



— D U N I A —
INDUSTRI

PERSPEKTIF PSIKOLOGI
TENAGA KERJA

**DIRGAHAYU LANTARA
MUHAMMAD NUSRAN**

— D U N I A —
INDUSTRI
PERSPEKTIF PSIKOLOGI
TENAGA KERJA

DIRGAHAYU LANTARA
MUHAMMAD NUSRAN

Sanksi Pelanggaran Hak Cipta
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- 1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

— D U N I A —
INDUSTRI
PERSPEKTIF PSIKOLOGI
TENAGA KERJA

DIRGAHAYU LANTARA
MUHAMMAD NUSRAN



Diterbitkan oleh
Penerbit Nas Media Pustaka
Makassar, 2019

— D U N I A —
INDUSTRI
PERSPEKTIF PSIKOLOGI
TENAGA KERJA

DIRGAHAYU LANTARA
MUHAMMAD NUSRAN

Copyright © Lantara & Nusran 2019
All right reserved

Layout : **Amma Prasetya**
Design Cover : **Muhammad Alim**

Cetakan Pertama, September 2019
x+184 hlm; 16x24 cm
ISBN : 978-6237-340-27-0

Diterbitkan oleh Penerbit Nas Media Pustaka

CV. Nas Media Pustaka

Anggota IKAPI

No. 018/SSL/2018

Jl. Batua Raya No. 550 Makassar 90233

Telp. 0813-8002-3737

redaksi@nasmediapustaka.id

www.nasmediapustaka.co.id

www.nasmediapustaka.com

Instagram : @nasmedia.id

Fanspage : Penerbit Nas Media Pustaka

Dicetak oleh Percetakan CV. Nas Media Pustaka, Makassar
Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Segala Puji bagi Allah, Rabb yang telah mengajar manusia dengan “Pena”, mengajarkan apa saja yang tidak diketahui. Shalawat dan salam atas sosok yang paling representatif untuk di jadikan panutan kehidupan yakni Rasulullah Muhammad Shallallahu Alaihi Wa sallam, kepada para sahabat, keluarganya juga mereka yang istiqamah pada metodologiNya hingga akhir nanti.

Buku ini berjudul **Dunia Industri; Perspektif Psikologi Tenaga Kerja** Sebuah Studi Perkembangan Dalam Dunia Industri yang merupakan satu kajian referensi untuk meningkatkan kesadaran jiwa dan manajemen potensi diri, dimana diharapkan menjadi pemandu dalam mendapatkan jati diri yang berkualitas, unggul dan berdaya saing yang kompetitif.

Semoga Buku ini bermanfaat bagi kemaslahatan masyarakat secara umum. Penulis memohon kearifan pembaca untuk memakluminya atas kekurangan dan kekeliruan. Akhirnya saran konstruktif senantiasa kami nanti dan harapkan, semoga bermanfaat bagi yang memerlukannya, Isyhadu bianna muslimun.

Wallahu waliyyut Taufik Wal Hidayah

Makassar, September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii

BAB I PENGERTIAN DAN WAWASAN PSIKOLOGI INDUSTRI

1.1 Pengertian Dan Wawasan Psikologi Industri	1
1.2 Pengertian Psikologi menurut beberapa Ahli	1
1.3 Pengertian Psikologi Industri dan Organisasi.....	2
1.4 Wawasan Psikologi Industri	4
1.5 Psikologi sebagai Ilmu	5
1.6 Psikologi Deferensial	6

BAB II SEJARAH PERKEMBANGAN PSIKOLOGI

2.1 Latar Belakang Sejarah	9
2.2 Rumusan Masalah- masalah Psikologi	11
2.3 Psikologi sebagai bagian dari filsafat ilmu	14
2.4 Psikologi sebagai ilmu Pengetahuan yang Berdiri Sendiri	22
2.5 Psikologi Modern	28

BAB III MOTIVASI DAN TEORI-TEORI MOTIVASI

3.1. Teori dan Konsep Motivasi.....	39
3.2 Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku.....	52
3.3 Teori kaitan dengan Imbalan dengan Prestasi.....	53

BAB IV KEPUASAN KERJA DAN TEORI NYA

4.1 Pengertian kepuasan Kerja	67
4.2 Teori kepuasan Kerja	70

BAB V STRES, PENYEBAB DAN STRATEGI MENGHADAPI STRES KERJA

5.1	Pengertian Stres	73
5.2	Faktor-faktor Penyebab Stres kerja	78
5.3	Dampak Stres kerja pada Karyawan	86
5.4	Strategi menghadapi Stres kerja	87

BAB VI KEPEMIMPINAN DAN TEORI-TEORI TENTANG KEPEMIMPINAN

6.1	Pengertian Kepemimpinan	91
6.2	Gaya Kepemimpinan	91
6.3	Atribut-atribut Kepemimpinan	94
6.4	Kepemimpinan menurut teori sifat	95
6.5	Teori Kontigensi	96
6.6	Kepemimpinan Transpormasuional	98
6.7	Tipologi Kepemimpinan	98
6.8	Tipologi Kepemimpinan berdasarkan kepribadian ..	99
6.9	Gaya Kepemimpinan Demokratis	102
6.10	Gaya Kepemimpinan Otoriter	103
6.11	Aplikasi Kepemimpinan dalam Organisasi	106
6.12	Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi	106
6.13	Kepemimpinan dan Inovasi	107
6.14	Kepemimpinan Modern	108
6.15	Keterampilan memimpin	112

BAB VII KELOMPOK DAN DINAMIKANYA DALAM DUNIA INDUSTRI

7.1	Definisi Kelompok	115
7.2	Jenis-jenis Kelompok	115
7.3	Hubungan antar Definisi Kelompok	117
7.4	Perilaku Sosial dan Kontrol Sosial	117
7.5	Perilaku Kolektif	118
7.6	Kontrol Sosial	119
7.7	Pengertian dinamika kelompok	120

BAB VIII MANAJEMEN KONFLIK DAN KONFLIK ORGANISASI DALAM INDUSTRI

8.1	Pengertian Konflik	129
8.2	Jenis-jenis Konflik	131
8.3	Konflik Intra-Personal	132
8.4	Konflik Inter-personal	133
8.5	Peranan Konflik	134
8.6	Faktor-faktor yang mempengaruhi Konflik	136
8.7	Penanganan Konflik	137
8.8	Faktor-faktor dan sumber Konflik	141
8.9	Sumber-sumber Konflik	142
8.10	Jenis-jenis Konflik	142
8.11	Gejala-gejala Konflik	145
8.12	Ciri-ciri Konflik	146
8.13	Hasil kajian Analisis Konflik	147
8.14	Penanganan dan Pengendalian Konflik	150

BAB IX NEGOSIASI DAN APLIKASINYA

9.1	Pengertian Negosiasi	157
9.2	Urgensi Negosiasi	160
9.3	Dampak dari Negosiasi	161
9.4	Implementasi Negosiasi di dunia Industri.....	162

BAB X KOMUNIKASI DALAM INDUSTRI DAN ORGANISASI

10.1	Definisi Komunikasi	165
10.2	Pengertian Komunikasi Organisasi.....	166
10.3	Komunikasi Verbal	168
10.4	Komunikasi Non-Verbal	173
10.5	Fungsi Komunikasi Verbal	175
10.6	KomunikasiAtasan dan bawahan	177

DAFTAR PUSTAKA	179
-----------------------------	------------

LAMPIRAN	181
-----------------------	------------



BAB I

WAWASAN PSIKOLOGI INDUSTRI

1.1. Pengertian dan Wawasan Psikologi Industri

Pengertian Psikologi

Psikologi berasal dari kata dalam Bahasa Yunani *Psychology* yang merupakan gabungan dari kata *psyche* dan *logos*. *Psyche* berarti jiwa dan *logos* berarti ilmu. Secara harfiah psikologi diartikan sebagai *ilmu jiwa*. Istilah *psyche* atau jiwa masih sulit didefinisikan karena jiwa itu merupakan objek yang bersifat abstrak, sulit dilihat wujudnya, meskipun tidak dapat di mungkiri keberadaannya. Dalam beberapa dasawarsa ini istilah jiwa sudah jarang dipakai dan diganti dengan istilah psikis.

1.2. Pengertian Psikologi Menurut Beberapa Ahli

Ada banyak ahli yang mengemukakan pendapat tentang **pengertian psikologi**, diantaranya:

1. **Pengertian Psikologi** menurut Ensiklopedi Nasional Indonesia Jilid 13 (1990), Psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku manusia dan binatang baik yang dapat dilihat secara langsung maupun yang tidak dapat dilihat secara langsung.
2. **Pengertian Psikologi** menurut Dakir (1993), psikologi membahas tingkah laku manusia dalam hubungannya dengan lingkungannya.
3. **Pengertian Psikologi** menurut Muhibbin Syah (2001), psikologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku terbuka dan tertutup pada manusia baik selaku individu maupun kelompok, dalam hubungan-nya dengan lingkungan. Tingkah laku terbuka adalah tingkah laku yang bersifat psikomotor yang meliputi perbuatan berbicara, duduk, berjalan dan lain sebagainya, sedangkan tingkah laku tertutup meliputi berfikir, berkeyakinan, berperasaan dan lain sebagainya.

Dari beberapa definisi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa **pengertian psikologi** adalah *ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah laku manusia, baik sebagai individu maupun dalam hubungannya dengan lingkungannya*. Tingkah laku tersebut berupa tingkah laku yang tampak maupun tidak tampak, tingkah laku yang disadari maupun yang tidak disadari.

1.3. Pengertian Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi

Ilmu psikologi industri dan organisasi (I/O) menurut Munsterberg (dalam Berry 1998) adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia dalam dunia kerja. Munandar (2001) memberikan pengertian yang lebih rinci bahwa ilmu psikologi I/O adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia

dalam perannya sebagai tenaga kerja dan sebagai konsumen, baik secara perorangan maupun secara kelompok, dengan maksud agar temuannya dapat diterapkan dalam industri dan organisasi untuk kepentingan dan kemanfaatan bersama. Tingkah laku I/O di pusatkan pada tingkah laku 'terbuka', yang secara langsung dapat diamati. Sedangkan tingkah laku yang tertutup dapat disimpulkan melalui ungkapannya ke dalam tingkah laku terbuka. Sebagai contoh, tenaga kerja yang senang dengan pekerjaannya akan memperlihatkan berbagai macam tingkah laku yang mencerminkan kesenangannya, meskipun sibuk dalam menjalankan tugasnya, wajahnya tetap nampak cerah, dalam jam istirahat berbicara tentang pekerjaannya dengan rekannya, tidak menunggu jam pulang kerja. Apabila ditanya tentang pekerjaannya ia menjawab dengan gairah semua pertanyaan. Melalui observasi dari perilakunya yang terbuka dapat ditafsirkan perilakunya yang tertutup. Tingkah laku manusia dalam perannya sebagai tenaga kerja dan sebagai konsumen di pelajari di dalam lingkungan kerjanya. Dalam pengertian ini manusia dipelajari di dalam interaksinya dengan pekerjaannya, dengan lingkungan kerja fisiknya dengan lingkungan sosialnya di pekerjaan. Apabila sebagai tenaga kerja manusia menjadi anggota organisasi industrinya, maka sebagai konsumen manusia menjadi pengguna (user) dari produk atau jasa dari organisasi perusahaan. Sedangkan tingkah laku manusia dipelajari secara perorangan maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa dalam suatu organisasi industri terdapat berbagai unit kerja. Unit kerja yang besar (divisi) terdiri dari unit kerja yang lebih kecil yang masing-masing terdiri dari unit-unit kerja yang lebih kecil lagi dan seterusnya. Dalam hal ini yang dipelajari sejauh mana dampak satu kelompok atau unit kerja terhadap tingkah laku tenaga kerja dan sebaliknya. Juga dipelajari sejauh mana struktur, pola dan jenis organisasi

mempunyai pengaruh terhadap tenaga kerjanya, terhadap sekelompok tenaga kerja, dan terhadap seorang tenaga kerja. Dalam hal konsumen, masalah yang dipelajari seperti, sejauh mana ada reaksi yang sama dari kelompok konsumen dengan ciri-ciri tertentu terhadap iklan suatu produk. Setelah mempelajari tingkah laku manusia dalam dunia kerja, baik tingkah laku tenaga kerja dan konsumen; secara perorangan maupun secara kelompok maka berdasarkan temuan-temuannya dapat dikembangkan teori, aturan-aturan atau hukum-hukum dan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan kembali ke dalam kegiatan-kegiatan industri dan organisasi untuk kepentingan tenaga kerja, konsumen dan organisasinya dan untuk menguji ketepatannya.

1.4. Wawasan Psikologi Industri

Perkembangan psikologi di Indonesia dimulai akhir tahun 1949 atau awal tahun 1950 dengan adanya penggunaan tes-tes psikologi yang dilakukan oleh Balai Psychotechniek dan Pusat Psikologi Angkatan Darat yang menggunakannya untuk seleksi dan penjurusan berdasarkan pengukuran psikometris. Baru pada tahun 1953, Prof. Slamet Iman Santoso, mendirikan Lembaga Pendidikan Asisten Psikologi dan Balai Psychotechniek. Kedua lembaga tersebut kemudian disebut menjadi bagian Psikologi Kejuruan dan Perusahaan. Lembaga Pendidikan Psikologi, berkembang menjadi Jurusan Psikologi Kejuruan Fakultas Kedokteran U.I. Tahun 1960 jurusan Psikologi Kejuruan dan Perusahaan sebagai salah satu bagiannya. Bagian ini kemudian menjadi Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi. Pengembangan jurusan ini dipelopori oleh Fakultas Psikologi U.I. dan Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran (1963), kemudian disusul oleh Fakultas Psikologi UGM (1965). Masalah-masalah yang dihadapi dalam pengembangan Psikologi Industri dan Organisasi di Indonesia

antara lain bahwa untuk mengadaptasikan hasil penelitian, teori yang berkembang, metodologi dan peralatan canggih dari dunia barat agar sesuai dengan kondisi di Indonesia, kita menghadapi kesulitan dengan kurang atau terbatasnya dana, tenaga peneliti yang ada, serta kesiapan untuk menerapkan psikologi di bidang tenaga kerja, organisasi di perusahaan. Sehubungan dengan itu maka psikologi industri dan organisasi di Indonesia dewasa ini masih merupakan ilmu terapan, dalam arti bahwa kegiatannya masih pada bidang pelaksanaan pemeriksaan untuk seleksi dan penempatan, penyuluhan, bimbingan kejuruan, pengembangan karier serta pelaksanaan program latihan di perusahaan. Sedang di bidang organisasi, perekayasa manusia dan penelitian perilaku konsumen belum banyak dilakukan.

