hanya dapat dilakukan di sekolah, tetapi dapat dilakukan di mana-mana, seperti di rumah ataupun di lingkungan masyarakat.

Menurut Cronbach yang dikutip oleh (Wahidin, 2024), "Belajar yang sebaik-baiknya adalah dengan mengalami dan dalam mengalami itu, pelajar mempergunakan pancaindrianya. Pancaindra tidak terbatas hanya indra pengelihatannya saja, tetapi juga berlaku bagi indra lain." Belajar dapat dikatakan berhasil jika terjadi perubahan dalam diri seseorang, akibat belajar memiliki ciri-ciri perwujudan yang khas, antara lain sebagai berikut:

1. Perubahan intensional

Perubahan dalam proses belajar dikarenakan pengalaman atau praktik yang dilakukan secara sengaja dan disadari. Pada ciri ini, seseorang menyadari adanya perubahan dalam dirinya, seperti penambahan pengetahuan, kebiasaan, dan keterampilan.

2. Perubahan positif dan aktif

Positif berarti perubahan tersebut baik dan bermanfaat bagi kehidupan serta sesuai dengan harapan karena memperoleh sesuatu yang baru, yang lebih baik dari sebelumnya. Adapun aktif, artinya perubahan tersebut terjadi karena adanya usaha dari orang yang bersangkutan.

3. Perubahan efektif dan fungsional

Perubahan dikatakan efektif apabila membawa pengaruh dan manfaat tertentu bagi seseorang. Adapun perubahan yang fungsional artinya perubahan dalam diri

seseorang tersebut relatif menetap dan apabila dibutuhkan, perubahan tersebut dapat direproduksi dan dimanfaatkan lagi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa belajar merupakan suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh perubahan tingkah laku yang harus secara keseluruhan, secara sengaja, disadari, dan perubahan tersebut relatif menetap serta membawa pengaruh dan manfaat yang positif bagi seseorang dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

B. PENGERTIAN PRESTASI BELAJAR

Menurut Poerwodarminto yang dikutip oleh (Thaib, 2013), yang dimaksud dengan prestasi adalah hasil yang telah dicapai, dilakukan atau dikerjakan oleh seseorang. Adapun prestasi belajar itu diartikan sebagai prestasi yang dicapai oleh seorang mahasiswa pada jangka waktu tertentu dan dicatat dalam buku rapor tempat ia belajar.

Melalui prestasi belajar, mahasiswa dapat mengetahui kemajuan-kemajuan yang telah dicapainya dalam belajar. Dikutip dari (Thaib, 2013), Marsun dan Martaniah berpendapat bahwa prestasi belajar merupakan hasil kegiatan belajar, yaitu sejauh mana peserta didik menguasai bahan pelajaran yang diajarkan, yang diikuti oleh munculnya perasaan puas bahwa ia telah melakukan sesuatu dengan baik. Hal ini berarti prestasi belajar hanya bisa diketahui jika telah dilakukan penilaian terhadap hasil belajar mahasiswa.

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi belajar merupakan hasil usaha belajar yang dicapai seorang mahasiswa, berupa kecakapan dari kegiatan belajar bidang akademik di tempat belajar pada jangka waktu tertentu yang dicatat pada setiap akhir semester di dalam rapor.

1. Faktor-faktor yang memengaruhi prestasi belajar

Menurut Shertzer dan Stone, secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi belajar dan prestasi belajar dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu faktor internal dan eksternal.

a. Faktor internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri mahasiswa yang dapat memengaruhi prestasi belajar. Faktor ini dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor fisiologis dan faktor psikologis. Faktor fisiologis adalah faktor yang berhubungan dengan kesehatan dan pancaindra, sedangkan faktor

psikologis adalah faktor yang dapat memengaruhi prestasi belajar mahasiswa meliputi Inteligensi, sikap, dan motivasi.

b. Faktor eksternal

Selain faktor-faktor yang ada dalam diri mahasiswa, ada hal-hal lain di luar dirinya yang dapat memengaruhi prestasi belajarnya. Faktor tersebut antara lain:

- 1.) Faktor lingkungan keluarga seperti sosial ekonomi keluarga, pendidikan orangtua, dan perhatian orang tua serta suasana hubungan antara anggota keluarga.
- 2.) Faktor lingkungan tempat belajar seperti sarana prasarana, kompetensi dosen atau maupun mahasiswa, dan metode belajar.
- 3.) Faktor lingkungan masyarakat seperti sosial budaya, partisipasi terhadap pendidikan, dan pengukuran prestasi belajar

Syaifuddin Azwar menyebutkan beberapa fungsi penilaian dalam pendidikan, yaitu sebagai berikut.

- 1.) Penilaian berfungsi selektif (fungsi sumatif): Fungsi penilaian ini merupakan pengukuran akhir dalam suatu program dan hasilnya dipakai untuk menentukan apakah mahasiswa dinyatakan lulus atau tidak dalam program pendidikan tersebut.
- 2.) Penilaian berfungsi diagnostik: Fungsi penilaian ini, selain untuk mengetahui hasil yang dicapai mahasiswa, juga mengetahui kelemahan mahasiswa. Jika dosen dapat mendeteksi kelemahan mahasiswa, kelemahan tersebut dapat segera diperbaiki.
- 3.) Penilaian berfungsi sebagai penempatan (placement): Setiap mahasiswa memiliki kemampuan berbeda satu sama lain. Penilaian dilakukan untuk menempatkan mahasiswa sesuai dengan kemampuannya.
- 4.) Penilaian berfungsi sebagai pengukur keberhasilan (fungsi formatif) Penilaian berfungsi untuk mengetahui sejauh mana suatu program dapat diterapkan. Sebagai contoh adalah rapor di setiap semester di tempat belajar-tempat belajar tingkat dasar dan menengah dapat dipakai untuk mengetahui apakah program pendidikan yang telah diterapkan berhasil diterapkan atau tidak pada mahasiswa tersebut.

C. TEORI BELAJAR

Secara pragmatis, teori belajar dapat dipahami sebagai prinsip umum atau kumpulan prinsip yang saling berhubungan dan merupakan penjelasan atas sejumlah fakta dan penemuan yang berkaitan dengan peristiwa belajar. Pada dasarnya, ada dua jenis teori belajar, yaitu teori belajar behaviorisme dan teori belajar kognitivisme (Ekawati, 2019). Teori belajar behaviorisme menekankan pada pengertian belajar sebagai perubahan tingkah laku sehingga hasil belajar adalah sesuatu yang dapat diamati dengan indra manusia yang langsung tertuang dalam tingkah laku. Adapun teori belajar kognitivisme lebih menekankan pada belajar sebagai suatu proses yang terjadi dalam akar pikiran manusia.

1. Teori Behavioristik

Behaviorisme merupakan salah satu pendekatan untuk memahami perilaku individu. Behaviorisme memandang individu hanya dari sisi fenomena jasmaniah dan mengabaikan aspek-aspek mental. Dengan kata lain, behaviorisme tidak mengakui adanya kecerdasan, bakat, minat, dan perasaan individu dalam suatu belajar. Peristiwa belajar semata-mata melatih refleks-refleks sedemikian rupa sehingga menjadi kebiasaan yang dikuasai individu. Teori kaum behavioris lebih dikenal dengan nama teori belajar, karena menurut teori ini, seluruh perilaku manusia merupakan hasil belajar. Pada teori belajar ini terdapat S-R psikologis artinya bahwa tingkah laku manusia dikendalikan oleh ganjaran atau *reward* dan penguatan atau *reinforcement* dari lingkungan.

a. Tokoh-tokoh teori belajar behavioristic

1.) Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936)

Ivan Petrovich Pavlov lahir 14 September 1849 di Ryazan Rusia. Ia mengemukakan bahwa dengan menerapkan strategi ternyata individu dapat dikendalikan melalui cara stimulus alami dengan stimulus yang tepat untuk mendapatkan pengulangan respons yang diinginkan, sementara individu tidak menyadari bahwa ia dikendalikan oleh stimulus yang berasal dari luar dirinya

2.) Thorndike (1874-1949)

Menurut Thorndike, belajar merupakan peristiwa terbentuknya asosiasi-asosiasi antara peristiwa yang disebut stimulus dan respons. Ia menggambarkan proses belajar sebagai proses pemecahan masalah. Dalam penyelidikannya tentang proses belajar, pelajar harus diberi persoalan.

Dalam hal ini Thorndike melakukan eksperimen dengan sebuah *puzzle box*. Eksperimen yang dilakukan adalah dengan kucing yang dimasukkan pada sangkar tertutup yang pintunya dapat dibuka secara otomatis bila knop di dalam sangkar disentuh. Percobaan tersebut menghasilkan teori trial and error. Ciri-ciri belajar dengan *trial and error*, yaitu adanya aktivitas, ada berbagai respons terhadap berbagai situasi, ada eliminasi terhadap berbagai respons yang salah, dan ada kemajuan reaksi-reaksi mencapai tujuan. Atas dasar percobaan di atas, Thorndike menemukan hukum-hukum belajar yaitu Hukum kesiapan, hukum latihan, dan hukum akibat.

b. Skinner (1904-1990)

Skinner menganggap reward dan reinforcement merupakan faktor penting dalam belajar. Skinner berpendapat bahwa tujuan psikologi adalah meramal, mengontrol tingkah laku. Pada teori ini guru memberi penghargaan hadiah atau nilai tinggi sehingga anak akan lebih rajin. Teori ini juga disebut dengan *operant conditioning*. *Operant conditioning* adalah suatu proses penguatan perilaku operant yang dapat mengakibatkan perilaku tersebut dapat diulang kembali atau menghilang sesuai keinginan. Prinsip belajar Skinners adalah sebagai berikut.

- 1.) Hasil belajar harus segera diberitahukan kepada seseorang. Jika salah, dibetulkan dan jika benar, diberi penguat.
- 2.) Proses belajar harus mengikuti irama dari yang belajar. Materi pelajaran digunakan sebagai sistem modul.
- 3.) Dalam proses pembelajaran lebih dipentingkan aktivitas sendiri, tidak digunakan hukuman. Untuk itu, lingkungan perlu diubah untuk menghindari hukuman.
- 4.) Tingkah laku yang diinginkan pendidik diberi hadiah dan sebaiknya hadiah diberikan dengan digunakannya variable ratio reinforcer.
- 5.) Dalam pembelajaran digunakan shapping

c. Analisis Tentang Teori Behavioristik

Teori behavioristik menjelaskan belajar sebagai perubahan tingkah laku yang menjadikan reinforcement dan punishment sebagai stimulus untuk merangsang pelajar dalam berperilaku. Pendidik yang menggunakan pendekatan behavioristik cenderung Menyusun kurikulum dalam bagian-bagian kecil disusun secara hierarki, dari yang sederhana sampai yang kompleks.

Teori behavioristik, terutama pandangan teori skinner yang paling besar pengaruhnya pada perkembangan teori belajar behavioristik. Program-program pembelajaran seperti *teaching machine*, pembelajaran berprogram, modul, dan program-program pembelajaran lain yang berpijak pada konsep hubungan stimulus respons serta factor-faktor penguat (*reinforcament*), merupakan program pembelajaran yang menerapkan teori belajar yang dikemukakan skinner. Teori behavioristik menjelaskan situasi belajar yang banyak variabel atau hal-hal yang berkaitan dengan Pendidikan atau belajar yang dapat diubah menjadi hubungan stimulus dan respons (Mursyidi, 2019).

Pandangan behavioristik memiliki kelemahan dalam menjelaskan variasi emosi dan perilaku individu, meskipun pengalaman penguatannya sama. Pandangan ini tidak dapat menjelaskan mengapa dua anak yang mempunyai kemampuan dan pengalaman yang sama. Ternyata perilakunya terhadap Pelajaran dalam memilih tugas sangat berbeda tingkat kesulitannya. Pandangan behavioristik hanya menagaku pada stimulus dan respons yang dapat diamati. Tidak memerhatikan adanya pengaruh pikiran atau perasaan yang memperhatikan unsur-unsur yang diamati tersebut.

Teori behavioristik mengarahkan pembelajar untuk berpikir linier, konvergen, tidak kreatif, dan tidak produktif. Pandangan teori bahwa belajar merupakan proses pembentukan atau shaping, yaitu membawa pelajar mencapai target, sehingga pelajar tidak bebas bereaksi dan berimajinasi. Padahal, factor yang memengaruhi proses belajar tidak sekadar pembentukan dan shaping.

Skinner dan tokoh-tokoh pendukung teori behavioristik memang tidak menganjurkan digunakannya hukuman dalam kegiatan pembelajaran. Namun, yang mereka sebut sebagai penguat negatif (*negative reinforcement*) cenderung membatasi pembelajar untuk berpikir dan berimajinasi.

Menurut Guthrie dikutip dari (Asfar dkk., 2019), hukuman memegang peran penting dalam proses belajar, namun Skinner tidak sependapat dengan Guthrie, yaitu sebagai berikut:

- 1.) Pengaruh hukuman terhadap perubahan tingkah laku sangat bersifat sementara.
- 2.) Dampak psikologis yang buruk mungkin akan terkondisi (menjadi bagian dari jiwa si terhukum) bila hukuman berlangsung lama.

3.) Hukuman mendorong si terhukum untuk mencari cara lain (meskipun salah dan buruk) agar ia terbebas dari hukuman. Dengan kata lain, hukuman dapat mendorong si terhukum melakukan hal-hal lain yang kadang-kadang lebih buruk daripada kesalahan yang diperbuatnya.

Skinner lebih percaya pada penguat negative karena tidak sama dengan hukuman. Apabila hukuman harus diberikan (sebagai stimulus) agar Si respons yang muncul berbeda dengan respons yang sudah ada, penguat negatif (sebagai stimulus) harus dikurangi agar respons yang sama menjadi semakin kuat. Lawan dari penguatan negatif adalah penguatan positif (*positive reinforcement*). Keduanya bertujuan memperkuat respons. Akan tetapi, penguat positif menambah hukuman/ganjaran, sedangkan penguat negatif mengurangi hukuman/ganjaran agar memperkuat respons.

Aliran psikologi belajar pengaruh terhadap arah pengembangan teori dan praktik Pendidikan dan pembelajaran adalah aliran behavioristik. Teori behavioristik dengan model hubungan stimulus, mendudukan orang yang belajar sebagai individu yang pasif. Respons atau perilaku dengan menggunakan metode drill atau pembiasaan semata.

Aplikasi teori behavioristik dalam kegiatan pembelajaran bergantung pada beberapa hal, seperti tujuan pembelajaran, sifat materi pelajaran, karakteristik pembelajar, media dan fasilitas pembelajaran yang tersedia. Pembelajaran yang dirancang dan berpijak pada teori behavioristik memandang bahwa pengetahuan adalah objektif, pasti, tetap, tidak berubah. Pengetahuan telah terstruktur dengan rapi, sehingga belajar adalah perolehan pengetahuan, sedangkan mengajar adalah memindahkan pengetahuan (*transfer of knowledge*) kepada orang yang belajar atau pembelajar. Fungsi mind atau pikiran adalah menjiplak struktur pengetahuan yang sudah ada melalui proses berpikir yang dapat dianalisis sehingga makna yang dihasilkan dari proses berpikir seperti ini ditentukan oleh karakteristik struktur pengetahuan tersebut. Pembelajar akan memiliki pemahaman yang sama terhadap pengetahuan yang diajarkan. Artinya, apa yang dipahami oleh pengajar atau guru yang harus dipahami oleh pelajar.

Demikian pembelajar dianggap sebagai objek pasif yang selalu membutuhkan motivasi dan penguatan dari pendidik. Para pendidik mengembangkan kurikulum yang terstruktur dengan menggunakan standar-standar dalam proses pembelajaran yang harus dicapai oleh para pembelajar.

Dalam proses evaluasi belajar, pembelajaran diukur pada hal-hal yang dapat diamati sehingga yang bersifat tidak teramati kurang dijangkau dalam proses evaluasi.

Implikasi dari teori behavioristik dalam proses pembelajaran dirasakan kurang memberikan ruang gerak yang bebas bagi pembelajar untuk bereaksi, bereksperimentasi, dan mengembangkan kemampuannya. Karena system pembelajaran bersifat otomatis-mekanis dalam menghubungkan stimulus dan respons sehingga terkesan seperti kinerja mesin atau robot- pembelajar kurang mampu untuk berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka.

teori behavioristik memandang bahwa pengetahuan telah terstruktur rapi dan teratur, pembelajar atau orang yang belajar harus dihadapkan pada aturan-aturan yang jelas dan ditetapkan terlebih dulu secara ketat. Pembiasaan dan disiplin menjadi sangat esensial dalam belajar sehingga pembelajaran lebih banyak dikaitkan dengan penegakan disiplin. Kegagalan atau ketidakmampuan dalam penambahan pengetahuan dikategorikan sebagai kesalahan yang perlu dihukum, sedangkan keberhasilan belajar atau kemampuan dikategorikan sebagai bentuk perilaku yang pantas diberi hadiah. Ketaatan pada aturan dipandang sebagai penentu keberhasilan belajar. Pembelajar adalah objek yang berperilaku sesuai dengan aturan, sehingga kontrol belajar harus dipegang oleh sistem yang berada di luar dirinya.

Tujuan pembelajaran menurut teori behavioristik pada penambahan pengetahuan, sedangkan belajar sebagai aktivitas "mimetic", yang menuntut pembelajar untuk mengungkapkan kembali pengetahuan yang sudah dipelajari dalam bentuk laporan, kuis, atau tes. Penyajian isi atau materi pelajaran menekankan pada keterampilan yang terisolasi atau akumulasi fakta mengikuti urutan dari bagian keseluruhan. Pembelajaran mengikuti urutan kurikulum secara ketat, sehingga aktivitas belajar didasarkan pada buku teks/buku wajib dengan keterampilan mengungkapkan kembali isi buku teks/buku wajib tersebut. Pembelajaran dan evaluasi menekankan pada hasil belajar.

Evaluasi pada respons pasif, keterampilan secara terpisah, menggunakan paper dan pencil test. Evaluasi hasil belajar menuntut jawaban yang benar, maksudnya pembelajar menjawab secara "benar" sesuai dengan keinginan guru, hal ini menunjukkan bahwa pembelajar telah menyelesaikan tugas belajarnya. Evaluasi belajar dipandang sebagai bagian yang terpisah dari kegiatan

pembelajaran. Teori ini menekankan evaluasi pada kemampuan belajar secara individual.

Banyak orang yang berpendapat bahwa meraih prestasi yang tinggi dalam belajar, seseorang harus memiliki *Intelligence Quotient* (IQ) yang tinggi karena bekal potensial yang akan memudahkan dalam belajar dan akan menghasilkan prestasi belajar yang optimal. Menurut binet dalam buku (Winkel, 1991), hakikat inteligensi adalah kemampuan untuk menetapkan suatu tujuan, mengadakan penyesuaian dalam rangka mencapai tujuan dan untuk menilai keadaan diri secara kritis dan objektif.

Proses belajar mengajar sering ditemukan mahasiswa yang tidak dapat meraih prestasi belajar yang setara dengan kemampuan inteligensinya. Ada mahasiswa yang mempunyai kemampuan inteligensi tinggi, namun ada mahasiswa yang kemampuan inteligensinya relatif rendah, dapat meraih prestasi belajar yang relatif tinggi. Itu sebabnya, taraf inteligensi merupakan satu-satunya factor yang menekankan keberhasilan. Menurut (Goleman, 1998), kecerdasan intelektual (IQ) hanya menyumbang 20% bagi kesuksesan, sedangkan 80% adalah sumbangan factor kekuatan-kekuatan lain, diantaranya adalah kecerdasan emosional atau *emotional quotient* (EQ), yakni kemampuan memotivasi diri sendiri, mengatasi frustrasi, mengontrol desakan hati, mengatur suasana hati (*mood*), berempati serta kemampuan bekerja sama.

Dalam proses belajar, kedua inteligensi itu sangat diperlukan. IQ tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa partisipasi penghayatan emosional terhadap mata pelajaran yang disampaikan di tempat belajar. kedua inteligensi itu saling melengkapi. Keseimbangan antara IQ dan EQ merupakan kunci keberhasilan belajar. Pendidikan di tempat belajar bukan hanya perlu mengembangkan *rational intelligence*, yaitu model pemahaman yang lazim dipahami mahasiswa saja, melainkan juga perlu mengembangkan *emotional intelligence* mahasiswa.

Hasil beberapa penelitian di *University of Vermont* mengenai analisis struktur neurologis otak manusia dan penelitian perilaku oleh LeDoux menunjukkan bahwa dalam peristiwa penting kehidupan seseorang, EQ selalu mendahului inteligensi rasional (Suciati, 2016). EQ yang baik dapat menentukan keberhasilan individu dalam prestasi belajar membangun kesuksesan karier, mengembangkan hubungan suami-istri yang harmonis dan dapat mengurangi remaja.

Memang harus diakui bahwa memiliki IQ rendah dan mengalami keterbelakangan mental akan mengalami kesulitan, bahkan mungkin tidak mampu mengikuti pendidikan formal yang sesuai dengan usia. Namun, fenomena menunjukkan bahwa tidak sedikit orang dengan IQ tinggi berprestasi rendah, dan ada yang memiliki IQ sedang, tetapi dapat mengungguli prestasi belajar orang dengan IQ tinggi. Kemunculan istilah kecerdasan emosional dalam Pendidikan, bagi sebagian orang mungkin dianggap sebagai jawaban atas kegagalan tersebut. Teori Daniel Goleman, sesuai dengan judul bukunya, memberikan definisi baru terhadap kata cerdas Walaupun EQ merupakan hal yang relatif baru dibandingkan IQ beberapa penelitian telah mengisyaratkan bahwa kecerdasan emosional tidak kalah penting dengan IQ.

Dikutip dari (Firmansyah, 2010) Goleman berpendapat bahwa khusus pada orang-orang yang murni hanya memiliki kecerdasan akademis tinggi, cenderung memiliki rasa gelisah yang tidak beralasan, terlalu kritis, rewel, cenderung menarik diri, terkesan dingin, dan cenderung sulit mengekspresikan kekesalan dan kemarahannya secara tepat. Namun taraf kecerdasan emosionalnya rendah, ia cenderung akan terlihat sebagai orang yang keras kepala, sulit bergaul, mudah frustrasi, tidak mudah percaya kepada orang lain, tidak peka dengan kondisi lingkungan dan cenderung putus asa bila mengalami stres. Kondisi sebaliknya, dialami oleh orang-orang yang memiliki taraf IQ rata-rata, namun memiliki kecerdasan emosional yang tinggi.

2. Teori Belajar Kognitivisme

Ada beberapa penemuan para ahli sebelumnya mengenai belajar sebagai sebuah proses hubungan *stimulus-responsse-reinforcement*. berpendapat bahwa tingkah laku seseorang tidak hanya dikontrol oleh reward dan reinforcement. Menurut mereka tingkah laku seseorang senantiasa didasarkan pada kognitif, yaitu tindakan mengenal atau memikirkan situasi tempat tingkah laku itu terjadi. Dalam situasi belajar, seseorang terlibat langsung dalam situasi dan memperoleh insight untuk pemecahan masalah. Mereka memberi tekanan pada organisasi pengamatan atas stimuli di dalam lingkungan serta pada faktor yang memengaruhi pengamatan tersebut.

Tokoh dan Teori Kognitif

Berikut ini adalah beberapa tokoh dan teori kognitif.

a. Teori Kognitif Gestalt

Teori kognitif mulai berkembang dengan lahirnya teori belajar gestalt. Peletak dasar teori gestalt adalah Merx Wertheimer (1880- 1943) yang meneliti tentang pengamatan dan problem solving. diikuti oleh Kurt Koffka (1886-1941) yang menguraikan secara terperinci tentang hukum-hukum pengamatan, kemudian Wolfgang Kohler (1887-1959) yang meneliti tentang insight pada simpase. Menurut pandangan gestaltis, semua kegiatan belajar menggunakan pemahaman terhadap hubungan-hubungan, terutama hubungan antara bagian dan keseluruhan. Intinya, menurut mereka, tingkat kejelasan dan keberartian dari apa yang diamati dalam situasi belajar adalah lebih meningkatkan kemampuan belajar seseorang dari pada dengan hukuman dan ganjaran.

b. Teori Belajar Cognitive-field dari Lewin

Kurt Lewin (1892-1947) mengembangkan suatu teori belajar kognitivfield dengan menaruh perhatian kepada kepribadian dan psikologi sosial. Lewin memandang individu berada di dalam suatu medan kekuatan yang bersifat psikologis Medan tempat individu bereaksi disebut life space. Life space mencakup perwujudan lingkungan tempat individu bereaksi. Jadi, menurut Lewin, belajar berlangsung sebagai akibat dari perubahan dalam struktur kognitif. Perubahan kognitif itu merupakan hasil dari dua macam kekuatan, yaitu satu dari struktur medan kognisi, yang lainnya dari kebutuhan motivasi internal individu. Lewin memberikan peranan lebih penting pada motivasi dari reward.

c. Teori Belajar Cognitive Developmental dari Piaget

Dalam teori Piaget memandang bahwa proses berpikir sebagai aktivitas gradual dari fungsi intelektual dari konkret menuju abstrak. Piaget adalah ahli psikolog developmentat karena penelitiannya mengenai tahap-tahap perkembangan pribadi serta perubahan umur yang memengaruhi kemampuan belajar individu. Pertumbuhan intelektual itu tidak kuantitatif, melainkan kualitatif Pada intinya, perkembangan kognitif bergantung pada akomodasi.

d. Jerome Bruner dengan Discovery Learningnya

J. Bruner ialah pendapat Piaget yang menyatakan bahwa anak harus berperan secara aktif di dalam belajar di kelas. Bruner memakai cara discovery learning, yaitu murid mengorganisasi bahan pelajaran yang dipelajari dengan suatu bentuk akhir yang sesuai dengan tingkat kemajuan anak tersebut. Menurut

Bruner, guru harus memberikan kesempatan kepada muridnya untuk menjadi seorang problem solver, seorang scientist, historian, atau ahli matematika.

Berikut adalah beberapa teori belajar kognitif menurut beberapa pakar teori belajar kognitif.

e. Teori Belajar Piaget

Jean Piaget adalah seorang ilmuwan perilaku dari Swiss, ilmuwan yang sangat terkenal dalam penelitian mengenai perkembangan berpikir, khususnya proses berpikir pada anak.

Menurut Piaget, setiap anak mengembangkan kemampuan berpikirnya menurut tahap yang teratur. Pada satu tahap perkembangan akan muncul skema atau struktur tertentu yang keberhasilannya pada setiap tahap sangat bergantung pada tahap sebelumnya. Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah:

1.) Tahap sensori motor (dari lahir sampai kurang lebih umur dua tahun)

Dalam dua tahun pertama, seorang anak memahami lingkungannya dengan jalan melihat, meraba atau memegang, mengecap, mencium, dan menggerakkan. Pada saat ini, muncul beberapa kemampuan kognitif yang penting. Anak tersebut mengetahui bahwa perilaku yang menimbulkan akibat tertentu pula bagi dirinya. Misalnya, dengan menendang-nendang dia tahu bahwa selimutnya akan bergeser darinya.

2.) Tahap pra-operasional (kurang lebih umur dua tahun hingga tujuh tahun)

Dalam tahap ini sangat menonjol kecenderungan anak untuk selalu mengandalkan dirinya pada persepsinya mengenai realitas. Dengan adanya perkembangan bahasa dan ingatan anak pun mampu mengingat banyak hal tentang lingkungannya. Intelek anak dibatasi oleh egosentrisnya, yaitu ia tidak menyadari orang lain mempunyai pandangan yang berbeda dengannya.

3.) Tahap operasi konkret (kurang lebih tujuh sampai sebelas tahun)

Dalam Upaya mengerti tentang alam sekelilingnya, mereka tidak terlalu menggantungkan diri pada informasi yang datang dari pancaindra. Anak-anak yang sudah mampu berpikir secara operasi konkret sudah menguasai sebuah pelajaran yang penting, yaitu bahwa ciri yang ditangkap oleh pancaindra seperti besar dan bentuk sesuatu, dapat saja berbeda tanpa harus memengaruhi misalnya kuantitas. Anak-anak sering dapat mengikuti logika atau penalaran, tetapi jarang mengetahui bila membuat kesalahan.

4.) Tahap operasi formal (kurang lebih umur sebelas tahun sampai lima belas tahun)

Selama tahap ini, anak sudah mampu berpikir mengenai gagasan. Anak dengan operasi formal ini sudah dapat memikirkan beberapa alternatif pemecahan masalah. Mereka dapat mengembangkan hukum-hukum yang berlaku umum dan pertimbangan ilmiah. Pemikirannya tidak jauh karena selalu terikat pada hal-hal yang bersifat konkret.

Berdasarkan uraian di atas, Piaget membagi tahapan perkembangan kemampuan kognitif anak menjadi empat tahap yang didasarkan pada usia anak tersebut (Nainggolan & Daeli, 2021).

Teori belajar Piaget memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap perkembangan teori pembelajaran kognitif. Salah satu kritik yang cukup terhadap teori Piaget pengertian suatu struktur yang sama akan diperoleh pada usia yang sama dalam berbagai domain intelektual. Ternyata, bersandar pada studi eksperimental yang dilakukan oleh para peneliti, hal ini dianggap sebagai sebuah penyimpangan. Penyimpangan yang dimaksud adalah terjadinya perbedaan cara dalam memperoleh sebuah struktur yang sama oleh seorang individu.

Dari beberapa hasil pengembangan penelitian dalam teori, ternyata penyimpangan ini lazim terjadi sebagaimana diungkapkan oleh Biggs dan Collis (1982). Fakta ini memicu sebuah pengembangan teori dari teori Piaget yang dikenal dengan neo Piagetian theories.

Biggs dan Collis adalah peneliti yang melakukan analisis teori belajar Piaget. Salah satu utama yang dikaji oleh kedua peneliti ini berkaitan dengan struktur kognitif. Teori ini dikenal dengan *Structure of Observed Learning Outcomes* (SOLO). Dikutip ari (Dr. Nurlina, S.Si., M.Pd, 2021) dalam bukunya, Biggs dan Collis membedakan antara *generalized cognitive structure* atau struktur kognitif umum anak dengan *actual response* atau respons langsung anak ketika diberikan perintah-perintah. sehingga perlu mengacu pada sebuah "*hypothesized cognitive structure*" (HCS) atau struktur kognitif hipotesis. Menurut mereka, HCS ini relatif lebih stabil dari waktu ke waktu serta bebas dari pengaruh pembelajaran di saat anak diukur menggunakan taxonomi SOLO dalam menyelesaikan tugas tertentu. seperti yang diasumsikan dalam taksonomi SOLO, bahwa

penampilan seseorang sangatlah beragam dalam menyelesaikan satu tugas dengan tugas lainnya. Hal ini berkaitan erat dengan logika yang mendasarinya. Selanjutnya, asumsi ini juga meliputi penyimpangan yang dalam model ini dikatakan sebagai berikut.

Siswa dapat saja berada pada awal level formal dalam matematika, namun berada pada level awal konkret dalam sejarah. Hasil observasi seperti ini tidak dapat mengindikasikan terdapatnya "pertukaran" dalam perkembangan kognitif yang berlangsung, tetapi pertukaran terjadi pada konstruksi yang lebih proksimal, pembelajaran, penampilan, atau motivasi. dapat dikatakan bahwa teori tersebut terhadap kualitas respons anak. Butir-butir rangsangan dalam konteks ini tidak difokuskan untuk melihat kebenaran dari jawaban saja, melainkan lebih pada melihat struktur alamiah dari respons siswa dan perubahannya dari waktu ke waktu.

Untuk menjelaskan konsep "pertukaran" yang terjadi dalam pertumbuhan kognitif yang tidak biasa di antara anak-anak sekolah, Biggs & Collis menyediakan suatu level tersendiri yang diberi nama post formal mode. terdapat satu perbedaan penting dari teori yang dikemukakan Piaget, yaitu ketika mode atau level baru mulai muncul, ini tidak akan menggantikan level yang lama begitu saja, melainkan dapat berkembang bersamaan. Level terakhir adalah batas tertinggi dari proses abstraksi yang dapat ditunjukkan anak, bukan seluruh penampilan yang harus menyesuaikan dengan levelnya. Secara khusus, ketika semakin banyak mode yang multimodal fungsional menjadi normanya.

Berikut adalah lima mode yang diutarakan oleh Biggs dan Collis.

1.) Mode sensorimotor

Mode ini adalah lingkungan fisik sekitar anak. Anak membangun kemampuan untuk melakukan koordinasi dan mengatur interaksinya dengan lingkungan sekitar. Perkembangan pada mode ini ditunjukkan oleh kegiatan-kegiatan fisik ketika diperolehnya tacit knowledge.

2.) Mode iconic

Pada mode ini, simbol-simbol dan gambar digunakan untuk merepresentasikan elemen-elemen yang diperolehnya pada mode sensorimotor. Ciri-ciri anak yang berada pada mode ini, antara lain sering menggunakan strategi menebak, senang menggunakan alat peraga, dan

senang membuat gambaran- gambaran mental. Mode sensorimotor dan iconic adalah mode- mode alamiah dari seorang manusia yang berkembang secara alamiah. Adapun target pertama dari sekolah formal ada pada mode concrete symbolic.

3.) *Mode concrete symbolic*

Pada mode ini, anak mengalami "pertukaran" dalam proses merepresentasikan dunia fisik melalui bahasa oral ke dalam bentuk tulisan, yaitu sebuah sistem simbol yang akan mereka gunakan dalam kehidupannya di dunia.

Sebuah sistem simbol memiliki tingkatan dan logika internal yang dapat memfasilitasi sebuah hubungan antara sistem simbol dan lingkungan fisik di sekitarnya. Sistem simbol yang digunakan di sekolah, antara lain adalah matematika dan bahasa. Mode concrete symbolic adalah mode terbesar sebagai target dari matematika sekolah. Hal ini karena dalam matematika, anak menggambarkan dan mengoperasikan objek-objek yang berada di sekitarnya.

4.) *Mode formal*

Pada mode ini, titik berat kemampuan seseorang adalah pada kemampuan mengonstruksi teori tanpa bantuan contoh benda konkret. Kemampuan berpikir pada tahap ini meliputi membuat formula hipotesis dan membuat penalaran yang proporsional. Oleh karena itu, kemampuan ini dituntut pada mahasiswa-mahasiswa di perguruan tinggi

5.) *Mode post formal*

Penyusunan teori berdasarkan Keberadaan mode ini lebih menekankan pada pembuatan bukti-bukti empiris. Karakteristik terpenting dari mode ini adalah kemampuan untuk bertanya tentang prinsip-prinsip mendasar dan suatu hal.

Taksonomi SOLO terdiri atas lima tahapan yang dapat menggambarkan perkembangan kemampuan berpikir pada siswa dan dapat diterapkan diberbagai bidang.

Berikut adalah tahapan respons berpikir berdasar taksonomi SOLO.

1.) Tahap *pre-structural*

Pada tahap ini, siswa hanya memiliki sedikit informasi yang bahkan tidak saling berhubungan, sehingga tidak membentuk sebuah kesatuan konsep sama sekali dan tidak mempunyai makna apa pun.

2.) *Tahap uni-structural*

Pada tahap ini, terlihat adanya hubungan yang jelas dan sederhana antara satu konsep dan konsep lainnya, tetapi inti konsep tersebut secara luas belum dipahami. Beberapa kata kerja yang ada pada tahap ini adalah mengidentifikasi, mengingat, dan melakukan prosedur sederhana.

3.) *Tahap multi-structural*

Pada tahap ini, siswa sudah memahami beberapa komponen, namun hal ini masih bersifat terpisah satu sama lain sehingga belum membentuk pemahaman secara komprehensif. Adapun beberapa kata kerja yang mendeskripsikan kemampuan siswa pada tahap ini, antara lain membilang atau mencacah, mengurutkan, mengklasifikasikan, menjelaskan, membuat daftar, menggabungkan, dan melakukan algoritma.

4.) *Tahap relational*

Pada tahap ini, siswa dapat menghubungkan antara fakta dan teori, serta tindakan dan tujuan. Pada tahap ini, siswa menunjukkan pemahaman beberapa komponen dari satu kesatuan konsep serta dapat mengaplikasikan sebuah konsep pada keadaan-keadaan yang serupa. Adapun kata kerja yang mengindikasikan kemampuan pada tahap ini, antara lain membandingkan, membedakan, menjelaskan hubungan sebab akibat, menggabungkan, menganalisis, mengaplikasikan, dan menghubungkan.

Pada tahap ini, siswa melakukan koneksi tidak hanya sebatas pada konsep-konsep yang sudah diberikan saja, Dapat membuat generalisasi serta dapat melakukan sebuah perumpamaan pada situasi- situasi spesifik. Kata kerja yang merefleksikan kemampuan pada tahap ini, antara lain membuat suatu teori, membuat hipotesis, membuat generalisasi, melakukan refleksi, serta membangun suatu konsep.

3. Teori Belajar Humanisme

Pengertian humanistik yang beragam membuat batasan-batasan aplikasinya dalam dunia pendidikan mengundang berbagai arti pula. Oleh karena itu, perlu adanya satu pengertian yang disepakati mengenai kata humanistik dalam pendidikan. Dalam artikel "*What is Humanistic Education?*", Krischenbaum

menyatakan bahwa sekolah, kelas, atau guru dapat dikatakan bersifat humanistik dalam beberapa kriteria (Sulaiman & Neviyarni, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa tipe pendekatan humanistik dalam pendidikan. Ide mengenai pendekatan-pendekatan ini terangkum dalam psikologi humanistik.

Dalam artikel *"Some educational implications of the Humanistic Psychologist,"* Abraham Maslow mencoba untuk mengkritisi teori Freud dan behavioristik (Maslow, 1968). Menurut Maslow, yang terpenting dalam melihat manusia adalah potensi yang dimilikinya. Humanistik lebih melihat pada sisi perkembangan kepribadian manusia dari pada berfokus pada "ketidaknormalan" atau "sakit", seperti yang dilihat oleh teori psikoanalisa Freud. Pendekatan ini melihat kejadian setelah "sakit" tersebut sembuh, yaitu bagaimana manusia membangun dirinya untuk melakukan hal-hal yang positif. Kemampuan bertindak positif ini yang disebut sebagai potensi manusia dan para pendidik yang beraliran humanistik biasanya memfokuskan pengajarannya pada pembangunan kemampuan positif ini.

Kemampuan positif di sini erat kaitannya dengan pengembangan emosi positif yang terdapat dalam domain afektif, misalnya keterampilan membangun dan menjaga relasi yang hangat dengan orang lain, bagaimana mengajarkan kepercayaan, penerimaan, kesadaran, memahami perasaan orang lain, kejujuran interpersonal, dan pengetahuan interpersonal lainnya. Intinya adalah meningkatkan kualitas keterampilan interpersonal dalam kehidupan sehari-hari.

Selain menitikberatkan pada hubungan interpersonal, para pendidik yang beraliran humanistik juga mencoba untuk membuat pembelajaran yang membantu anak didik untuk meningkatkan kemampuan dalam membuat, berimajinasi, mempunyai pengalaman, berintuisi, merasakan, dan berfantasi. Pendidik humanistik mencoba untuk melihat dalam spektrum yang luas mengenai perilaku manusia. "Berapa banyak hal yang bisa dilakukan manusia? Dan bagaimana aku bisa membantu mereka untuk melakukan hal-hal tersebut dengan lebih baik?" Melihat hal-hal yang diusahakan oleh para pendidik humanistik, tampak bahwa pendekatan ini mengedepankan pentingnya emosi dalam dunia pendidikan. Freudian melihat emosi sebagai hal yang mengganggu perkembangan, sementara humanistik melihat keuntungan pendidikan emosi. Jadi, bisa dikatakan bahwa emosi adalah karakteristik yang sangat kuat yang tampak dari para pendidik beraliran humanistik. Karena berpikir dan merasakan saling beriringan, mengabaikan pendidikan emosi sama dengan mengabaikan salah satu potensi terbesar manusia. Kita dapat belajar

menggunakan emosi kita dan mendapat keuntungan dari pendekatan humanistik ini sama seperti yang kita dapatkan dari pendidikan yang menitikberatkan kognisi.

Tokoh Teori Belajar Humanistik

a. Arthur Combs (1912-1999)

Bersama Donald Snygg (1904-1967), Arthur Combs mencurahkan banyak perhatian pada dunia pendidikan. Menurutnya, *meaning* (makna atau arti) adalah konsep dasar yang sering digunakan. Belajar terjadi bila mempunyai arti bagi individu. Guru tidak bisa memaksakan materi yang tidak disukai atau tidak relevan dengan kehidupan mereka. Anak tidak bisa matematika atau sejarah bukan karena bodoh melainkan karena mereka enggan dan terpaksa dan merasa sebenarnya tidak ada alasan penting untuk harus mempelajarinya. Perilaku buruk itu sebenarnya hanyalah dari ketidakmampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang tidak akan memberikan kepuasan baginya (Sarnoto, 2017).

Untuk itu, guru harus memahami perilaku siswa dengan mencoba memahami dunia persepsi siswa tersebut sehingga apabila ingin mengubah perilakunya, guru harus berusaha mengubah keyakinan atau pandangan siswa yang ada. Perilaku internal membedakan seseorang dari yang lain. Dikutip dari (Ekawati, 2019), Combs berpendapat bahwa banyak guru membuat kesalahan dengan berasumsi bahwa siswa mau belajar apabila materi pelajarannya disusun dan disajikan sebagaimana mestinya. Padahal, arti tidaklah menyatu pada materi pelajaran itu. Dengan demikian, yang penting ialah bagaimana membawa siswa untuk memperoleh arti bagi pribadinya dari materi pelajaran tersebut dan menghubungkannya dengan kehidupannya.

Combs memberikan lukisan persepsi diri dan dunia seseorang Seperti dua lingkaran (besar dan kecil) yang bertitik pusat pada satu. Lingkaran kecil (1) adalah gambaran dari persepsi diri dan lingkungan besar (2) adalah persepsi dunia. Semakin jauh peristiwa- Peristiwa itu dari persepsi diri, semakin berkurang pengaruhnya terhadap perilakunya. Jadi, hal-hal yang mempunyai sedikit hubungan dengan diri makin mudah terlupakan.

b. Abraham Maslow

Maslow mengemukakan bahwa individu berperilaku dalam upaya memenuhi kebutuhan yang bersifat hierarkis. Pada diri tiap orang terdapat berbagai perasaan takut, seperti rasa takut untuk berusaha atau berkembang,

takut untuk mengambil kesempatan, takut membahayakan apa yang sudah ia miliki, dan sebagainya. Di sisi lain, seseorang juga memiliki dorongan untuk lebih maju ke arah keutuhan, keunikan diri, berfungsinya semua kemampuan, kepercayaan diri menghadapi dunia luar dan pada saat itu juga, ia dapat menerima diri sendiri (*self*). Abraham Maslow dikenal sebagai pelopor aliran psikologi humanistik. Ia percaya bahwa manusia tergerak untuk memahami dan menerima dirinya sebisa mungkin. Teorinya yang sangat terkenal sampai dengan hari ini adalah teori tentang *Hierarchy of Needs* (hierarki kebutuhan). Menurut Maslow, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut memiliki tingkatan atau hierarki, mulai dari yang paling rendah (bersifat dasar/fisiologis) sampai yang paling tinggi (aktualisasi diri). Adapun hierarki kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1.) kebutuhan fisiologis/dasar
- 2.) kebutuhan akan rasa aman dan tenteram
- 3.) kebutuhan untuk dicintai dan disayangi
- 4.) kebutuhan untuk dihargai
- 5.) kebutuhan untuk aktualisasi diri.

c. Carl Rogers

Carl Ransom Rogers dilahirkan di Oak Park, Illinois, pada tahun 1902 dan wafat di LaJolla, California, pada tahun 1987. Semasa mudanya, Rogers tidak memiliki banyak teman sehingga ia lebih banyak menghabiskan waktunya untuk membaca. Ia membaca buku saja yang ditemuinya, termasuk kamus dan ensiklopedi, meskipun apa ia sebenarnya sangat menyukai buku-buku petualangan. Ia pernah belajar di bidang agrikultural dan sejarah di *University of Wisconsin*. Pada tahun 1928, ia memperoleh gelar Master di bidang psikologi dari *Columbia University* dan kemudian memperoleh gelar Ph.D. di bidang psikologi klinis pada tahun 1931.

Pada tahun 1931, Rogers bekerja di *Child Study Department of the Society for the Prevention of Cruelty to Children* (bagian studi tentang anak pada perhimpunan pencegahan kekerasan terhadap anak) di Rochester, New York. Pada masa-masa berikutnya, ia sibuk membantu anak-anak bermasalah/nakal dengan menggunakan metode-metode psikologi. Pada tahun 1939, ia menerbitkan satu tulisan berjudul "*The Clinical Treatment of the Problem*

Child", yang membuatnya mendapatkan tawaran sebagai profesor pada fakultas psikologi di Ohio State University. Pada tahun 1942, Rogers menjabat sebagai ketua *American Psychological Society*.

Carl Rogers adalah seorang psikolog humanistik yang menekankan perlunya sikap saling menghargai dan tanpa prasangka (antara klien dan terapis) dalam membantu individu mengatasi masalah-masalah kehidupannya. Rogers menyakini bahwa klien sebenarnya memiliki jawaban atas permasalahan yang dihadapinya dan tugas terapis hanya membimbing klien menemukan jawaban yang benar. Menurut Rogers, teknik-teknik assessment dan pendapat para terapis bukanlah hal yang penting dalam melakukan treatment kepada klien (Samian, 2025).

Menurut Rogers, yang terpenting dalam proses pembelajaran adalah pentingnya guru memerhatikan prinsip pendidikan dan pembelajaran, yaitu sebagai berikut.

- 1.) Menjadi manusia berarti memiliki kekuatan yang wajar untuk belajar. Siswa tidak harus belajar tentang hal-hal yang tidak ada artinya.
- 2.) Siswa akan mempelajari hal-hal yang bermakna bagi dirinya. Pengorganisasian bahan pelajaran berarti mengorganisasikan bahan dan ide baru sebagai bagian yang bermakna bagi siswa.
- 3.) Pengorganisasian bahan pengajaran berarti mengorganisasikan bahan dan ide baru sebagai bagian yang bermakna bagi siswa.
- 4.) Belajar yang bermakna dalam masyarakat modern berarti belajar tentang proses.

Dari bukunya, *Freedom to Learn*, ia menunjukkan sejumlah prinsip dasar humanistik yang penting di antaranya sebagai berikut:

- 1.) Manusia itu mempunyai kemampuan belajar secara alami.
- 2.) Belajar yang signifikan terjadi apabila materi pelajaran dirasakan siswa mempunyai relevansi dengan maksud-maksud sendiri.
- 3.) Belajar yang menyangkut perubahan di dalam persepsi mengenai dirinya sendiri dianggap mengancam dan cenderung untuk ditolak.
- 4.) Tugas-tugas belajar yang mengancam diri lebih mudah dirasakan dan diasimilasikan apabila ancaman-ancaman dari luar itu semakin kecil.
- 5.) Apabila ancaman terhadap diri siswa rendah, pengalaman dapat diperoleh dengan berbagai cara yang berbeda-beda dan terjadilah proses belajar.

- 6.) Belajar yang bermakna diperoleh siswa dengan melakukannya
- 7.) Belajar diperlancar bilamana siswa dilibatkan dalam proses belajar dan ikut bertanggung jawab terhadap proses belajar itu.
- 8.) Belajar inisiatif sendiri yang melibatkan pribadi siswa seutuhnya, baik perasaan maupun intelek, merupakan cara yang dapat memberikan hasil yang mendalam dan lestari.
- 9.) Kepercayaan terhadap diri sendiri, kemerdekaan, kreativitas, lebih mudah dicapai, terutama jika siswa dibiasakan untuk mawas diri dan mengkritik dirinya sendiri dan penilaian dari orang lain merupakan cara kedua yang penting.
- 10.) Belajar yang paling berguna secara sosial di dalam dunia modern ini adalah belajar mengenai proses belajar, suatu keterbukaan yang terus menerus terhadap pengalaman dan penyatuannya ke dalam diri sendiri mengenai proses perubahan itu.

4. Teori Belajar Konstruktivisme

Menurut teori belajar konstruktivisme, pengetahuan tidak dapat dipindahkan begitu saja dari pikiran guru ke dalam pikiran siswa. Artinya, bahwa siswa harus aktif secara mental membangun struktur pengetahuannya berdasarkan kematangan kognitif yang dimilikinya. Dengan kata lain, siswa tidak diharapkan sebagai botol-botol kecil yang siap diisi dengan berbagai ilmu pengetahuan sesuai dengan kehendak guru. Sehubungan dengan hal di atas, (Rasyad, 2015) mengemukakan tiga penekanan dalam teori belajar konstruktivisme sebagai berikut.

- a. Peran aktif siswa dalam mengonstruksi pengetahuan secara bermakna.
- b. Pentingnya membuat kaitan antara gagasan dalam pengonstruksian secara bermakna.
- c. Mengaitkan antara gagasan dan informasi baru yang diterima.

Dikutip dari (Hasnunidah, 2011), Wheatley mendukung pendapat di atas dengan mengajukan dua prinsip utama dalam pembelajaran dengan teori belajar konstruktivisme. Pertama, pengetahuan tidak dapat diperoleh secara pasif, tetapi secara aktif oleh struktur kognitif siswa. Kedua, fungsi kognisi bersifat adaptif dan membantu pengorganisasian melalui pengalaman nyata yang dimiliki anak. Kedua pengertian di atas menekankan pentingnya keterlibatan anak secara aktif dalam proses pengaitan sejumlah gagasan dan pengonstruksian ilmu pengetahuan melalui lingkungannya. Bahkan, secara spesifik,

Hudoyo (1990: 4) mengatakan bahwa seseorang akan lebih mudah mempelajari sesuatu bila belajar itu didasari kepada apa yang telah diketahui orang lain (Sulianto, 2011). Oleh karena itu, untuk dari seseorang akan memengaruhi terjadinya proses belajar tersebut. mempelajari suatu materi yang baru, pengalaman belajar yang lalu Selain penekanan dan tahap-tahap tertentu yang perlu diperhatikan dalam teori belajar konstruktivisme, (Jufri dkk., 2023) mengemukakan sejumlah aspek dalam kaitannya dengan pembelajaran, yaitu:

- a. siswa mengonstruksi pengetahuan dengan cara mengintegrasikan ide yang mereka miliki;
- b. pembelajaran menjadi lebih bermakna karena siswa mengerti;
- c. strategi siswa lebih bernilai;
- d. siswa mempunyai kesempatan untuk berdiskusi dan saling bertukar pengalaman dan ilmu pengetahuan dengan temannya.

Dalam upaya mengimplementasikan teori belajar konstruktivisme, (Mulyadi, 2012) mengajukan beberapa saran yang berkaitan dengan rancangan pembelajaran berikut:

- a. memberi kesempatan kepada siswa untuk mengemukakan gagasannya dengan bahasa sendiri
- b. memberi kesempatan kepada siswa untuk berpikir tentang pengalamannya sehingga menjadi lebih kreatif dan imajinatif,
- c. memberi kesempatan kepada siswa untuk mencoba gagasan baru
- d. memberi pengalaman yang berhubungan dengan gagasan yang telah dimiliki siswa;
- e. mendorong siswa untuk memikirkan perubahan gagasan mereka
- f. menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Dari beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran yang mengacu kepada teori belajar konstruktivisme lebih menfokuskan pada kesuksesan siswa dalam mengorganisasikan pengalaman mereka, bukan kepatuhan siswa dalam refleksi atas apa yang telah diperintahkan dan dilakukan oleh guru. Dengan kata lain, siswa lebih diutamakan untuk mengonstruksi sendiri pengetahuan mereka melalui asimilasi dan akomodasi.

a. Hakikat Pembelajaran menurut Teori Belajar Konstruktivisme

Teori-teori baru dalam psikologi pendidikan dikelompokkan dalam teori pembelajaran konstruktivis (*constructivist theories of learning*). Teori konstruktivis ini menyatakan bahwa siswa harus menemukan sendiri dan mentransformasikan informasi kompleks, mengecek informasi baru dengan aturan-aturan lama, dan merevisinya apabila aturan-aturan itu tidak lagi sesuai. Bagi siswa, agar benar-benar memahami dan dapat menerapkan pengetahuan, mereka harus bekerja memecahkan masalah, menemukan segala sesuatu untuk dirinya, dan berusaha dengan susah payah dengan ide-ide. Teori ini berkembang dari kerja Piaget, Vygotsky, teori-teori pemrosesan informasi, dan teori psikologi kognitif yang lain, seperti teori Bruner (Azzahra dkk., 2025).

Menurut teori konstruktivis ini, satu prinsip yang paling penting dalam psikologi pendidikan adalah bahwa guru tidak hanya memberikan pengetahuan kepada siswa, tetapi siswa harus membangun sendiri pengetahuan di dalam benaknya. Guru dapat memberikan kemudahan untuk proses ini, dengan memberi kesempatan siswa untuk menemukan atau menerapkan ide-ide mereka sendiri, dan mengajar siswa menjadi sadar dan secara sadar menggunakan strategi mereka sendiri untuk belajar. Guru dapat memberi siswa anak tangga yang membawa siswa ke pemahaman yang lebih tinggi, dengan catatan, siswa sendiri yang harus memanjat anak tangga tersebut. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa menurut teori belajar konstruktivisme, pengetahuan tidak dapat dipindahkan begitu saja dari pikiran guru ke pikiran siswa, siswa harus aktif sebegitu mental membangun struktur pengetahuannya berdasarkan kematangan kognitif yang dimilikinya. Dengan kata lain, siswa tidak diharapkan sebagai botol-botol kecil yang siap diisi dengan berbagai ilmu pengetahuan sesuai dengan kehendak. Sehubungan dengan hal tersebut, (Sugrah, 2019) mengemukakan tiga penekanan dalam teori belajar konstruktivisme sebagai berikut. Pertama, peran aktif siswa dalam mengonstruksi pengetahuan secara bermakna. Kedua, pentingnya membuat kaitan antara gagasan dalam pengonstruksian secara bermakna. Ketiga, mengaitkan antara gagasan dan informasi baru yang diterima.

D. KECERDASAN EMOSIONAL

Istilah "kecerdasan emosional" pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh psikolog, Peter Salovey, dari *Harvard University* dan John Mayer dari *University of New Hampshire* untuk menerangkan kualitas-kualitas emosional yang tampaknya penting bagi

keberhasilan. Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional atau yang sering disebut EQ sebagai: "Himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkankemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan (Wibowo, 2015)." Kecerdasan emosional sangat dipengaruhi oleh lingkungan, tidak bersifat menetap, dapat berubah-ubah setiap saat. Untuk itu, peranan lingkungan, terutama orangtua pada masa kanak-kanak sangat memengaruhi dalam pembentukan kecerdasan emosional

Sebuah model pelopor lain tentang kecerdasan emosional diajukan oleh Bar-On pada tahun 1992, seorang ahli psikologi Israel. Ia mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi, dan sosial yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Menurut Gardner, kecerdasan pribadi terdiri atas "kecerdasan antarpribadi", yaitu kemampuan untuk memahami orang lain, apa yang memotivasi mereka, bagaimana mereka bekerja, bagaimana bekerja bahu-membahu dengan kecerdasan. Adapun kecerdasan intra-pribadi adalah kemampuan yang korelatif, tetapi terarah ke dalam diri. Kemampuan tersebut adalah kemampuan membentuk suatu model diri sendiri yang teliti dan mengacu pada diri serta lingkungan kemampuan untuk menggunakan modal tadi sebagai alat untuk menempuh kehidupan secara efektif (Sarnoto, 2014).

Dalam rumusan lain, dikutip dari (Sarnoto, 2014), Gardner menyatakan bahwa inti kecerdasan antarpribadi itu mencakup "kemampuan untuk membedakan dan menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi, dan hasrat orang lain". Dalam kecerdasan antarpribadi, yang merupakan kunci menuju pengetahuan diri, ia mencantumkan "akses menuju perasaan-perasaan diri seseorang dan kemampuan untuk membedakan perasaan-perasaan tersebut serta memanfaatkannya untuk menuntun tingkah laku. "

Berdasarkan kecerdasan yang dinyatakan oleh Gardner tersebut, Salovey memilih kecerdasan interpersonal dan Salovey (*Co Intrapersonal* untuk dijadikan sebagai dasar untuk mengungkap kecerdasan emosional pada diri individu (Lubis, 2020). Menurutnya, kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati), dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain. Menurutnya, kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupan emosinya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan

emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan social

Dalam kajian ini, yang dimaksud dengan kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain (empati), dan kemampuan untuk membina hubungan (kerja sama) dengan orang lain.

a. Faktor Kecerdasan Emosional

Salovey menempatkan kecerdasan pribadi Gardner dalam definisi dasar tentang kecerdasan emosional yang dicetuskannya dan memperluas kemampuan tersebut menjadi lima kemampuan utama, yaitu sebagai berikut.

1.)Mengenali emosi diri

Mengenali emosi diri sendiri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan Ketika perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional. Para ahli psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai metamood, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri.

2.)Mengelola emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar terungkap dengan tepat atau selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampaui lama akan mengoyak kestabilan.

3.)Memotivasi diri sendiri

Motivasi dalam diri individu berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis, dan keyakinan diri.

4.)Mengenali emosi orang lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati. Menurut Goleman, kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli terhadap orang lain menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi, yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga

ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain, dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain

5.) Membina hubungan

Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antarpribadi. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Orang-orang yang hebat dalam keterampilan membina hubungan ini akan sukses dalam bidang apa pun. Ia akan berhasil dalam pergaulan karena mampu berkomunikasi dengan lancar pada orang lain. Orang-orang ini populer dalam lingkungannya dan menjadi teman yang menyenangkan karena kemampuannya berkomunikasi.