1.5. Psikologi sebagai ilmu

Perkembangan psikologi industri di Indonesia sangat dipengaruhi oleh perkembangan psikologi di negara-negara barat terutama Amerika Serikat. Psikologi sebagai ilmu dimulai dengan pendirian laboratorium pada tahun 1875 oleh Wilhelm Wundt, di Leipzig Jerman. Dari titik awal inilah dimulai eksperimen-eksperimen dengan menggunakan metode ilmiah yang mempelajari gejala-gejala psikis seperti proses pengenalan, pengamatan, ingatan, pikiran dan sebagainya. Bidang ini dinamakan Psikologi Eksperimen. Gejala-gejala psikis dan perilaku manusia yang dipelajari oleh psikologi eksperimen merupakan dasar terbentuknya teori dan unsur-unsur dari aturan serta prinsip-prinsip yang berlaku umum, kemudian dilakukan di bidang industri. Namun dalam hal ini hasilnya kurang dapat diandalkan karena kajiannya di dalam suatu laboratorium yang menggunakan rancangan eksperimen. Sebagai kelengkapan dari cara penelitian laboratorium ini orang mengadakan penelitian lapangan,

sehingga kedua penelitian tersebut saling melengkapi. Penerapan psikologi umum di bidang industri dimulai pada permulaan abad ke-20, yaitu di bidang periklanan. Berbagai buku diterbitkan oleh para ahli yang membahas mengenai psikologi dengan suatu aspek dunia kerja, tentang efisiensi di dunia industri. Meskipun mulai permulaan abad ke-20 sudah dikenali kemungkinan penerapan psikologi umum dalam perusahaan, namun penerapan dan perkembangannya yang pesat baru dimulai dalam dekade 1920. 1. Dengan dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor, mulailah kerja sama sarjana psikologi eksperimen dan sarjana teknik industri menggarap studi baru, yaitu mencari kesesuaian dan penyesuaian lingkungan kerja fisik, peralatan kerja dan proses kerja dengan keterbatasan kemampuan fisik dan psikis manusia sebagai tenaga kerja. Dari titik awal ini timbul apa yang disebut ergonomi, atau psikologi perekayasaan, yaitu ilmu yang mempelajari dan mencari cara-cara bekerja secara efisien dengan menyesuaikan peralatan canggih dengan kemampuan atau keterampilan manusia yang harus mengoperasikan peralatan tersebut. 2. Penelitian mengenai akibat dari aspek-aspek fisik dari lingkungan kerja terhadap efisiensi pekerja, dilakukan di Hawthorne Illinois, di pabrik Western Electric Company. 3. Mulai tahun 1960-an penerapan psikologi di bidang penjualan, dengan mengadakan penelitian perilaku konsumen. Sehubungan dengan hal tersebut maka dimulai kegiatan promosi melalui berbagai media untuk menarik hati konsumen Para sarjana psikologi mendapati hubungan antarmanusia dalam industri, mempelajari organisasi sebagai suatu keseluruhan, struktur dan iklim berbagai macam organisasi, pola dan gaya komunikasi, struktur sosial formal dan informal yang ditimbulkan, untuk menentukan pengaruh dan akibatnya terhadap perilaku tenaga kerja.

1.6. Psikologi Diferensial

Berdasarkan temuan-temuan psikologi eksperimen, berkembang pula psikologi diferensial atau disebut juga psikologi khusus, dengan tokohnya William Stern, yang menerbitkan bukunya "Die Differentielle Psychologie" yang mengulas secara sistematis bidang-bidang dan metode dari psikologi khusus. Kemudian dari psikologi diferensial ini, berkembanglah psychotechniek yang kemudian terkenal dengan psikometri, yang mempelajari dan mengukur gejala-gejala psikis yang khas dari seseorang, yaitu keunikan atau perbedaan antar manusia. Alat-alat ukur yang digunakan untuk keperluan tersebut, kemudian dikenal dengan tes psikologi. Tes psikologi pertama dikembangkan di Perancis oleh Binet dan Simon. Tes ini kemudian di adaptasi dan dikembangkan di negara-negara lain Di Amerika Serikat dikenal sebagai Terman-Merrill Intelligence Test. Selain itu dikenal pula Army Alpha Tes yang digunakan khusus dalam seleksi tentara dan Army Beta Tes, khusus untuk mereka yang buta aksara. Selanjutnya tes psikologi berkembang dengan tes-tes inteligensi, tes kemampuan, tes kepribadian dan minat yang bisa digunakan dalam seleksi, bimbingan, penyuluhan dan rehabilitasi. Selain itu juga digunakan untuk keperluan rotasi, pengembangan karier serta meningkatkan motivasi kerja.



BAB II

SEJARAH PERKEMBANGAN PSIKOLOGI

2.1. Latar belakang

Ditinjau dari asal katanya, psikologi berasal dari kata *psyche* yang berarti jiwa, dan *Ligos* yang berarti ilmu. Jadi secara istilah, psikologi berarti ilmu jiwa atau ilmu yang mempelajari tentang gejala-gejala kejiwaan. Tetapi dalam sejarah perkembangannya, kemudian arti psikologi menjadi ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia. Ini disebabkan karena jiwa yang mengandung arti yang abstrak itu sukar untuk di pelajari secara objektif. Kecuali itu, keadaan jiwa seseorang melatarbelakangi timbulnya hampir setiap tingkah laku. Beragamnya pendapat para ahli psikologi tentang pengertian dari psikologi, sehingga bisa di simpulkan bahwa psikologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tingkah

laku dan perbuatan individu dimana individu tersebut tidak dapat di lepaskan dari lingkungannya.

Pada zaman sebelum masehi, psikologi sudah dipelajari orang dan banyak di hubungkan dengan filsafat. Para ahli filsafat pada waktu itu sudah membicarakan tentang aspek-aspek kejiwaan manusia.

Sebagai suatu ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri, psikologi boleh dikatakan sebagai ilmu yang masih muda dibandingkan dengan ilmu lainnya seperti: ilmu alam, biologi dan lain-lain, karena baru pada akhir abad ke 19. Psikologi menjadi ilmu yang berdiri sendiri dalam hal isi, metode dan penggunaannya.

Wilhelm Wundt dapat dikatakan sebagai bapak psikologi modern, ia telah berusaha untuk menjadikan psikologi sebagai ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri (otonom). Sebelum abad ke-19, psikologi merupakan bagian dari filsafat. Perbedaan cara memecahkan masalah jiwa dimasa lampau dengan dimasa modern, terutama terletak dalam cara pendekatannya. Pendekatan dimasa lampau bersifat *filosofis* dan *atomistik*, sedangkan masa modern dengan pendekatan *scientific* (*ilmiah*), yaitu melalui penelitian-penelitian empirik.

Psikologi sendiri sebenarnya telah dikenal sejak jaman Aristoteles sebagai ilmu jiwa, yaitu ilmu untuk kekuatan hidup (*levens beginsel*). Aristoteles memandang ilmu jiwa sebagai ilmu yang mempelajari gejala - gejala kehidupan. Jiwa adalah unsur kehidupan (*Anima*), karena itu tiap-tiap makhluk hidup mempunyai jiwa. Dapat dikatakan bahwa sejarah psikologi sejalan dengan perkembangan intelektual di Eropa, dan mendapatkan bentuk pragmatisnya di benua Amerika.

Sejarah perkembangan psikologi dimulai saat Psikologi masih bersatu dan menjadi bagian dari Filsafat. Banyak para ahli menulis bahwa sejarah perkembangan Psikologi dimulai dengan munculnya pandangan tentang jiwa dan manusia dari trio filosof besar zaman Yunani Kuno, yaitu **Socrates**, **Plato**, dan **Aristoteles**. Namun **Benjafiled** (1996) dalam bukunya *A History of Psychology* menulis bahwa sejarah Psikologi dimulai saat munculnya teori tentang jiwa yang ditinjau berdasarkan pandangan matematis oleh **Pythagoras** (572 - 497 SM). Masa-masa berikutnya, Psikologi terus berkembang hingga pada tahun 1879, Psikologi resmi lahir sebagai ilmu yang berdiri sendiri dan terpisah dari filsafat. Lahirnya ilmu ini dipelopori oleh **Wilhelm Wundt** (1832-1920) yang mendirikan laboratorium Leipzig di Jerman, yang merupakan laboratorium pertama yang mempelajari tentang tingkah laku manusia (Benson dan Grove, 2001:25). Perkembangan Psikologi selanjutnya ditandai dengan hadirnya ilmuwan-ilmuwan psikologi dengan berbagai aliran dan teori-teori yang dihasilkannya, hingga pada akhirnya Psikologi mampu menjadi suatu disiplin ilmu.

Untuk lebih memahami psikologi, tentu kita perlu juga memahami sejarah serta perkembangannya dari masa ke masa. Maka dari itu, di dalam makalah ini akan dibahas tentang sejarah perkembangan psikologi.

2.2. Rumusan masalah-masalah Psikologi

- a) Untuk memahami sejarah psikologi
- b) Untuk mengetahui sejarah psikologi dan perkembangannya
- c) Untuk mengetahui tokoh-tokoh dalam sejarah perkembangan Psikologi

Secara garis besarnya sejarah psikologi dapat di bagi dalam dua tahap, yaitu masa sebelum dan masa sesudah

menjadi ilmu yang berdiri sendiri (psikologi menjadi ilmu yang berdiri sendiri baru dimulai pada tahun 1879 ketika Wilhelm Wundt (1832-1920) mendirikan laboratorium psikologi pertama di kota Leipzig, Jerman.

Sebelum tahun 1879, psikologi dipelajari oleh para ahli filsafat dan para ahli ilmu fasal (phisiologi), sehingga psikologi dianggap sebagai bagian dari kedua ilmu tersebut. Para ahli ilmu filsafat kuno, seperti plato, Aristoteles dan Socrates telah memikirkan jiwa dan gejala-gejalanya. Filsafat sebagai induk ilmu pengetahuan adalah ilmu yang mempelajari hakikat sesuatu dengan menciptakan pertanyaan dan jawaban secara terus-menerus sehingga mencapai pengertian yang hakiki tentang sesuatu. Pada waktu itu belum ada pembuktian secara empiris, melainkan berbagai teori dikemukakan berdasarkan argumentasi logika belaka. Psikologi benar-benar masih merupakan bagian dari filsafat dalam arti semurni-murninya.

Pada Abad pertengahan, psikologi masih merupakan bagian dari filsafat sehingga objeknya tetap hakikat jiwa dan metodenya masih menggunakan argumentasi logika. Tokoh-tokohnya antara lain: Rene Descartes (1596-1650) yang terkenal dengan teori tentang kesadaran, Gottfried Wilhelm Leibniz (1644-1716) yang mengutarakan teori kesejahteraan psikofisik (*psychophysical parallelism*), John Locke (1623-1704) dengan teori tabula rasa, bahwa jiwa anak yang baru lahir masih bersih seperti papan lilin atau kertas putih yang belum ditulisi. Pada masa sebelumnya masalah kejiwaan dibahas pula oleh para ulama Islam seperti Imam Al-Ghazali (wafat 505 H), Imam Fachrudin Ar-Razi (wafat 606 H). Pembahasan masalah psikologis merupakan bagian dari ilmu usuluddin dan ilmu tasawuf.

Disamping para ahli filsafat yang menggunakan logika, para ahli ilmu faal juga mulai menyelidiki gejala kejiwaan

melalui eksperimen-eksperimen. Walaupun mereka menggunakan metode ilmiah (empiris), namaun yang mereka selidiki terutama tentang urat syaraf penginderaan (sensoris), syaraf motoris (penggerak), pusat sensoris dan motoris di otak, serta hukum-hukum yang mengatur bekerjanya syaraf tersebut. Dengan demikian gejala kejiwaan yang mereka selidiki hanya merupakan bagian dari objek ilmu faal dengan metode yang lazim digunakannya. Diantara para tokohnya adalah: C Bell, F. Magendie, J.P. Muller, P. Broca dan I.P Pavlov.

Masa sesudah psikologi menjadi ilmu yang berdiri sendiri merupakan masa di mana gejala kejiwaan dipelajari secara tersendiri dengan metode ilmiah, terlepas dari filsafat dan ilmu faal. Gejala kejiwaan dipelajari secara sistematis dan objektif. Selain metode eksperimen digunakan pula metode intropeksi oleh W. Wundt. Gelar kesarjanaan W. Wundt adalah bidang kedokteran dan hikum. Ia dikenal sebagai sosiolog dan filosof dan orang pertama yang mengaku dirinya sebagai psikolog. Ia dianggap sebagai bapak psikologi. Sejak itu psikologi berkembang pesat dengan bertambahnya sarjana psikologi, penyusun teori-teori dan keragaman penikiran-pemikiran baru. Psikologi mulai bercabang ke dalam berbagai aliran.

Psikologi menjadi ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri dalam hal isi, metode dan penggunaannya dimulai pada abad ke-19.

Wilhelm Wundt dapat dikatakan sebagai bapak psikologi modern, ia telah berusaha untuk menjadikan psikologi sebagai ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri (otonom). Sebelum abad ke 19, psikologi merupakan bagian dari filsafat. Meskipun demikian, persoalan psikologi telah ada sejak ratusan tahun sebelum masaehi, mansuia telah mempersoalkan masalah "jiwa" atau "roh", baik hakekatnya

maupaun hhubungannya dengan manusia. Perbedaan cara memecahkan masalah jiwa di masa lampau dengan masa modern, terutam terletak dalam cara pendekatannya. Pemecahan masalah dimasa lampau bersifat filosofis dan atomistis, sedang di masa modern dengan pendekatan scientific (ilmiah), yaitu melalui penelitian-penelitian empirik.

Terdapat tiga fase perkembangan psikologi, yaitu:

1. Psikologi sebagai bagian dari filsafat
2. Psikologi sebagai ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri
3. Psikologi modern dalam abad ke 20

2.3 Psikologi sebagai bagian dari filsafat (psikologi kuno)

Pada zaman dahulu, psikologi dipengaruhi oleh cara-cara berfikir filsafat dan terpengaruh oleh filsafatnya sendiri. Hal ini dimungkinkan karena para ahli psikologi pada masa itu juga adalah ahli-ahli filsafat, atau para ahli filsafat pada waktu itu juga ahli psikologi (tentang kejiwaan).

Pengaruh filsafat terhadap psikologi kuno, berlangsung sejak zaman Yunani kuno samapai pada zaman pertengahan dan zaman baru. Tegasnya pengaruh tersebut berlangsung dari 400 SM sampai dengan 1800 SM.

Pada zaman Yunani kuno terkenal dua orang tokoh filsuf, yaitu Plato dan Aristoteles yang keduanya banyak menyelidiki hidup kejiwaan manusia serta alam ini. Plato terkenal dengan aliran berfikirnya yang disebut *idealisme*, sedang Aristoteles terkenal dengan aliran *realisme*. Tetapi meskipun berbeda, aliran, dalam soal kejiwaan mereka tidak jauh berbeda, baik dalam menyelidikannya ataupun pendapatnya.

Beberapa aliran psikologi yang muncul pada fase ini diantaranya, yaitu: psikologi Plato, Psikologi Aristoteles, Psikologi Augustine, Psikologi pada masa renaissance dan

abad ke-17, psikologi asosiasi, psikologi elementer (unsur) dari Herbart dan psikologi fisisologi.

1. Psikologi plato (427-347 SM)

Plato dilahirkan pada tanggal 29 Mei 429 SM di Athena. Ia terlahir di “kalangan terhormat”. Plato adalah murid Socrates (469-399 SM), Seorang ahli filsafat yunani. Ajaran Plato disebut “Ajaran cita” atau “Ide”. Ide yang tertinggi adalah Tuhan, segala sesuatu itu berasal dari alam ide dan akan kembali ke alam ide.

Plato menyatakan bahwa, dunia kejiwan berisi ide-ide yang berdiri sendiri-sendiri, terlepas dari pengalaman hidup sehari-hari. Hal ini terutama terdapat pada orang dewasa dan kaum intelektual. Orang dewasa dan kaum intelektual dapat membedakan mana yang jiwa dan mana yang badan. Tetapi sebaliknya pada anak-anak, jiwa masih dicampur adukan dengan badan, belum bisa memisahkan antara ide dan benda-benda konkrit. Jiwa yang berisi ide-ide ini oleh Plato diberi nama “psyche”. Psyche, menurut plato terbagi tiga, yang disebut *trichotomi*, yaitu:

- a. Berpikir/pikiran, berpusat di otak dan disebut *logisticon*;
- b. Kemauan/kehendak, berpusat di dada dan disebut *thumeticon*
- c. Keinginan/nafsu, berpusat di perut dan di sebut *abdomen*.

Selanjutnya Plato mengatakan pula bahwa pembagian psyche ke dalam tiga bagian itu ada hubungannya dengan pembagian kelas dalam masyarakat, yaitu:

- a. Kaum filusuf, yang mempunyai fungsi berpikir dalam masyarakat;

- b. Kaum prajurit, yang mempunyai fungsi berperang untuk memenuhi dorongan-dorongan dan kehendak masyarakat terhadap bangsa lain;
- c. Kaum pekerja, yang fungsinya bekerja untuk memenuhi keinginan masyarakat akan makan, pakaian, perumahan dan sebagainya.

Bagi Plato dari ketiga bagian psyche itu, fungsi berpikirlah yang terpenting. Keadaan jiwa dan arah perkembangan jiwa seseorang itu dipengaruhi terutama sekali oleh fungsi berpikir orang yang bersangkutan. Dalam masyarakatpu kaum filusufah yang paling menentukan keadaan dan arah perkembangan masyarakat tersebut. Karena pendapatnya itu, Plato sering disebut orang rasionalis atu penganut paham rasionalisme, yaitu paham yang mementingkan akal di atas fungsi kejiwaan yang lain.

2. Psikologi aristoteles (384-322 SM)

Aristoteles adalah seorang Filosof yunani yang di lahirkan di Stagirus (Stagira). Chelecidice, sebelah barat laut Aegenito, adalah putra dari Nichomacus, tabib pribadi istana raja di Macedonia, juga sebagai anggota serikat kerja medic yang di sebut Jons of Aculapius. Sumbangannya terhadap psikologi lebih besar dari plato. Aristoteles adalah murid plato yang kemudian terkenal dengan pikiran-pikirannya sendiri yang berbeda dari gurunya. Kalau plato adalah seporang rasionalis yang percaya bahwa segala sesuatu bermula dari rasio, dari ide-ide yang dihasilkan oleh rasio itu, Aristoteles berkeyakinan bahwa segala sesuatu yang berbentuk kejiwaan (form) harus menempati suatu wujud tertentu (matter). Wujud ini pada hakekatnya merupakan pernyataan atau ekspresi dari jiwa. Hanya Tuhanlah satu-satunya hal yang tanpa wujud. Tuhan adalah "form" saja tanpa "matter". Dengan pandangannya ini

Aristoteles sering disebut sebagai penganut paham empirisme, karena menurut pendapatnya segala sesuatu harus bertitik tolak dari realita, yaitu dari “matter” itu. Matter yang dapat dapat diketahui melalui pengamatan atau pengalaman empiris merupakan sumber utama dari pengetahuan. Dengan pendapatnya ini, ia sering disebut bapak psikologi empiris.

Berbicara tentang “form”, aristoteles membedakan tiga macam “form” yaitu “plant” yang mengontrol fungsi-fungsi vegetatif, “animal” yang dapat dilihat dalam fungsi-fungsi seperti berkhayal, mengingat, berharap, persepsi, dsb. “rasional”. Rasional inilah yang memungkinkan manusia melakukan penalaran dan membentuk konsep-konsep.

Pandangan dan teori-teori Aristoteles tentang Psikologi dapat dilihat dalam bukunya yang terkenal *De Anima*, yang sesungguhnya merupakan buku tentang ilmu hewan komparatif dan biologi. Dalam buku itu ia mengatakan bahwa setiap benda di dunia ini mempunyai dorongan untuk tumbuh dan menjadi sesuatu sesuai dengan tujuan yang sudah terkandung dalam benda itu sendiri.

Dalam “*De Anima*”, Aristoteles mengemukakan beberapa macam tingkah laku manusia dan adanya perbedaan tingkat tingkah laku pada organism-organisme yang berbeda-beda. Tingkah laku pada organism. Menurut aristoteles, memperlihatkan tingkatan-tingkatan, sebagai berikut:

- a. Tumbuhan : memperlihatkan tingkah laku taraf vegetatif (bernafas, makan, tumbuh).
- b. Hewan: selain tingkah laku vegetatif, juga bertingkah laku sensitif (merasakan melalui panca indra). Jadi, hewan

berbeda dari tumbuhan karena hewan mempunyai faktor perasaan, sedangkan tumbuhan tidak. Persamaannya adalah pada tumbuhan maupun hewan terdapat tingkah laku vegetatif, misalnya dalam hal peredaran makanan.

- c. Manusia: manusia bertingkah laku vegetatif, sensitif, dan rasional. Manusia berbeda dari organism-organisme yang lain, karena dalam tingkah laku, manusia menggunakan rasionalnya, yaitu akal atau pikirannya.

Aristoteles selanjutnya membedakan antara hule dan morphe. Hule (Noes Photeticos) adalah “yang terbentuk”. sedangkan Morphe (Noes Poeticos) adalah “yang membentuk”. Benda dalam alam tidak tumbuh dan berkembang begitu saja, tetapi menjadi atau diperkembangkan menjadi sesuatu. Sebelum benda itu terwujud benda itu berupa kemungkinan. Selanjutnya Aristoteles membedakan tiga macam form, yaitu: Plant, yang mengontrol fungsi-fungsi vegetatif; Animal, dapat dilihat dalam fungsi-fungsi seperti: mengingat, mengharap, dan persepsi; Rasional, yang memungkinkan manusia melakukan penalaran (reasoning) dan membentuk konsep-konsep.

Pada manusia dorongan dorongan itu berbentuk dorongan untuk merealisasi diri (self realization) yang disebut “entelechi”.

Menurut Aristoteles fungsi dari jiwa dibagi dua yaitu

- Kemampuan untuk mengenal
- Kemampuan berkehendak.

Pandangan ini terkenal sebagai “dichotomi”.

3. Psikologi Augustine (354-430)

Teori Gall dikembangkan dari pandangan Psikologi Fakultas (Faculty Psychology) yang dikemukakan seorang tokoh gereja bernama St. Augustine (354-430). Menurut

Augustine, dengan mengeksplorasi kesadaran melalui metode “introspeksi diri”, dalam jiwa terdapat bagian-bagian atau fakultas (*faculties*). Fakultas tersebut antara lain: ingatan, imajinasi, indera, kemauan, dan sebagainya. Menurut Gall, karena setiap fakultas kejiwaan dicerminkan pada salah satu bagian tertentu di tengkorak kepala maka dengan mengetahui bagian-bagian tengkorak mana yang menonjol kita akan mengetahui fakultas-fakultas kejiwaan mana yang menonjol pada orang tertentu sehingga kita dapat mengetahui pula keadaan jiwanya. Teori dari Gall tersebut dikenal dengan Phrenologi. Teori yang seolah-olah ilmiah ini pada dasarnya hanya bersifat ilmiah semu (*pseudo science*). Metode lainnya yang juga bersifat ilmiah semu antara lain: *Phigiognomi* (Ilmu Wajah/Raut Muka), *Palmistri* (Ilmu Rajah Tangan), *Astrologi* (Ilmu Perbintangan), *Numerologi* (Ilmu Angka-angka), dan sebagainya.

Augustine memperkenalkan beberapa konsep yang penting dalam psikologi. Manusia pada dasarnya bersumber pada alam. Dalam diri manusia sudah ada dua dorongan, yang diberikan alam, yaitu dorongan jahat dan dorongan baik. Dorongan jahat harus ditekan dan dilawan, tapi dorongan baik harus dirangsang agar tumbuh terus untuk mencapai kesempurnaan kepribadian. Manusia harus dibersihkan dari dosa dan kesalahan. Untuk itu maka perasaan takut harus ditimbulkan dalam diri orang agar orang itu tidak melakukan dosa. Augustine mengatakan bahwa cara untuk menumbuhkan rasa takut dalam diri manusia itu bermacam-macam, karena pada hakekatnya tidak ada dua orang yang persis sama.

4. Psikologi pada masa Renaissance dan abad ke-17

Bagi perkembangan ilmu pengetahuan, masa renaissance adalah suatu masa yang cerah, karena pada saat

itulah mulai berkembangnya ilmu-ilmu pengetahuan dengan pesat, termasuk psikologi tentunya. Ilmu pengetahuan dirasakan sebagai suatu cara yang obyektif di dalam memahami dan memecahkan masalah-masalah ilmiah.

Situasi masa renaissance tersebut besar pengaruhnya bagi perkembangan psikologi pada waktu itu. Descartes (1596-1650) di Perancis merupakan seorang besar dalam psikologi pada masa renaissance. Ia membedakan kelakuan manusia dengan hewan. Tingkah laku hewan berdasarkan pada prinsip mekanistik, sedangkan manusia disamping secara kualitatif juga bersifat mekanistik, manusia mempunyai kemampuan untuk bebas memilih. Manusia mampu berinisiatif, sedangkan hewan tidak. Tindakan manusia bagian yaitu: (1) alam mekanik dan (2) alam rasio.

Pada masa Renaissance, di Prancis muncul Rene Decartes (1596-1650) yang terkenal dengan teori tentang "kesadaran", sementara di Inggris muncul tokoh-tokoh seperti John Locke (1623-1704), George Berkeley (1685-1753), James Mill (1773-1836), dan anaknya John Stuart Mill (1806-1873), yang semuanya itu dikenal sebagai tokoh-tokoh aliran Asosianisme. Dalam perkembangan Psikologi selanjutnya, peran sejumlah sarjana ilmu Faal yang juga menaruh minat terhadap gejala-gejala kejiwaan tidak dapat diabaikan. Tokohnya antara lain: C. Bell (1774-1842), F. Magendie (1785-1855), J.P. Muller (1801-1858), P. Broca (1824-1880), dan sebagainya. Nama seorang sarjana Rusia, I.P. Pavlov (1849-1936), tampaknya perlu dicatat secara khusus karena dari teori-teorinya tentang refleks kemudian berkembang aliran Behaviorisme, yaitu aliran dalam psikologi yang hanya mau mengakui tingkah laku yang nyata sebagai objek studinya dan menolak anggapan sarjana lain yang mempelajari juga tingkah laku yang tidak tampak dari luar. Selain itu, peranan

seorang dokter berdarah campuran Inggris-Skotlandia bernama William McDaugall (1871-1938) perlu pula dikemukakan. Ia juga telah memberi inspirasi kepada aliran Behaviorisme di Amerika dengan teori-teorinya yang dikenal dengan nama "Purposive Psychology". Sementara para sarjana Filasafat maupun ilmu Faal berusaha untuk menerangkan gejala-gejala kejiwaan secara ilmiah murni, muncul pula orang-orang yang secara spekulatif mencoba untuk menerangkan gejala-gejala kejiwaan dari segi lain. Diantara mereka adalah F.J. Gall (1785-1828) yang mengemukakan bahwa jiwa manusia dapat diketahui dengan cara meraba tengkorak kepala orang tersebut.

5. Psikologi assosiasi

Psikologi ini berusaha mempelajari jiwa dengan metode analistis-syntetis, seperti yang digunakan dalam ilmu alam, karena psikologi tersebut mempunyai anggapan bahwa jiwa itu terdiri dari elemen-elemen atau kumpulan unsur-unsur yang berproses menurut hukum-hukum yang pasti, yaitu hukum sebab akibat dan hukum assosiasi. Jiwa dipandang sebagai mesin yang berjalan secara mekanis menurut hukum-hukum tertentu, jadi jiwa dengan demikian dipandang pasip, yang aktif adalah hukum-hukum yang menggerakannya. Aliran psikologi ini mengutamakan tanggapan-tanggapan, ingatan-ingatan serta penginderaan.