Berdasarkan uraian tersebut, komponen utama dan prinsip dasar dari kecerdasan emosional sebagai faktor untuk mengembangkan instrumen kecerdasan emosional. Rendahnya peranan kecerdasan emosi terhadap prestasi belajar disebabkan oleh banyaknya faktor yang memengaruhi prestasi belajar itu sendiri. Prestasi belajar menunjukkan saraf kemampuan murid dalam mengikuti program belajar dalam waktu tertentu sesuai dengan silabus yang telah ditentukan. Tes prestasi belajar yang diukur adalah pengetahuan yang dimiliki murid (soal hapalan) dan bagaimana menerapkan pengetahuan tersebut untuk menyelesaikan soal-soal yang ada. Prestasi belajar juga dipengaruhi oleh perilaku mahasiswa, kerajinan, dan keterampilan atau sikap tertentu yang dimilikinya, yang dapat diukur dengan standar nilai tertentu oleh dosen yang bersangkutan.

Pengekspresian emosi yang dianggap benar di suatu negara mungkin dianggap tidak benar atau tidak pantas di negara lain. Di Asia, misalnya, seseorang dianjurkan untuk memendam dan menyembunyikan perasaan negatif. Dalam penelitian ini, karena belum adanya skala kecerdasan emosional yang baku di Indonesia, penulis berusaha membuat sendiri skala kecerdasan emosional berdasarkan faktor-faktor yang diadaptasi dari teori Daniel Goleman yang digunakan di Amerika, yaitu: mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan membina hubungan. Dari semua item tersebut, ada beberapa item yang gugur. Hal tersebut terlihat pada observasi di lapangan. Beberapa subjek merasa kesulitan menentukan pilihan jawaban. Mereka merasa ragu-ragu dalam menetapkan pilihan, sehingga ada yang mengatakan mengapa tidak ada pilihan ragu-ragu (Sarnoto, 2014).

Selain itu, beberapa studi juga menegaskan terpisahnya kecerdasan emosional dari kecerdasan akademis, dan kecilnya hubungan atau tidak ada hubungan antara nilai tes prestasi akademis atau IQ dan perasaan sejahtera emosional seseorang. Sebab, orang yang mengalami amarah atau depresi yang hebat masih bisa merasa kompensasi berupa sejahterannya atau membahagiakan. Rata-rata, anak-anak sekarang tumbuh dalam kesepian dan depresi, lebih mudah marah dan lebih sulit diatur, lebih gugup dan cenderung cemas, lebih impulsif dan agresif. Hal serupa juga terjadi di negara-negara lain. Tanda-tanda paling jelas mengenai penurunan ini terlihat dari bertambahnya kasus kaum muda yang mengalami masalah-masalah, seperti putus asa terhadap masa depan dan keterkucilan penyalahgunaan obat bius, kriminalitas dan kekerasan, depresi atau masalah makan, kehamilan tidak diinginkan, kenakalan dan berbagai macam penyimpangan moral

E. LATIHAN DAN PENILAIAN

1. Latihan

Latihan (*training*) adalah suatu bagian yang integral dari kemantapan dalam program latihan atau pekerjaan yang sedang kita kerjakan. Sepanjang tahun begitu banyak latihan perusahaan diadakan, yaitu latihan silih berganti dengan jenis dan biaya yang Latihan yang dimaksud adalah untuk memperdalam dan memperkaya apa yang telah dinasihatkan atau diajarkan supaya peserta didik memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan dengan saksama, baik dalam taraf terampil maupun dalam taraf mahir. bahkan ahli.

Keseimbangan dalam proses pendidikan antara bimbingan, pengajaran, dan latihan merupakan upaya mendasar yang sebaiknya dilakukan oleh seorang tenaga kependidikan. Karena, pendidik bukan lagi sekadar sebagai guru, melainkan lebih dari itu: dapat menjadi fasilitator, penyuluh, pembimbing, bahkan manajer pendidikan.

Dalam latihan, pendekatan sistem bukanlah merupakan suatu perkembangan yang baru. Penggunaannya dalam industri sangat bernilai. Dengan adanya pendekatan, seseorang akan mudah menilai suatu program latihan tersebut. Namun, bagaimana pun penilaian ini bukanlah merupakan suatu pekerjaan yang mudah, melainkan memerlukan waktu dan kesabaran dalam prosesnya.

2. Penilaian

Penilaian adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah "Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai." yang berurusan Penilaian sebagai salah satu fungsi manajemen dan berusaha untuk mempertanyakan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dari suatu rencana sekaligus mengukur seobjektif mungkin hasil-hasil pelaksanaan itu dengan ukuran-ukuran yang dapat diterima pihak. pihak yang mendukung dan yang tidak mendukung suatu rencana. Secara eksplisit, pengertian penilaian sering digunakan untuk menunjukkan tahap-tahap di dalam siklus pengelolaan proyek, yang secara umum dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu sebagai berikut.

a. Penilaian pada tahap perencanaan

Pada tahap perencanaan ini, dicoba memilih dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai alternatif dan kemungkinan terhadap cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk itu, diperlukan berbagai teknik yang dapat dipakai oleh perencana.

b. Penilaian pada tahap pelaksanaan

Penilaian ini merupakan suatu kegiatan melakukan analisis untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana. Pada tahap ini, seorang penilai melihat apakah pelaksanaan proyek yang dikerjakan sudah sesuai dengan yang direncanakan untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

c. Penilaian pada tahap purna pelaksanaan

Di sini penilaian hampir sama dengan pengertian evaluasi pada tahap pelaksanaan, hanya perbedaannya yang dinilai dan dianalisis bukan lagi tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana melainkan hasil pelaksanaan dibanding dengan rencana, yakni apakah dampak yang dihasilkan oleh pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

1.) Cara Penilaian

Sejumlah besar manajer, tidak sanggup menerangkan, walaupun secara umum bagaimana yang dilatih itu diharapkan untuk bertindak dan berperilaku sesudah program latihan, yaitu berbeda dari cara dan perilakunya pada waktu mulai atau sebelum latihan. Menurut pendekatan sistem, suatu program latihan dapat dirancang seperti suatu pabrik pemanasan atau sistem yang lain. Yang pertama-tama harus diberikan adalah pernyataan yang jelas tentang misi itu atau suatu pernyataan tentang apa yang diandaikan akan dilaksanakan program itu. Sesudah misi itu dijelaskan, unsur-unsur program itu harus dijelaskan secara

khusus. Segala sesuatu mesti dijelaskan dalam rangka misi itu. Pemilihan sarana pengajaran harus bertujuan memenuhi satu kriteria penting pemenuhan misi dan harus diikuti sampai akhir. Ukuran sistem itu ialah keefektifan hasilnya.

Langkah-langkah untuk menerapkan pendekatan sistem dalam latihan adalah sebagai berikut.

- a.) Tentukanlah kecakapan atau perilaku yang akan dipelajari oleh orang yang mengikuti latihan itu.
- b.) Rencanakan instruksi secara khusus untuk mencapai prestasi tertentu.
- c.) Nilai atau ukurlah dengan teliti untuk mengetahui berapa banyak yang sudah dicapai atau diperoleh.
- d.) Analisislah hasilnya untuk mengetahui dan menentukan sebab sebab dari kegagalan kalau ditemukan.
- e.) Perbaharuilah program itu dengan mencoba suatu pendekatan yang berbeda jika diperlukan.
- f.) Adakanlah penilaian terhadap kemajuan secara keseluruhan.

Usaha-usaha yang harus dilakukan dalam penilaian adalah:

- a.) menentukan tujuan yang realistis dan pragmatis
- b.) menentukan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan
- c.) meneliti sampai pada tingkat apa standar yang telah ditentukan itu dapat dicapai
- d.) mengadakan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan baik penyesuaian rencana, organisasi, cara motivasi atau pengawasan.

Secara filosofis dapat dikatakan bahwa sesuatu yang sudah berhenti tumbuh dan berkembang, sudah mulai mengarah pada kematian. Yang dimaksud tumbuh dan berkembang di sini, terutama berarti:

- a.) organisasi semakin mampu meningkatkan produktivitasnya
- b.) tidak berhenti pada sesuatu status quo efisiensi
- c.) semakin terlihat adanya organization performance yang makin efisien
- d.) semakin kurang diombang-ambing oleh ups and downs situasi sekelilingnya dengan cepat dapat mengambil manfaat dari perkembangan di luar organisasi, terutama perkembangan di bidang teknologi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa "Penilaian adalah proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Secara eksplisit, pengertian

penilaian sering digunakan untuk menunjukkan tahap-tahap di dalam siklus pengelolaan proyek, yang secara umum dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- a.) penilaian pada tahap perencanaan
- b.) penilaian pada tahap pelaksanaan;
- c.) penilaian pada tahap purna pelaksanaan.

Apabila prosedur penilaian dijalankan dengan baik, pengukuran dari hasil pekerjaan dapat diketahui dengan jelas. Dengan demikian, peningkatan produktivitas dan evaluasi kinerja pegawai akan terlihat dengan jelas.

BAB IV

KEHIDUPAN KELOMPOK DAN PERUBAHAN SIKAP

A. INDIVIDU, KELOMPOK, DAN ORGANISASI

Teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakikatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatian pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh dua komponen pokok, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut. Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu. Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedangkan aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi.

Pengertian ini sesuai dengan rumusan Kelly dalam bukunya *Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa di dalam perilaku organisasi terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di pihak lain. Hal ini memiliki tujuan praktis, yaitu mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan. Perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu -sebagaimana telah disinggung di atas- pengkajian masalah perilaku organisasi jelas meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian, ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau subsistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan/atau konflik, pembinaan karier, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan/atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya (Darim, 2020).

Sementara itu, aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi, seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan, dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (*strategic management*). Jadi, meskipun faktor eksternal ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi. Meskipun unsur-unsur, komponen, atau subsistem

yang akan dibahas bisa jadi telah banyak dipelajari pada disiplin ilmu yang lain, mata kuliah perilaku organisasi akan mencoba menjawab, mengapa berbagai unsur atau komponen tersebut dapat membentuk karakter, sikap, atau perilaku individu dalam kapasitasnya sebagai anggota suatu organisasi. Oleh karena itu, bobot atau muatan materinya akan diusahakan agar memiliki sisi empiris yang cukup memadai. Untuk kepentingan ini, pada setiap pembahasan akan diupayakan dilengkapi dengan kasus-kasus yang relevan sebagai instrumen untuk lebih memudahkan dalam memahami masalah perilaku organisasi.

Secara skematis, ruang lingkup kajian perilaku organisasi bertujuan mencapai tujuan organisasi dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhinya. Dengan adanya interaksi atau hubungan antarindividu dalam organisasi, penelaahan terhadap perilaku organisasi harus dilakukan melalui pendekatan-pendekatan sumber daya manusia (*supportif*), pendekatan kontingensi, pendekatan produktivitas, dan pendekatan sistem. Pendekatan sumber daya manusia dimaksudkan untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan berusaha menciptakan suasana agar mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki sehingga mengarah pada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas.

Pendekatan ini berarti juga bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula sehingga pendekatan ini disebut pula dengan pendekatan suportif. Sementara itu, pendekatan kontingensi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktik perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Di sini pandangan lama bahwa prinsip-prinsip manajemen bersifat universal dan perilaku dapat berlaku dalam situasi apa pun, tidak dapat diterima sepenuhnya. Di sisi lain, pendekatan produktivitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Jadi, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat.

Perlu diingat bahwa konsep produktivitas tidak hanya diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomis, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting. Dengan demikian, perilaku organisasi yang lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, akan menghasilkan keluaran manusia yang baik pula, dan pada akhirnya, akan menghasilkan produktivitas pada derajat yang diinginkan.

Adapun pendekatan sistem terutama diterapkan dalam sistem sosial, yang di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal di luar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar sehingga memerlukan analisis biaya dan manfaat (*cost-benefit analysis*). Antara pendekatan sumber daya manusia dan pendekatan produktivitas ini terdapat kaitan yang sangat erat, yaitu adanya dorongan pimpinan terhadap karyawan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin, secara langsung akan mendorong tingkat produktivitas organisasi.

Untuk mendorong karyawannya ke arah tujuan yang diharapkan, seorang pimpinan harus dapat mengetahui kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi dan internal. Dengan kata lain, hubungan antara kebutuhan dengan prestasi kerja.

B. MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Kebutuhan dan/atau keinginan seorang pekerja terhadap suatu hal tertentu dan akan diusahakan untuk dicapai, dalam kajian ilmu administrasi sering disebut sebagai motivasi. Motivasi adalah proses psikologis yang merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang (Cahyono dkk., 2022). Sebagaimana dikemukakan Miftah Thoha dalam (Kadek Duwika, t.t.), perilaku seseorang sebenarnya bisa dikaji sebagai saling berinteraksinya atau ketergantungannya unsur-unsur yang merupakan suatu lingkaran. Unsur-unsur itu secara pokok terdiri atas motivasi dan tujuan. Menurut Fred Luthans, terdiri atas tiga unsur, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*).

Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi, salah satu aspek perilaku organisasi yang penting di samping motivasi, adalah kepemimpinan (*leadership*). Bagi sebuah organisasi, kepemimpinan jelas sekali mempunyai peran yang sangat penting. Sebab, adanya kepemimpinan berarti terjadinya proses membantu dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Jadi, faktor manusia atau pemimpinlah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan atau kepemimpinan juga mengubah yang semula hanya kemungkinan menjadi kenyataan.

Seorang pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan, dan sikapnya, secara keseluruhan, dipersepsikan oleh karyawannya sebagai pemimpin dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya

tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa, ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Di antara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif. Perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau reward (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti dia telah menggunakan gaya kepemimpinan yang positif.

Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau punishment, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi. Selain gaya kepemimpinan di atas, terdapat gaya lainnya, yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein* atau *laissez faire*).

Pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga bersedia melakukan apa saja yang diperintahkannya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya, antara lain memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten. Sementara itu, pemimpin partisipatif lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

Adapun pemimpin bebas kendali menghindari kuasa dan tanggung jawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Di antara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah ke arah penerapan praktik partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang suportif. Secara lebih detail, pembahasan mengenai motivasi ini akan diteruskan pada bab-bab selanjutnya.

C. ASPEK LAIN DALAM PERILAKU

Selain masalah motivasi dan kepemimpinan, ilmu perilaku organisasi mengkaji beberapa aspek strategis dalam organisasi, seperti pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi, stres dan konflik, produktivitas dan/atau kinerja, dan sebagainya. Keseluruhan aspek ini selalu terkait dengan masalah perilaku manusia dalam organisasi sehingga aspek-aspek strategis itu pun akan sangat bergantung kepada proses pembentukan perilaku maupun baik buruknya perilaku manusia itu sendiri. Dalam proses pengambilan keputusan, misalnya, ternyata dalam setiap tahapnya akan

terdapat perilaku orang yang beraneka ragam, dari yang pendiam dan menyerahkan sepenuhnya kepada orang lain, monopoli dan ingin memaksakan kehendak, sampai dengan sikap- sikap sok tahu atau menyembunyikan informasi.

Dalam proses pengambilan keputusan pada khususnya dan dalam setiap aktivitas organisasional pada umumnya, akan terjalin suatu hubungan interpersonal atau komunikasi antaranggotanya. Sebagaimana halnya pada proses pengambilan keputusan, proses komunikasi pun sering menghadapi kegagalan dan hambatan yang bersumber dari sikap dan perilaku orang yang berbeda-beda, seperti sikap asertif, nonasertif, atau bahkan agresif. Kondisi-kondisi tidak berjalannya proses-proses keorganisasian seperti yang diharapkan ini, pada gilirannya dapat menimbulkan stres bagi anggota organisasi, sekaligus membawa kemungkinan munculnya konflik baik dalam pengertian yang positif maupun yang negatif. Untuk itu, perlu diupayakan agar konflik negatif sesegera mungkin dipecahkan atau diselesaikan, sementara konflik positif dipelihara untuk memacu peningkatan produktivitas dan/ atau kinerja organisasi. Sebab, tujuan akhir dari pembentukan organisasi adalah kesejahteraan manusia, sedangkan kesejahteraan ini dapat dicapai apabila produktivitas/kinerja organisasi dapat terus ditingkatkan.

D. DEFINISI ORGANISASI

Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah menjadi suatu "binatang" yang berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual (Hasan dkk., 2022). Dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat bergantung pada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut. Dari beberapa definisi atau pembatasan mengenai organisasi ini, dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang- orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi di antara mereka praktik-praktik dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktik mereka.
3. Organisasi dapat didefinisikan sebagai struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu sistem administrasi.

4. Organisasi adalah suatu sistem dari aktivitas-aktivitas orang yang terkoordinasikan secara sadar atau kekuatan-kekuatan yang terdiri atas dua orang atau lebih.
5. Organisasi adalah lembaga sosial dengan ciri-ciri khusus, yaitu secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas walaupun sering pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh para anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan.
6. Organisasi adalah suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
7. Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan batas-batas yang jelas sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya."
8. Organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari orang-orang yang berada di luar organisasi tersebut, sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu, organisasi harus dibuat rasional, dalam arti, harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal dan perhitungan-perhitungan efisiensi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerja sama untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan yang ditentukan. Menurut Sudarsono Hardjosoekarto, pengertian yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah organisasi merupakan jalinan kontrak (*a nexus of contracts*). Oleh karena itu, faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauh mana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain."

Hal yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya dalam kerangka teori Mc. Kinsey, adalah *structure*, *strategy*, *style (leadership)*, *skill*, *staff*, *share value*, dan *system* (Masfi, 2018). Dalam hal struktur, beberapa organisasi lebih senang memilih tipe garis atau lini, sementara organisasi lain memilih tipe garis dan staf, tipe kepanitiaan, atau tipe fungsional. Dalam aspek strategi, dapat ditemukan perbedaan mengenai pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek.

Kemudian, dalam aspek gaya kepemimpinan atau *style*, ada pemimpin organisasi yang menonjolkan sifat-sifat karismatik, otoriter, partisipatif demokratik, dan sebagainya. Selanjutnya, dalam aspek keahlian, jelas bahwa setiap organisasi akan membutuhkan keahlian yang spesifik sesuai dengan misi dan tujuan yang akan diraihinya. Begitu juga dalam aspek staf, organisasi yang bergerak di bidang pengantaran (*delivery*) misalnya, akan sangat berbeda kualifikasi stafnya dibanding dengan organisasi konsultansi. Aspek *share value* artinya bahwa seluruh aspek yang telah disebutkan di atas pada akhirnya difokuskan kepada *superordinate goals* atau tujuan organisasi yang lebih tinggi. Dalam kaitan ini, jelas bahwa tujuan yang lebih tinggi dari setiap organisasi akan berbeda-beda pula. Adapun aspek sistem, antarorganisasi juga cenderung berbeda, baik mengenai pemanfaatan sistem informasinya, penerapan sistem perencanaan dan pengawasannya, dan sebagainya (Hidayat dkk., 2024).

Dari beberapa pengertian tentang organisasi tersebut dapat kita simpulkan bahwa cakupan organisasi tidak hanya meliputi bentuk- bentuk kelembagaan formal, seperti pemerintah maupun organisasi bisnis, tetapi lebih dari itu juga meliputi setiap kontrak (perjanjian) yang terjadi antara dua orang/pihak atau lebih. Dengan kata lain, organisasi tidak hanya diartikan sebagai wujud, tetapi juga sebagai proses interaksi berbagai pihak. Kontrak atau perjanjian yang membentuk organisasi ini terdiri atas tiga macam.

1. *Spot contract*, yaitu kontrak yang terjadi karena adanya transaksi dadakan (*spot transaction*). Kontrak jenis ini bersifat tidak fleksibel (*inflexible*), dalam pengertian bahwa para pihak yang mengadakan kontrak tidak memiliki kebebasan untuk saling mengajukan penawaran. Termasuk dalam jenis kontrak ini adalah belanja di supermarket, ketaatan terhadap peraturan lalu lintas, menonton sepak bola di stadion, dan sebagainya.
2. *Relational contract*, yaitu kontrak yang terjadi dari adanya hubungan atau relasi antardua orang atau lebih. Kontrak jenis ini lebih fleksibel sifatnya karena memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang bersangkutan untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak. Dengan kata lain, kontrak ini mengenal adanya *clausul escape* atau klausul yang berhubungan dengan diadakannya kontrak tersebut. Contohnya, adalah pengangkatan seorang pekerja dengan terlebih dahulu membuat kontraknya, pegawai negeri yang tunduk pada aturan tentang hak dan kewajiban pegawai, dan sebagainya. Posisi pegawai negeri

ini-dilihat dari ketidakbebasan untuk menentukan pilihan- bisa dikelompokkan ke dalam *spot contract*. Namun, karena sifat relasionalnya yang lebih kuat dan proses untuk menjadi pegawai juga panjang (tidak bersifat dadakan), lebih tepat dikelompokkan dalam relational contract.

3. *Implicite contract*, yaitu jenis kontrak yang paling fleksibel, yaitu 3 tanpa adanya ikatan kontrak secara formal, seseorang dapat menjadi anggota suatu organisasi. Seorang warga negara misalnya, tanpa melakukan suatu tindakan telah melekat dalam dirinya perasaan bangga sebagai anggota masyarakat serta memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap negaranya. Kelemahan kontrak implisit ini adalah sifatnya yang tidak lengkap (incomplete) dan susah terukur sehingga memerlukan klausul escape.

a. Pendekatan Organisasi

Cakupan teori organisasi sesungguhnya sangat luas sehingga tidak mengherankan jika studi mengenai organisasi dapat dilakukan menurut berbagai sudut pandang yang berbeda. Sebagai konsekuensinya, muncullah bermacam-macam pendekatan dalam teori organisasi, yang masing-masing sangat dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan ini, paling tidak, dapat dipisahkan menjadi tiga macam, yaitu pendekatan klasik, pendekatan neoklasik, dan pendekatan modern.

Pendekatan klasik diilhami oleh konsep Taylor pada tahun 1919. Pendekatan ini mengajarkan bahwa dalam suatu organisasi perlu diadakan pembatasan secara tegas antara kegiatan pelaksanaan atau operasional dengan tugas-tugas manajerial (Meithiana & Ansory, 2019). Dengan kata lain, para pekerja seperti tukang-tukang atau operator mesin, hanya bertugas sebagai pelaksana, sementara tugas untuk merencanakan metode kerja, pengorganisasian, atau pengoordinasian dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini dimaksudkan agar kedua kelompok karyawan tersebut akan menjadi lebih ahli dalam melaksanakan tugasnya. Di samping itu, keuntungan yang bisa diraih dengan sistem kerja ini adalah terbukanya kesempatan untuk menetapkan waktu baku bagi setiap pekerja untuk menyelesaikan suatu tugas. Kelemahannya, pekerja diperlakukan sebagai mesin, dalam arti bekerja secara mekanistik menurut suatu metode kerja tertentu, tanpa kebebasan untuk memilih cara kerja sendiri yang dianggap lebih sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya.

Pada tahap berikutnya, pendekatan neoklasik muncul sebagai akibat dari serangkaian percobaan yang dilakukan Elton Mayo antara tahun 1927 hingga 1932.

Pendekatan ini sering disebut juga sebagai pendekatan human relations karena perhatiannya terpusat pada aspek hubungan antarmanusia dalam organisasi (Ulum, 2016). Pendekatan ini bertumpu pada beberapa prinsip sebagai berikut.

1. Organisasi adalah suatu sistem sosial yang di dalamnya hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.
2. Interaksi sosial itu menyebabkan munculnya kelompok nonformal dalam organisasi, yang memiliki norma sendiri dan berlaku serta menjadi pegangan bagi seluruh anggota kelompok.
3. Interaksi sosial tersebut perlu diarahkan agar pengaruhnya positif bagi prestasi individu maupun kelompok. Karena itu, diperlukan saluran komunikasi yang efektif yang memudahkan untuk mengarahkan interaksi sosial antaranggota demi peningkatan prestasi.
4. Kelompok-kelompok nonformal tersebut bisa saja mempunyai tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi. Karena itu, pola kepemimpinan yang hanya memerhatikan struktur formal perlu dilengkapi dengan perhatian terhadap aspek psiko- sosial pekerja agar tujuan kelompok nonformal tersebut dapat diarahkan sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk itu, manajemen harus memiliki keterampilan sosial di samping keterampilan teknis agar mampu membina munculnya ikatan sosial yang baik dalam organisasi

Adapun pendekatan modern secara tegas menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukanlah teori mengenai organisasi, melainkan cara berpikir (*way of thinking*) mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisis secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui keteraturan (regularitas) perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu. Dengan demikian, kumpulan fakta bukanlah organisasi. Sering, sumber input yang diberikan oleh organisasi dikuasai oleh organisasi lain yang terdapat pada lingkungannya, sehingga organisasi terpaksa mempunyai ketergantungan sumber terhadap lingkungannya. Jika tingkat ketergantungan ini tidak terlalu besar seperti yang terjadi pada lingkungan tenang-acak, organisasi tidak perlu terlalu memerhatikan lingkungannya dan dapat memusatkan perhatiannya terhadap

kegiatan produksi. Akan tetapi, apabila ketergantungan itu sangat besar, organisasi perlu beradaptasi terhadap ketergantungan tersebut dan melakukan tindakan-tindakan yang sesuai untuk menguranginya.

Dalam kaitan ini, ada dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Cara pertama adalah melalui perubahan internal, yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan, dan aspek internal lainnya terhadap karakteristik lingkungan. Cara kedua adalah berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi.

E. KARAKTERISTIK ORGANISASI

Setelah individu-individu membentuk kelompok dan bersepakat membentuk organisasi, pada tahap selanjutnya, sekumpulan orang ini memberikan karakteristik, bentuk, dan sifat kepada organisasi yang menampung mereka. Adapun dilihat dari sifatnya, organisasi dapat dikelompokkan menjadi organisasi dengan sistem tertutup (*close system*) dan organisasi bersistem terbuka (*open system*). Paradigma mekanik (*mechanism paradigm*) menganggap organisasi sebagai suatu mesin yang bekerja dengan suatu keteraturan dan keajegan tertentu yang menekankan adanya suatu tingkat produktivitas tertentu, ingin mencapai taraf efisiensi tertentu, dan dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan (Haryanto, 2024).

Ajaran ini terutama banyak dikembangkan dari pandangan Adam Smith dan Frederick Taylor yang mengusulkan adanya pembagian efisien dari naga kerja melalui spesialisasi, atau pengendalian efektif dari tenaga kerja melalui hierarki vertikal (Wijoyo dkk., 2021). Dengan kata lain-menurut paradigma mekanik- efisiensi dalam organisasi dapat ditingkatkan hanya apabila terdapat pengerangkaan (*structuring*) dan (*controlling*) terhadap prinsip anggota organisasi. Oleh karena itu di dalam organisasi mekanik banyak di terapkan pemotivasian pegawai melalui pemberian intensif.

Paradigm organik (*organim paradigm*) memandang organisasi sebagai suatu sistem yang menekankan pada unsur manusia sebagai pelaku utama (Sitepu, 2011). Aspek yang di anggap lebih penting dalam organisasi model organik ini adalah adanya keseimbangan antara factor manusia dan factor lingkungannya. Dikaitkan dengan sifat organisasi, pada paradigma mekanik, organisasi lebih menganut sistem tertutup (*close system*), yaitu organisasi dilihat sebagai suatu kesatuan yang merdeka serta tidak ada ikatan dengan variabel-variabel lainnya. Selama ini paradigma organisasi mekanik banyak diterapkan pada sistem kelembagaan pemerintah yang antara lain mempunyai ciri-ciri berikut:

1. adanya spesialisasi meas,
2. mengutamakan sarana dan pertanggungjawaban;

3. asien penyelesaian konflik di dalam organisasi berasal dari atasan
4. interaksi antaranggota organisasi cenderung vertikal dengan gaya yang diarahkan untuk mencapai kepatuhan;atasan dan bawahan.
5. kentalnya sistem komando dan hubungan

b. Tipe organisasi

Bervariasi dan berbeda-beda bergantung pada aspek atau sudut pandang masing-masing. Dari sisi kepemilikan dan pengelolanya, terdapat organisasi swasta dan organisasi pemerintah. Dilihat dari bidang kegiatannya dapat kegiatannya dapat dibedakan anatra organisasi politik, social, pemuda, dan lain-lain.dapat di kemukakan adanya empat tipe atau bentuk organisasi yaitu:

1. Organisasi garis (*line organization*) adalah tipe organisasi yang tertua dan paling sederhana, yang tugas-tugas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahannya.
2. Organisasi garis dan staf (*line and staff organization*) Tipe ini biasanya digunakan untuk organisasi yang besar, daerah kerjanya luas, dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beragam atau rumitt.
3. Organisan punitia (*committer organization*) Ciri-ciri dari organisasi ini antara lain memiliki tugas tertentu atau jangka waktu berlakunya terbtas.
4. Organisasi fungsional ini adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam fungsi yang dilaksanakan.

c. Asas-asas Pengorganusian Kelembagaan

Untuk mencapai tujuannya secara berhasil guna dan berdaya guna. suatu organisasi harus menerapkan asas-asas tertentu dalam pengorganisasian kelembagaannya.asas-asas kelembagaan yang harus dipertimbangkan dalam suatu organisasi (khususnyaa di lingkungan aparaturn pemerintah), secara lengkap dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Asas pembagian tugas
2. Asas fungsionalisasi
3. Asas koordinasi
4. Asas kesenambungan
5. Asas keluwesan
6. Asas akordion
7. Asas pendelegasian wewenang
8. Asas rentang kendali

9. Asas jalur dan staf
10. Asas kejelasan dalam pembaganan

F. PENGERTIAN DAN SIFAT KONFLIK

Dikutip (Chandra, 1992), Joyce Hocker dan William Wilmot di dalam bukunya *Interpersonal Conflict*, ada berbagai pandangan tentang konflik yang umumnya tersebar secara merata di dalam berbagai budaya di seluruh dunia konflik tersebut adalah sebagai berikut

1. Konflik adalah hal yang abnormal karena yang normal ialah keselarasan.
2. Konflik adalah suatu perbedaan atau salah paham.
3. Konflik adalah gangguan yang hanya terjadi karena kelakuan orang-orang yang tidak beres.