6. Psikologi Elementer (unsur) dari Herbart

Herbart adalah seorang ahli psikologi dan pendidikan bangsa jerman yang menentang ajaran kekuatan kejiwaan, yaitu ajaran yang mengatakan bahwa jiwa mempunyai kekuatan-kekuatan khusus. Menurut pendapatnya jiwa itu terbentuk oleh karena adanya tanggapan-tanggapan. Dengan demikian, teori Herbart ini disebut "teori tanggapan"(*voorstelings theorie*). Dengan

menggunakan metode sintetis-analitis, ia mengemukakan pendapat bahwa jiwa terdiri dari dua lapisan yaitu: jiwa yang disadari dan jiwa yang tidak disadari, diantara keduanya terdapat ambang kesadaran. Tidak semua tanggapan itu disadari, karena di antara tanggapan yang masuk terdapat pertentangan yang saling tolak menolak.

7. Psikologi Fisiologi

Psikologi ini juga terpengaruh oleh ilmu alam. Adapun salah satu tokohnya yaitu: Johannes Muller yang berhasil mendapatkan hukum kekuatan khusus dari pada indera, yang antara lain menyatakan bahwa masing-masing tanggapan itu menyebabkan timbulnya kekuatan atau reaksi yang khusus terhadap jenis tanggapan yang diterima melalui panca indera tersebut. Paham ini sebagai contoh psikologi yang dipengaruhi ilmu pengetahuan alam, baik metode maupun pendapatnya.

2.4 Psikologi sebagai ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri

Akhir abad ke 19 merupakan titik permulaan daripada psikologi sebagai suatu ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri yaitu sejak Wilhelm Wundt (Jerman, tahun 1832-1920) melepaskan psikologi dari filsafat serta ilmu pengetahuan alam. Wundt adalah seorang pelopor usaha tersebut dengan mendirikan "laboratorium psikologi" yang pertama kali, yaitu pada tahun 1875, kemudian laboratorium tersebut disahkan dan diakui oleh Universitas-Leipzig pada tahun 1886. Sejak pengesahan tersebut berarti psikologi menjadi ilmu pengetahuan yang berdiri sendiri.

Sejak psikologi berdiri sendiri dengan menggunakan metode-metodenya sendiri dalam pembuktian-pembuktian dan dalam menyelidikannya, maka timbullah berbagai macam aliran psikologi yang bercorak khusus. Adapun ciri-ciri khusus sebelum abad ke 18 antara lain adalah:

- a. Bersifat elementer, berdasarkan hukum sebab akibat;
- b. Bersifat mekanis;
- c. Bersifat sensualitis-intelektualistis (mementingkan pengetahuan dan pikir);
- d. Mementingkan kuantitas;
- e. Hanya mencari-cari hukum;
- f. Gejala-gejala jiwa dapat dipisahkan dari subyeknya;
- g. Jiwa dipandang pasif;
- h. Terlepas dari materi-materi.

Dengan otonominya sebagai ilmu pengetahuan itu maka sejak tahun 1990 timbullah aliran-aliran baru yang bersifat khusus, seperti: ilmu jiwa dalam, psikologi pikir, psikologi individual, behaviorisme, psikologi gestalt, psikologi kepribadian dan masih banyak aliran lainnya.

Ditinjau secara historis dapat dikemukakan bahwa ilmu yang tertua adalah ilmu Filsafat, karena filsafat merupakan satu - satunya ilmu pada waktu itu. Ilmu yang tergabung dalam filsafat akan dipengaruhi sifat - sifat dari filsafat. Demikian pula dengan Psikologi, tetapi kemudian disadari bahwa filsafat sebagai satu - satunya ilmu kurang dapat memenuhi kebutuhan hidup manusia, karena kehidupan tidak cukup hanya diterangkan dengan filsafat. Demikianlah, maka ilmu - ilmu yang tergabung dalam filsafat memisahkan diri dari filsafat termasuk psikologi, dan berdiri sendiri sebagai ilmu yang mandiri (Marx 1976). Hal itu karena psikologi membutuhkan hal - hal yang bersifat objektif, positif, dan tidak berdasarkan atas renungan - renungan spekulasi.

Abad ke - 17 merupakan abad berkembangnya ilmu pengetahuan (*science*), sehingga muncul pandangan - pandangan baru dan menjadi pandangan yang dominan yaitu empirisme⁴, suatu pandangan yang menyatakan bahwa untuk memperoleh pengetahuan adalah melalui pengalaman dan

observasi untuk memperoleh kenyataan yang objektif. Pengaruh pengetahuan alam dan fisiologi pada psikologi merupakan permulaan dari psikologi eksperimental.

Di antara tokoh-tokoh yang dipandang sebagai orang yang mengadakan eksperimen - eksperimen yang kemudian sangat berpengaruh penggunaan eksperimennya dalam psikologi, antara lain:

a. Wilhelm Wundt (1832 - 1920)

Berawal dari Wundt, psikologi mempunyai corak baru. Wundt dipandang sebagai penyekat antara psikologi lama dengan psikologi modern. Wundt dilahirkan di Neckarau pada tanggal 18 agustus 1832 dan meninggal di Leipzig pada tanggal 31 Agustus 1920.

Wundt sebenarnya bukan seorang ahli dalam bidang psikologi, melainkan seorang fisiolog, akan tetapi beliau mempunyai pandangan bahwa fisiologi dapat dipandang sebagai ilmu pembantu dari psikologi, dan psikologi merupakan ilmu yang berdiri sendiri dan merupakan ilmu yang eksperimental. Pada tahun 1879 Wundt mendirikan laboratorium psikologi di Leipzig sebagai pusat penelitian psikologi secara eksperimental. Eksperimen Wundt didasarkan atas eksperimen dalam fisiologi yang dapat membantu penelitian - penelitian psikologi modern. Pokok bahasan (*subjek matter*) psikologi Wundt adalah kesadaran. Menurut Wundt kesadaran ini mencakup berbagai bagian dan dapat dipelajari dengan metode analisis atau metode reduksi. Wundt adalah seorang strukturalis, sehingga menitikberatkan bahwa struktur dari kesadaran itu aktif dalam mengorganisasi isinya (dalam Schuf 2 dan Schultz 2,1992).

Sistematika psikologi dari wundt tidak sama dari masa ke masa, hal ini disebabkan perkembangan jalan pikiran Wundt dan perkembangan psikologi pada periode itu, yang mana terbagi menjadi 4 periode, yaitu :

1. Tahun 1860-an disebut periode Prasistematik, yang mengemukakan teori-teori tentang persepsi dan perbedaan antara perasaan dan pengindraan.
2. Tahun 1874-1887, periode ini menjelaskan konsep-konsep Wundt (*Physiologiscge psychiologi*)
3. Tahun 1896, Wundt mengajukan teori 3 dimensi.
4. Tahun 1902-1903, argumen Wundt mengenai teori baru tentang perasaan.

Psikologi sebagai ilmu yang berdiri sendiri, menurut Wundt ada 3 persoalan yang harus dibahas dalam psikologi, yaitu :

- 1.) Analisis dari proses kesadaran ke dalam elemen - elemen.
- 2.) Penyelidikan hubungan antara elemen - elemen.
- 3.) Penentuan hukum yang mengatur hubungan itu.

Prinsip dasar yang memungkinkan hubungan antara elemen - elemen kesadaran adalah asosiasi yang bersifat pasif dan asosiasi yang bersifat aktif atau yang bersifat apersepsi. Diantara jenis asosiasi adalah sebagai berikut :

- 1.) Asosiasi persepsi langsung:
 - Fusi,yaitu percampuran antardua elemen kesadaran.
 - Asimilasi,yaitu elemen yang masih saling independent.
 - Komplikasi,yaitu asimilasi antara indra yang berbeda.
- 2.) Asosiasi memori, yaitu asosiasi yang terjadi dalam ingatan antara elemen-elemen yang disimpan.mengenai apersepsi Wundt mengemukakan doktrin-doktrinnya sebagai berikut:

- a. Apersepsi sebagai Fenomena
 - 1. Lapangan kesadaran
 - 2. Pusat kesadaran
- b. Apersepsi sebagai kognisi:
 - 1. Analisis
 - 2. Sintesis
- c. Apersepsi sebagai aktivitas

b. Hermann Von Helmholtz (1821 - 1894)

Helmholtz mempunyai minat dalam psikologi dan penelitiannya mengenai kecepatan stimulus pada penglihatan dan pendengaran. Helmholtz juga mengembangkan teori mengenai warna yang dikemukakan oleh Thomas Young.

c. Edward Bradford Titchner (1867-1927)

Keturunan dari keluarga miskin dan tradisional dengan titchner dilahirkan di Sussex (sebelah selatan London) keturu nan dari keluarga miskin dan tradisional. Dengan beasswa ia dapat menyelesaikan studinya. Kepribadiannya ia ternasuk orang yang pandai dan pernah menyelesaikan studinya di Lepzig, namun tidak di terima di sana, akhirnya dia bekerja sebagai dosendi Comel University di Amerika serikat. dalam karyanya berjudul "Experinental Psychologi" tokoh ini menegaskan eksperimen Wundt namun tidak semuanya dia setuju dengan pemikiran Wundt. Ajaran yang tidak di setujuinya adalah tentang emosi.

d. Hermam Ebbinghaus (1850-1909)

Ebbinghaus adalah psikolog yang pertama kali mengadakan eksperimen dalam masalah belajar dan ingatan. Materi yang di gunakan dalam bentuk eksperimennya adalah yang di kenal dengan Nonsense syllabless, yang di bentuk dengan dua konsonan dan satu

viwel di tengah. Dari materi tersebut kemudian di susun kombinasi yang di berikan kepada subjek coba secara acak untuk di pelajari. ada beberapa metode yang di gunakan ebbinghaus dalam eksperimennya, antarlain : "the learing time methode and the relearing methode", yaitu memaparkan dengan ingatan.

e. Oswald Kulpe (1862-1915)

Setelah menamatkan pendidikannya di Leipzig, ia kemudian menjadi asisten Wundt, dan mengadakan eksperimen-eksperimen di labolaboratoriumnya.

Sebelumnya ia belejar sejarah tapi kerena pengaruh Wundt ia pindah ke filsafat, dan akhirnya pindah ke eksperimental psikologi. Ia menulis buku "*An online of psychologi.*" Menurut kulpe psychologi ilmu yang membahas fakta-fakta dari pengalaman yang bergantung pada pengalaman pribadi.

Pada tahun 1894 yang menjadi guru besar di Universitas Wurzburg dan mendirikan laboratorium Wundt. Kulpe menerapkan metode yang disebut sebagai "a systematic Experimental introspection" Pada metode ini Kulpe menekankan pada aspek subjektif, kualitatif, dan report yang mendetail dari subjek mengenai proses berpikir. Tujuan Kulpe adalah ingin menyelidiki secara langsung apa yang terjadi selama berlangsung kesadaran. Disamping berpikir juga diteliti mengenai motivasi yang merupakan kontribusi yang cukup berarti dalam psikologi modern. Juga dikemukakan bahwa pengalaman tidak hanya bergantung pada elemen - elemen kesadaran, tetapi elemen tidak kesadaran juga berpengaruh pada perilaku, yang kemudian hal tersebut dikembangkan oleh Feud.

f. Karl Buhler (1879 - 1963)

Tokoh ini menganut aliran Wurzburg, ia menentang Wundt dan tidak setuju dengan G.E.Muller. ia pun menentang elementisme dan sesualisme. Pendekatan mengenai kejiwaan adalah holistis (ganzhit). Dari Buhler lah muncul aliran psikologi Ganzheit. Tokoh ini juga menyumbangkan bagi psikologi hasil penelitiannya (spoken Language) dari sudut Psikologi. yang nantinya berkembang terus sebagai cabang psikologi yang disebut Psikolinguistik.

Buhler dilahirkan di Mechesheim (Baden), ia dilahirkan pada tanggal 27 Mei 1879 dan meninggal pada tanggal 24 oktober 1963 di California Amerika Serikat dan antara tahun 1907 - 1909 ia adalah salah satu peneliti yang penting di Wurzburg. Hidupnya suka berpindah - pindah sampai akhir pada tahun 1938 ia ditangkap oleh Nazi dan mengungsi ke Oslo yang kemudian pada tahu 1940 ia berhasil melarikan diri ke Amerika Serikat (di Minesote). Sejak tahun 1945 ia menetap di Los Angeles Hingga akhir hidupnya.

2.5 Psikologi modern

Psikologi pada abad ini disebut psikologi modern. Perkembangan psikologi ini mempunyai kemajuan yang sangat pesat. Dalam abad ini lahirlah aliran-aliran psikologi dengan hasil penelitian masing-maing secara khusus. Aliran psikologi ini diantaranya:

1. *Psychoanalisa*

Merupakan suatu metode penelitian yang mempunyai tujuan untuk menghilangkan gangguan-gangguan yang terdapat pada susunan saraf. Lambat laun menjadi metode untuk menyelidiki proses-proses kesadaran jiwa dalam lingkungan psikologi.

Tokoh-tokoh psikologi ini yang terkenal adalah:

- a) Dr. Breuer, seorang dokter ahli urat saraf di Australia pada tahun 1880
- b) Prof. Charcot dari Prancis
- c) Sigmund Freud dari Austria

2. Individual Psikologi

a) *Alfred Adler*

Menyatakan bahwa pokok pengertian psikologi adalah pengertian tentang individualitas (kepribadian seseorang). Kepribadian adalah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan menjadi sumber watak dan tingkah laku manusia.

Suatu prinsip yang penting dalam individual psikologi adalah:

- Teologis (tujuan): kejiwaan yang hidup tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan berpusat pada satu tujuan
- Perencanaan hidup: tiap manusia tentu mempunyai cita-cita yang menjadi penggerak segala perbuatan untuk mencapai tujuan.
- Hasrat bermasyarakat: cenderung mengabdikan kepada masyarakat.
- Hasrat berkuasa : hasrat mengabdikan kepada diri sendiri. Kecenderungan berkuasa terwujud pada perkembangan iri, sehingga menimbulkan pemujaan ego.
- Kompensasi: kekurangan dalam suatu bidang diimbangi dengan suatu usaha di bidang lain. Kompensasi ini dilakukan karena ada perasaan kurang mampu dan adanya kelemahan baik jasmani maupun rohaniyah.

b) *Frist Kunkel*

Adalah seorang dokter ahli dalam urat syaraf di Berlin. Pada prinsipnya membedakan dua macam kekuatan pokok pada manusia, yaitu: nafsu mengabdikan kepada masyarakat dan nafsu mengabdikan kepada diri sendiri. Dengan adanya dua kekuatan itu dikemukakan hukum yang berbunyi: makin besar nafsu mengabdikan kepada diri sendiri makin kecil nafsu mengabdikan kepada masyarakat dan sebaliknya.

3. *Neo Freudian*

Aliran ini muncul disebabkan karena adanya rasa tak puas atas aliran-aliran psikologi yang ada terutama psikologi analisa dari Freud. Baik Freud maupun Neo Freudian keduanya menggunakan metode Psychoanalisis.

Perbedaan-perbedaan yang menonjol antara kedua aliran itu adalah:

Freudian	Neo Freudian
<p>Tinjauannya bersifat biologis, cenderung kepada biologi.</p> <p>Mendasarkan kepada nafsu istinc.</p> <p>Perkembangan perasaan di entukan oleh perkembangan, pertumbuhan dan kematangan social.</p>	<p>Tinjauannya bersifat sosiologis, cenderung kepada sosiologi.</p> <p>Mendasarkan kepada motif-motif hidup dan situasi hidup sebagai manusia.</p> <p>Perkembangan perasaan oleh pengaruh lingkungan keluarga, sekolah dan kebudayaan yang berbeda-beda sesuai waktu dan empat.</p>

Mulai permulaan abad ke-20 psikologi mempunyai lebih banyak aliran dengan spesialisasi di bidang penelitian masing-masing serta penerapannya.

Beberapa contoh aliran-aliran yang berkembang pada fase ini adalah:

Psikologi dalam, yang terbagi atas beberapa aliran:

1. Psiko-analisa, yaitu aliran yang berusaha menyelidiki tentang kejiwaan yang berada di bawah sadar manusia
2. Psikologi perorangan, yaitu psikologi yang berusaha menyelidiki hidup kejiwaan manusia dari segi pribadi perorangan, menurut sumber pokok hidup kejiwaannya.
3. Psikologi analitis, yaitu aliran psikologi yang bertujuan mempelajari kehidupan jiwa manusia dari segi lapisan jiwa sadar dan tidak sadar.
4. Neo-Freudianisme, yaitu suatu aliran psikologi yang bersumber dari pendapat-pendapat Freud, akan tetapi kemudian berkembang menjadi pandangan-pandangan baru. Manusia dianggap sebagai sebagai suatu makhluk yang bereaksi secara total kejiwaannya, bukan secara unsur demi unsur.

Selain aliran-aliran tersebut diatas. Beberapa ilmuan biologi dan fisika mempunyai minat untuk mempelajari dan mengembangkan ilmu jiwa menurut prosedur ilmiah modern. Bukti dari mempelajari ilmu jiwa maka muncul beberapa aliran yaitu Strukturalisme sebagai pemula yang mengangkat psikologi sebagai disiplin ilmu yang otonom, dengan didirikan laboratorium psikologi yang pertama dengan menggunakan prosedur penelitian. Dan terjadi pro dan kontra karena banyak pendapat yang munculan membentuk aliran-aliran psikologi lainnya seperti:

- Fungsionalisme
- Behaviorisme
- Gestaltpsychology

- Psychoanalyticpsychology
- Humanisticpsychology

Keenam aliran tersebut yang memperkaya dan memperlengkap ilmu pengetahuan psikologi modern. Berikut ini akan diuraikan secara berturut-turut untuk mengetahui bagaimana konsep-konsep pandangnya.

a. Strukturalisme

Psikologi muncul dan berkembang mulai tahun 1879 yaitu setelah didirikan laboratorium psikologi yang pertama di Leipzig oleh Wilhem Wundt yang dikenal sebagai bapak pendiri psikologi. Dalam laboratorium ini Wundt mempelajari dan meneliti jiwa lebih langsung dari filosof-filosof dan meniru kemajuan yang telah dicapai dalam ilmu pengetahuan lainnya. Dengan menggunakan metode introspeksi secara eksperimental mencoba melakukan penelitian yang dilakukan secara analisa elementer untuk menentukan pengalaman kesadaran dengan menganalisa ke dalam unsur-unsurnya. Terbentuknya aliran ini didasari pada pendapat bahwa psikologi sudah seharusnya mempelajari jiwa dari segi unsur-unsurnya dimana jiwa tersebut tersusun. Helmholtz yang telah melatih Wundt dalam penelitian psikologi secara eksperimen dari Inggris.

Selain Wundt tokoh strukturalisme adalah Titchener, yang telah membawa paham strukturalisme Wundt dan menyebarkan paham tersebut di Amerika Serikat. Paham dan pandangan psikologi Wundt jug dikembangkan oleh murid-muridnya seperti Mc. Keen Cattell, Hugo Munsterberg dan

psikiater Kraepelin seperti yang telah diuraikan dalam sejarah.

b. Fungsionalisme

Seorang tokoh psikologi Amerika dan pelopor aliran fungsionalisme yaitu Wiliam James (1842-1910), telah beranggapan bahwa pendapat Wundt dan pendapatnya telah keliru dan sesat apabila mengambil sasaran penelitian/percobaan psikologi-nya untuk menemukan struktur dari pada pengalaman kesadaran manusia. James berpendapat pengalaman kesadaran itu hakekatnya adalah suatu peristiwa atau proses bukan diuraikan unsur-unsurnya. Aliran ini juga merumuskan jiwa adalah pemelihara kelangsungan hidup seseorang dalam penyesuaian diri dengan lingkungannya. Aliran fungsionalisme memandangnya secara dinamis yaitu sebagai proses mental yang terjadi dalam suatu aktivitas psikologi tujuan dan fungsi. Tokoh-tokoh yaitu John Dewey (1859-1952), James Mc Kenn Cattel (1866-1944), E.L. Trondike (1874-1949), dan R.S.Woodworth (1869-1962).

c. Behaviorisme

Perkembangan aliran behaviorisme termasuk gerakan/aliran psikologi yang kuat dan berpengaruh. Tokoh pendirinya adalah John B. Waston (1878-1958). Aliran ini menghimbau agar psikologi tidak memusatkan perhatiannya untuk mempelajari gejala-gejala kesadaran atau dibawah sadar, tetapi sesuai dengan tugasnya psikologi harus berupaya meramalkan apa yang sebenarnya yang mennjadi sasaran / tujuan tingkah laku dan berusaha bagaimana agar orang dapat mengendalikan tingkah

laku tersebut, tepatnya ilmu pasti. Tokoh psikologi B. F. Skinner menyatakan “lingkungan merupakan kunci penyebab terjadinya tingkah laku.” Untuk dapat memahami tingkah laku manusia kita harus perhatikan lingkungan individu terhadap individu sebelum dan sesudah ia memberikan respon.

d. Gestalt Psychology

Aliran ini merupakan suatu protes terhadap pandangan strukturalisme. Pemikiran tentang gestalt ini ditemukan oleh MaX Werthimer (1880-1943) seorang psikolog Jerman. Gestalt berarti bentuk, pola keseluruhan, dasarnya adalah unit (kesatuan) sedangkan alatnya yang dijadikan dasar adalah persepsi (pengamatan/ penalaran). Para psikologi ini kebanyakan perhatian/studinya ditujukan kepada prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan proses pengamatan. Pemuka yang lain adalah Kurt Koffka (1886-1941), Wolfgang Kohler (1886-1967).

e. Psychanalytic psychology

Aliran ini muncul pada tahun 1900 dan aliran ini muncul pandangan psikologi yang dikembangkan melalui dasar-dasar tinjauan klinis-psikiatris oleh aliran psikoanalisa yang dipelopori oleh Sigmund Freud seorang Psikiater Australia. Pengobatan dilakukan melalui kejadian-kejadian yang dialami pasien yang mengalami gangguan kejiwaan, disinilah teori kepribadian dan suatu pendekatan psikoterapi dikarenakan mental manusia itu berbeda.

f. Humanistic Psychology

Aliran humanisme sebagai bantahan dan kurangnya aliran behaviorisme dan psikoanalisa. Aliran humanisme ini pada dasarnya mengakui

bahwa pengalaman dan masa lalu itu mempengaruhi kepribadian, tetapi harus diakui pentingnya kedudukan “free will” yaitu dasar kemauan bebas manusia untuk membuat keputusan bagi dirinya untuk menentukan dirinya sendiri. Aliran ini tidak menggunakan eksperimen dilaboratorium seperti penelitian dengan mengawasi tingkah laku dan perkembangan pada binatang akan tetapi humanisme lebih menekankan pentingnya peran factor sujektif seperti: gambaran dari seseorang, penilaian diri dan kerangka sasaran atau cita-cita ideal.

Ke enam aliran yang telah diuraikan diatas menjadi konsep yang selalu digunakan para psikologi sampai saat ini untuk meneliti/mengamati jiwa manusia. Para psikologi saat ini tidak menganut aliran karena mereka mengembangkan dan menggunakan teori psikologi yang lebih objektif dari aliran tersebut, saling melengkapi, dan saling menyempurnakan satu sama lain.

Ciri khas dari psikologi modern yang antara lain nampak sebagai berikut:

- a. Bersifat totalitas
- b. Bersifat teologis
- c. Vitalistis biologis (jiwa dipandang aktif dan bergerak dalam hidup manusia)
- d. Melakukan pendalaman dan penyelaman terhadap jiwa (*verstehend*)
- e. Berdasarkan nilai-nilai
- f. Gejala-gejala jiwa dihubungkan dengan subyeknya
- g. Memandang jiwa aktif dinamis
- h. Mementingkan fungsi jiwa
- i. Mementingkan mutu/kualitas
- j. Lebih mementingkan perasaan.

Sebagai bagian dari ilmu pengetahuan, psikologi melalui sebuah perjalanan panjang. Bahkan sebelum Wundt mendeklarasikan laboratoriumnya tahun 1879, yang dipandang sebagai kelahiran psikologi sebagai ilmu. pandangan tentang manusia dapat ditelusuri jauh ke masa Yunani kuno. Psikologi sendiri sebenarnya telah dikenal sejak jaman Aristoteles sebagai ilmu jiwa, yaitu ilmu untuk kekuatan hidup (*lebens beginsel*). Aristoteles memandang ilmu jiwa sebagai ilmu yang mempelajari gejala - gejala kehidupan. Jiwa adalah unsur kehidupan (*Anima*), karena itu tiap - tiap makhluk hidup mempunyai jiwa. Dapat dikatakan bahwa sejarah psikologi sejalan dengan perkembangan intelektual di Eropa, dan mendapatkan bentuk pragmatisnya di benua Amerika.

Sejarah perkembangan psikologi dimulai saat Psikologi masih bersatu dan menjadi bagian dari Filsafat. Banyak para ahli menulis bahwa sejarah perkembangan Psikologi dimulai dengan munculnya pandangan tentang jiwa dan manusia dari trio filosof besar zaman Yunani Kuno, yaitu **Socrates**, **Plato**, dan **Aristoteles**. Namun **Benjafiled** (1996) dalam bukunya *A History of Psychology* menulis bahwa sejarah Psikologi dimulai saat munculnya teori tentang jiwa yang ditinjau berdasarkan pandangan matematis oleh **Pythagoras** (572 - 497 SM). Masa-masa berikutnya, Psikologi terus berkembang hingga pada tahun 1879, Psikologi resmi lahir sebagai ilmu yang berdiri sendiri dan terpisah dari filsafat. Lahirnya ilmu ini dipelopori oleh **Wilhelm Wundt** (1832-1920) yang mendirikan laboratorium Leipzig di Jerman, yang merupakan laboratorium pertama yang mempelajari tentang tingkah laku manusia (Benson dan Grove, 2001 : 25).

Perkembangan Psikologi selanjutnya ditandai dengan hadirnya ilmuwan-ilmuwan psikologi dengan berbagai aliran dan teori-teori yang dihasilkannya, hingga pada akhirnya Psikologi mampu menjadi suatu disiplin ilmu.



BAB III

MOTIVASI DAN TEORI-TEORI MOTIVASI

3.1 Teori dan Konsep Motivasi

Teori dan konsep motivasi adalah pembahasan yang akan di jelaskan secara sangat mendetail pada makalah dibawah ini, yang mana didalam makalah motivasi ini akan dibahas mengenai pengertian/arti motivasi, jenis motivasi kerja, faktor motivasi kerja, proses motivasi kerja menurut para pakar/ahli. Semoga pembahasan ini bisa menjadi bahan referensi.

Pengertian Motivasi

Definisi motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan **motivasi kerja adalah** pendorong semangat yang menimbulkan suatu

dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Teori motivasi menurut **Robbin** (2003:208) yang mengatakan bahwa suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Kemudian menurut **Nimran** (2005:47) mendefinisikan motivasi adalah sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa :

- a. Produktivitas
- b. Kehadiran atau Prilaku kerja kreatifnya.

Sedangkan menurut **Adair** (2007 : 192) Motivasi adalah apa yang membuat orang melakukan sesuatu, tetapi arti yang lebih penting dari kata ini adalah bahwa motivasi adalah apa yang membuat orang benar-benar berusaha dan mengeluarkan energi demi apa yang mereka lakukan. Definisi yang sederhana dari kata 'motivasi' mungkin "membuat orang mengerjakan apa yang harus dikerjakan dengan rela dan baik".