Beberapa contoh manfaat positif dan konflik yaitu

1. Konflik dapat menjadikan kita sadar bahwa ada persoalan yang perlu dipecahkan dalam hubungan kita dengan orang lain.
2. Konflik dapat menyadarkan dan mendorong kita untuk melakukan-perubahan-perubahan dalam diri kita.
3. Kontak dapat menumbuhkan dorongan dalam diri kita untuk memecahkan persoalan yang selama ini tidak kita sadari atau kita biarkan tidak muncul ke permukaan.
4. Konflik dapat menjadikan kehidupan lebih menarik.
5. Perbedaan keputusan-keputusan bersama yang lebih matang dan bermutu,
6. Konflik dapat menghilangkan ketegangan-ketegangan yang sering kita alami dalam hubungan kita dengan seseorang
7. Konflik dapat menjadikan kita sadar tentang siapa atau macam apa diri kita sesungguhnya.
8. Konflik dapat menjadi sumber hiburan.
9. Konflik dapat mempererat dan memperkaya hubungan.

G. ANATOMI UNSUR KONFLIK

Di mana pun terjadinya, semua konflik memiliki kesamaan- kesamaan. Baik yang terjadi di keluarga, sekolah, lingkungan agama, maupun lingkungan bisnis, indikator adanya kehadiran konflik adalah terdapatnya anatomi dan/atau unsur-unsur di bawah ini.

1. Adanya ketegangan yang diekspresikan, melalui tindakan, ucapan/lisan, isyarat, dan sebagainya. Namun, konflik batin yang hanya diketahui dan dirasakan oleh pihak yang bersangkutan tidak termasuk dalam pengertian konflik di sini.
2. Adanya sasaran/tujuan atau pemenuhan kebutuhan yang dilihat berbeda, yang dirasa berbeda, atau yang sesungguhnya bertentangan.
3. Kecilnya kemungkinan untuk pemenuhan kebutuhan yang dirasakan.
4. Adanya kemungkinan bahwa masing-masing pihak dapat menghalangi/menghambat pihak lain dalam mencapai tujuannya.
5. Adanya saling ketergantungan. Menurut Braiker dan Kelley, seseorang yang tidak bergantung kepada orang lain atau tidak memiliki kepentingan tentang apa yang dilakukan orang lain, tidak akan berkonflik dengannya.
6. Strategi Mengatasi Konflik

Apa pun konflik yang kita hadapi, konsentrasi pemikiran harus diarahkan pada upaya bagaimana mengatasi konflik (yang negatif), serta bagaimana memelihara konflik (yang positif) keterlibatan diri kita terhadap konflik ada 2 hal yang harus kita pertimbangkan. Yang pertama, ada tujuan-tujuan atau kepentingan-kepentingan pribadi kita. Yang kedua, ada hubungan baik dengan pihak orang lain.

Berdasarkan pertimbangan diatas dapat di temukan 5 gaya dalam pengelolaan konflik antar pribadi.

1. **Gaya kura-kura**, konon, kura-kura lebih senang menarik diri bersembunyi di balik tempurung badannya untuk menghindari konflik. Mereka cenderung menghindari dari pokok-pokok persoalan dari orang-orang yang dapat menimbulkan konflik.
2. **Gaya ikan hiu**, ikan hiu senang menaklukkan lawan dengan memaksanya menerima solusi konflik yang ia sodorkan. Baginya, tercapainya tujuan pribadi adalah yang utama, sedangkan hubungan dengan pihak lain tidak terlalu penting.
3. **Gaya kancil**, seekor kancil sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan tujuan-tujuan pribadinya. Ia ingin diterima dan disukai oleh binatang lain. Ia berkeyakinan bahwa konflik harus dihindari demi kerukunan. Setiap konflik tidak mungkin dipecahkan tanpa merusak hubungan.
4. **Gaya rubah**, rubah senang mencari kompromi. Baginya, tercapainya tujuan-tujuan pribadi dan hubungan baik dengan pihak lain sama-sama cukup penting.
5. **Gaya burung hantu**, burung hantu sangat mengutamakan tujuan-tujuan pribadinya sekaligus hubungannya dengan pihak lain. Baginya, konflik merupakan

masalah yang harus dicari pemecahannya dan pemecahan itu harus sejalan dengan tujuan- tujuan pribadinya maupun tujuan-tujuan pribadi lawannya

BAB V

MANAJEMEN STRES DAN PSIKOLOGI RAPAT

A. PENGERTIAN STRES

Apakah stress itu? Stres merupakan istilah yang berasal dari bahasa latin *stingere* yang berarti “keras” (*stricus*). Istilah ini mengalami perubahan seiring perkembangan penelaahan yang berlanjut dari waktu ke waktu dari *straise*, *strest*, *stresce*, dan *stress* (Talumingan dkk., 2021). Stres merupakan suatu keadaan dimana seorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi-kondisi yang memengaruhi dirinya. Stres merupakan respon dari seseorang terhadap tantangan fisik maupun mental yang datang dari dalam atau luar dirinya. Oleh karena itu, selama kehidupan berlangsung, tidak mungkin manusia terhindar dari stres.

Dalam kondisi dan derajat tertentu, stres dapat berdampak positif dan produktif. Bagi orang tertentu dan kondisi tertentu, stres dapat menghasilkan suatu dinamika perilaku sehingga menjadi lebih produktif dan sukses. Sementara itu, pada orang itu, pada orang tertentu dan dalam kondisi tertentu, stres dapat menimbulkan hambatan dan gangguan tertentu baik fisik maupun mental. Stres yang bersifat positif disebut eustres, sedangkan stres yang bersifat negatif disebut distres.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh para ahli, stres berkembang melalui tiga tahapan, yaitu, tahapan tanda-tanda awal, tahapan resistensi, dan tahapan kelelahan. Dalam tahapan tanda-tanda awal stres, terjadi reaksi-reaksi tertentu dalam diri individu, baik berupa reaksi fisik maupun mental, misalnya jantung berdebar, keluarnya kelenjar tertentu, perubahan napas, air muka dan sebagainya. Dalam tahapan resistensi, individu memberikan resistensi atau perlawanan terhadap datangnya pengaruh yang menimbulkan stres. Dalam situasi ini, timbul bermacam-macam bentuk mekanisme resistensi, baik terkendali maupun yang tidak terkendali. Bila resistensinya terkendali, akan timbul eustres, dan bila resistensinya tak terkendali, akan timbul distres.

Selanjutnya, tahapan ketiga adalah keadaan kelelahan, yaitu keadaan fisik dan mental tidak mampu lagi menghadapi tantangan yang datang. Keadaan ini dapat menimbulkan berbagai akibat, misalnya terganggu atau sakit. Salah satu bentuknya, misalnya keadaan yang disebut psikosomatik, yaitu keadaan gangguan atau sakit fisik yang disebabkan oleh hal-hal yang bersifat mental.

Dampak psikologis dari stres yang kuat adalah kecenderungan gampang marah, frustrasi, kecemasan, agresi (menyerang), gugup, dan panik. Keadaan lebih lanjut adalah timbulnya kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, dan kehilangan kepercayaan diri. Dampak stres yang bersifat jasmaniah, antara lain perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, meningkatnya denyut jantung, kesulitan pernapasan, gangguan pencernaan saraf, dan sebagainya. Dampak stres terhadap perilaku, erat kaitannya dengan dampak psikologis dan jasmaniah. Dalam aspek perilaku, stres dapat menimbulkan berbagai gejala kelainan perilaku, seperti kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, terlalu peka, pasif, kurang tanggung jawab, acuh, dan seterusnya. Dampak selanjutnya adalah dalam aspek lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan kerja, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

Bila anggota suatu lingkungan banyak mengalami hambatan atau gangguan karena dampak stres, lingkungan pun akan terpengaruh sehingga menjadi lingkungan yang kurang sehat. Gejala-gejala seperti itu, misalnya suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tenteram, dan sebagainya.

Dampak psikologis dari stres yang kuat adalah kecenderungan gampang marah, frustrasi, kecemasan, agresi (menyerang), gugup, dan panik. Keadaan lebih lanjut adalah timbulnya kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, dan kehilangan kepercayaan diri. Dampak stres yang bersifat jasmaniah, antara lain perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, meningkatnya denyut jantung, kesulitan pernapasan, gangguan pencernaan saraf, dan sebagainya. Dampak stres terhadap perilaku, erat kaitannya dengan dampak psikologis dan jasmaniah. Dalam aspek perilaku, stres dapat menimbulkan berbagai gejala kelainan perilaku, seperti kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, terlalu peka, pasif, kurang tanggung jawab, acuh, dan seterusnya. Dampak selanjutnya adalah dalam aspek lingkungan, baik lingkungan keluarga, lingkungan kerja, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.

Bila anggota suatu lingkungan banyak mengalami hambatan atau gangguan karena dampak stres, lingkungan pun akan terpengaruh sehingga menjadi lingkungan yang kurang sehat. Gejala-gejala seperti itu, misalnya suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tenteram, dan sebagainya.

Bila anggota suatu lingkungan banyak mengalami hambatan atau gangguan karena dampak stres, lingkungan pun akan terpengaruh sehingga menjadi lingkungan

yang kurang sehat. Gejala-gejala seperti itu, misalnya suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tenteram, dan sebagainya.

B. SUMBER-SUMBER STRES

Sumber-sumber yang menimbulkan stres disebut stresor, yang mungkin terdapat di dalam diri atau di luar dirinya. Dalam garis besarnya, faktor-faktor yang menimbulkan stres dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu (a) lingkungan kerja, (b) kondisi-kondisi di luar kerja, dan (c) diri pribadi.

a. Faktor lingkungan kerja

Hal-hal yang terdapat di lingkungan kerja dapat menjadi sumber stres. Kondisi fisik di lingkungan kerja yang dapat menimbulkan stres, antara lain:

1. Penataan ruang kerja
2. Rancangan, peralatan, dan prosedur kerja
3. Sistem penerangan
4. Sistem ventilasi
5. Tingkat keleluasaan pribadi (*privacy*).

Disamping hal-hal yang bersifat fisik, kondisi psikis, di lingkungan kerja dapat menjadi sumber stres. Beberapa kondisi tersebut, antara lain beban kerja yang berlebihan, desakan waktu, pengawasan yang kurang baik, iklim yang kurang menjamin keamanan, kurangnya umpan balik dari hasil kerja, kurang jelasnya pemberian wewenang, ketidakjelasan peran, frustrasi, perbedaan nilai-nilai, perubahan dalam pekerjaan, perselihan antar pribadi dan kelompok.

b. Kondisi lingkungan pada umumnya

Lingkungan ini meliputi lingkungan fisik (alam), lingkungan sosial, atau lingkungan budaya, lingkungan spiritual, dan sebagainya. Kondisi lingkungan yang kurang memadai dapat menimbulkan stres, misalnya lingkungan perumahan yang kumuh, sarana yang kurang, banyaknya gangguan keamanan, suasana sosial yang kurang baik, perbedaan latar belakang budaya, dan sebagainya.

Peristiwa-peristiwa yang menjadi sumber stres saling berkaitan satu dengan lainnya dan secara akumulatif berpengaruh dengan berbagai aspek kehidupan yang dapat menimbulkan stres.

c. Faktor diri pribadi

Setiap individu akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap tantangan yang datang pada dirinya, tergantung pada kondisi karakteristik pribadinya. Dari sumber dan tantangan yang sama, bisa timbul stres dengan bentuk dan intensitas yang berbeda antara satu dan lainnya. Pribadi yang mandiri akan mampu mengenal apa yang harus dilakukannya dan mampu pula mengendalikan perilaku yang harus diwujudkannya. Biasanya pribadi mandiri memiliki ciri 5 K yaitu: *Konsisten, Komitmen, Kendali, Kompetensi, dan Kreativitas*.

C. MODEL STRES BERDASARKAN STIMULUS

Model stimulus berdasarkan pada analogi sederhana dengan hukum elastisitas. Hooke menjelaskan hukum elastisitas untuk menguraikan bahwa beban dapat menimbulkan kerusakan (Mahdiannur dkk., 2015). Jika strain yang dihasilkan oleh stres yang diberikan berada pada batas elastisitas dari material tersebut, keadaan akan kembali ke kondisi semula. Akan tetapi, jika strain yang dihasilkan melampaui batas elastisitasnya, kerusakan akan terjadi. Pendekatan model stimulus Model yang digunakan pada dasarnya adalah stresor eksternal akan menimbulkan reaksi stres atau strain dalam diri individu. Pendekatan ini menempatkan stres sebagai sesuatu yang dipelajari dan menekankan pada stimulus yang merupakan diagnosis stres.

Stres tanpa suatu tuntutan pasti mendatangkan stres tanpa memandang bagaimana sumber daya individu. Kelemahan model stimulus ini adalah kegagalannya dalam memperhitungkan cara orang menyatakan realita dari stimulus lingkungan terhadap respons, misalnya beberapa perawat menyatakan bahwa bekerja di lingkungan RSJ Bandung memberikan tantangan, sementara perawat lain menyatakan hal ini merupakan lingkungan pekerjaan yang selalu menimbulkan stres.

D. MODEL STRES BERDASARKAN RESPONS

Selye (1982) dalam (Wijono, 2010) menjelaskan stres sebagai respons non-spesifik yang timbul terhadap tuntutan lingkungan. Respons umum ini disebut sebagai *General Adaptation Syndrome* dan dibagi dalam tiga fase, yaitu fase sinyal, fase perlawanan, dan fase kelelahan. Reaksi alarm merupakan respons siaga (*fight or flight*). Pada fase ini, terjadi peningkatan *cortical hormone*, emosi, dan ketegangan. Fase perlawanan (*resistance*) terjadi bila respons adaptif tidak mengurangi persepsi terhadap ancaman. Reaksi ini ditandai oleh *hormone cortical* yang tetap tinggi.

Organ fisiologis untuk mengatasi stres mencapai kapasitas penuh dan mengadakan perlawanan melalui mekanisme pertahanan diri dan strategi mengatasi stres. Adapun reaksi kelelahan, yaitu perlawanan terhadap stres yang berkepanjangan mulai menurun, fungsi otak bergantung pada perubahan metabolisme, sistem kekebalan tubuh menjadi kurang efisien, dan penyakit yang serius mulai timbul pada saat kondisi menurun.

E. MODEL STRES BERDASARKAN TRANSAKSIONAL

Pendekatan ini mengacu pada interaksi yang timbul antara manusia dan lingkungannya, antara variabel lingkungan dan individu terhadap proses penilaian kognitif (*cognitive appraisal*) yang menjadi mediatornya. Studi yang berlandaskan pada pendekatan ini menyimpulkan bahwa kita tidak akan dapat memprediksikan penampilan seseorang hanya dengan mengenali stimulus. Individu bervariasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya, yaitu dengan melakukan koping terhadap berbagai tuntutan. Tiga tahap dalam mengukur potensial yang mengandung stres, yaitu:

1. Pengukuran primer; menggali persepsi individu terhadap masalah saat ia menilai tantangan atau tuntutan yang menimpanya;
2. Pengukuran sekunder; mengkaji kemampuan seseorang atau sumber-sumber tersedia diarahkan untuk mengatasi masalah;
3. Pengukuran tersier, berfokus pada perkiraan keefektifan perilaku koping dalam mengurangi dan menghadapi ancaman."

a. Psikofisiologi Stres

Menurut Selye dalam (Aryani, 2016), stres merupakan tanggapan nonspesifik terhadap setiap tuntutan yang diberikan pada suatu organisme dan digambarkan sebagai GAS. Konsep ini menunjukkan reaksi stres dalam tiga fase, yaitu fase sinyal (*alarm*), fase perlawanan (*resistance*), dan fase kelelahan (*exhaustion*). Tahap sinyal adalah mobilisasi awal di mana badan menemui tantangan yang diberikan oleh penyebab stres. Ketika penyebab stres ditemukan, otak mengirim penyebab pesan biokimia kepada semua sistem tubuh. Pernapasan meningkat, tekanan darah naik, anak mata membesar, ketegangan otot naik, dan seterusnya.

Menurut Fortuna (1984), seperti halnya dengan gangguan fisik, respons terhadap ancaman juga mempunyai risiko terhadap emosi dan kognitif (Widyastuti

dkk., 2020). Orang yang mengalami stres akan menunjukkan penurunan konsentrasi, perhatian, dan kemunduran memori. Keadaan ini akan menyebabkan kesalahan dalam memecahkan masalah dan penurunan kemampuan dalam merencanakan tindakan. Dampak lain mengakibatkan semakin banyak tuntutan pada orang yang mengalami stres. Kondisi ini menyebabkan ketidakmampuan menjalin hubungan dengan orang lain. Dalam menghadapi stres, individu lebih sensitif dan cepat dan cenderung hipokondria. Pengaruh pada kognitif dan emosi ini mendorong terjadinya perubahan perilaku pada orang yang mengalami stres berkepanjangan. Perubahan ini meliputi penurunan minat dan aktivitas, penurunan energi, tidak masuk atau terlambat kerja, cenderung mengekspresikan pandangan sinis pada orang lain atau rekan kerja, serta melemahkan tanggung jawab.

F. MACAM-MACAM STRESOR

1. Stresor yang Bersumber dari Pribadi

Kepribadian dan persepsi memainkan peranan penting terhadap tinggi rendahnya stres. Saat seseorang memersepsikan bahwa perceraian itu adalah sesuatu yang sangat menyakitkan dan tidak ada jalan keluarnya, individu akan merasa makin stres. Beberapa tipe kepribadian lebih mudah terkena stres dibanding tipe kepribadian lainnya. Orang dengan tipe kepribadian A, emosinya tinggi sehingga lebih mudah terkena stres. Ciri kepribadian A: sangat kompetitif, terburu-buru, agresif, ambisius, keinginan sukses besar, tidak sabar, perfeksionis, mudah tersinggung, dan mudah tegang. Sumber stres bisa juga berupa perubahan: pindah kerja, menikah, atau peristiwa traumatik.

Profesi-profesi tertentu mempunyai potensi memunculkan stres lebih besar dibandingkan profesi lainnya. Misalnya aposties pemadam kebakaran, dokter, perawat, petani, pekerja tambang, sekretaris, masinis, dan sebagainya.

2. Stresor Lingkungan

Beberapa lingkungan fisik dapat menimbulkan stres, seperti suara gaduh/bising, ribut, rumah berantakan, tidak teratur, kondisi penuh sesak, temperatur ruangan yang tinggi (gerah), pencahayaan yang menyilaukan, polusi udara, penataan mebel yang tidak nyaman, limbah kimia, dan sebagainya.

3. Stresor dalam Perspektif Agama

Sebagaimana firman Allah:

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالتَّمَرِّثِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ ١٥٥

Artinya: "Dan Kami pasti akan menguji kamu dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa, dan buah-buahan. Dan sampaikanlah kabar gembira kepada orang-orang yang sabar. "

Firman Allah surat Al-Ma'arij ayat 19-23:

﴿ إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا ۝ ١٩ إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا ۝ ٢٠ وَإِذَا مَسَّهُ الْخَيْرُ مَنُوعًا ۝ ٢١ إِلَّا الْمُصَلِّينَ ۝ ٢٢ الَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَاتِهِمْ دَائِمُونَ ۝ ٢٣ ﴾

Artinya: "Sungguh, manusia diciptakan bersifat suka mengeluh. Apabila dia ditimpa kesusahan, dia berkeluh kesah, dan apabila dia mendapat kebaikan (harta) dia jadi kikir, kecuali orang-orang yang melaksanakan shalat, mereka yang tetap setia mengerjakan shalatnya."

4. Stresor Psikososial

Stresor psikososial adalah setiap keadaan atau peristiwa yang menyebabkan perubahan dalam kehidupan seseorang (anak, remaja, atau dewasa); sehingga orang itu terpaksa mengadakan adaptasi atau menanggulangi stresor yang timbul. Namun, tidak semua orang mampu mengadakan adaptasi dan menanggulangnya sehingga timbullah keluhan-keluhan kejiwaan, antara lain depresi. Pada umumnya, jenis stresor psikososial dapat digolongkan sebagai berikut.

a. Perkawinan

Berbagai permasalahan perkawinan merupakan sumber stres yang dialami seseorang; misalnya pertengkaran, perpisahan (*separation*), perceraian, kematian salah satu pasangan, ketidaksetiaan, dan sebagainya. Stresor perkawinan ini dapat menyebabkan seseorang jatuh dalam depresi dan kecemasan.

b. Problem Orangtua

Permasalahan yang dihadapi orangtua, misalnya kenakalan anak, anak sakit, hubungan yang tidak baik dengan mertua, ipar, besan, dan sebagainya. Permasalahan tersebut merupakan sumber stres yang pada gilirannya dapat menyebabkan depresi dan kecemasan.

c. Hubungan Interpersonal (Antarpribadi)

Gangguan ini dapat berupa hubungan dengan kawan dekat yang mengalami konflik, konflik dengan kekasih, konflik antara atasan dan bawahan, dan sebagainya. Konflik hubungan interpersonal ini dapat menjadi sumber stres bagi seseorang dan ia dapat mengalami depresi dan kecemasan.

d. Pekerjaan

Masalah pekerjaan merupakan sumber stres kedua setelah masalah perkawinan. Banyak orang menderita depresi dan kecemasan karena masalah pekerjaan ini, misalnya pekerjaan terlalu banyak, pekerjaan tidak cocok, mutasi, jabatan, kenaikan pangkat, pensiun, kehilangan pekerjaan (PHK), dan sebagainya.

e. Lingkungan Hidup

Kondisi lingkungan yang buruk berpengaruh besar terhadap kesehatan seseorang, misalnya soal perumahan, pindah tempat tinggal, pengusuran, hidup dalam lingkungan yang rawan (kriminalitas), dan sebagainya.

f. Keuangan

Masalah keuangan (kondisi sosial-ekonomi) yang tidak sehat, misalnya, pendapatan jauh lebih rendah dari pengeluaran, terlibat utang, kebangkrutan usaha, soal warisan, dan sebagainya. Problem keuangan amat berpengaruh pada kesehatan jiwa seseorang dan masalah keuangan ini sering merupakan faktor yang membuat seseorang mengalami depresi dan kecemasan.

g. Hukum

Keterlibatan seseorang dalam masalah hukum merupakan sumber stres pula, misalnya tuntutan hukum, pengadilan, penjara, dan sebagainya. Stres di bidang hukum ini dapat menyebabkan seseorang mengalami depresi dan kecemasan

h. Perkembangan

Perkembangan ini mencakup perkembangan fisik dan mental seseorang, misalnya masa remaja, masa dewasa, menopause, usia lanjut, dan sebagainya. Kondisi setiap perubahan fase-fase tersebut bagi sebagian individu dapat menyebabkan depresi dan kecemasan; terutama mereka yang mengalami menopause atau usia lanjut.

i. Penyakit Fisik atau Cedera

Sumber stres yang dapat menimbulkan depresi dan kecemasan antara lain: penyakit, kecelakaan, operasi/pembedahan, aborsi, dan sebagainya. Adapun penyakit yang banyak menimbulkan depresi dan kecemasan adalah penyakit kronis, jantung, kanker, dan sejenisnya. Dr. Harold Jogge dari Pusat Pengendalian Penyakit Amerika Serikat menyatakan bahwa tahun 1995, AIDS merupakan pembunuh nomor satu, bukan lagi penyakit jantung koroner. Dr.

Holmes memberikan gambaran tentang perubahan-perubahan, baik yang menyenangkan maupun yang menyusahkan dalam kehidupan seseorang dengan menggunakan angka-angka yang terkenal dengan istilah skala Holmes.

j. Faktor Keluarga

Faktor stres yang dialami oleh anak dan remaja yang disebabkan kondisi keluarga yang tidak baik (yaitu sikap orangtua), misalnya:

- 1.) hubungan kedua orangtua yang dingin, penuh ketegangan, atau acuh tak acuh;
- 2.) kedua orangtua jarang di rumah dan tidak ada waktu untuk bersama dengan anak-anak;
- 3.) komunikasi antara orangtua dan anak tidak berjalan dengan baik;
- 4.) kedua orangtua berpisah atau bercerai;
- 5.) salah satu orangtua menderita gangguan jiwa/kepribadian;
- 6.) orangtua dalam pendidikan anak kurang sabar, pemarah, keras, otoriter, dan sebagainya.

5. Mencari Alternatif Dalam Rapat

Efektif dan efisien tidaknya suatu rapat banyak bergantung pada berbagai faktor. Faktor yang utama adalah unsur manusia yang merencanakan dan melaksanakan rapat. Keterampilan berkomunikasi, memecahkan masalah, dan dinamika kelompok adalah di antara kemampuan yang menunjang terselenggaranya rapat yang produktif. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merencanakan dan menyelenggarakan rapat yang efektif, antara lain:

- a. alternatif untuk rapat,
- b. agenda,
- c. waktu,
- d. orang yang terkait,
- e. lingkungan,
- f. pokok-pokok bahasan,
- g. laporan hasil,
- h. menutup rapat.

Cara paling mudah untuk mengurangi waktu rapat adalah harus direncanakan meminimalkan jumlah rapat yang diselenggarakan, dan dihadiri. Terlalu sering rapat akan mengurangi kesempatan untuk melaksanakan tugas-tugas lain yang mungkin lebih alternatif lain untuk mengurangi hal yang tidak penting.

Oleh karena itu, perlu dicari maksud dan pencapaian tujuannya. Teknik Delphi, misalnya, dapat digunakan sebagai salah satu alternatif rapat. Teknik ini memberikan kemungkinan yang cukup besar bagi panitia untuk melaksanakan fungsinya secara produktif melalui komunikasi dan teknik survei secara tertulis.

Dengan demikian, frekuensi rapat dapat dikurangi sehingga dapat lebih menghemat waktu, tenaga, dan biaya rapat.

Spontanitas mempunyai peranan besar dalam pemecahan masalah dalam rapat, tetapi hal itu bukan merupakan cara terbaik untuk melaksanakan rapat. Keefektifan dan produktivitas melaksanakan rapat akan lebih rendah bilamana hanya mengandalkan spontanitas, baik segi tujuan materi, waktu, tempat, orang, dan sebagainya. Untuk itu, diperlukan adanya suatu agenda yang berisi mengenai garis-garis besar kegiatan rapat. Suatu agenda akan banyak membantu peserta rapat dalam memusatkan perhatian terhadap kegiatan dan partisipasinya.

Selanjutnya, urutkan prioritas butir-butir materi dari yang paling penting hingga yang kurang penting sehingga alokasi waktu dapat diatur dengan sebaik-baiknya. Di samping itu, hindari adanya agenda yang terlalu banyak pokok materi bahasan. Terlalu banyak materi yang dibahas hanya akan mengurangi keefektifan kelompok, membuat peserta frustrasi, dan menghamburkan waktu.

a. *Memulai dengan Tepat Waktu*

Taksirlah berapa banyak waktu yang sering kita habiskan untuk menunggu dimulainya suatu rapat pada masa lalu? Dapatkah waktu sebanyak itu kita manfaatkan untuk kegiatan lain yang mungkin lebih produktif? Jika ya, kurangilah waktu untuk menunggu rapat pada masa-masa mendatang. Sering kita terpaksa menunggu beberapa peserta yang datang terlambat karena ada halangan atau karena memang kebiasaannya terlambat.

b. *Hanya Melibatkan Orang yang Diperlukan*

Sering terjadi rapat dilaksanakan tanpa banyak memberi perhatian kepada orang-orang yang sebenarnya diperlukan untuk suatu rapat. Akibatnya, dalam rapat itu hanya beberapa orang yang aktif, sedangkan sisanya hanya duduk pasif sebagai observer atau kadang-kadang membuat diskusi sendiri yang dapat mengganggu rapat. Walaupun ada beberapa yang aktif, isi dan arah pembicaraannya kurang menunjang materi dan tujuan rapat. Oleh karena itu, orang yang diundang hendaknya mereka yang benar-benar berkaitan secara langsung dengan tujuan dan materi rapat.

c. *Memilih Lingkungan yang Kondusif*

Situasi lingkungan dapat memengaruhi proses dan hasil rapat. tu teriadi Usahakan agar lingkungan rapat terhindar dari gangguan-gangguan yang dapat mengganggu acara rapat. Kriteria utama tempat suatu rapat adalah memberikan suasana yang menyenangkan dan terhindar dari unsur-unsur yang dapat mengganggu, misalnya, suara ribut, pintu terbuka, suara gaduh kendaraan, suara musik panggilan telepon, sound system yang kurang sempurna, dan sebagainya.

d. *Rapat Sesuai Kebutuhan*

Sering orang mengatakan bahwa waktu adalah uang. Hal ini mengandung makna bahwa kita akan banyak merugi apabila tidak memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, para pimpinan rapat seyogianya mampu mengatur jalannya rapat sedemikian rupa agar tetap pada tugasnya, yaitu materi yang dibahas sesuai dengan agenda dan tujuan, disiplin dalam mengalokasikan waktu, dan mengusahakan para peserta tetap melaksanakan tugas dan peranannya secara tepat. Untuk itu para pemimpin seyogianya menguasai materi rapat, memiliki keterampilan berkomunikasi dan dinamika kelompok penggunaan bahasa yang baik dan jelas dan penampilan yang menarik merupakan salah satu upaya agar rapat berjalan lancar.