Menurut **American Encyclopedia**. Motivasi sebagai kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentang) dalam diri seseorang yang membangkitkan

topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. (malayu 2005: 143)

Menurut **Sardiman**. Motivasi berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak. (Sardiman, 2007: 73)

Menurut **Makmun**. Motivasi menjadi suatu kekuatan, tenaga atau daya, atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari (Makmun, 2003)

Menurut **Azwar**. Pengertian Motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Azwar, 2000: 15)

Menurut **Malayu**. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. (Malayu, 2005: 143)

Menurut **Weiner**. Motivasi didefinisikan sebagai kondisi internal yang membangkitkan kita untuk bertindak, mendorong kita mencapai tujuan tertentu, dan membuat kita tetap tertarik dalam kegiatan tertentu. (Weiner, 1990)

Menurut **Edwin B Flippo**. Definisi Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi

agar mau bekerja secara berhasil, sehingga para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. (dalam malayu 2005: 143)

Menurut **Hamalik**. Pengertian Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan (Hamalik, 1992:173).

Menurut **Mulyasa**. Arti dari Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi. Seorang siswa akan belajar bila ada faktor pendorongnya yang disebut motivasi. (Mulyasa, 2003:112)

Menurut **Uno**. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan. (Uno, 2007)

Pengertian motivasi menurut kamus bahasa indonesia adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan, tujuan tertentu. Menurut **E. Kusmana Fachrudin** (2000:44) motivasi dibedakan atas dua golongan yaitu :

1. **Motivasi Asli. Motivasi asli** adalah motivasi untuk berbuat sesuatu atau dorongan untuk melakukan sesuatu yang muncul secara kodrati pada diri manusia.
2. **Motivasi Buatan. Motivasi buatan** adalah motivasi yang masuk pada diri seseorang baik usaha yang disengaja maupun secara kebetulan.

Motivasi juga bisa diartikan sebagai sebuah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seseorang (**Hasibuan,2006**).

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan.

Berdasarkan teori **hierarki** kebutuhan **Abraham Maslow**, **teori X** dan **teori Y Douglas McGregor** maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah 'alasan' yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan 'semangat', seperti contoh dalam percakapan "saya ingin anak saya memiliki motivasi yang tinggi". Statemen ini bisa diartikan orang tua tersebut menginginkan anaknya memiliki semangat belajar yang tinggi. Maka, perlu dipahami bahwa ada perbedaan penggunaan istilah motivasi di masyarakat. Ada yang mengartikan motivasi sebagai sebuah alasan, dan ada juga yang mengartikan motivasi sama dengan semangat.

Jenis-jenis Motivasi

Motivasi digolongkan menjadi dua macam yaitu sebagai berikut :

a. Motivasi internal

Motivasi internal adalah motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan

b. Motivasi eksternal

Motivasi eksternal adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai sesuatu tujuan yang dapat menguntungkan dirinya.

Motivasi kerja tampak dalam dua segi yang berbeda yakni :

a. Pertama

Kalau dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi kerja tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

b. Kedua

Jika dilihat dari segi pasif motivasi nampak sebagai suatu kebutuhan juga sekaligus menggerakkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

Faktor Motivasi

Menurut Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut :

a. **Faktor pemuas** (*motivation factor*)

Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain seperti :

1. **Prestasi yang diraih** (*achievement*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan

mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan

2. **Tanggung jawab** (*responsibility*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa

3. **Kepuasan kerja itu sendiri** (*the work it self*)

Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (*the stady-state theory of job statisfaction*) mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.

b. **Faktor pemelihara** (*maintenance factor*)

Faktor ini disebut dengan disatisfier atau extrinsic motivation. Faktor ini juga disebut dengan hygiene factor merupakan faktor-faktor yang sifatnya eksintrik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang.

Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaanannya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut dissatisfier (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut :

1. **Keamanan dan keselamatan kerja**

Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja

2. Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah suatu keadaan di mana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik

3. Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan

Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis.

Menurut **Chatab** (2007 : 116), faktor motivasi terdiri dari seperti berikut :

- a. Hasil kerja, keberhasilan atau prestasi
- b. Pengakuan atau penghargaan
- c. Pekerjaan yang penuh tantangan
- d. Tanggung jawab yang lebih besar
- e. Kemajuan dan pertumbuhan

Teori-Teori Motivasi

Dibawah ini akan kami jabarkan beberapa teori-teori motivasi menurut para pakar yang dapat anda pelajari yakni sebagai berikut :

Teori Maslow

Didalam teori Maslow seperti yang dikutip oleh Hasibuan (2006:152) yang menyatakan bahwa Maslow's Need Hierarchy Theory atau **Teori Hierarki Kebutuhan adalah**

mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku dan bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan.

Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima.

Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: "Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil."

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang

keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “Existence” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “Relatedness” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “Growth” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada

kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik

Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :
- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan

dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

Teori penetapan tujuan (goal setting theory)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan.

Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

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

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang

paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

3.2 Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin

bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

3.3 Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu.

Pengertian motivasi

Pengertian motivasi menurut beberapa para ahli manajemen sumber daya manusia diantaranya :

T. Hani Handoko (2003:252), mengemukakan bahwa motivasi adalah :

“Keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan”. Menurut H. Hadari Nawawi (2003:351), pengertian dari motivasi adalah : “Suatu keadaan yang mendorong atau

menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar". Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2002:95), mengatakan mengenai motivasi adalah : "kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berubungan dengan lingkungan kerja".

Menurut Henry Simamora (2004:510), devinisi dari motivasi adalah :

"Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki".

Pendapat lain menurut Chung dan Megginson yang dikutip oleh Faustino Cardoso Gomes (2002:177), menerangkan bahwa motivasi adalah :

"Tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang yang mengejar suatu tujuan dan berkaitan dengan kepuasan kerja dan performan pekerjaan".

Dari pengertian-pengertian motivasi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Menurut Peterson & Plowman yang dikutip oleh Drs. H. Malayu S.P Hasibuan (2003:142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal sebagai berikut :

The Desire to Live (keinginan untuk hidup), dimana manusia bekerja untuk memenuhi dan melanjutkan hidupnya. *The Desire For Position* (Keinginan untuk suatu posisi), dimana manusia bekerja untuk mendapatkan posisi dalam pekerjaannya. *The Desire For Power* (Keinginan akan

kekuasaan), keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki posisi. *The Desire For Recognition* (Keinginan akan penghargaan), setiap pegawai memiliki motif keinginan dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya. Uraian diatas mempunyai pengertian yang sama, yaitu kesemuanya mengandung unsur dorongan dan keinginan serta maksud dan tujuan. Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi merupakan dorongan datang dari luar atau dalam diri seseorang dalam usahanya dalam memenuhi kebutuhan, mendoatkan posisi dalam pekerjaannya, memperoleh kekuasaan dan memperoleh kepuasan dari hasil kerjanya. Namun dalam penerapan nanti, penggunaan masing-masing unsur tersebut adalah berbeda un tuk setiap pegawai, sesuai kebutuhannya dan keinginannya masing-masing.

Motivasi juga dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya: (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan;

(6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain : (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan (9) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. (disarikan dari berbagai sumber : Winardi, 2001:69-93; Sondang P. Siagian, 286-294; Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono,183-190, Fred Luthan,140-167)

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang

diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami "koreksi". Penyempurnaan atau "koreksi" tersebut terutama diarahkan pada konsep "hierarki kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah "hierarki" dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan "koreksi" dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena

pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai "titik jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan : "Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit.

Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “Existence” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “Relatedness” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “Growth” mengandung

makna sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut

menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautakah yang bersifat ekstrinsik.

5. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
 - Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringkali para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

6. Teori penetapan tujuan (goal setting theory)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan

7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

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

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi ekstrernal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan

sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah : (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.



BAB IV

KEPUASAN KERJA DAN TEORINYA

4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78).

Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Locke mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara sederhana dapat didefinisikan sebagai perasaan senang atau kecewa terhadap sesuatu yang kita dapatkan atas apa yang telah kita kerjakan. Menurut Stephen P. Robbins kepuasan adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Definisi ini memberikan makna yang luas, karena pekerjaan seorang pegawai dapat melibatkan banyak hal, seperti berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya.

Seorang individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap

pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Seorang karyawan yang puas memiliki indikasi memberikan kinerja terbaiknya kepada perusahaan, bekerja dengan rajin, tidak pernah mengeluh dan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi. Sedangkan seorang karyawan yang tidak puas akan sebaliknya.

4.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

2. Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja.



BAB V

STRESS, PENYEBAB DAN STRATEGI MENGHADAPI STRESS KERJA

5.1. Pengertian Stres

Jadi stres adalah suatu keadaan yang bersifat internal, yang bisa disebabkan oleh tuntutan fisik (badan), atau lingkungan, dan situasi sosial, yang berpotensi merusak dan tidak terkontrol. Stres juga didefinisikan sebagai tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketegangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan subyek (Cooper, 1994). Menurut Hager (1999), stres sangat bersifat individual dan pada dasarnya bersifat merusak bila tidak ada keseimbangan antara daya tahan mental individu dengan beban yang dirasakannya. Namun, berhadapan dengan suatu *stressor* (sumber stres) tidak selalu mengakibatkan gangguan secara psikologis maupun

fisiologis. Terganggu atau tidaknya individu, tergantung pada persepsinya terhadap peristiwa yang dialaminya. Faktor kunci dari stres adalah persepsi seseorang dan penilaian terhadap situasi dan kemampuannya untuk menghadapi atau mengambil manfaat dari situasi yang dihadapi (Diana, 1991). Dengan kata lain, bahwa reaksi terhadap stres dipengaruhi oleh bagaimana pikiran dan tubuh individu mempersepsi suatu peristiwa. *Stressor* yang sama dapat dipersepsi secara berbeda, yaitu dapat sebagai peristiwa yang positif dan tidak berbahaya, atau menjadi peristiwa yang berbahaya dan mengancam. Penilaian kognitif individu dalam hal ini nampaknya sangat menentukan apakah *stressor* itu dapat berakibat positif atau negatif. Penilaian kognitif tersebut sangat berpengaruh terhadap respon yang akan muncul (Selye, 1956). Penilaian kognitif bersifat *individual differences*, maksudnya adalah berbeda pada masing-masing individu. Perbedaan ini disebabkan oleh banyak faktor. Penilaian kognitif itu, bisa mengubah cara pandang akan stres. Dimana stres diubah bentuk menjadi suatu cara pandang yang positif terhadap diri dalam menghadapi situasi yang *stressful*. Sehingga respon terhadap *stressor* bisa menghasilkan *outcome* yang lebih baik bagi individu. Menurut Charles D, Spielberger (dalam Ilandoyo, 2001:63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang.

Cary Cooper dan Alison Straw (1995:8-15) mengemukakan gejala stress dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, rnerasa panas, otot-otot tegang,

pencemaan terganggu, sembelit, letih yang tidak beralasan, sakit kepala, salah urat dan gelisah. Perilaku, yaitu perasaan bingung, cemas dan sedih, jengkel, sia-sia paham, tidak berdaya, tidak mampu berbuat apa-apa, gelisah, gagal, tidak menarik, kehilangan semangat, sulit konsentrasi, sulit berfikir jernih, sulit membuat keputusan, hilangnya kreatifitas, hilangnya gairah dalam penampilan dan hilangnya minat terhadap orang lain.

2. Watak dan kepribadian, yaitu sikap hati-hati menjadi cermat yang berlebihan, cemas menjadi lekas panik, kurang percaya diri menjadi rawan, penjengkel menjadi meledak-ledak.

Sedangkan gejala stres di tempat kerja, yaitu meliputi:

1. Kepuasan kerja rendah
2. Kinerja yang menurun
3. Semangat dan energi menjadi hilang
4. Komunikasi tidak lancar
5. Pengambilan keputusan jelek
6. Kreatifitas dan inovasi kurang
7. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

Semua yang disebutkan di atas perlu dilihat dalam hubungannya dengan kualitas kerja dan interaksi normal individu sebelumnya. Menurut Braham (dalam Handoyo; 2001:68), gejala stres dapat berupa tanda-tanda berikut ini:

1. Fisik, yaitu sulit tidur atau tidur tidak teratur, sakit kepala, sulit buang air besar, adanya gangguan pencernaan, radang usus, kulit gatal-gatal, punggung terasa sakit, urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang, keringat berlebihan, berubah selera makan, tekanan darah tinggi atau serangan jantung, kehilangan energi.
2. Emosional, yaitu marah-marah, mudah tersinggung dan terlalu sensitif, gelisah dan cemas, suasana hati mudah berubah-ubah, sedih, mudah menangis dan depresi, gugup, agresif terhadap orang lain dan mudah bermusuhan serta

mudah menyerang, dan kelesuan mental. Intelektual, yaitu mudah lupa, kacau pikirannya, daya ingat menurun, sulit untuk berkonsentrasi, suka melamun berlebihan, pikiran hanya dipenuhi satu pikiran saja.

3. Interpersonal, yaitu acuh dan mendiamkan orang lain, kepercayaan pada orang lain menurun, mudah mengingkari janji pada orang lain, senang mencari kesalahan orang lain atau menyerang dengan kata-kata, menutup diri secara berlebihan, dan mudah menyalahkan orang lain.

Dari beberapa uraian diatas, penulis menyimpulkan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang dimana ia terpaksa memberikan tanggapan melebihi kemampuan penyesuaian dirinya terhadap suatu tuntutan eksternal (lingkungan). Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gibson et al (dalam Yulianti, 2000:9) mengemukakan bahwa stress kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stress sebagai respon dan stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara

kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Luthans (dalam Yulianti, 2000:10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah Stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berikhtir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja karyawan mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti : mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

Di kalangan para pakar sampai saat ini belum terdapat kata sepakat dan kesamaan persepsi tentang batasan stres. Baron & Greenberg (dalam Margiati, 1999:71), mendefinisikan stres sebagai reaksi-reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi dimana tujuan individu mendapat halangan dan tidak bias mengatasinya. Aamodt (dalam Margiati, 1999:71) memandangnya sebagai respon adaptif yang merupakan karakteristik individual dan konsekuensi dan tindakan ekstrinai, situasi atau peristiwa yang terjadi baik secara fisik maupun psikologis. Berbeda

dengan pakar di atas, Landy (dalam Margiati, 1999:71) memahaminya sebagai ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya. Robbins memberikan definisi stres sebagai suatu kondisi dinamis di mana individu dihadapkan pada kesempatan, hambatan dan keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan (Robbins dalam Dwiyantri, 2001:75).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terjadinya stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Adanya beberapa atribut tertentu dapat mempengaruhi daya tahan stres seorang karyawan.

5.2. Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyantri, 2001:75). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedangkan faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum dikelompokkan sebagai berikut (Dwiyantri, 2001:77-79):

1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para karyawan yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari

lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para karyawan yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang karyawan tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.
3. Pelecehan seksual. Yakni, kontak atau komunikasi yang berhubungan atau dikawatirkan berkaitan dengan seks yang tidak diinginkan. Pelecehan seksual ini bisa dimulai dari yang paling kasar seperti memegang bagian badan yang sensitif, mengajak kencan dan sebagainya sampai yang paling halus berupa rayuan, pujian bahkan senyuman yang tidak pada konteksnya. Dari banyak kasus pelecehan seksual yang sering menyebabkan stres kerja adalah perlakuan kasar atau pengamayaan fisik dari lawan jenis dan janji promosi jabatan namun tak kunjung terwujud hanya karena wanita.. Stres akibat pelecehan seksual banyak terjadi pada negara yang tingkat kesadaran warga (khususnya wanita) terhadap persamaan jenis kelamin cukup tinggi, namun tidak ada undang-undang yang

- melindunginya (Baron and Greenberg dalam Margiati, 1999:72).
4. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan sebagainya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky dalam Margiati, 1999:73).
 5. Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan sebagainya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner dalam Margiati, 1999:73).
 6. Tipe kepribadian. Seseorang dengan kepribadian tipe A cenderung mengalami stres dibanding kepribadian tipe B. Beberapa ciri kepribadian tipe A ini adalah sering merasa diburu-buru dalam menjalankan pekerjaannya, tidak sabaran, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan pada waktu yang sama, cenderung tidak puas terhadap hidup (apa yang diraihinya), cenderung berkompetisi dengan orang lain meskipun dalam situasi atau peristiwa yang non

kompetitif. Dengan begitu, bagi pihak perusahaan akan selalu mengalami dilema ketika mengambil pegawai dengan kepribadian tipe A. Sebab, di satu sisi akan memperoleh hasil yang bagus dan pekerjaan mereka, namun di sisi lain perusahaan akan mendapatkan pegawai yang mendapat resiko serangan/sakit jantung (Minner dalam Margiati, 1999:73).

7. Peristiwa/pengalaman pribadi. Stres kerja sering disebabkan pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, sekolah, anak sakit atau gagal sekolah, kehamilan tidak diinginkan, peristiwa traumatis atau menghadapi masalah (pelanggaran) hukum. Banyak kasus menunjukkan bahwa tingkat stress paling tinggi terjadi pada seseorang yang ditinggal mati pasangannya, sementara yang paling rendah disebabkan oleh perpindahan tempat tinggal. Disamping itu, ketidakmampuan memenuhi kebutuhan sehari-hari, kesepian, perasaan tidak aman, juga termasuk kategori ini (Baron & Greenberg dalam Margiati, 1999:73).

Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 1999:73).
stres kerja disebabkan:

1. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
2. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar.

3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
4. Kurang mendapat tanggungjawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.
5. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performan yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta scope dan tanggungjawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
6. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).
7. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya promosi, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak

sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang di lalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.

8. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu (a) konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternative.

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam pembangkit tetapi dari beberapa pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Pembangkit stres di pekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja. Faktor-faktor di pekerjaan yang berdasarkan penelitian dapat menimbulkan stres dapat dikelompokkan ke dalam lima katekon besar (lihat Gambar 2.1) yaitu faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, serta stniktur dan iklim organisasi Hurrel (dalam Munandar, 2001:381 - 401):

1. Faktor-faktor Intrinsik dalam Pekerjaan Termasuk dalam kategori ini ialah tuntutan fisik dan tuntutan tugas. Tuntutan fisik misalnya faktor kebisingan. Sedangkan

faktor-faktor tugas mencakup: kerja malam, beban kerja, dan penghayatan dari resiko dan bahaya. Peran Individu dalam Organisasi Setiap tenaga kerja bekerja sesuai dengan perannya dalam organisasi, artinya setiap tenaga kerja mempunyai kelompok tugasnya yang harus dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang ada dan sesuai dengan yang diharapkan oleh atasannya. Namun demikian tenaga kerja tidak selalu berhasil untuk memainkan perannya tanpa menimbulkan masaiah. Kurang baik berfungsinya peran, yang merupakan pembangkit stres yaitu meliputi: konflik peran dan ketaksaan peran (*role ambiguity*).

2. Pengembangan Karir Unsur-unsur penting pengembangan karir meliputi:
 - Peluang untuk menggunakan ketrampilan jabatan sepenuhnya
 - Peluang mengembangkan ketrampilan yang baru.Penyuluhan karir untuk memudahkan keputusan-keputusan yang menyangkut karir. Pengembangan karir merupakan pembangkit stres potensial yang mencakup ketidakpastian pekerjaan, promosi berlebih, dan promosi yang kurang.
3. Hubungan dalam Pekerjaan Hubungan kerja yang tidak baik terungkap dalam gejala-gejala adanya kepercayaan yang rendah, dan minat yang rendah dalam pemecahan masalah dalam organisasi. Ketidakpercayaan secara positif berhubungan dengan ketaksaan peran yang tinggi, yang mengarah ke komunikasi antar pribadi yang tidak sesuai antara pekerja dan ketegangan psikologikal dalam bentuk kepuasan pekerjaan yang rendah, penurunan dari kondisi kesehatan, dan rasa diancam oleh atasan dan rekanrekan kerjanya (Kahn dkk, dalam Munandar, 2001:395).

4. Struktur dan iklim Organisasi Faktor stres yang dikenali dalam kategori ini adalah terpusat pada sejauh mana tenaga kerja dapat terlihat atau berperan serta pada support sosial. Kurangnya peran serta atau partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan peluang untuk berperan serta menghasilkan peningkatan produktivitas, dan peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik.
5. Tuntutan dari Luar Organisasi/Pekerjaan Kategori pembangkit stres potensial ini mencakup segala unsur kehidupan seseorang yang dapat berinteraksi dengan peristiwa-peristiwa kehidupan dan kerja di dalam satu organisasi, dan dapat memberi tekanan pada individu. Isu-isu tentang keluarga, krisis kehidupan, kesulitan keuangan, keyakinan-keyakinan pribadi dan organisasi yang bertentangan, konflik antara tuntutan keluarga dan tuntutan perusahaan, semuanya dapat merupakan tekanan pada individu dalam pekerjaannya, sebagaimana halnya stres dalam pekerjaan mempunyai dampak yang negatif pada kehidupan keluarga dan pribadi.
6. Ciri-ciri Individu Menurut pandangan interaktif dari stres, stres ditentukan pula oleh individunya sendiri, sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis, dan dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, mencakup ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman masa lalu, keadaan kehidupan dan kecakapan (antara lain inteligensi, pendidikan, pelatihan,

pembelajaran). Dengan demikian, faktor-faktor dalam diri individu berfungsi sebagai faktor pengaruh antara rangsang dari lingkungan yang merupakan pembangkit stres potensial dengan individu. Faktor pengubah ini yang menentukan bagaimana, dalam kenyataannya, individu bereaksi terhadap pembangkit stres potensial.

5.3. Dampak Stres Kerja Pada Karyawan

Pengaruh stres kerja ada yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan. Namun pada taraf tertentu pengaruh yang menguntungkan perusahaan diharapkan akan rmemacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sbaik-baiknya. Reaksi terhadap stress dapat merupakan reaksi bersifat psikis maupun fisik. Biasanya pekerja atau karyawan yang stress akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan perilaku tcrjadi pada din manusia sebagai usaha mengatasi stres. Usaha mengatasi stres dapat berupa perilaku melawan stress (flight) atau freeze (berdiam diri).

Dalam kehidupan sehari-hari ketiga reaksi ini biasanya dilakukan secara bergantian, tergantung situasi dan bentuk stres. Perubahan-perubahan ini di tempat kerja merupakan gejala-gejala individu yang mengalami stres antara lain (Margiati, 1999:78-79) : (a) bekerja melewati batas kemampuan, (b) keterlambatan masuk kerja yang sering, (c) ketidakhadiran pekerjaan, (d) kesulitan membuat keputusan, (e) kesalahan yang sembrono, (f) kelaiaian menyelesaikan pekerjaan, (g) lupa akan janji yang telah dibuat dan kegagalan diri sendiri, (h) kesulitan berhubungan dengan orang lain, (i) kerisauan tentang kesalahan yang dibuat, (j) Menunjukkan gejala fisik seperti pada alat pencernaan, tekanan darah tinggi, radang kulit, radang pernafasan.

5.4. Strategi Menghadapi Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat dicegah timbulnya dan dapat dihadapi tanpa memperoleh dampaknya yang negatif. Manajemen stres lebih daripada sekedar mengatasinya, yakni betajar menanggulangnya secara adaptif dan efektif. Hampir sama pentingnya untuk mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan dan apa yang harus dicoba. Sebagian para pengidap stres di tempat kerja akibat persaingan, sering melampiaskan dengan cara bekerja lebih keras yang berlebihan. Ini bukanlah cara efektif yang bahkan tidak menghasilkan apa-apa untuk memecahkan sebab dari stres, justru akan menambah masalah lebih jauh. Sebelum masuk ke cara-cara yang lebih spesifik untuk mengatasi stressor tertentu, harus diperhitungkan beberapa pedoman umum untuk memacu perubahan dan penanggulangan. Pemahaman prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Dalam hubungannya dengan tempat kerja, stres dapat timbul pada beberapa tingkat, berjarak dari ketidakmampuan bekerja dengan baik dalam peranan tertentu karena kesalahpahaman atasan atau bawahan. Atau bahkan dari sebab tidak adanya ketrampilan (khususnya ketrampilan manajemen) hingga sekedar tidak menyukai seseorang dengan siapa harus bekerja secara dekat (Margiati, 1999:76).

Suprihanto dkk (2003:63-64) mengatakan bahwa dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak khawatir jika karyawannya mengalami stress yang ringan. Alasannya karena pada tingkat stres tertentu akan memberikan akibat positif, karena hal ini akan mendesak mereka untuk melakukan tugas lebih baik. Tetapi pada tingkat stres yang tinggi atau stres

ringan yang berkepanjangan akan membuat menurunnya kinerja karyawan. Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk menibcikan tugas yang menyertakan stress ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan yaitu pendekatan individu dan pendekatan organisasi.

1. Pendekatan Individual Seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mcngurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif yaitu; pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat. Selain itu untuk mengurangi sires yang dihadapi pekerja perlu dilakukan kegiatan-kegiatan santai. Dan sebagai stratcgi terakhir untuk mengurangi stress adalah dengan roengumpulkan sahabat, kolega, keluarga yang akan dapat memberikan dukungan dan saran-saran bagi dirinya. Pendekatan Organisasional Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang scmuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengurangi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesain pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi

organisasional, dan program kesejahteraan. Melalui strategi tersebut akan menyebabkan karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan-nya dan mereka bekerja untuk tujuan yang mereka inginkan serta adanya hubungan interpersonal yang sehat serta perawatan terhadap kondisi fisik dan mental.



BAB VI

KEPEMIMPINAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

6.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi. Hal tersebut dapat dilihat dari keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pimpinan itu dalam menciptakan motivasi dalam diri setiap orang bawahan, kolega, maupun atasan pimpinan itu sendiri.

6.2. Gaya kepemimpinan

Dalam memimpin para pengikutnya, pemimpin menggunakan perilaku tertentu yang berbeda antara pemimpin yang satu dan pemimpin lainnya, perilaku yang berbeda ini disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan variabel kepemimpinan yang paling sering dipelajari dan diteliti oleh para pakar. Variabel ini sangat penting karena mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya demi merealisasikan visinya.

Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu:

1. pemimpin sebagai subjek, dan.
2. yang dipimpin sebagai objek.

Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Mitos-mitos Pemimpin

1. Otokratis. Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi kekuasaanlah yang sangat dominan diterapkan.
2. Demokrasi. Gaya ini ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama,

- mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
3. Gaya kepemimpinan kendali bebas. Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.
 4. Kepemimpinan Sejati. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (inner peace) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal

Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan atau keyakinan-keyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Mitos ini disadari atau tidak mempengaruhi pengembangan pemimpin dalam organisasi.

Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu mitos the Birthright, the For All - Seasons, dan the Intensity. Mitos the Birthright berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai

pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin

Mitos the For All - Seasons berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Pada kenyataannya keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya. Mitos the Intensity berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras. Pada kenyataannya kekerasan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja hanya pada awal-awalnya saja, produktivitas seterusnya tidak bisa dijamin. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas

6.3 Atribut-atribut Pemimpin

Secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah:

1. mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinya,
2. juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya,
3. tanggungjawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggungjawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya,
4. aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya, dan
5. walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya.

Meskipun demikian, variasi atribut-atribut personal tersebut bisa berbeda-beda antara situasi organisasi satu dengan organisasi lainnya. Organisasi dengan situasi dan karakter tertentu menuntut pemimpin yang memiliki variasi atribut tertentu pula.

TEORI KEPEMIMPINAN KLASIK DAN TEORI KONTINGENSI

6.4 Kepemimpinan Menurut Teori Sifat

Studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami. Ratusan studi tentang sifat/ciri telah dilakukan, namun sifat-sifat/ciri-ciri tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Penelitian mengenai sifat/ciri tidak memperhatikan pertanyaan tentang bagaimana sifat/ciri itu berinteraksi sebagai suatu integrator dari kepribadian dan perilaku atau bagaimana situasi menentukan relevansi dari berbagai sifat/ciri dan kemampuan bagi keberhasilan seorang pemimpin.

Berbagai pendapat tentang sifat-sifat/ciri-ciri ideal bagi seorang pemimpin telah dibahas dalam kegiatan belajar ini termasuk tinjauan terhadap beberapa sifat/ciri yang ideal tersebut.

Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang

berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Jika kita cermati, satu-satunya penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, model *leadership continuum* dan *Likert's Management Sistem* menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, *managerial grid*, yang sebenarnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Ohio State University dan orientasi yang digunakan oleh Michigan University. Menurut teori ini, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi.