Bila ada salah seorang peserta rapat yang dinilai mengarah pada hal-hal di luar rapat, secara bijaksana, arahkan kembali perhatiannya kepada agenda dan tujuan rapat. Rangkumkan pokok-pokok yang penting, kemukakan hal-hal yang esensial, dan hindari diskusi yang akan menimbulkan perdebatan panjang tanpa alasan. Teknik-teknik komunikasi dan dinamika kelompok dapat dipergunakan untuk memerankan kepemimpinan dalam kelompok meskipun Anda bukan sebagai pemimpin rapat.

Selanjutnya, kita harus selalu peka terhadap adanya agenda yang terselubung yang dibawa oleh peserta. Konflik terselubung di antara para peserta akan memengaruhi proses kelompok dalam rapat. Oleh karena itu, pemimpin rapat harus pandai mengendalikan jalannya rapat agar dapat diambil keputusan yang tepat.

a. *Membuat Catatan Kemajuan*

Catatan tertulis yang memuat proses dan hasil rapat mempunyai arti yang sangat penting, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan

pemecahan masalah. Catatan ini diperlukan bagi penetapan langkah-langkah tindak lanjut hasil rapat. Minimal ada catatan informal yang dibuat oleh seseorang (sekretaris rapat) untuk membantu ingatan semua peserta. Pembuatan keputusan dapat digambarkan dalam bentuk yang lebih teratur dan secara visual, misalnya dalam papan tulis atau OHP. Dengan melihat catatan tertulis, peserta dapat mengingat materi dan saling membantu sesama peserta. Membuat gambaran cerita pada buku catatan atau menggunakan bagan arus atau diagram dari PERT (*Program Evaluation Review Technique*) merupakan teknik yang baik untuk mencatat dan merangsang pemecahan masalah melalui kelompok.

Rangsangan tertulis seperti ini sangat berguna, terutama apabila kelompok melanjutkan rapat pada waktu kemudian. Seseorang atau satu tim perumus dapat ditugaskan untuk membuat rumusan keputusan atau hasil yang telah disepakati peserta rapat. Hasil rumusan dibacakan kepada peserta untuk mendapatkan koreksi dan pengesahan final. Ada baiknya juga dalam rumusan itu dimasukkan daftar tanggung jawab atau tugas yang diberikan kepada anggota-anggota tertentu sebagai tindak lanjut. Bila kelompok sepakat untuk melaksanakan rapat berikutnya, masukkan waktu dan agenda rapat dalam rumusan itu. Laporan lengkap dibuat tertulis dalam format yang lebih baik, kemudian dikirim kepada peserta rapat.

b. *Mengakhiri Rapat Tepat Waktu*

Mengakhiri rapat tepat pada waktunya, merupakan salah satu ciri rapat yang efektif. Salah satu teknik untuk mengusahakan agar rapat berakhir tepat waktu adalah dengan terus mengingatkan jadwal waktu kepada peserta. Pada saat memulai, tunjukkan bahwa Anda mempunyai acara lagi setelah rapat ini. Oleh karena itu, ingatkan untuk mulai dan selesai tepat waktu. Bila kelompok merencanakan akan mengadakan rapat lagi, tetapkan waktu dan tempat rapat berikutnya sebelum rapat ditutup. Hal ini jauh lebih mudah daripada harus merencanakan kemudian setelah peserta kembali ke tempat masing-masing.

6. Membangun Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses transmisi informasi dan pemahaman antara dua orang manusia atau lebih. Komunikasi sekurang-kurangnya melibatkan dua partisipan, yaitu pengirim (pemberi) dan penerima. Komunikasi akan efektif apabila semua pihak memahami dan pesan yang disampaikan dapat

diterima dan dipahami oleh penerima. Proses komunikasi mempunyai tujuh unsur, yaitu:

1. munculnya gagasan (ide),
2. encoding,
3. transmisi,
4. penerimaan,
5. decoding,
6. pemahaman, dan
7. umpan balik.

Komunikasi mempunyai arti penting bagi manajer karena beberapa alasan, yaitu:

1. sebagian besar keberhasilan suatu organisasi bergantung pada keefektifan berfungsinya jaringan komunikasi,
2. komunikasi tidak hanya penting dalam perencanaan, tetapi penting untuk menetapkan cara-cara melaksanakan kegiatan,
3. manajer yang efektif terletak pada ucapan-ucapan yang dikomunikasikan secara tepat untuk mendorong bawahan, sejawat, dan atasan untuk melakukan tindakan yang dikehendaknya,
4. cara utama bagi manajer untuk mengubah orang lain adalah dengan komunikasi,
5. komunikasi dapat memperbaiki keefektifan manajerial.

Ketidakefektifan komunikasi dapat disebabkan oleh berbagai faktor berikut.

1. Faktor intrapersonal, yaitu faktor-faktor yang ada dalam diri komunikator. Faktor ini terdiri atas persepsi selektif dan perbedaan individual dalam keterampilan komunikasi.
2. Faktor interpersonal, yaitu faktor yang ada dalam hubungan antar pribadi. Faktor ini terdiri atas: (a) iklim hubungan, (b) kepercayaan, (c) kredibilitas, dan (d) kesamaan antara pemberi dan penerima.
3. Faktor-faktor organisasional, yaitu hal-hal yang terdapat dalam organisasi, yang meliputi antara lain: (a) status seseorang dalam organisasi, (b) jenjang transmisi, yaitu adanya hierarkis proses penyampaian pesan dari satu tahap ke tahap lainnya, yang dapat menyebabkan terjadinya kondensasi, ketertutupan ekspektasi, asosiasi, (c) ukuran kelompok, dan (d) hambatan jarak ruang.

4. Faktor teknologis, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan unsur penunjang komunikasi, mencakup: (a) bahasa dan makna, (b) rangsangan-rangsangan nonverbal (isyarat badan, postur fisik, ekspresi muka, gerakan badan, sentuhan, dan perilaku visual), (c) keefektifan saluran, dan (d) beban informasi.

Menyimak secara efektif merupakan salah satu unsur penunjang dalam komunikasi yang efektif. Menyimak mempunyai makna yang lebih luas daripada mendengarkan. Beberapa hal yang dapat menghambat seseorang dalam menyimak, antara lain:

- a. kurang berminat;
- b. kata-kata atau topik emosional;
- c. pencatatan yang tidak efektif;
- d. interupsi;
- e. menyimak selektif;
- f. ketidaksenangan pribadi;
- g. antisipasi pesan;
- h. respons yang telah disiapkan.

Ada tiga macam gaya dalam menyimak, yaitu:

1. mekanis, yaitu menyimak dengan menangkap apa adanya,
2. evaluatif, yaitu menyimak dengan memberikan pertimbangan atau penilaian terhadap informasi yang diterima, dan
3. empatetik, yaitu menyimak dengan penuh perhatian dan penghargaan.

Beberapa petunjuk untuk memperbaiki keterampilan menyimak adalah:

1. berhenti bicara dan mendengarkan;
2. membuat hubungan baik dengan orang yang sedang bicara;
3. tunjukkan keinginan untuk menyimak dan tunjukkan empati;
4. kurangi gangguan-gangguan di lingkungan;
5. sediakan waktu untuk diskusi;
6. dengarkan pesan-pesan dengan penuh perhatian;
7. buat catatan secara cermat jika perlu;
8. jaga suasana emosional;
9. bila kurang yakin dengan apa yang didengar, pikirkan kembali;
10. bila ada suatu pesan yang hilang atau kurang jelas, jangan ragu-ragu ajukan pertanyaan singkat.

Teknik untuk memperbaiki keefektifan komunikasi adalah:

1. mengembangkan hubungan yang bersifat pribadi
2. mengembangkan adanya badan khusus;
3. mengembangkan adanya suatu pertemuan berkala dengan karyawan;
4. mengembangkan tim yang melakukan tugas-tugas nonmanajemen;
5. mengembangkan tim-tim manajemen antarorganisasi.

Dengan membangun komunikasi yang efektif, segala bentuk rapat dan hubungan antar karyawan serta atasan dan bawahan akan berjalan dengan baik.

7. Pembuatan Keputusan Dalam Kepemimpinan

a. Pengertian dan Karakteristik Keputusan

Pembuatan keputusan pada hakikatnya merupakan salah satu aspek dari proses kehidupan manusia, artinya dalam keseluruhan proses hidupnya, manusia senantiasa dihadapkan pada tuntutan untuk membuat keputusan. Keberhasilan perjalanan hidup manusia bergantung pada kualitas dan keefektifan keputusan yang dibuatnya. Secara umum, pembuatan keputusan dapat diartikan sebagai tindakan memilih dari dua alternatif atau lebih dalam suatu situasi masalah yang dihadapi. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan pilihan terhadap alternatif yang terbaik berdasarkan pertimbangan berbagai faktor.

b. Jenis Keputusan

Dilihat dari tingkatannya, ada tiga macam keputusan, yaitu: (1) strategis, (2) taktis dan teknis, dan (3) operasional. Keputusan yang bersifat strategis merupakan keputusan yang dihasilkan pada tingkat manajemen tingkat tinggi, Keputusan taktis dan teknis adalah keputusan pada manajemen tingkat menengah, Keputusan operasional adalah keputusan pada tingkatan pelaksanaan.

Dilihat dari sifatnya, ada keputusan terprogram dan keputusan tidak terprogram. Keputusan terprogram adalah keputusan yang biasanya menyangkut masalah-masalah teknis dan rutin dan memerlukan pengarahan dari manajemen tingkat yang lebih tinggi. Keputusan tak terprogram adalah keputusan yang dibuat dalam memecahkan masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya. Keputusan macam ini memerlukan daya nalar dan adaptasi yang tinggi.

c. Pendekatan dan Model

Pada umumnya, ada tiga macam pendekatan dalam pembuatan keputusan, yaitu pendekatan ilmiah, intuitif, dan pengalaman. Pendekatan ilmiah ialah pembuatan keputusan yang didasarkan atas konsep-konsep ilmiah yang telah diuji berdasarkan suatu penelitian ilmiah dan telah mendapat pengakuan dari para ahli. Pendekatan intuitif adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada kemampuan berpikir yang kreatif, inovatif, dan intuitif disertai oleh keterlibatan emosional. Pendekatan pengalaman adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman masa lalu, baik yang berhasil maupun yang gagal.

Model pembuatan keputusan terdiri atas model: optimasi, satisficing, mixed scanning, heuristic. Model optimasi menekankan pada sasaran yang ingin dicapai dengan mempertimbangkan keterbatasan sumber-sumber yang ada dengan hasil terbaik yang mungkin dicapai. Model satisficing lebih menekankan pada tingkat kepuasan berbagai pihak yang terkait tanpa melepaskan dari syarat-syarat yang dituntut. Model mixed scanning tidak terlalu menggunakan tingkat rasionalitas yang tinggi, tetapi dengan menggunakan pendekatan pragmatis sesuai dengan situasi dan kondisi. Model heuristik adalah model pembuatan keputusan yang didasarkan pada konsep-konsep yang dimiliki oleh pembuatnya berdasarkan persepsi sendiri.

d. Tahapan dan Teknik

Pembuatan keputusan dilakukan setelah masalah-masalah yang dihadapi diidentifikasi dan dirumuskan secara jelas. Dalam proses pembuatan keputusan, ada empat tahapan utama, yaitu:

1) *Identifikasi Alternatif*

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

2) *Evaluasi Alternatif*

Setelah alternatif-alternatif berhasil diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi setiap alternatif untuk menetapkan alternatif yang memiliki nilai yang paling besar kemungkinannya memecahkan masalah dan mencapai tujuan.

3) *Pemilihan Alternatif*

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

4) *Pelaksanaan dan Evaluasi*

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

5) *Kendala dalam Pembuatan Keputusan*

Dalam praktiknya, proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya sering menghadapi berbagai kendala, baik karena faktor rasional maupun non rasional.

f. Pengertian Kepribadian

Beberapa penggunaan istilah kepribadian yang sering digunakan dalam pembicaraan sehari-hari adalah sebagai berikut.

1) *Kepribadian sebagai sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki*

Kepribadian sering diartikan sebagai sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki oleh seseorang. Orang yang memiliki kepribadian sering diartikan sebagai seseorang yang mempunyai pendirian yang teguh, dapat bertindak tegas, konsekuen, dan sebagainya. Adapun orang yang tidak memiliki kepribadian sering diartikan sebagai orang yang tidak memiliki sifat-sifat di atas, misalnya, ragu-ragu, bertindak kurang tegas, mudah berubah pendirian, kurang konsekuen, dan sebagainya.

2) *Kepribadian diartikan sebagai kepribadian yang kaya (lot of personality) dan kepribadian yang gersang (no personality)*

Kepribadian yang kaya sering diartikan sebagai suatu kepribadian yang memiliki sifat-sifat: mempunyai daya tarik terhadap orang lain, terutama dalam pertemuan pertama; tingkah laku yang menarik; sopan santun; sikap yang menyenangkan orang lain. Adapun kepribadian yang gersang menunjukkan kepada sifat-sifat tak adanya kesan yang mendalam, membosankan, kurang semangat, dan mudah dilupakan orang lain.

3) *Kepribadian adalah pengaruh seseorang kepada orang lain*

Keadaan kepribadian seseorang dinilai dari pengaruhnya terhadap orang lain. Orang yang berpengaruh atau besar pengaruhnya terhadap orang lain adalah orang yang besar kepribadiannya.

4) *Kepribadian diartikan sebagai sifat agresif atau tidak agresif*

Dalam pengertian ini, kepribadian diartikan sebagai pribadi yang kuat, pribadi yang lemah, selalu ingin berkuasa, mengalah, menyerang, dan sebagainya.

Dalam mengartikan kepribadian sering terdapat kekeliruan-kekeliruan, di antaranya sebagai berikut.

5) *Kepribadian semata-mata hasil kebudayaan*

Kebudayaan dan pengaruh sosial merupakan faktor-faktor yang besar peranannya dalam perkembangan kepribadian seseorang. Dua orang individu atau lebih akan menunjukkan pola kepribadian yang berbeda bila dibesarkan dalam lingkungan yang berbeda. Kalau dilihat dari segi ini memang kepribadian seolah-olah sangat ditentukan oleh faktor sosial dan kebudayaan. Akan tetapi, kalau ditinjau lebih jauh, ada faktor lain yang terlupakan, yaitu faktor pembawaan atau heriditas.

6) *Kepribadian ditentukan oleh faktor jasmaniah*

Perasaan cemas, gelisah, khawatir, takut pada sesuatu yang tidak jelas, dan sebagainya. Hal-hal tersebut menunjukkan adanya gejala gangguan mental yang disebabkan oleh faktor-faktor selain jasmaniah. Dengan demikian, keliru apabila mengartikan bahwa kepribadian semata-mata ditentukan oleh faktor jasmaniah sebab masih ada faktor lain, yaitu faktor mental.

7) *Kepribadian sebagai suatu benda*

Kepribadian adakalanya dipandang sebagai suatu benda, suatu yang ada atau tidak ada, sesuatu yang meminta tempat, sesuatu yang dapat dilihat bentuknya, sesuatu yang ada wujudnya, sesuatu yang ada di dalam badan. Kepribadian merupakan suatu istilah yang menunjukkan aspek-aspek tingkah laku: bagaimana dan mengapa seseorang berbuat, bagaimana dan mengapa seseorang merasa dan berpikir demikian. Kepribadian merupakan istilah atau pengertian tentang suatu lukisan tingkah laku dan motif-motif individu.

8) *Pengertian Kepribadian secara Etimologis*

Istilah kepribadian merupakan terjemahan dari istilah dalam bahasa Inggris, yaitu *personality*. Istilah ini berasal dari bahasa Latin, yaitu dari kata *per* dan *sonare* yang berarti topeng (*mask*) yang dipakai oleh para

pemain sandiwara. Akan tetapi, istilah *personality* juga berasal dari kata *persona* yang berarti pemain sandiwara (aktor). Dengan demikian, asal kata istilah *personality* mempunyai dua pengertian, yaitu berarti pemain sandiwara (aktor) atau dapat pula berarti topeng atau mask yang dipakai oleh pemain sandiwara. Jadi, *personality* dapat ditafsirkan sebagai suatu perwujudan perilaku seseorang yang mungkin sebagai perilaku yang sebenarnya (*substansi*) atau yang tidak sebenarnya (*memakai topeng*).

9) *Pengertian secara Konseptual*

Berikut ini adalah beberapa definisi kepribadian secara konseptual.

a) *Kepribadian merupakan suatu organisasi*

Pengertian organisasi menunjukkan keadaan, bahwa kepribadian terdiri atas sejumlah unsur yang kompleks dan memerlukan penataan atau pengorganisasian. Unsur-unsur yang harus diorganisasikan itu mempunyai suatu sistem untuk mengatur dan mempunyai suatu pola hubungan fungsional. Di dalam organisasi kepribadian, pola pengaturan itu meliputi pola pengaturan tingkah laku, pola pengaturan dalam beraksi dan mereaksi, pola pengaturan dalam mengenal dan dikenal, dan sebagainya.

b) *Kepribadian meliputi aspek jasmani dan aspek rohani*

Kepribadian pada dasarnya merupakan wadah bersatunya sistem-sistem jasmani dan rohani. Antara unsur jasmani dan rohani terdapat hubungan fungsional yang sangat erat dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Sistem jasmani memengaruhi sistem rohani, dan sebaliknya.

c) *Kepribadian menentukan penyesuaian diri secara unik terhadap lingkungan*

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepribadian merupakan manifestasi dari adanya kesatuan antara individu dan lingkungan. Individu tidak dapat berdiri sendiri secara terpisah, tetapi harus selalu berinteraksi dengan lingkungan. Agar interaksi dengan lingkungan dapat berlangsung secara efektif, individu dituntut untuk mampu membuat keseimbangan antara dirinya dengan tuntutan dan tantangan lingkungan. Proses ini disebut penyesuaian diri.

2. Jiwa, Cerminan Mutu Hidup Seseorang

Kehidupan pada peradaban saat ini dirasakan semakin berat dan terkesan kejam, serta membuat setiap orang berupaya untuk berjuang semakin keras dan pantang menyerah untuk menaklukkannya (Nietzsche, 1998). Manusia berpikir dan bekerja keras untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan dicita-citakan (Tolle, 2005).

Dalam perjalanannya untuk mencapai kesuksesan, kebahagiaan, dan kekuasaan, manusia sering dihadapkan pada suatu kendala yang biasa disebut sebagai problematika kehidupan. Permasalahan itu adalah perasaan bahwa semua yang ada pada kita saat ini adalah sesuatu yang tidak kita harapkan, mengecewakan, berbahaya, dan dapat merusak kehidupan kita pada masa yang akan datang. Perasaan-perasaan ini ternyata membuat manusia menjadi pesakitan; mudah cemas, sering merasa tertekan, depresi, histeris dalam menyikapi kehidupan, dan akhirnya menjadi orang yang jiwanya terganggu bahkan, memilih jalan yang lebih ekstrem dalam menyikapi kehidupan dengan melakukan bunuh diri agar masalah di dunia ini dapat terhentikan untuk selamanya.

Dalam kondisi yang terguncang, jiwa akan mengalami hal yang sama. Hanya dengan satu pikiran yang sangat mencemaskan, jiwa dapat merusak nalar dan kesadaran manusia. Sempurnalah cerminan dari gangguan jiwa kita, semakin jelaslah kondisi jiwa kita yang kacau itu, dan menjadi tingkah laku yang tampak abnormal karena dianggap mengandung unsur penyimpangan. Contoh nyatanya adalah banyak orang yang perilakunya aneh setelah ditinggal atau diputuskan kekasihnya atau seseorang yang menjadi hilang akal ketika hartanya diambil paksa oleh pihak bank karena tidak sanggup membayar utang.

BAB 6

MOTIVASI MANAJEMEN DIRI DAN TEORI BELAJAR

A. MOTIVASI DIRI

Perubahan yang hendak dilakukan oleh manusia melalui manajemen diri tentu harus didorong oleh motivasi yang kuat. Artinya, kinerja manusia dalam meraih kesuksesan dengan kerja maksimal harus terus dimotivasi agar tidak terhenti di persimpangan jalan. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, serta memelihara perilaku yang berhubungan langsung dengan lingkungan kerja. Dari batasan tersebut, untuk meningkatkan motivasi kerja diperlukan adanya suatu pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi peningkatan kinerja.

Dalam membedah teori tentang motivasi, kita harus berangkat dari beberapa asumsi yang mendasari konsep-konsep tentang motivasi. Stoner, dalam Winardi', mengemukakan empat asumsi tentang teori motivasi, yaitu sebagai berikut.

1. Ada pendapat umum yang menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu hal yang baik.
2. Motivasi merupakan salah satu di antara berbagai macam faktor yang masuk ke dalam kerja seseorang
3. Motivasi merupakan hal yang langka dan ia memerlukan penggantian secara periodik.
4. Motivasi merupakan sebuah alat yang digunakan para manajer untuk mengatur hubungan-hubungan pekerjaan di dalam organisasi.

Perkembangan berbagai riset di bidang motivasi telah menggiring konsep motivasi dalam tataran manajemen pegawai dalam sebuah organisasi. Dari berbagai konsep yang dikemukakan oleh para ahli tentang motivasi, teori tentang motivasi dapat ditelusuri pada dua teori, yaitu pandangan tradisional dan pandangan kontemporer. Pandangan tradisional motivasi, salah satunya dipelopori oleh Frederick Taylor.

Wujud lainnya dari pandangan tradisional motivasi dinamakan sebagai model hubungan antarmanusia (human relations model). Adapun yang dikemukakan oleh Elton Mayo perlu adanya motivasi karena munculnya fakta di kalangan pekerja tentang perasaan bosan atau pengulangan berbagai macam tugas sehingga menurunkan

motivasi. Kontak-kontak sosial pembantu menciptakan dan mempertahankan motivasi tersebut. Keumpulan dari pandangan ini bahwa para pemimpin dapat memotivasi para bawahannya dengan memahami kebutuhan-kebutuhan sosial mereka dan membuat para bawahannya merasa berguna dan penting.

B. PENGERTIAN MOTIVASI

(Safwan & Abdullah, 2014) mendefinisikan pengertian motivasi sebagai berikut: "motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri". Adapun Fillmott H. Standford dalam (Noor, 2014), menjelaskan pengertian motivasi sebagai "suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu".

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhan atau dorongan (motif). Robert A. Baron, et al. dalam Mangkunegara, memberikan batasan motivasi sebagai "energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*)" (Prakoso, 2018).

1. Teori Motivasi

Pandangan tradisional ini menempatkan pentingnya pemberian insentif bagi para pegawai untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Asumsi yang melandasinya adalah bahwa para manajer lebih memahami pekerjaan yang harus dilaksanakan, dibandingkan dengan para pekerja yang pada dasarnya memiliki sifat malas, hingga mereka hanya termotivasi oleh pemberian insentif.

Mc.Gregor mengidentifikasikan dua macam teori tentang motivasi, yaitu teori X dan teori Y (Marliani, 2019). Teori X tentang motivasi menyatakan bahwa manusia secara inheren tidak menyukai pekerjaan. Walaupun para pegawai menganggap bahwa bekerja adalah suatu keharusan apabila memungkinkan mereka akan menghindarinya. Menurut pandangan ini, kebanyakan orang lebih senang diberikan pengarahan dan mereka berupaya untuk menghindari tanggung jawab. Teori Y, pegawai bersedia bekerja dan mereka mencapai banyak kepuasan dan kegiatan bekerja mereka. Menurut pandangan ini, orang-orang memiliki kemampuan untuk menerima bahkan mereka mencari tanggung jawab dan menerapkan imajinasi, injenjuitas, dan kreativitas mereka terhadap masalah-masalah keorganisasian.

Pandangan kontemporer atau modern tentang teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Landy dan Becker dalam Winardi, mengidentifikasi empat kategori tentang teori motivasi, yaitu: (1) teori kebutuhan (*need theory*); (2) teori keadilan (*equity theory*), (3) teori ekspektansi (*expectancy theory*); (4) teori pencapaian tujuan (*goal-setting theory*).

Termasuk dalam pandangan modern tentang teori motivasi, adalah apa yang dikemukakan oleh David McClelland (1961). Dalam Mangkunegara, ia mengemukakan tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut."

a. *Need of Achievement (Motivasi Berprestasi)*

Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan untuk berprestasi tinggi cenderung berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan.

b. *Need of Affiliation (Motivasi Bersahabat)*

Kebutuhan untuk berafiliasi merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Motivasi afiliasi (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial. Perbandingan antara pegawai yang bermotivasi prestasi bekerja lebih keras apabila penyelia mereka menyediakan penilaian rinci tentang perilaku kerja mereka.

c. *Competence Motivation (Motivasi Kompetensi)*

Motivasi kompetensi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif. Hal yang paling penting adalah mereka mendapatkan keuntungan dari pengalaman mereka. Umumnya, mereka cenderung melakukan pekerjaan dengan baik karena kepuasan batin yang mereka rasakan dari melakukan pekerjaan itu dan penghargaan yang diperoleh dari orang lain.

d. *Need of Power (Motivasi Berkuasa)*

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut Surya, motivasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi, karena beberapa alasan, yaitu:

- a. orang-orang harus didorong untuk bekerja sama dalam organisasi dan senantiasa berada dalam situasi itu,
- b. para karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja, dan
- c. motivasi merupakan hal yang penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan untuk mewujudkan perilaku tertentu yang terarah kepada suatu tujuan tentu. Motivasi mempunyai karakteristik:

- a. sebagai hasil dari kebutuhan,
- b. terarah kepada suatu tujuan, dan
- c. menopang perilaku.

Motivasi dapat dijadikan dasar sebagai dasar penafsiran, penjelasan, dan penaksiran perilaku. Teori-teori motivasi dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu teori dengan pendekatan:

- a. isi (*content*),
- b. proses, dan
- c. penguatan.

Teori dengan pendekatan isi lebih banyak menekankan pada faktor apa yang membuat individu melakukan suatu tindakan dengan cara tertentu. Yang tergolong ke dalam kelompok teori ini, misalnya teori jenjang kebutuhan dari Maslow. Teori pendekatan proses, tidak hanya menekankan pada faktor apa yang membuat individu bertindak dengan cara tertentu, tetapi juga bagaimana individu termotivasi. Contoh teori kelompok ini, misalnya teori ekspektansi Murray.

Motivasi kekuasaan (*power motivation*) adalah dorongan untuk memengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul risiko untuk melakukan hal itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh, hal itu mungkin digunakan secara konstruktif atau mungkin juga destruktif.

C. MOTIVASI DITINJAU DARI MANAJEMEN DIRI

Berkaitan dengan realisasi konsep diri, Polonius pernah memberikan nasihat kepada anaknya, "Yang paling utama, jadilah dirimu sendiri". Tampaknya metode membangkitkan motivasi melalui manajemen diri sendiri sudah dilakukan oleh Polonius pada abad-abad yang silam. Metode inilah yang sekarang ini semakin berkembang, yang kemudian diberi istilah self-management. Metode membangkitkan motivasi melalui manajemen diri memberikan penekanan pada lima komponen sebagai berikut.

1. Manajemen fisik, yaitu bagaimana secara fisik seseorang tetap tegar dan sigap, serta lincah dalam bekerja.
2. Manajemen intelektual, yaitu bagaimana seseorang mengelola intelektualnya sehingga kemampuan intelektual tersebut tidak menjadi bumerang bagi dirinya sendiri.
3. Manajemen rohani (kalbu), yaitu bagaimana seseorang mengelola tingkat kedekatannya dengan Tuhan dalam bekerja sehari-hari.
4. Manajemen emosi, yaitu bagaimana seseorang mengendalikan emosinya pada waktu, tempat, dan situasi yang tepat.
5. Manajemen konflik, yaitu bagaimana konflik yang terjadi tidak bermuara pada penurunan kinerja, tetapi malah meningkatkan kinerja.

Dalam hubungan dengan manajemen rohani, hati adalah sesuatu yang sangat vital dalam diri manusia. Adapun pengertian hati ada dua macam. Pertama, hati dilihat dari sudut anatomi, dan kedua, hati dilihat dari sudut rohani. Fungsinya adalah mengambil sari-sari makanan dalam darah dan menghasilkan energi. Hati terdapat pada setiap makhluk insani dan hewani, yang sering disebut hati jasmani.

Dalam kacamata rohani, hati adalah qalb, yang menurut Imam Gazali diartikan sebagai suatu benda halus yang bersifat ketuhanan dan kerohanian, yang mempunyai hubungan dengan hati jasmani. Karena benda yang halus inilah, manusia dapat menjangkau ilmu dan pengetahuan. Dialah yang menjadi sumber yang menentukan tingkah laku, yang mendatangkan nikmat dan celaka. Hati laksana gardu (sentral) listrik. Jika gardu itu berfungsi dengan baik, dia akan menyalurkan aliran yang memberikan cahaya terang di sekelilingnya.

Setiap orang cenderung mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya tempat orang itu hidup. Pola ini merupakan sikap yang memengaruhi cara orang-orang memandang pekerjaan dan menjalani kehidupan. David

McClelland dalam Mangkunegara, mengemukakan empat pola motivasi pegawai yang meliputi: (1) motivasi berprestasi; (2) motivasi afiliasi; (3) motivasi kompetensi; (4) motivasi kekuatan.

D. TEKNIK MOTIVASI MANAJEMEN DIRI

Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui manajemen diri diperlukan upaya yang sungguh-sungguh dari para manajer. Salah satu teknik memotivasi kerja pegawai, berbasis pada teori kebutuhan sebagaimana yang dikemukakan oleh Maslow. Dikutip dari (Zulkarnaen dkk., 2018) Mangkunegara menjelaskan beberapa teknik memotivasi kerja para pegawai, sebagai berikut.

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, manajer harus memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
2. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, manajer harus memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
3. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta perasaan dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, manajer harus menerima eksistensi/keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan membina hubungan kerja yang harmonis.
4. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, manajer tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka harus dihormati, dan diberi pendarpan terhadap prestasi kerjanya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, manajer harus memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di organisasinya.
6. Teknik lainnya dalam upaya memotivasi kerja para pegawai adalah teknik komunikasi persuasif. Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik

memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara memengaruhi pegawai secara ekstralogis. Mangkunegara merumuskan teknik ini dalam konsep "AIDDAS", dengan kepanjangan sebagai berikut:

- a. *attention* (perhatian);
- b. *interest* (minat);
- c. *desire* (hasrat);
- d. *decision* (keputusan);
- e. *action* (aksi/tindakan);
- f. *satisfaction* (kepuasan).

E. PENGERTIAN KINERJA

Dari sisi etimologis, Badudu merumuskan kinerja (*performance*) yang berarti unjuk kerja (Fahmi, 2021). Dalam Kamus Bahasa Inggris, kinerja diterjemahkan dari kata *performance* yang berarti daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas. Dalam etimologis lainnya, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian etimologis di atas, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban, atau tugas. Merujuk pada pendekatan etimologis di atas, kinerja guru dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan oleh guru dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai pelaksana administrasi sekolah dalam upaya menunjang keberhasilan pengelolaan sistem pendidikan di sekolah.

Dari sisi terminologi, dikutip dari (Mulia & Saputra, 2021) Wibowo mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian lainnya, *performance* atau kinerja berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja.

Adapun Murwansyah merumuskan pengertian kinerja sebagai pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Jayadi, 2020). Merujuk pada pengertian di atas, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

Dikutip dari (Widiati, 2021), Westra mengemukakan bahwa "*performance* adalah pelaksanaan tugas pekerjaan pada waktu tertentu". Simamora mengemukakan bahwa "...kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat yang para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan" (Widiati, 2021). Dalam kaitannya dengan dimensi yuridis, moral, dan etika, Prawirasentono merumuskan pengertian kinerja sebagai berikut.

Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Berdasarkan batasan terminologis di atas, *performance* atau kinerja dapat dirumuskan sebagai penampilan yang ditunjukkan atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, kelompok, atau organisasi pada waktu tertentu dalam melaksanakan tugas/pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya seseorang, kelompok atau organisasi tersebut berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Mengacu pada pengertian di atas, pengertian kinerja guru dapat dirumuskan sebagai penampilan yang ditunjukkan atau hasil yang dicapai seorang atau sekelompok guru pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas administrasi pendidikan level sekolah berdasarkan prosedur dan aturan yang berlaku untuk kepentingan pencapaian keberhasilan pengelolaan sistem pendidikan di sekolah.

Mangkunegara dalam (Darmawan dkk., 2013) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan real (*knowledge + skill*). Artinya, seseorang yang memiliki IQ tinggi dan ditunjang dengan pendidikan yang memadai serta terampil dalam melaksanakan tugasnya, ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Sementara faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang agar terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Secara rinci, Ismet Huntua, membagi tiga jenis kinerja dilihat dari manajemen umum kerja organisasi, yakni sebagai berikut.

1. Kinerja administratif adalah kinerja yang berkaitan dengan kinerja administrasi, seperti struktur organisasi, hubungan otoritas (wewenang) dan tanggung jawab,

serta mekanisme aliran transformasi untuk tercapainya sinkronisasi antarunit kerja dalam organisasi.

2. Kinerja operasional adalah kinerja yang terkait dengan kegiatan operasional, seperti penyediaan seluruh fasilitas operasi dan pemeliharaan arus kegiatan agar seluruh tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif.
3. Kinerja strategik adalah kinerja yang terkait dengan pencapaian misi atau tujuan umum organisasi serta kebijakan strategis yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Analisis kinerja adalah suatu proses membandingkan kinerja faktual yang dicapai dengan standar standar yang telah ditetapkan untuk menstrukturkan masalah dan solusi pemecahannya bagi kebutuhan pengembangan dan peningkatan kinerja. Untuk mengukur kinerja perseorangan atau organisasi, biasanya digunakan standar kinerja sebagai acuan normatif.

Secara khusus, untuk melakukan analisis standar kinerja dapat menggunakan enam langkah analisis secara sistematis rasional cermat sehingga menghasilkan analisis yang paling baik tentang keadaan yang sebenarnya akan kinerja dalam organisasi. (Kusumawati, 2024) menyebutkan langkah sistematis analisis kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi standar kinerja;
2. Mengidentifikasi kinerja sekarang;
3. Mengidentifikasi masalah;
4. Mengidentifikasi bukti-bukti masalah berupa fakta informasi dan data;
5. Mengidentifikasi penyebab masalah,
6. Mengidentifikasi solusi pemecahannya.

Merujuk pada langkah-langkah analisis kinerja, berikut disajikan rangkuman uraian terhadap setiap langkah tersebut.

1. *Mengidentifikasi standar kinerja*

Tetapkan sesuatu yang akan dicapai, apa yang direncanakan, apa ketentuan pokok dan konsep organisasi yang tertuang dalam tugas pokok dan fungsi hubungannya dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran. Bila terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan yang senyatanya ada, berarti terjadi masalah.

2. *Mengidentifikasi kinerja*

Mengidentifikasi kinerja sekarang sehingga ada perbedaan dari apa yang senyatanya dan diharapkan dalam tugas pokok dan fungsi serta pencapaian hasil yang diinginkan. Identifikasi sebanyak seungkin, apabila diperlukan, sampai

menemukan hal-hal yang Konkukui realistis kuantitatif. Nyatakan di mana keadaan itu akan dianalisis atau terjadinya.

3. *Mengidentifikasi dan merumuskan masalah*

Identifikasi dan rumuskan hasil perbandingan standar kinerja dengan kinerja sekarang, sampai secara kuantitatif dapat diukur bahkan menjadi gambaran fakta, informasi, dan data yang didapat pada fokus masalah.

4. *Identifikasi bukti-bukti masalah*

Identifikasi bukti-bukti masalah memegang peranan penting untuk mengetahui dengan pasti bahwa muatan masalah itu memang ada dan sangat relevan dengan tugas pokok dan fungsi serta dalam pelaksanaan hubungan dengan kinerja.

5. *Identifikasi penyebab masalah*

Mengidentifikasi penyebab masalah adalah kegiatan analisis, apa yang menjadi penyebab masalah itu, sebaiknya sampai menemukan penyebab yang realistis dan konkret terukur sehingga lebih memudahkan untuk mencari solusi pemecahannya. Identifikasi penyebab sebanyak-banyaknya sehingga memperoleh wawasan dan pemahaman yang luas akan masalah itu, kemudian memilih penyebab yang paling dominan, yang mempunyai nilai dongkrak atau daya ungkit yang tinggi dalam pemecahan masalah secara keseluruhan.

6. *Identifikasi solusi*

Mengidentifikasi solusi merupakan langkah untuk menunjukkan hasil analisis yang realistis rasional. Tujuannya adalah mencari pemecahan masalah untuk mengatasi kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dan keadaan kinerja sekarang.

F. PENILAIAN STANDAR KINERJA

Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada para karyawan secara individual tentang bagaimana hasil pekerjaan mereka dipandang dari kepentingan perusahaan

Dalam literatur kepustakaan, istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) sering digunakan secara bergantian." Prawirosentono menggunakan beberapa istilah secara beragam yang menunjukkan makna penilaian kinerja, yakni sebagai berikut:

1. *Performance review* (peninjauan kembali kinerja);

2. *Employee review* (peninjauan ulang atas karyawan);
3. *Personel review* (peninjauan ulang atas karyawan);
4. *Performance rating* (peringkat kinerja);
5. *Employee evaluation* (evaluasi atas karyawan);
6. *Merit review* (peninjauan ulang atas jasa);
7. *Review* (peninjauan ulang), dan lain-lain.

Sebagai gambaran, dalam uraian berikut disajikan beberapa pengertian penilaian kinerja yang dirangkum dari beberapa pakar manajemen sumber daya manusia. Schuler Jackson mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Darto, 2014).

Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada para karyawan secara individual tentang bagaimana hasil pekerjaan mereka dipandang dari kepentingan perusahaan. Penilaian kinerja formal adalah suatu proses yang ditetapkan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara teratur dan sistematis atas seluruh tingkatan pekerjaan/jabatan.

Prawirosentono berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seorang karyawan yang dilaksanakan oleh seorang penilai, dan hasilnya disampaikan kepada direksi, atasannya, dan kepada karyawan itu sendiri, kemudian dimasukkan ke dalam file dokumen kepegawaian (BASUKI dkk., t.t.). Merujuk pada batasan konseptual di atas, penilaian standar kinerja guru dapat dirumuskan sebagai proses penilaian secara formal dan sistematis yang dilaksanakan oleh pihak manajemen pendidikan (kepala sekolah) atau petugas yang diangkat/ditunjuk sebagai penilai, dan hasil penilaian tersebut dijadikan sebagai bahan informasi untuk guru yang bersangkutan dan institusi pendidikan tempat guru tersebut bertugas sehingga dapat diupayakan peningkatan keberhasilan pengelolaan sistem pendidikan.

A. Dale Timpe mengungkapkan bahwa "Produktivitas terganggu bila karyawan dan manajer tidak memiliki kesamaan standar kinerja (Wijaya, 2008). Ia juga mengungkapkan bahwa penyebab-penyebab dasar dari buruknya kinerja adalah suatu fungsi yang penting, tetapi sering diabaikan dalam proses penilaian kinerja.

Soetisna mengungkapkan bahwa pada intinya, kinerja manusia merupakan sistem yang kompleks dan meliputi kemampuan- kemampuan inheren para pegawai, kesulitan tugas, dan lingkungan tempat pekerjaan tersebut dilaksanakan (Sudadi, 2023). Kemampuan pegawai untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan dipengaruhi oleh komponen-komponen sistem utama tersebut. Sering, hanya dengan mengubah salah satu bagian kecil sistem, pengaruh yang luas terhadap output sistem bisa terlihat.

Penilaian kinerja terhadap pegawai mempunyai keuntungan bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja ini, seperti disebutkan oleh Soetisna, dapat memberikan landasan yang menghubungkan pencapaian faktor-faktor keberhasilan organisasi dan penghargaan pegawai. Penilaian kinerja secara rutin juga membantu bawahan menjaga arahan pada tugas-tugas penting yang perlu bagi kelangsungan organisasi Soetisna memberikan petunjuk penilaian kinerja yang efektif sebagai berikut.

1. Memulai dengan meminta atau mencari pandangan- pandangan dari pihak lain.
2. Menggunakan porsi proses penilaian konsumen internal.
3. Meminta konsumen internal untuk menuliskan pengalaman-pengalaman mereka dengan para pegawai.
4. Meluangkan waktu selama beberapa menit untuk mendiskusikan kritikan mereka sebelum Anda menuliskan komentar-komentar.

Harus diingat bahwa, konsumen internal ini bisa saja berinteraksi tidak hanya dengan Anda. Meninjau ulang keadaan masa lalu Pastikan bahwa Anda memiliki sistem untuk me-review semua periode penilaian. Susunlah arsip kejadian-kejadian pokok dan masukkan ke dalamnya secara konsisten. Pastikan bahwa Anda mendiskusikan dengan para pegawai tentang kejadian-kejadian negatif yang Anda masukkan ke dalam arsip.

Memberikan salinan penilaian sehingga pegawai dapat melakukan penilaian sendiri. Para pegawai menilai dirinya sendiri berdasarkan variabel-variabel dan tujuan yang ditetapkan.

Sistem penilaian kinerja, menurut Douglas McGregor, -dalam menyatakan bahwa program penilaian kinerja formal- didesain untuk memenuhi tiga kebutuhan, yaitu sebagai berikut.

1. Memberikan penilaian yang sistematis untuk mendukung kenaikan gaji, promosi, pemindahan, dan kadang-kadang penurunan pangkat atau pemecatan.
2. Menjadi sarana untuk memberi tahu seorang karyawan tentang hasil kerjanya dan menyarankan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam perilaku, sikap,

keterampilan, atau pengetahuan kerja, mereka juga memberikan keterangan tentang posisinya dengan atasan.

3. Mereka juga terus digunakan sebagai dasar bagi bimbingan dan penyuluhan individu oleh pengawas.

Sasaran-sasaran penilaian kinerja yang dikehendaki ini merupakan konsep-konsep yang lebih sukar dipahami dibandingkan hasil-hasil yang dicapai dalam praktik sesungguhnya.

Adapun skala kriteria yang disusun oleh Patrick M. Gallegos dalam A. Dale Timpe adalah sebagai berikut

1. Buruk, dengan deskripsi:
 - a. Kinerja berada di bawah harapan dan sasaran minimum dengan cara membandingkan hasil-hasil yang dicapai selama masa penilaian dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu,
 - b. Memperlihatkan hasil-hasil yang terbatas dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan. Oleh karena itu, upaya serta perbaikan lebih jauh dalam hasil-hasil kerja diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan hingga ke tingkat yang cukup.
2. Kurang, dengan deskripsi
 - a. Karyawan memenuhi sebagian besar harapan kerja minimum yang ditentukan bagi individu tersebut,
 - b. Mengambil beberapa tindakan mandiri, tetapi biasanya bergantung pada pengawas bagi pengarahan sehari-hari.
3. Sedang, dengan deskripsi:
 - a. Kinerja memuaskan, telah memenuhi persyaratan-persyaratan esensial serta mencapai hasil yang dianggap beralasan dan dapat dicapai oleh seorang karyawan dengan masa kerja ini, pengalaman serta pelatihan masa lalu,
 - b. Kinerja cukup bila membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan sasaran-sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu. Hal ini dapat mengantisipasi masalah dan mencari bantuan yang diperlukan untuk mengambil tindakan korektif
4. Baik, dengan deskripsi:
 - a. Kinerja di atas normal;

- b. Pencapaian serta hasil telah berada di atas harapan untuk seorang karyawan yang cakap dengan masa kerja yang sama, pengalaman, serta pelatihan masa lalu,
 - c. Telah memperlihatkan kemampuan untuk mencapai hasil dalam banyak bidang melampaui yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran-sasaran yang ditetapkan. Hanya meminta bantuan pengawas untuk masalah-masalah yang luar biasa
5. Baik sekali, dengan deskripsi
- a. Kinerja luar biasa di semua aspek. Biasanya melampaui harapan-harapan yang ditentukan untuk semua sasaran,
 - b. Prestasi dan hasil kerja sangat tinggi dan semua tanda menunjukkan bahwa tingkat kinerja mendekati hasil yang paling baik yang dapat diharapkan pada pekerjaan ini pada waktu ini,
 - c. Menangani masalah-masalah/situasi-situasi yang paling sulit hanya dengan bimbingan sekali-kali.

Prawirosentono mengemukakan tiga tahapan yang menggambarkan proses penilaian kinerja, yakni

1. Pihak manajemen membangun kebijakan tentang frekuensi penilaian kinerja karyawan untuk berbagai tingkatan dalam organisasi;
2. Menentukan orang yang ditugaskan menjadi penilai kinerja;
3. Membuat suatu ukuran, kriteria, atau standar penilaian kinerja.

Untuk kepentingan penentuan frekuensi penilaian kinerja, Schuler dan Jackson mengemukakan bahwa penetapan waktu penilaian kinerja harus mencerminkan pertimbangan strategis. Penetapan waktu ini dapat melalui dua aspek, yaitu: (1) berdasarkan siklus; (2) berdasarkan tanggal penilaian. Frekuensi penilaian berdasarkan siklus meliputi tiga pendekatan, yaitu: (1) siklus reguler, yakni berupa sesi peninjauan kinerja formal dengan interval enam bulan sampai satu tahun; (2) periode evaluasi berdasarkan rentang waktu pekerjaan alami, (3) periode evaluasi berdasarkan tujuan penilaian.

Adapun penetapan waktu berdasarkan tanggal penilaian, dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yakni

1. Menggunakan model ulang tahun berdasarkan tanggal karyawan yang bersangkutan bergabung dengan organisasi.
2. Menggunakan sistem titik fokus, yaitu para karyawan dinilai pada waktu yang kira-kira sama, misalnya, akhir tahun fiskal atau tahun kalender

Pada intinya, petugas penilai kinerja pegawai adalah atasan langsung pegawai yang dinilai dan petugas internal yang ditunjuk untuk tugas tersebut. Dengan catatan, kedua petugas tersebut harus dapat bertindak objektif dan mengetahui persis kinerja pegawai yang dinilainya. Untuk kepentingan memperoleh data tentang kinerja pegawai yang dinilai, Schuler Jackson mengemukakan bahwa sumber data penilaian kinerja pegawai dapat diperoleh dari: (1) atasan langsung/penyelia; (2) pegawai yang bersangkutan, (3) rekan sejawat atau anggota tim; (4) bawahan pegawai yang dinilai; (5) pelanggan; dan (6) hasil pantauan komputer.

Adapun tentang kriteria penilaian kinerja pegawai, Schuler dan Jackson, mengemukakan ada tiga jenis kriteria dasar kinerja yang telah diketahui, yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat, memfokuskan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai;
2. Kriteria berdasarkan perilaku, memfokuskan diri pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan,
3. Kriteria berdasarkan hasil, memfokuskan diri pada apa yang dihasilkan/dicapai.

Untuk mengukur atau menilai kinerja berdasarkan kriteria tersebut, Schuler Jackson (1999 20-35) mengemukakan klasifikasi paling sederhana dari format penilaian kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut.

1. Format penilaian mengacu pada norma, dapat dilakukan melalui beberapa cara berikut (1) ranking langsung, (2) ranking alternatif, (3) perbandingan berpasangan, dan (4) metode distribusi paksaan.
2. Format standar absolut, terdiri atas berbagai bentuk, yaitu: (1) skala rating grafik, (2) skala rating bobot perilaku, (3) skala standar campuran, dan (4) skala pengamatan perilaku.
3. Format berdasarkan output, terdiri atas empat jenis, yaitu: (1) manajemen berdasarkan sasaran, (2) pendekatan standar kinerja, (3) pendekatan indeks langsung, dan (4) catatan prestasi.

Format penilaian kinerja baru merupakan hasil rancangan organisasi yang bersangkutan disesuaikan dengan kebutuhan dengan pertimbangan menyangkut kesesuaian dengan persoalan nilai-nilai yang dihadapi, karakteristik organisasi, dan proses yang digunakan untuk menentukan sistem penilaian kinerja

Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding Kaji banding internal

dapat dilakukan terhadap kinerja terbaik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kinerja bagian lain dalam perusahaan, standar teknis yang dipersyaratkan, dan kinerja tahun terakhir.

Selain menjaga kemutakhiran sistem kinerja yang dirancang, perlu dipelihara beberapa hal yang menyangkut kepemimpinan, komitmen, keterlibatan stakeholder, dan lain-lain yang pada dasarnya untuk selalu menjaga spirit agar bersikap, "hari ini lebih baik daripada kemarin dan besok lebih baik daripada hari ini."

G. DIMENSI MOTIVASI

Beberapa hal yang biasanya terkandung dalam dimensi motivasi, antara lain adalah keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan, dan insentif. Seperti telah disinggung pada bab pendahuluan, motivasi mengandung tiga komponen penting yang saling berkaitan erat, yaitu kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan timbul dalam diri individu apabila ia merasakan adanya kekurangan dalam dirinya, yaitu dalam pengertian homeostatic adanya ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dan apa yang menurut persepsi yang bersangkutan seyogianya dimilikinya, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis. Untuk mengatasi ketidakseimbangan tersebut, dalam diri individu akan timbul dorongan berupa usaha pemenuhan kekurangan secara terarah. Karena itu, dorongan ini biasanya berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang dan hal ini merupakan inti dari motivasi. Adapun komponen ketiga dari motivasi, yaitu tujuan merupakan sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Pencapaian tujuan berarti mengembangkan keseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat psikologis maupun fisiologis.

Pemahaman terhadap motivasi individu berkaitan erat pula dengan pemahaman tentang motif, yaitu kebutuhan, keinginan, tekanan, dorongan, dan desakan hati yang membangkitkan dan mempertahankan gairah individu untuk mengerjakan sesuatu. Teori motivasi yang menekankan pendekatan pada motif, pertama kali diketengahkan oleh Woodworth yang mengembangkan motif sebagai *the reservoir of energy that impels an organism to behave in certain way*. Adapun Hull menyatakan bahwa motif merupakan *an energizing influence with determined the intensity of behavior, and with theoretically increased along with the level of deprivation* (Hakim dkk., 2022).

Dengan kata lain, dapat disimpulkan bahwa motif itulah yang menimbulkan adanya motivasi individu untuk melakukan pekerjaannya. Motif itu sendiri dapat berasal dari luar individu, misalnya motif berupa tekanan dari atasan, atau dapat pula

berasal dari dalam individu, misalnya terdorong keinginan atau kebutuhannya. Salah satu variabel yang dapat meningkatkan motif individu adalah adanya insentif." Insentif adalah alat-alat yang digunakan dalam mendorong orang melakukan sesuatu. Insentif yang dapat menyebabkan orang mau bekerja sebaik mungkin itu dapat berupa uang (finansial) atau bukan uang (nonfinansial).

Insentif finansial, antara lain dapat berbentuk upah, gaji, jaminan sosial, seperti asuransi, pensiun, uang cuti, hadiah, bonus, dan sebagainya. Insentif jenis ini dianggap membantu menarik karyawan yang lebih berkualitas, mengurangi turn over, dan meningkatkan semangat kerja. Adapun insentif nonfinansial dikenal juga sebagai insentif pribadi karena insentif ini memberi peluang untuk mengembangkan inisiatif pribadi serta kesempatan berprestasi. Banyak penelitian membuktikan adanya dampak positif insentif nonfinansial terhadap hasil karya. Kesempatan untuk maju, tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab, supervisi yang efektif, kondisi kerja yang baik, serta acara rekreasi adalah beberapa contoh insentif nonfinansial.

Khususnya mengenai salah satu unsur atau komponen motivasi, yaitu kebutuhan, ada suatu konsep teori yang dikenal dengan hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Menurut Maslow, kebutuhan-kebutuhan manusia dengan sendirinya membentuk semacam hierarki, yakni dari kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan keselamatan atau rasa aman (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*belongingness and love*), kebutuhan penghargaan dan status (*esteem and status*), sampai dengan kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri (*self-actualization*) (Fatimah dkk., 2024).

Kebutuhan pada tingkat pertama dan kedua dikelompokkan dalam kebutuhan tingkat rendah, sedangkan kebutuhan pada tingkat ketiga sampai dengan kelima termasuk kebutuhan tingkat tinggi. Meskipun mengandung banyak pembatasan hierarki kebutuhan yang disusun Maslow ini memberikan gagasan yang baik untuk membantu para manajer dalam memotivasi pegawai. Hal ini penting karena apabila kebutuhan pada tingkat rendah tidak terpenuhi, tidak satu pun kebutuhan pada tingkat tinggi akan dapat tercapai.

Menurut Gordon, kebutuhan fisik atau fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dari hidup manusia, seperti makan, air, dan kebutuhan seksual, termasuk di dalamnya adalah perlindungan kesehatan (Anggeria dkk., 2023). Kebutuhan keselamatan dan rasa aman menggambarkan dorongan setiap orang untuk mencari perlindungan. Untuk memenuhi kebutuhan ini, suatu perusahaan, misalnya akan mengeluarkan

kebijaksanaan berupa larangan merokok di tempat kerja, menjalin kerja sama dengan perusahaan asuransi, serta menerapkan prosedur-prosedur keamanan tertentu di daerah-daerah "larangan".

Selanjutnya, kebutuhan rasa memiliki dan kasih sayang menekankan pada aspek sosial dari pekerjaan. Hal ini berarti bahwa setiap orang ingin mengadakan hubungan interpersonal atau interaksi sosial dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, pencapaian tujuan, tidak mungkin diupayakan oleh orang atau pihak tertentu, tetapi diselenggarakan secara bersama-sama dalam suatu team work. Dengan kata lain, lahirnya organisasi adalah perwujudan konkret dari adanya kebutuhan manusia akan hubungan sosial atau *belongingness and love* ini.

Kebutuhan akan status dan penghargaan biasanya ditunjukkan oleh kebutuhan terhadap simbol-simbol kesuksesan, seperti gelar keserjanaan, pengakuan dari orang lain, dan pemilikan barang-barang pribadi yang mewah. Dengan adanya kebutuhan ini, seseorang ingin mendemonstrasikan kemampuannya, serta membangun reputasi dan performansi yang bisa dibanggakan di depan orang lain. Adapun kebutuhan aktualisasi diri merefleksikan hasrat individu tiap-tiap orang untuk tumbuh dan berkembang atas dasar potensinya secara optimal. Orang-orang seperti ini biasanya selalu menginginkan adanya tantangan atau peluang dalam bekerja, dan disertai adanya hasrat untuk mandiri dan menunjukkan tanggung jawab penuh.

Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa teori motivasi yang dikemukakan Maslow (dan juga oleh pakar yang lain), tidak dapat dianalisis secara parsial. Artinya, seseorang yang telah berada pada tingkat kebutuhan tertinggi, bukan berarti tidak membutuhkan lagi kebutuhan lainnya. Jadi, sifat pemenuhan setiap kebutuhan di atas bersifat kumulatif, bukan bersifat menggantikan atau melengkapi, yang menyebutkan bahwa terdapat dua perangkat faktor terpisah yang memengaruhi motivasi. Pandangan tradisional berasumsi bahwa motivasi dan kurangnya motivasi hanya merupakan dua hal yang bertentangan dalam satu kontinum.

Herzberg menolak anggapan ini dengan menyatakan bahwa faktor pekerjaan tertentu hanya membuat pegawai tidak puas apabila tidak ada kondisi tertentu. Dengan demikian, Herzberg membedakan antara faktor iklim baik (*hygiene factors*) atau faktor pemeliharaan sebagai faktor yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan dalam diri pegawai, dengan faktor motivasi, yakni kondisi kerja yang terutama berfungsi untuk menimbulkan motivasi. Faktor motivasi terutama berhubungan dengan isi pekerjaan (*job content*), sedangkan faktor pemeliharaan berhubungan dengan isi

pekerjaan (*job context*) karena lebih berkaitan dengan lingkungan di sekitar pekerjaan. Karena teori Herzberg ini membagi ke dalam dua faktor, teorinya sering dikenal dengan two- factor model of motivation. Perluasan lebih lanjut dari teori Herzberg dan Maslow datang dari usaha Alderfer. Dia memperkenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan, yakni kebutuhan akan keberadaan (*existence*), kebutuhan berhubungan (*relatedness*), dan kebutuhan untuk berkembang (*growth need*). Teori ini sering disebut juga dengan teori ERG. Apabila dibandingkan dengan teori Maslow dan Herzberg, kebutuhan akan keberadaan kira-kira sama artinya dengan kebutuhan fisik/fisiologisnya Maslow atau faktor pemeliharaannya Herzberg. Kebutuhan berhubungan bisa dipersamakan dengan kebutuhan sosial atau faktor pemeliharaan, sedangkan kebutuhan untuk berkembang identik dengan kebutuhan aktualisasi diri atau faktor motivasi. Dalam hal ini, Alderfer lebih menyukai perincian kebutuhan yang didasari pada kontinum, daripada dengan hierarki seperti Maslow atau dua faktor kebutuhan dari Herzberg.

Alderfer juga tidak menyatakan bahwa tingkat kebutuhan yang di bawah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan tingkat kebutuhan di atasnya. Menurut Thoha, teori Alderfer masih menunjukkan sifat-sifat umum dan kurang mampu menjelaskan kompleksnya teori motivasi, di samping kurang memberikan kesiapan untuk bisa diterjemahkan ke dalam praktik manajemen. Tokoh motivasi lain yang melakukan penelitian tentang desakan manusia untuk berprestasi adalah Mc Clelland. Berdasarkan hasil penelitiannya, dapat dikemukakan bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu motif yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Menurut Mc. Clelland, seseorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang lebih baik dari prestasi karya orang lain (Anggeria dkk., 2023). Dalam kaitan ini, Mc. Clelland mengelompokkan adanya tiga macam kebutuhan, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk kekuasaan. Adapun beberapa karakteristik dari orang-orang yang berprestasi tinggi, antara lain

1. Suka mengambil risiko yang moderat,
2. Memerlukan umpan balik yang segera,
3. Memperhitungkan keberhasilan, dan
4. Menyatu dengan tugas.²¹

Pengembangan teori Mc. Clelland ini sesungguhnya bisa dikatakan diilhami oleh ajaran Etika Protestan yang dikemukakan Weber. Menurut paham ini, seseorang sudah ditakdirkan untuk masuk neraka atau masuk surga. Orang-orang yang akan

masuk surga sudah dapat dilihat tanda-tandanya selama hidup di dunia, yaitu mereka yang kaya, pandai, dan sukses dalam hidupnya. Sementara orang-orang miskin, bodoh, pengangguran, dan gagal dalam hidup, ditakdirkan untuk menjadi penghuni neraka. Oleh karena itulah, orang cenderung bekerja keras meraih prestasi agar hidup sukses di dunia. Sejalan dengan ajaran ini, di Jepang terdapat juga suatu kepercayaan yang menganjurkan pemeluknya bekerja keras, yakni agama Tokugawa. Tidak bisa dikesampingkan juga di sini adalah teori motivasi

Mc. Gregor yang mengemukakan teori X dan teori Y sebagai hasil klasifikasi dari dua jenis tipe manusia, yaitu tipe X dan tipe Y.

Menurut teori X, pada dasarnya manusia itu cenderung berperilaku negatif dengan ciri-ciri sebagai berikut: (a) tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya; (b) karenanya manusia harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan berbagai tindakan positif agar tujuan organisasi tercapai, (c) para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu, dan (d) kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan di atas faktor-faktor lain yang berkaitan dengannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.

Sementara itu, teori Y menyatakan bahwa manusia itu pada dasarnya cenderung berperilaku positif dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain;
2. Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri,
3. Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar,
4. Mereka akan berusaha menunjukkan kreativitasnya. Oleh karena itu, akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka dan bukan semata-mata tanggung jawab orang yang menduduki jabatan manajerial.

Tidak jauh berbeda dengan Weber, Argyris mengajukan teori motivasi dengan membedakan manusia dalam kelompok tidak dewasa dan dewasa. Dalam usahanya menganalisis situasi kedewasaan dan ketidakdewasaan, Argyris mencoba membandingkan nilai-nilai piramidal dari birokrasi yang masih mendominasi sebagian besar organisasi, dengan sistem nilai demokrasi yang banyak memerhatikan faktor manusianya. Pada akhirnya, Argyris menyatakan tujuh perubahan yang terjadi pada

kepribadian seseorang yang tidak dewasa menjadi orang yang matang. Ketujuh perubahan tersebut adalah pasif menjadi aktif, bergantung menjadi tidak bergantung, sedikit bertindak menjadi banyak variasi bertindak, minat yang tidak menentu dan dangkal menjadi lebih dalam dan kuat, perspektif waktu jarak dekat menjadi jarak jauh. posisi yang di bawah menjadi setingkat atau bahkan di atas, serta kurangnya kesadaran atas dirinya menjadi mengetahui pengendalian diri.

Di antara banyaknya teori motivasi yang dikemukakan tersebut terdapat kecenderungan bahwa setiap pakar mengembangkan pola motivasi tertentu sebagai hasil dari lingkungan budaya setempat. Mengenai pola motivasi ini, empat pola yang sangat penting adalah prestasi, kompetensi, afiliasi, dan kekuasaan. Motivasi prestasi adalah dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi kompetensi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif. Motivasi afiliasi adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial. Adapun motivasi kekuasaan adalah dorongan untuk memengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Pengetahuan tentang berbagai pola motivasi akan membantu manajemen dalam memahami sikap kerja tiap-tiap pegawai, sehingga dapat mengelolanya sesuai dengan pola motivasi masing-masing yang paling menonjol.

Di sisi lain, Vroom mengajukan pendekatan motivasi yang dapat diterima secara umum, yakni model harapan (*expectancy model*) atau dikenal juga sebagai teori harapan. Ia menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil dari tiga faktor, yaitu (1) seberapa besar seseorang menginginkan imbalan (valensi), (2) perkiraan orang itu tentang kemungkinan bahwa upaya yang dilakukan akan menimbulkan prestasi yang berhasil (harapan), serta perkiraan bahwa prestasi itu akan menghasilkan perolehan imbalan atau instrumentalis. Hubungan antara ketiga faktor itu dapat dinyatakan sebagai berikut: valensi harapan instrumentalisasi = motivasi. Hubungan antara ketiga faktor itu dapat dijelaskan sebagai berikut: valensi mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Harapan adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa ketujuh perubahan tersebut adalah pasif menjadi aktif, bergantung menjadi tidak bergantung, sedikit bertindak menjadi banyak variasi bertindak, minat yang tidak menentu dan dangkal menjadi lebih dalam dan kuat, perspektif waktu jarak dekat

menjadi jarak jauh, posisi yang menjadi dibawah menjadi setingkat atau bahkan diatasnya, serta kekurangan kesadaran atas dirinya menjadi tahu pengendalian diri.

Adapun instrumentalitas menunjukkan keyakinan pegawai bahwa ia akan memperoleh suatu imbalan apabila dapat menyelesaikan tugasnya. Hasil ketiga faktor tersebut adalah motivasi, yakni kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan Kombinasi yang menimbulkan motivasi adalah valensi positif yang tinggi, harapan yang tinggi dan instrumentalitas yang tinggi. Dengan adanya model harapan ini, para manajer organisasi akan dipaksa untuk menguji proses timbulnya motivasi secara saksama Model ini juga mendorong mereka untuk merancang iklim motivasi yang akan memperbesar kemungkinan timbulnya perilaku pegawai yang diharapkan

Menurut Aristoteles, manusia hanya dapat berarti jika berada dalam lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, dalam kehidupan sosial, manusia selalu bertemu dengan manusia yang lain. Pertemuan antarmanusia - baik dalam konteks individu maupun konteks organisasi - di satu pihak sangat diperlukan untuk saling memenuhi seluruh kebutuhan pihak-pihak yang bersangkutan. Namun, di pihak lain, pertemuan-pertemuan tersebut akan menimbulkan pula perbedaan kepentingan, perbedaan keinginan, dan perbedaan pandangan, yang pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya ketegangan-ketegangan (stres) antarpihak

Selanjutnya, ketegangan ini lama kelamaan akan menjurus pada terjadinya konflik atau benturan. Apabila ketegangan dan konflik ini berjalan terus tanpa adanya upaya-upaya untuk mengatasinya, tujuan hakiki dari diadakannya hubungan antarmanusia menjadi sia-sia. Dari sedikit paparan ini, dapat disimpulkan bahwa stres dan konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat P. Wehr, dalam bukunya *Conflict Resolution* yang menyimpulkan bahwa "Konflik dan pertikaian adalah hal yang tak terhindarkan di dalam tiap kelompok sosial". Sebagai penyebabnya, antara lain Wehr mengungkapkan bahwa "Konflik adalah suatu konsekuensi dari komunikasi yang buruk, salah pengertian, salah perhitungan, dan proses-proses lain yang tidak kita sadari" Di sisi lain, Coser dan Simmel juga membuktikan bahwa konflik adalah hal yang wajar dalam suatu hubungan yang berlangsung lama Kedua peneliti ini bahkan dapat menggambarkan konflik sebagai sesuatu yang muncul menurut siklus tertentu. Penelitian mereka dikuatkan oleh penelitian Wehr yang juga , konflik dapat dikendalikan dan digunakan sebagai sesuatu yang memperkaya hubungan antara dua manusia atau lebih. Dengan demikian,

pertanyaan yang paling utama tentang suatu konflik ialah, "Bagaimana konflik ini dapat diarahkan atau digunakan sebagai sesuatu yang berguna?"

BAB 7

BERKENALAN DENGAN TEORI DAN TOKOH PSIKOLOGI

A. Wilhelm Wundt (1832-1920)

Wilhelm Wundt dilahirkan di Neckarau, Baden, Jerman, dari keluarga intelektual. Ia menamatkan studi kesarjanaannya dan memperoleh gelar doktor di bidang kedokteran dan tertarik pada riset-riset fisiologis. Ia melakukan penelitian di bidang psikofisik bersama-sama dengan Johanned Mueller dan Hermann von Helmholtz. Karya utamanya adalah *Grundzuege der Physiologischen Psychologie* (*Principles of Physiological Psychology*) pada tahun 1873-1874.

Wundt memperoleh posisi sebagai profesor dan mengajar di Universitas Leipzig tempat ia mendirikan Psychological Institute. Laboratorium psikologi didirikan pada tahun 1879. Pada awal berdirinya laboratorium ini, Wundt membiayai dari kantongnya sendiri sebagai sebuah usaha privat. Setelah tahun 1885, laboratorium ini baru diakui oleh universitas dan secara resmi didanai oleh universitas. Laboratorium ini berkembang dengan pesat sebelum akhirnya gedungnya hancur pada Perang Dunia ke-2.

Pada awalnya, Wundt menggolongkan bahwa mind mencakup proses-proses ketidaksadaran (*unconsciousness*) sebagai karakteristik dari soul. Metode eksperimen adalah jalan untuk membawa penelitian tentang mind dari level kesadaran (*consciousness*) kepada proses-proses yang tidak sadar. Dalam perkembangannya, Wundt mengakui bahwa metode eksperimental dalam psikologi fisiologi sangat kuat untuk menggali elemen-elemen soul yang mendasar (misalnya persepsi, emosi, dan lain-lain). Namun, di atas fenomena-fenomena mendasar ini masih ada proses-proses mental yang lebih tinggi (*higher mental process*) dan muncul dalam bentuk kreativitas mental dan menjadi kekuatan sebuah peradaban dan bersifat abadi, yaitu bahasa, mitos, custom, dan budaya. Pada tahap ini, Wundt membatasi fungsi soul hanya pada tahap kesadaran. Proses-proses ketidaksadaran tidak lagi menjadi fokus dari *study of the mind*.

Fokus studi Wundt dapat dilihat melalui dua karya besarnya, *Principles of Physiological Psychology* (berfokus pada hasil-hasil eksperimen tentang ingatan, emosi, dan abnormalitas kesadaran) dan *Voelkerpsychologie*.

Hasil eksperimen tentang ingatan akan simple ideas menghasilkan jumlah ide sederhana yang dapat disimpan dalam ingatan manusia, fakta bahwa ide yang bermakna akan lebih diingat daripada yang muncul secara random (acak), serta karakteristik dari kesadaran manusia yang bersifat selektif. Konsep penting yang muncul adalah *apperception*, suatu bentuk operasi mental yang menyintesis elemen mental menjadi satu kesatuan utuh, juga berpengaruh dalam proses mental tinggi, seperti analisis dan *judgement*. Studi Wundt tentang emosi dan *feelings* menghasilkan pembagian kutub-kutub emosi ke dalam tiga dimensi, yaitu: 1) *pleasant vs unpleasant*; 2) *high vs low arousal*; dan 3) *concentrated vs relaxed attention*.

Teori ini dikenal sebagai *the three dimensional theory*, namun bersifat kontroversial. Ide tentang abnormalitas kesadaran dari Wundt dibangun melalui diskusi-diskusi dengan para psikiater terkenal pada masa itu, yaitu Kretschmer dan Kraepelin. Ide Wundt tentang schizoprenic (hilangnya kontrol apresiasi dan kontrol dalam proses atensi). Akibatnya, proses berpikir hanya bersifat rangkaian asosiasi ide yang tidak terkontrol.

B. Ivan Pavlov (1848-1936)

Ivan Petrovich Pavlov dilahirkan di Rjasan pada tanggal 18 September 1849 dan wafat di Leningrad pada tanggal 27 Februari 1936. Ia sebenarnya bukanlah sarjana psikologi dan tidak mau disebut sebagai ahli psikologi, karena ia adalah seorang sarjana ilmu faal dan fanatik.

Eksperimen Pavlov yang sangat terkenal di bidang psikologi dimulai ketika ia melakukan studi tentang pencernaan. Dalam penelitian tersebut, ia melihat bahwa subjek penelitiannya (seekor anjing) akan mengeluarkan air liur sebagai respons atas munculnya makanan. Kemudian ia mengeksplorasi (behavioral study) yang dikondisikan, yang dikenal dengan teori Classical Conditioning. Menurut teori ini, ketika makanan (the unconditioned or unlearned stimulus – stimulus yang tidak dikondisikan atau tidak dipelajari) dipasangkan atau diikutsertakan dengan bunyi bel (the conditioned or learned stimulus – stimulus yang dikondisikan atau dipelajari), bunyi bel akan menghasilkan respons yang sama, yaitu keluarnya air liur dari anjing percobaan tersebut. Hasil karyanya ini menghantarkannya menjadi pemenang hadiah Nobel. Selain itu, teori ini merupakan dasar bagi perkembangan aliran psikologi behaviourisme, sekaligus meletakkan dasar-dasar bagi penelitian mengenai proses belajar dan pengembangan teori-teori tentang belajar.

Classic Conditioning (pengondisian atau persyaratan klasik) adalah proses yang ditemukan Pavlov melalui percobaannya terhadap anjing, yang di mana perangsang asli atau netral dipasangkan dengan stimulus bersyarat secara berulang-ulang, sehingga memunculkan reaksi yang diinginkan. Berikut urutan kejadian melalui percobaan terhadap anjing tersebut:

1. US (*unconditioned stimulus*); stimulus asli atau netral yang tidak dikondisikan, yaitu stimulus yang langsung menimbulkan respons, misalnya daging dapat merangsang anjing untuk mengeluarkan air liur.
2. UR (*unconditioned response*), disebut perilaku responden (*respondent behavior*); respons tak bersyarat, yaitu respons yang muncul dengan hadirnya US (air liur anjing keluar karena anjing melihat daging).
3. CS (*conditioning stimulus*) respons bersyarat; stimulus yang tidak dapat langsung menimbulkan respons. Agar dapat menimbulkan respons, perlu dipasangkan dengan US secara terus-menerus agar menimbulkan respons. Misalnya, bunyi bel akan menyebabkan anjing mengeluarkan air liur jika selalu dipasangkan dengan daging.
4. CR (*conditioning response*) respons bersyarat; respons yang muncul dengan hadirnya CS. Misalnya, air liur anjing keluar karena anjing mendengar bel.

Dari eksperimen Pavlov, setelah pengondisian atau pembiasaan dapat diketahui bahwa daging yang menjadi stimulus alami (UCS; *Unconditional Stimulus*; stimulus yang tidak dikondisikan) dapat digantikan dengan oleh bunyi lonceng sebagai stimulus yang dikondisikan (CS; *Conditional Stimulus*; stimulus yang dikondisikan). Ketika lonceng dibunyikan, ternyata air liur anjing keluar sebagai respons yang dikondisikan. Dengan menerapkan strategi Pavlov, ternyata individu dapat dikendalikan melalui cara mengganti stimulus yang tepat untuk mendapatkan pengulangan respon yang diinginkan, sementara individu tidak menyadari bahwa ia dikendalikan oleh stimulus yang berasal dari luar dirinya.

C. Sigmund Freud (1856-1939)

Sigmund Freud dilahirkan pada tanggal 6 Mei 1856 di Freiberg (Austria) pada masa bangkitnya Hitler, dan wafat di London pada tanggal 23 September 1939. Ia adalah seorang Jerman keturunan Yahudi. Pada usia 4 tahun, ia dan keluarganya pindah ke Viena, tempat ia menghabiskan sebagian besar masa hidupnya. Meskipun keluarganya adalah Yahudi, Freud menganggap bahwa dirinya adalah seorang ateis.

Pada tahun 1900, Freud menerbitkan sebuah buku yang menjadi tonggak lahirnya aliran psikologi psikoanalisis, buku tersebut berjudul *Interpretation of Dreams* yang masih dikenal sampai hari ini. Dalam buku itu, Freud memperkenalkan konsep yang disebut dengan *unconscious mind* (alam ketidaksadaran). Selama periode 1901-1905, ia menerbitkan beberapa buku, tiga di antaranya yaitu *The Psychopathology of Everyday Life* (1901), *Three Essays on Sexuality* (1905), dan *Jokes and Their Relation to the Unconscious* (1905).

Pada tahun 1902, ia diangkat sebagai profesor di University of Viena, dan saat ini namanya mulai mendunia. Pada tahun 1905, ia mengejutkan dunia dengan teori perkembangan psikoseksual (*Theory of Psychosexual Development*) yang mengatakan bahwa seksualitas adalah faktor pendorong terkuat untuk melakukan sesuatu dan bahwa pada masa balita pun anak-anak mengalami ketertarikan dan kebutuhan seksual. Beberapa komponen teori Freud yang sangat terkenal adalah:

1. *The Oedipal Complex*; anak menjadi tertarik kepada ibunya dan mencoba mengidentifikasi diri seperti ayahnya demi mendapatkan perhatian dari sang ibu.
2. Konsep *Id*, *Ego*, dan *Superego*.
3. Mekanisme pertahanan diri (*ego defense mechanisms*).

Pemikiran dan teori Sigmund Freud:

Freud membagi *mind* ke dalam *consciousness*, *preconsciousness*, dan *unconsciousness*. Dari ketiga aspek kesadaran tersebut, *unconsciousness* merupakan yang paling dominan dan paling penting dalam menentukan perilaku manusia. Di dalam *unconscious* itu tersimpan ingatan masa kecil, energi psikis, dan insting. *Preconsciousness* berperan sebagai jembatan antara *conscious* dan *unconscious*, berisi ingatan atau ide yang dapat diakses kapan saja. *Consciousness* hanyalah bagian kecil dari *mind*, namun satu-satunya bagian yang memiliki kontak langsung dengan realitas.

Freud mengembangkan konsep struktur *mind* dengan mengembangkan *mind apparatus*, yang dikenal dengan struktur kepribadian Freud dan menjadi konstruksinya yang terpenting, yaitu:

1. *Id*: struktur paling mendasar dari kepribadian, seluruhnya tidak didasari dan bekerja menurut prinsip kesenangan, tujuannya pemenuhan keputusan yang segera.
2. *Ego*: berkembang dari *Id*, struktur kepribadian yang mengontrol kesadaran dan mengambil keputusan atas perilaku manusia. *Superego* berkembang dari *ego* saat manusia mengerti nilai baik-buruk dan moral.

3. Superego: merefleksikan nilai-nilai sosial dan menyadarkan individu atas tuntutan moral. Apabila terjadi pelanggaran nilai, superego menghukum ego dengan menimbulkan rasa salah. Ego selalu menghadapi ketegangan antara tuntutan id dan superego. Apabila tuntutan itu tidak berhasil diatasi dengan baik, maka ego terancam dan muncullah kecemasan (*anxiety*). Untuk menyelamatkan diri dari ancaman, ego melakukan reaksi *defensive self* (pertahanan diri) yang dikenal sebagai *defense mechanism*.

Dari ketiga macam konstruk kepribadian Freud, yang membedakan manusia dengan yang **belum manusia** atau **manusia masih dalam tanda kutip “MANUSIA”**. Manusia yang seutuhnya memiliki ketiganya (ide, ego, dan superego). Superego di sini berfungsi sebagai pengendali diri. Prosesnya berakhir sampai dengan manusia itu meninggal dunia, yang artinya proses ketiga konstruk kepribadian manusia tak akan berhenti selama masa hidupnya.

D. Erik Erikson (1902-1994)

Erik Homburger Erikson dilahirkan di Frankfurt, Jerman pada tahun 1902. Ayahnya adalah seorang keturunan Denmark dan ibunya seorang Yahudi. Erikson belajar psikologi pada Anna Freud (putri Sigmund Freud) di Vienna Psychoanalytic Institute pada tahun 1927-1933. Pada tahun 1933, ia pindah ke Denmark, dan di sana ia mendirikan pusat pelatihan psikoanalisis (*psychoanalytic training center*). Pada tahun 1933, ia pindah ke Amerika Serikat dan menjadi warga negara tersebut. Ia sempat mengajar di beberapa universitas terkenal, seperti Harvard, Yale, dan University of California di Berkley.

Beberapa buku yang pernah ditulis oleh Erikson dan mendapat sambutan luar biasa dari masyarakat, di antaranya adalah: 1) *Young Man Luther: A Study in Psychoanalysis and History* (1958); 2) *Insight and Responsibility* (1964); dan 3) *Identify: Youth and Crisis* (1968).

1. Teori

Erikson menggambarkan adanya sejumlah kualitas yang dimiliki ego, yakni kepercayaan dan penghargaan, otonomi dan kemauan, kerajinan dan kompetensi, identitas dan kesetiaan, keakraban dan cinta, generativitas dan pemeliharaan, serta integritas. Ego ini dapat menemukan pemecahan kreatif atas masalah baru pada setiap tahap kehidupan. Ego bukan menjadi budak lagi, namun dapat mengatur id, superego, dan dibentuk oleh konteks kultural dan historik.

Berikut adalah ego yang sempurna menurut Erikson:

- a. Faktualitas, yaitu kumpulan fakta, data, dan metode yang dapat diverifikasi dengan metode kerja yang sedang berlaku. Ego berisi kumpulan fakta dan data hasil interaksi dengan lingkungan.
- b. Universalitas, berkaitan dengan kesadaran akan kenyataan (*sense of reality*) yang menggabungkan hal yang praktis dan konkret dengan pandangan semesta, mirip dengan prinsip realita dari Freud.
- c. Aktualitas, merupakan cara baru dalam berhubungan antar satu dengan yang lain, memperkuat hubungan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Erikson, ego sebagian bersifat tak sadar. Dia menemukan tiga aspek ego yang saling berhubungan, yakni:

- a. *Body ego*; mengacu pada pengalaman orang dengan tubuh/fisiknya sendiri.
- b. *Ego ideal*; gambaran mengenai bagaimana seharusnya dirinya, sesuatu yang bersifat ideal.
- c. *Ego identity*; gambaran mengenai diri dalam berbagai peran sosial.

Teori ego dari Erikson memandang bahwa perkembangan kepribadian mengikuti prinsip epigenetik. Bagi organisme, untuk mencapai perkembangan penuh dari struktur biologis potensialnya, lingkungan harus memberi stimulasi yang khusus. Erikson tidak membatasi teori hubungan id-ego dalam bentuk usaha memuaskan kebutuhan id oleh ego.

Prinsip epigenetik adalah perkembangan tahap demi tahap dari organ-organ embrio. Ego berkembang mengikuti prinsip epigenetik, di mana tiap bagian dari ego berkembang pada tahap perkembangan tertentu dalam rentangan waktu tertentu (yang disediakan oleh hereditas untuk berkembang).

2. Enam Pokok Pikiran Erikson

- a. Prinsip epigenetik: perkembangan kepribadian mengikuti prinsip epigenetik.
- b. Interaksi bertentangan: di setiap tahap ada konflik psikososial, antara elemen sintonik (*syntonic = harmonious*) dan distonik (*dystonic = disruptive*). Kedua elemen itu dibutuhkan oleh kepribadian.
- c. Kekuatan ego: konflik psikososial di setiap tahap hasilnya akan memengaruhi atau mengembangkan ego. Dari sisi jenis sifat yang dikembangkan, kemenangan aspek sintonik akan memberi ego sifat yang baik (*virtue*).
- d. Aspek somatis: walaupun membagi tahapan berdasarkan perkembangan psikososial, Erikson tidak melupakan aspek somatis/biologikal dari perkembangan manusia.

- e. Konflik dan peristiwa pancaragam (*multiple of conflict and event*): peristiwa pada awal perkembangan tidak berdampak langsung pada perkembangan kepribadian selanjutnya. Identitas ego dibentuk oleh konflik dan peristiwa masa lalu, masa kini, dan masa yang akan datang.
- f. Di setiap tahap perkembangan, khususnya dari masa adolesen dan sesudahnya, perkembangan kepribadian ditandai oleh krisis identitas (*identity crisis*), yang dinamakan “titik balik, periode peningkatan bahaya dan memuncaknya potensi” oleh Erikson.

4. Fase-fase Perkembangan

a. FASE BAYI (0-1 TAHUN)

Menurut Erikson, tahap perkembangan bayi tidak hanya berfokus pada mulut seperti dalam teori Freud, tetapi melibatkan semua indra dalam proses inkorporasi. Tahap ini mencakup menerima (*accepting*) dan mendapat (*receiving*). Selama tahun pertama, bayi banyak makan, tidur, dan buang air. Ketika bayi memahami bahwa ibu menyediakan kebutuhan mereka secara teratur, mereka mulai mengembangkan kepercayaan dasar (*basic trust*).

b. FASE ANAK-ANAK (1-3 TAHUN)

Dalam teori Erikson, anak memperoleh kepuasan tidak dari keberhasilan mengontrol alat-alat anus saja, tetapi juga dari keberhasilan mengontrol fungsi tubuh yang lain, seperti urinasi, berjalan, melempar, memegang, dan sebagainya. Pada tahun kedua, penyesuaian psikososial terpusat pada otot anal-uretral (*Anal Urethral Muscular*); anak belajar mengontrol tubuhnya, khususnya yang berhubungan dengan kebersihan.

c. USIA BERMAIN (3-6 TAHUN)

Pada tahap ini Erikson mementingkan perkembangan pada fase bermain, yakni identifikasi dengan orangtua (*odipus kompleks*), mengembangkan gerakan tubuh, keterampilan bahasa, rasa ingin tahu, imajinasi, dan kemampuan menentukan tujuan. Erikson mengakui gejala odipus muncul sebagai dampak dari fase *psikoseksual genital-locomotor*, namun diberi makna yang berbeda.

d. USIA SEKOLAH (6-12 TAHUN)

Pada usia ini dunia sosial anak meluas keluar dari dunia keluarga, anak bergaul dengan teman sebaya, guru, dan orang dewasa lainnya. Pada usia ini keingintahuan menjadi sangat kuat dan hal itu berkaitan dengan perjuangan

dasar menjadi berkemampuan (*competence*). Memendam insting seksual sangat penting karena akan membuat anak dapat memakan energinya untuk mempelajari teknologi dan budayanya serta interaksi sosialnya.

e. ADOLESEN (12-20 TAHUN)

Tahap ini merupakan tahap yang paling penting di antara tahap perkembangan lainnya karena orang harus mencapai tingkat identitas ego yang cukup baik. Bagi Erikson, pubertas (*puberty*) penting bukan karena kematangan seksual, melainkan karena pubertas memacu harapan peran dewasa pada masa yang akan datang. Pencarian identitas ego mencapai puncaknya pada fase ini, ketika remaja berjuang untuk menemukan siapa dirinya.

f. DEWASA AWAL (20-30 TAHUN)

Pengalaman adolesen dalam mencari identitas dibutuhkan oleh dewasa awal. Perkembangan psikoseksual tahap ini disebut perkelaminan (*genitality*). Keakraban (*intimacy*) adalah kemampuan untuk menyatukan identitas diri dengan identitas orang lain tanpa ketakutan kehilangan identitas diri itu.

g. DEWASA (30-65 TAHUN)

Tahap dewasa adalah waktu menempatkan diri di masyarakat dan ikut bertanggung jawab terhadap apa pun yang dihasilkan dari masyarakat. Kualitas sintonik tahap dewasa adalah generativita, yaitu penurunan kehidupan baru, serta produk, dan ide baru. Kepedulian (*care*) adalah perluasan komitmen untuk merawat orang lain, merawat produk dan ide yang membutuhkan perhatian

h. USIA TUA (>65 TAHUN)

Menjadi tua sudah tidak menghasilkan keturunan, tetapi masih produktif dan kreatif dalam hal lain, misalnya memberi perhatian/ merawat generasi penerus - cucu dan remaja pada umumnya. Tahap terakhir dari psikoseksual adalah generalisasi sensualitas (*Generalized Sensuality*): memperoleh kenikmatan dari berbagai sensasi fisik, penglihatan, pendengaran, kecapan, bau, pelukan, dan stimulasi genital. Banyak terjadi pada krisis psikososial terakhir ini, kualita distonik "putus asa" yang menang.

E. Abraham Maslow (1908-1970)

Abraham Maslow (1908-1970) adalah seorang psikolog yang mencoba menemukan jawaban sistematis atas pertanyaan pemenuhan kebutuhan hidup, yang

terkenal dengan sebutan Teori Hierarki Kebutuhan. Menurutnya, kunci dari segala aktivitas manusia adalah keinginannya untuk memuaskan kebutuhan yang selalu muncul dan muncul. Dalam teori hierarki kebutuhan manusia terdiri atas lima lapis jenjang vertikal (Ch, 2012), yaitu sebagai berikut.

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan yang paling mendasar, seperti: sandang, pangan, papan, bernapas, buang air besar, buang air kecil, dan lain-lain.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan ini muncul dan memainkan peranan dalam bentuk mencari tempat perlindungan. Misalnya, membangun privacy individual, mengusahakan "keterjaminan" finansial melalui asuransi/dana pensiun, bebas dari penjajahan, bebas dari ancaman, dan sebagainya.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Ketika kita ingin memiliki persahabatan, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan kebutuhan cinta dari lawan jenis.

4. Kebutuhan Penghargaan atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Pada level keempat ini Maslow membedakannya menjadi dua, yaitu: tipe bawah: kebutuhan akan penghargaan dari orang lain, status, perhatian, reputasi, kebanggaan diri, kemasyhuran; tipe atas: penghargaan oleh diri sendiri, seperti kebebasan, kecakapan, keterampilan, dan kemampuan khusus.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk bertindak sesuai hati sesuai dengan bakat dan minat.

F. Edward Lee Thorndike (1874-1949)

Menurut Thorndike, belajar merupakan peristiwa terbentuknya asosiasi-asosiasi antara peristiwa-peristiwa yang disebut stimulus (S) dengan respons (R). Stimulus adalah suatu perubahan dari lingkungan eksternal organisme un eksternal atau berbuat. Respons adalah sembarang tingkah laku yang dimunculkan karena adanya perangsang.

1. Teori utama Thorndike:

- a. Fenomena belajar:
- b. Trial and error learning
- c. Transfer of learning.

2. Hukum-hukum belajar:

- a. *Law of Readiness*: adanya kematangan fisiologis untuk proses belajar tertentu, misalnya, kesiapan belajar membaca. Isi teori ini sangat berorientasi pada fisiologis;
- b. *Law of Exercise*: jumlah *exercise* (yang dapat berupa penggunaan atau praktik) dapat memperkuat ikatan S-R. Contoh: mengulang, menghafal, dan sebagainya. Belakangan teori ini dilengkapi dengan adanya unsur *effect* belajar sehingga pengulangan semata tidak lagi berpengaruh;
- c. *Law of Effect*. menguat atau melemahnya sebuah connection dapat dipengaruhi oleh konsekuensi dari connection tersebut. Konsekuensi positif akan menguatkan connection, sementara konsekuensi negatif akan melemahkannya. Belakangan teori ini disempurnakan dengan menambahkan bahwa konsekuensi negatif tidak selalu melemahkan connections.

G. Jean Piaget (1896-1980)

Jean Piaget (9 Agustus 1896-16 September 1980) adalah seorang filsuf, ilmuwan, dan psikolog perkembangan Swiss, yang terkenal karena hasil penelitiannya tentang anak-anak dan teori perkembangan kognitifnya. Menurut Ernst von Glasersfeld, Jean Piaget adalah juga perintis besar dalam teori konstruktivis tentang pengetahuan. Karya Piaget pun banyak dikutip dalam pembahasan mengenai psikologi kognitif.

1. Pengertian Psikologi Kognitif

Istilah *cognitive* berasal dari kata *cognition*, artinya adalah pengertian, mengerti. Pengertian yang luasnya *cognition* (kognisi) adalah perolehan, penataan, dan penggunaan pengetahuan (Basyir dkk., 2022). Dalam perkembangan selanjutnya, istilah kognitif ini menjadi populer sebagai salah satu wilayah psikologi manusia/ satu konsep umum yang mencakup semua bentuk pengenalan yang meliputi setiap perilaku mental yang berhubungan dengan masalah pemahaman, memerhatikan, memberikan, menyangka, pertimbangan, pengolahan informasi, pemecahan masalah, kesengajaan, pertimbangan, membayangkan, memperkirakan, berpikir, dan keyakinan.

2. Teori Perkembangan Kognitif Piaget

Menurut penelitiannya, tahap-tahap perkembangan individu/ pribadi serta perubahan umur sangat memengaruhi kemampuan belajar individu. Jean Piaget menyebut struktur kognitif ini sebagai skemata (*schemas*), yaitu kumpulan dari skema.

Piaget memakai istilah *scheme* secara interchangeably dengan istilah struktur. *Scheme* adalah pola tingkah laku yang dapat diulang. *Scheme* berhubungan dengan:

- a. refleks-refleks pembawaan, misalnya bernapas, makan, minum;
- b. *scheme* mental, misalnya *scheme of classification*, *scheme of operation* (pola tingkah laku yang masih sukar diamati seperti sikap, pola tingkah laku yang dapat diamati).

Dalam struktur kognitif setiap individu mesti ada keseimbangan antara asimilasi dan akomodasi. Keseimbangan ini dimaksudkan agar dapat mendeteksi persamaan dan perbedaan yang terdapat pada stimulus-stimulus yang dihadapi. Perkembangan kognitif ini pada dasarnya adalah perubahan dari keseimbangan yang dimiliki ke keseimbangan baru yang diperolehnya.

3. *Tahap-tahap Perkembangan*

Piaget mengidentifikasi empat faktor yang memengaruhi transisi tahap perkembangan anak, yaitu:

- a. kematangan;
- b. pengalaman fisik / lingkungan;
- c. transmisi sosial;
- d. equilibrium.

Selanjutnya, Piaget mengemukakan tentang perkembangan kognitif yang dialami setiap individu secara lebih rinci, mulai bayi hingga dewasa. Teori ini disusun berdasarkan studi klinis terhadap anak-anak dari berbagai usia golongan menengah di Swiss. Berdasarkan hasil penelitiannya, Piaget mengemukakan ada empat tahap perkembangan kognitif dari setiap individu yang berkembang secara kronologis, yaitu:

1. tahap Sensori Motor: 0-2 tahun;
2. tahap Pra-Operasi: 2-7 tahun;
3. tahap Operasi Konkret: 7-11 tahun;
4. tahap Operasi Formal: 11 ke atas.

Sebaran umur pada setiap tahap tersebut adalah rata-rata (sekitar) dan mungkin pula terdapat perbedaan antara masyarakat yang satu dan masyarakat yang lainnya, antara individu yang satu dan individu yang lainnya. Teori ini berdasarkan hasil penelitian di negeri Swiss pada tahun 1950-an.

1. Tahap Sensori Motor (*Sensory Motoric Stage*)

Bagi anak yang berada pada tahap ini, pengalaman diperoleh melalui fisik (gerakan anggota tubuh) dan sensori (koordinasi alat indra). Pada mulanya pengalaman itu bersatu dengan dirinya; ini berarti bahwa suatu objek itu ada bila ada pada penglihatannya. Perkembangan selanjutnya, ia mulai berusaha untuk mencari objek yang asalnya terlihat kemudian menghilang dari pandangannya, asal perpindahannya terlihat.

2. Tahap Pra-Operasi (*Pre Operational Stage*)

Tahap ini adalah tahap persiapan untuk pengorganisasian operasi konkret. Istilah operasi yang digunakan oleh Piaget di sini adalah berupa tindakan-tindakan kognitif, seperti mengklasifikasikan sekelompok objek (*classifying*), menata letak benda-benda menurut urutan tertentu (*seriation*), dan membilang (*counting*).

3. Tahap Operasi Konkret (*Concrete Operational Stage*)

Anak-anak yang berada pada tahap ini umumnya sudah berada di Sekolah Dasar dan telah memahami operasi logis dengan bantuan benda-benda konkret. Kemampuan ini terwujud dalam memahami konsep kekekalan, kemampuan untuk mengklasifikasikan dan serasi, mampu memandang suatu objek dari sudut pandang yang berbeda secara objek.

4. Tahap Operasi Formal (*Formal Operation Stage*)

Tahap operasi formal ini adalah tahap akhir dari perkembangan kognitif secara kualitatif. Anak pada tahap ini sudah mampu melakukan penalaran dengan menggunakan hal-hal yang abstrak dan menggunakan logika.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggeria, E., Silalahi, K. L., Halawa, A., Hanum, P., & Nababan, T. (2023). *Konsep Kebutuhan Dasar Manusia*. Deepublish.
- Aryani, F. (2016). *Stres Belajar" Suatu Pendekatan dan Intervensi Konseling"*. Edukasi Mitra Grafika.
- Asfar, Amit, Asfar, Amia, & Halamury, M. F. (2019). Teori behaviorisme. *Makasar: Program Doktorat Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Makassar*.
- Azzahra, N. T., Ali, S. N. L., & Bakar, M. Y. A. (2025). Teori Konstruktivisme Dalam Dunia Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Research Student*, 2(2), 64–75.
- Basuki, B., Nurrokhimi, A., & Putri, A. R. (t.t.). *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Salah Satu Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Puskesmas Klaten Selatan*.
- Basyir, M. S., Dinana, A., & Devi, A. D. (2022). Kontribusi teori belajar kognitivisme David P. Ausubel dan Robert M. Gagne dalam proses pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 7(1), 89–100.
- Cahyono, D. D., Hamda, M. K., & Prahastiwi, E. D. (2022). Pimikiran abraham maslow tentang motivasi dalam belajar. *TAJDID: Jurnal Pemikiran Keislaman Dan Kemanusiaan*, 6(1), 37–48.
- Cen, C. C. (2023). *Pengantar manajemen*. PT Inovasi Pratama Internasional.
- Ch, M. (2012). *Psikologi Keluarga Islam Berwawasan Gender*. UIN Maliki Press.
- Chandra, R. I. (1992). *Konflik: Dalam hidup sehari-hari*. Kanisius.
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>
- Darmawan, A. S., Hamid, D., & Mukzam, M. D. (2013). *Pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan*. Brawijaya University.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris (the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1).
- Dasweni, S., Fahmi, R., Indra, D. R., Siregar, R. R., Putridiani, S. A., Ramadani, R. F., Melihayatri, N., & Munawir, M. (2026). *Psikologi Sosial*. CV. Edu Akademi.
- Dr. Nurlina, S.Si., M.Pd. (2021). *TEORI BELAJAR AN PEMBELAJARAN* (Hlm. 86).

- Ekawati, M. (2019). Teori belajar menurut aliran psikologi kognitif serta implikasinya dalam proses belajar dan pembelajaran. *E-Tech*, 7(2), 391-60.
- Fahmi, M. A. (2021). Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja kru pada organisasi Qonaah. *Al-Idarah: Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam*, 2(2), 112–126.
- Fatimah, K., Putra, V. G. R., Viono, T., & Busri, H. (2024). Dimensi Reward Dan Punishment Dalam Pendidikan: Perspektif Hierarki Kebutuhan Maslow. *AS-SABIQUN*, 6(4), 682–708.
- Firmansyah, I. (2010). *Pengaruh tingkat kecerdasan emosional terhadap prestasi belajar siswa SMA Triguna Utama Ciputat*.
- Ghifari, T. H. E., & Priyatmono, B. (2024). Peran Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Yang Efektif Di Balai Pemasarakatan Kelas I Serang. *Journal Central Publisher*, 2(3), 1746–1755.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. NY: Bantam Books.
- Gordon, J. R. (1996). Organizational behavior: A diagnostic approach. (No Title).
- Hakim, U., Nidzom, M. F., Mas' ud, F., Anggara, F. S. A., & Hidayatullah, R. A. (2022). Theory of Motivation in Business Management: An Elaboration of Western and Islamic Worldviews. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 13(1), 49–73.
- Haryanto, A. T. (2024). *Teori Organisasi Publik*. UnisriPress.
- Hasan, M., Enas, U., Putra, A. R., Anggraini, R. I., Mustika, A., Ismainar, H., Habibie, F. H., Hasan, S., Candra, L., & Bagenda, C. (2022). *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Penerbit Widina.
- Hasnunidah, N. (2011). *Keterampilan Berpikir Kritis Siswa Pada Berbagai Model Pembelajaran Berbasis Konstruktivisme Dengan Menggunakan Media Maket Pada Materi Ekosistem Di Smp. Laporan Penelitian Hibah FKIP Unila Tahun 2011*.
- Hidayat, A. S., Lestari, P., Hasibuan, N., Nazuha, S., Suprianto, Y. N., & Wasiyem, W. (2024). Memahami Gaya Dan Tipe Kepemimpinan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK&BI)*, 7(2), 189–194.
- Hrp, N. A., Masruro, Z., Saragih, S. Z., Hasibuan, R., Simamora, S. S., & Toni, T. (2022). *Buku Ajar Belajar dan Pembelajaran*.
- Jayadi, M. M. (2020). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Simone Accesary Collection Factory-2 Wanaheranggunung Putribogor*.
- Jufri, A. P., Asri, W. K., Mannahali, M., & Vidya, A. (2023). *Strategi pembelajaran: Menggali potensi belajar melalui model, pendekatan, dan metode yang efektif*. Ananta Vidya.

- Kadek Duwika, S. E. (t.t.). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Karyawan Badan Usaha Milik Desa*. Penerbit Adab.
- Kusumawati, E. (2024). *Buku ajar metodologi penelitian: Langkah-langkah metodologi penelitian yang sistematis*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Lubis, S. (2020). *Konsep Kecerdasan Emosional Sebagai Metodologi Prestasi Belajar*. Guepedia.
- Ludfi, R. (2009). *Pengaruh Komposisi Aktiva Perusahaan, Kesempatan Pertumbuhan, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Menerapkan Good Corporate Governance Di Bursa Efek Indonesia*. UAJY.
- Mahdiannur, M. A., Nur, M., & Supardi, Z. I. (2015). *HUKUM HOOKE*.
- Mahmud, H., Hilal, M. I., & Khusna, A. (2021). *Manajemen (Management Fundamentals)*. Penerbit Aksara Timur.
- Maliki, Z. (2018). *Sosiologi politik: Makna kekuasaan dan transformasi politik*. Ugm Press.
- Maman, M. (2018). Sikap cara belajar dan prestasi belajar. *Faktor: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 5(1), 49–58.
- Marliani, L. (2019). Motivasi Kerja Dalam Perspektif Douglas Mc Gregor. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(2).
- Masfi, A. (2018). *Analisis Efektifitas Organisasi Dengan Pendekatan Model Mc Kinsey 7s Framework Terhadap Kinerja Puskesmas Di Kabupaten Sampang*. Universitas Airlangga.
- Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard educational review*, 38(4), 685–696.
- Meithiana, I., & Ansory, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Indonesia pustaka.
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2021). Pengaruh kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil sekretariat daerah Kota Padang. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1), 1–24.
- Mulyadi. (2012). Konflik Sosial Ditinjau Dari Segi Struktur dan Fungsi. *Humaniora*, 14(3), Article 3. <https://doi.org/10.22146/jh.764>
- Munir, A. (2019). Power and Authority di Pondok Pesantren: Potret Kepemimpinan Kiai dalam Lingkungan Multikultural. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 1(1), 107–120.
- Mursyidi, W. (2019). Kajian Teori Belajar Behaviorisme Dan Desain Instruksional. *Almarhalah| Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 33–38.

- Nainggolan, A. M., & Daeli, A. (2021). Analisis teori perkembangan kognitif Jean Piaget dan implikasinya bagi pembelajaran. *Journal of Psychology Humanlight*, 2(1), 31–47.
- Noor, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. *Media Mahardhika*, 12(2), 137–162.
- Okot-Uma, R. W., & Rogers, W. O. (2005). *The Roadmap to eGovernance Implementation: Selected Perspectives*. Commonwealth Centre for Electronic Governance.
- Permana, M. Z. (2017). *Panduan Praktis Personality Assessment*. Raih Asa Sukses.
- Prakoso, E. T. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Profesionalitas Guru Pembimbing Terhadap Kinerja Guru Pembimbing. *Develop*, 2(1).
- Putra, S. N. (2019). *Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama (Kua) Kecamatan Gunung Labuhankabupaten Waykanan*. UIN Raden Intan Lampung.
- Rasyad, R. (2015). Dimensi Akhlak dalam Filsafat Islam. *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin*, 17(1), 89–102.
- Rifal, R. (2024). *Manajemen Bakat dan Minat Santri di Pondok Pesantren Alkhairaat Siniu Kec. Siniu Kab. Parigi Moutong*. Universitas Islam Negeri Datokarama Palu.
- Rineliana, S. E., Maghfuroh, L., Adiawaty, S., MM, P., Purwanto, S. E., Memah, H. F. V., SE, M., Syakib Arsalan, S. H. I., Jesica Karouw, S. A. P., & Wijayani, M. R. (2025). *Konsep Dasar Perilaku Organisasi*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Rony, R. (2021). Urgensi Manajemen Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Pembentukan Karakter Peserta Didik: The Urgency of School Organizational Culture Management Against Character Building Students. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 2(1), 98–121.
- Rustam, S. P., & Kons, M. P. (2016). *Psikologi Kepribadian*. Pustaka Rumah Aloy.
- Safwan, N., & Abdullah, S. (2014). Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan daerah pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Akuntansi ISSN*, 2302, 0164.
- Samian, S. (2025). Psikologi Humanistik. *JOURNAL OF GLOBAL DA'WAH AND COMMUNITY*, 1(1), 1–8.
- Sarnoto, A. Z. (2014). Kecerdasan Emosional Dan Prestasi Belajar: Sebuah Pengantar Studi Psikologi Belajar. *Profesi| Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Keguruan*, 3(1), 46–56.
- Sarnoto, A. Z. (2017). Aspek kemanusiaan dalam pembelajaran humanistik pada anak usia dini. *Profesi: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Keguruan*, 6(1), 11–16.

- Shobirin, M., Rosyadi, R. N., & Sari, E. F. (2025). *Tantangan Dan Problematika Masyarakat Modern*. Cahya Ghani Recovery.
- Sitepu, Y. S. (2011). Paradigma dalam Teori Organisasi dan Implikasinya pada Komunikasi Organisasi. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*, 1(2), 83–91.
- Siti, M. (2019). *Isi Buku Kepemimpinan Dan Kekuasaan Antara Ide Dan Kenyataan*. Trim Komunikata.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh komunikasi antarpribadi pimpinan terhadap motivasi kerja*. Scopindo Media Pustaka.
- Suciati, W. (2016). *Kiat sukses melalui kecerdasan emosional dan kemandirian belajar*. Rasibook.
- Sudadi, S. (2023). *Profesionalisme kepala sekolah dalam memotivasi kinerja guru*. Mitra Ilmu Makassar.
- Sugrah, N. (2019). Implementasi teori belajar konstruktivisme dalam pembelajaran sains. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 19(2), 121–138.
- Sulaiman, S., & Neviyarni, S. (2021). Teori belajar menurut aliran psikologi humanistik serta implikasinya dalam proses belajar dan pembelajaran. *Jurnal Sikola: Jurnal Kajian Pendidikan dan Pembelajaran*, 2(3), 220–234.
- Sulianto, J. (2011). Keefektifan Model Pembelajaran Kontekstual dengan pendekatan open ended dalam aspek penalaran dan pemecahan masalah pada materi segitiga di kelas VII. *Malih Peddas (Majalah Ilmiah Pendidikan Dasar)*, 1(1).
- Susantyo, B. (2011). Memahami perilaku agresif: Sebuah tinjauan konseptual. *Sosio Informa*, 16(3).
- Talumingan, G., Dotulong, L. O., & Lumintang, G. (2021). Pengaruh stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil di kantor sekretariat daerah kabupaten kepulauan sangihe selama pandemi covid-19. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3).
- Thaib, E. N. (2013). Hubungan Antara prestasi belajar dengan kecerdasan emosional. *JURNAL ILMIAH DIDAKTIKA: Media Ilmiah Pendidikan dan Pengajaran*, 13(2).
- Tilaar, H. A. R. (2003). *Kekuasaan dan pendidikan: Suatu tinjauan dari perspektif studi kultural*. IndonesiaTera.
- Ulum, M. C. (2016). *Perilaku organisasi menuju orientasi pemberdayaan*. Universitas Brawijaya Press.
- Wahidin, M. (2024). Manfaat Motivasi Belajar untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 2(1), 96–101.

- Wibowo, C. T. (2015). Analisis pengaruh kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) pada kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 15(1), 1–16.
- Widiati, W. (2021). Analisis kinerja pegawai kantor desa indrasari kecamatan martapura kabupaten banjar. *As-siyasah: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(2), 50–59.
- Widyastuti, M., Yuliasuti, C., Farida, I., Rinarto, N. D., & Firmansyah, I. R. (2020). Relaksasi Progresif Sebagai Penurun Tingkat Stres Pasien Kanker Dengan Kemoterapi. *Jurnal Ilmiah Keperawatan*, 15(1), 1–16.
- Wijaya, A. (2008). *Pengaruh kepuasan pemberian gaji terhadap etos kerja karyawan CV. aneka usaha Gondanglegi Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Wijono, S. (2010). *Penghayatan subyektif terhadap stres berdasarkan teori lazarus*.
- Wijoyo, H., Sunarsi, D., Cahyono, Y., & Ariyanto, A. (2021). Pengantar Bisnis. *Insan Cendekia Mandiri*, 1.
- Winkel, W. S. (1991). Psikologi Pengajaran dan Evaluasi Belajar. *Jakarta: Grasindo*.
- Zulfiani, E. (2020). *Psikologi Dasar*.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I. D., & Widia, R. (2018). The influence of work motivation to work achievement of employees in PT. Alva Karya Perkasa Bandung. *Jurnal Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 42–62.



Profil Penulis

Dra. Hj. Mukhlisoh, M.M.Pd. lahir di Brebes, Jawa Tengah pada tanggal 12 September 1965. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri Pesantunan 2 Brebes, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 2 Brebes, dan pendidikan menengah kejuruan di SMEAN Brebes. Pendidikan tinggi jenjang sarjana ditempuh di jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) Sekolah Tinggi/IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Selanjutnya, penulis melanjutkan studi pascasarjana (S2) di Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) dengan mengambil jurusan Manajemen Pendidikan.

Dalam perjalanan akademiknya, penulis aktif melakukan penelitian dan menulis berbagai karya ilmiah baik dalam bentuk buku maupun jurnal. Beberapa karya yang telah diterbitkan antara lain buku Manajemen Peserta Didik serta artikel ilmiah berjudul Digitalisasi Perempuan dan Energi Terbarukan dalam Peningkatan Kesetaraan Gender pada Mahasiswa di Kota Cirebon yang terbit pada tahun 2024.

Selain aktif dalam bidang akademik dan kepenulisan, penulis juga terlibat aktif dalam berbagai organisasi, di antaranya Studi Gender Anak UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, Al-Hidayah Kota Cirebon, dan Dharma Wanita UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon. Melalui keterlibatannya dalam dunia akademik, penelitian, dan organisasi, penulis terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan, manajemen pendidikan, serta isu-isu gender dan pemberdayaan perempuan.

Penulis juga berperan sebagai Tutor Smart Learning pada kegiatan Pengenalan Budaya Akademik dan Kemahasiswaan (PBAK) sejak tahun 2011 hingga sekarang.



Muhammad Misbakhul Munir, lahir di Cirebon pada 08 Juli 1999. Putra ke-5 dari Bapak Shomadi Abdul Muin dan Ibu Fatkhiyah. Ia menamatkan pendidikannya mulai Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Tegalkarang pada tahun 2011 sampai dengan sekolah lanjut tingkat pertama yaitu SMP Negeri 4 Palimanan dan lulus pada tahun 2014. Ia kemudian melanjutkan pendidikan menengah atas yaitu di Madrasah Aliyah Negeri Babakan Ciwaringin sambil mesantren di PIP Al-Muntadhor Babakan Ciwaringin dan lulus pada tahun 2017. Untuk mewujudkan cita-citanya, penulis melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yaitu IAIN Syekh Nurjati Cirebon di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan lulus pada tahun 2021 serta berhasil memperoleh predikat cumlaud.

Tidak berhenti sampai disitu, setelah lulus dari Strata 1 (S-1) penulis langsung melanjutkan program studinya di Program Magister (S-2) Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon dengan mengambil jurusan yang sama yaitu Manajemen Pendidikan Islam dan lulus pada tahun 2023 dengan predikat cumlaud.

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif di dalam beberapa organisasi, diantaranya di Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HIMMAPIS), Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), Senat Mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (SEMA FITK), Dewan Eksekutif Mahasiswa IAIN Syekh Nurjati Cirebon, Ikatan Mahasiswa Manajemen Pendidikan, Administrasi Pendidikan, Manajemen Pendidikan Islam (IMMAPSI) Wilayah Jawa Barat, Forum SENAT FITK se-Indonesia, Gerakan Pemuda (GP) Ansor Kecamatan Palimanan. Adapun pengalaman karir penulis yaitu menjadi Koordinator Rumah Qur'an An-Nur Cabang Cirebon (2020-sekarang), Pengurus Yayasan Nurul Huda Tegalkarang Bidang Pendidikan (2021-sekarang), Guru Madrasah Aliyah Nahdhatul Umam Kempek (2021-sekarang), Tutor non-Mukim Ma'had Al-Jami'ah UIN siber Syekh Nurjati Cirebon (2024-sekarang), Dosen Luar Biasa (DLB) di Jurusan MPI UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon (2024-sekarang), dan Dosen Tetap di STAI Nahdhatul Umam Kempek (2025-sekarang).

Selain aktif dalam organisasi dan pengalaman di berbagai kegiatan, penulis juga aktif menerbitkan karya tulis ilmiah di beberapa jurnal, diantaranya Implementasi Manajemen Kesiswaan Dalam Meningkatkan Prestasi Organisasi Siswa Di Sekolah Menengah Pertama Negeri 4 Palimanan Cirebon (2021), *Reasearch on Moral Education in the Perspective of the Book Ta'lim Muta'allim by Sheikh Az-Zarnuzi at Madrasah Diniyah Takmiliah Awaliyah (DTA) Al-Ishlahul Athfal* (2022), *Pribumization: The Epistimology of Abdurrahman Wahid's Thought (Gus Dur) 276* (2022), *Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan di Pondok Kebon Jambu Al-Islamy Pesantren Babakan Ciwaringin Cirebon* (2024), *Strategic Management in Improving the Quality of Education in Madrasah DTA Al-Ishlahul Athfal Cirebon* (2024). Penulis juga pernah menerbitkan buku diantaranya Manajemen Pemasaran Pendidikan dan Public Relation (2025). Dan beberapa kegiatan ilmiah lainnya pernah penulis ikuti. Selama ini penulis juga aktif menjadi narasumber di berbagai kegiatan yang ada.

Untuk menghubungi penulis melalui email: muhammadmisbah0807@gmail.com



Qurrotul 'Uyuun lahir di Cirebon, Jawa Barat pada tanggal 29 Oktober 2004. Penulis menempuh pendidikan dasar di MI Nurrdholam, kemudian melanjutkan pendidikan sekolah lanjutan tingkat pertama di MTsN 2 Cirebon. Pendidikan menengah atas ditempuh di SMK KHAS Kempek berbasis pesantren, yang turut membentuk karakter keilmuan dan kedisiplinan penulis sejak dini.

Untuk mengembangkan kapasitas akademiknya, penulis saat ini sedang menempuh pendidikan Strata 1 (S1) di UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon (UINSSC) pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan berada pada semester enam. Ketertarikan penulis pada kajian manajemen dan psikologi

pendidikan mendorong keterlibatannya dalam penulisan buku *Psikologi Manajemen* sebagai bentuk kontribusi akademik sejak masa mahasiswa.

Dalam buku *Psikologi Manajemen* ini, penulis berperan sebagai penulis ketiga, yang berkolaborasi dengan penulis pertama Dra. Hj. Mukhlisoh, M.M.Pd., dosen pengampu mata kuliah Psikologi Manajemen, serta penulis kedua Muhammad Misbakhul Munir, yang juga merupakan dosen. Keterlibatan penulis dalam penulisan buku ini menjadi bagian dari proses pembelajaran akademik, pendampingan ilmiah, serta penguatan pemahaman keilmuan di bidang manajemen dan psikologi pendidikan.

Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif dalam berbagai organisasi kemahasiswaan. Penulis tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HIMMAPIS) periode 2023–2025, aktif sebagai kader Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Rayon Pelangi Tarbiyah hingga saat ini, serta menjadi anggota Lembaga Pers Mahasiswa (LPM) Fatsioen sejak tahun 2024 sampai sekarang. Melalui aktivitas organisasi tersebut, penulis mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, serta kepekaan terhadap isu-isu pendidikan dan sosial.

Selain aktif dalam kegiatan akademik dan organisasi, penulis juga terus berupaya mengembangkan diri melalui keterlibatan dalam kegiatan ilmiah dan kepenulisan sebagai langkah awal membangun rekam jejak akademik di bidang manajemen pendidikan.

Untuk menghubungi penulis melalui email: qurrotuluyuun111@gmail.com