6.5 Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori *Path-Goal* tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut.

Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya. Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

LPC Contingency Model dari Fiedler berhubungan dengan pengaruh yang melunakkan dari tiga variabel situasional pada hubungan antara suatu ciri pemimpin (LPC) dan kinerja pengikut. Menurut model ini, para pemimpin yang berskor LPC tinggi adalah lebih efektif untuk situasi-situasi yang secara moderat menguntungkan, sedangkan para pemimpin dengan skor LPC rendah akan lebih menguntungkan baik pada situasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan. Leader Member Exchange Theory menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dalam situasi yang berbeda dengan berbagai pengikut. Hersey and Blanchard Situasional Theory lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan hubungan pemimpin pengikut.

Leader Participation Model menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Penekanannya pada perilaku kepemimpinan seseorang

yang bersifat fleksibel sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.

6.6. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pentransformasi (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

6.7 Tipologi Kepemimpinan

Tipologi Kepemimpinan Berdasarkan Kondisi Sosio Psikologis

Kondisi sosio-psikologis adalah semua kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari sisi kondisi sosio-psikologis pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin kelompok (leaders of crowds), pemimpin siswa/mahasiswa (student leaders), pemimpin publik (public leaders), dan pemimpin perempuan (women leaders). Masing-masing tipe pemimpin tersebut masih bisa dibuat sub-tipenya. Sub-tipe pemimpin kelompok adalah: crowd compeller, crowd exponent, dan crowd representative.

Sub-tipe pemimpin siswa/mahasiswa adalah: the explorer president, the take charge president, the organization president, dan the moderators. Sub-tipe pemimpin publik ada beberapa, yaitu:

- Menurut Pluto: timocratic, plutocratic, dan tyrannical
- Menurut Bell, dkk: formal leader, reputational leader, social leader, dan influential leader
- Menurut J.M. Burns, ada pemimpin legislatif yang : ideologues, tribunes, careerist, dan parliementarians.
- Menurut Kincheloe, Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik, yang memiliki kemampuan yang sangat menonjol yang membedakannya dengan pemimpin bukan Nabi atau Rasul, yaitu dalam hal membangkitkan keyakinan dan rasa hormat pengikutnya untuk dengan sangat antusias mengikuti ajaran yang dibawanya dan meneladani semua sikap dan perilakunya.

Tipe pemimpin yang lain adalah pemimpin perempuan, yang oleh masyarakat dilekati 4 setereotip, yaitu sebagai: the earth mother, the manipulator, the workaholic, dan the egalitarian.

6.8 Tipologi Kepemimpinan Berdasar Kepribadian

Tipologi kepemimpinan berdasar kepribadian dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu tipologi Myers - Briggs dan tipologi berdasar skala CPI (California Personality Inventory). Myers - Briggs mengelompokkan tipe-tipe kepribadian berdasar konsep psikoanalisa yang dikembangkan oleh Jung, yaitu: extrovert - introvert, sensing - intuitive, thinking - feeling, judging - perceiving. Tipe kepribadian ini kemudian dia teliti pada manajer Amerika Serikat dan diperoleh tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

Kemudian dengan menggunakan tipe kepribadian yang disusun berdasar konsep psikoanalisa Jung, Delunas melakukan penelitian terhadap para manajer dan eksekutif negara bagian, dan mengelompokkan tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

- Sensors - perceivers
- Sensors - judgers
- Intuitive - thinkers
- Intuitive - feelers

Tipologi kepribadian yang lain adalah sebagaimana yang disusun dengan menggunakan skala CPI (California Personality Inventory) yang mengelompokkan tipe pemimpin menjadi: leader, innovator, saint, dan artist.

Tipologi Kepemimpinan Berdasar Gaya Kepemimpinan

Ada empat kelompok tipologi kepemimpinan yang disusun berdasar gaya kepemimpinan, yaitu tipologi Blake - Mouton, tipologi Reddin, tipologi Bradford - Cohen, dan tipologi Leavitt. Menurut Blake - Mouton tipe pemimpin dapat dibagi ke dalam tipe:

- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Moderat, Orientasi Tugasnya Moderat, dan
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi.

Kemudian Reddin melakukan pengembangan lanjut atas tipologi ini, dan menemukan tipe pemimpin sebagai berikut: *deserter*, *missionary*, *compromiser*, *bureaucrat*, *benevolent autocrat*, *developer*, dan *executive*. Sementara Bradford dan Cohen membagi tipe pemimpin menjadi: *technician*, *conductor*, dan *developer*. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Leavitt membagi tipe pemimpin menjadi: *pathfinders*, *problem solvers*, dan *implementers*.

Tipologi Kepemimpinan Berdasar Peran Fungsi dan Perilaku

Tipologi pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah tipologi pemimpin yang disusun dengan titik tolak interaksi personal yang ada dalam kelompok. Tipe-tipe pemimpin dalam tipologi ini dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe berdasar fungsi, berdasar peran, dan berdasar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Berdasar perilakunya, tipe pemimpin dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Cattell dan Stice; S. Levine; Clarke; Komaki, Zlotnik dan Jensen. Berdasar fungsinya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Bales dan Slater; Roby; Shutz; Cattell; Bowes dan Seashore. Berdasar

perannya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh : Benne dan Sheats; dan Mintzberg.

6.9 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (human relationship) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, dalam gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping memperhatikan

pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Sedang bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama.

Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar

6.10 Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan.

Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama.

Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat

Kepemimpinan dengan gaya otoriter banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu sering pula terlihat gaya dalam kepemimpinan pemerintahan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter. Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur.

Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah menyalahkan apabila diminta pertanggungjawaban.

Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini antara lain

1. Kepemimpinan Agitator

Tipe kepemimpinan ini diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan/pertentangan dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Agitasi yang dilakukan terhadap orang luar atau organisasi lain, adalah untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasinya dan bahkan untuk kepentingan pemimpin sendiri

2. Kepemimpinan Simbol

Tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekedar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

Di samping gaya kepemimpinan demokratis, otokrasi maupun bebas maka pada kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu tipe kepemimpinan tersebut. Sehubungan dengan itu sekurang kurangnya terdapat lima gaya atau perilaku kepemimpinan seperti itu. Kelima gaya atau perilaku kepemimpinan itu adalah

1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli (Expert)
2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik
3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik
4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Pengayom
5. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Transformasional

6.11 Aplikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan, Organisasi dan Perubahan Lingkungan

Ada tiga jenis perubahan yaitu perubahan rutin, perubahan pengembangan, dan inovasi. Mengelola perubahan adalah hal yang sulit. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satu diantaranya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini penting sebab pada masa kini pemimpin, akan selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan, sehingga pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Pemimpin yang kuat bahkan mampu memelopori perubahan lingkungan. Ada empat tahap yang harus dilakukan agar pemimpin dapat mengelola perubahan lingkungan. Tahap-tahap tersebut adalah pertama, mengidentifikasi perubahan; Kedua, Menilai posisi organisasi; Ketiga, Merencanakan dan melaksanakan perubahan; dan Keempat, Melakukan evaluasi. Untuk memperoleh hasil yang diharapkan maka keempat langkah tersebut perlu dilakukan secara berurutan dan berkesinambungan.

6.12 Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengajak orang untuk menyumbangkan bakatnya secara senang hati dan bersemangat untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian pemimpin atau manajer harus mengarahkan perilaku para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Para pemimpin perlu membentuk, mengelola, meningkatkan, dan mengubah budaya kerja organisasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan organisasi, menetapkan strategi organisasi, memilih teknologi yang tepat, menetapkan struktur

organisasi yang sesuai, sistem imbalan dan hukuman, sistem pengelolaan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur kerja, dan komunikasi serta motivasi.

Salah satu cara mengembangkan budaya adalah dengan menetapkan visi yang jelas dan langkah yang strategis, mengembangkan alat ukur kinerja yang jelas, menindaklanjuti tujuan yang telah dicapai, menetapkan sistem imbalan yang adil, menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka dan transparan, mengurangi permainan politik dalam organisasi, dan mengembangkan semangat kerja tim melalui pengembangan

6.13 Kepemimpinan dan Inovasi

Inovasi berbeda dengan kreativitas. Kreativitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan leaderships.

Dalam membahas inovasi paling tidak ada duabelas tema umum yang berkaitan dengan pembahasan tentang inovasi yaitu kreativitas dan inovasi, karakteristik umum orang-orang kreatif, belajar atau bakat, motivasi, hambatan untuk kreatif dan budaya organisasi, struktur organisasi, struktur kelompok, peranan pengetahuan, kreativitas radikal atau inkremental, struktur dan tujuan, proses, dan penilaian.

Kemampuan organisasi dalam mengelola duabelas tema tersebut akan menentukan keberhasilannya dalam melakukan inovasi.

Inovasi berkaitan erat dengan proses penciptaan pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan dilakukan dengan melakukan observasi atas kejadian, mengolahnya menjadi data, lalu data dijadikan informasi, dan informasi

diberikan konteks sehingga menjadi pengetahuan. Pengetahuan inilah yang oleh pemimpin dijadikan arah atau bekal untuk melakukan inovasi. Organisasi yang mampu secara terus menerus melakukan penciptaan pengetahuan disebut sebagai *learning organization*.

6.14. Kepemimpinan Modern

Pada masa kebangkitan peradaban, dimana Nabi Muhammad menjadi Rosululloh dimuka bumi ini, mengusung model kepemimpinan yang ditujukan untuk mengubah paradigma kepemimpinan tidak beradab. Model kepemimpinan Muhammad ditujukan bahwa pemimpin dan perangkat kepemimpinannya merupakan sosok yang membawa rakyat sebagai manusia yang merdeka dan beradab, serta sumberdaya alam dikelola untuk kesejahteraan manusia (rakyat). Sehingga seorang pemimpin sejatinya merupakan manusia yang memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan moral, serta memiliki kemampuan *leadership* untuk membawa rakyatnya mampu memanfaatkan potensi dirinya untuk mandiri dan bermanfaat bagi diri dan masyarakat, dan membawa rakyatnya mampu mengelola sumberdaya yang dimiliki negaranya untuk kesejahteraan umum. Masa kebangkitan peradaban moral ini menyuguhkan model kepemimpinan yang ideal bagi kehidupan berbangsa di dunia, yang ditandai dengan penghapusan perbudakan, penghancuran rasdiskriminasi, pemeliharaan kekayaan negara yang diperuntukan untuk kesejahteraan masyarakat umum, penyelenggaraan lembaga keuangan yang menekankan kepada efisiensi penggunaan modal dan berkeadilan, serta mengedepankan pemerataan pendapatan melalui mekanisme zakat yang benar dan profesional dalam pengelolaannya, membangun mekanisme pasar komoditas yang terhindar dari kecurangan, dan memperlihatkan kecerdasan hubungan

internasional yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dalam negeri dengan mengedepankan kemandirian bangsa.

Perkembangan kepemimpinan di Dunia saat ini, terlebih di Indonesia cenderung mengabaikan model kepemimpinan yang telah disuguhkan oleh Nabi Muhammad SAW, bahkan cenderung kepemimpinan Muhammad hanya dijadikan literatur ideal dan sebagai gambaran hayali yang tidak perlu dicapai. Kehidupan berbangsa pada masa modern lebih memilih model teori kepemimpinan yang ditawarkan oleh ilmuwan ketatanegaraan modern meskipun teori tersebut banyak memiliki kelemahan dalam praktiknya. Seolah model kepemimpinan Muhammad SAW bukan produk ilmiah, karena tidak termasuk kepada teori hasil pemikiran tokoh/ilmuan ternama. Sehingga pilihan lebih tertuju kepada model kepemimpinan yang memiliki cacat dan keraguan dalam mensejahterakan kehidupan berbangsa.

Phobia masyarakat dunia terhadap Islam, telah menyingkirkan teori kepemimpinan ideal ini, sehingga berbagai upaya membuat model kepemimpinan baru untuk menyainginya dilakukan dan dipraktikkan dengan pendekatan pemaksaan dan intimidasi. Kaum atau negara yang menolak model kepemimpinan Muhammad sesungguhnya sedang mengingkari kebenaran, dan mereka merupakan golongan pengecut untuk mengakui kebenaran secara ilmiah terhadap model kepemimpinan Muhammad (Model kepemimpinan Islami) tersebut.

Teori Demokrasi modern yang mengakui kekuasaan negara berada di tangan rakyat, sesungguhnya sedang membuat garis pemisah antara rakyat yang memiliki kekuatan ekonomi dengan rakyat biasa, sehingga kepemimpinan lebih diarahkan kepada golongan masyarakat

yang memiliki kekuatan tersebut (Kapitalism). Target demokrasi modern secara jelas terlihat sebagai teori penguasaan sumber-sumber ekonomi, dan peruntukannya hanya untuk golongan penguasa, sehingga bentuk-bentuk monopolistik, invasi, dan korupsi merupakan sebuah keharusan dalam praktik demokrasi, sebab praktik tersebut merupakan metoda untuk menguasai sumber-sumber ekonomi secara cepat dan merupakan metode pencapaian kekuasaan yang paling gampang. Mereka yang telah memiliki kekuasaan terhadap sumber-sumber ekonomi, maka dengan sangat gampang untuk mengendalikan rakyat, dan mereka dengan leluasa mengeksploitasinya.

Demokrasi modern tidak memberikan ruang kepemilikan sumber-sumber ekonomi yang berlimpah dan sangat dibutuhkan masyarakat banyak dikuasai oleh negara untuk dikembalikan kepada rakyat sebagai pemilik sumber-sumber ekonomi tersebut (faktor produksi). Demokrasi modern memberikan keleluasaan kepada pihak swasta (individual) untuk menguasai sumber-sumber ekonomi, praktik teori demokrasi ini sebenarnya sedang memperlihatkan bahwa praktik monopoli kepemilikan sumberdaya diperkenankan, dan negara menjadi lembaga legalisasi terhadapnya. "Mungkinkah keadilan dapat dicapai dengan kondisi ini?", Bukankah praktik ini sedang mempertontonkan teori kekuatan hewan di hutan, dimana yang kuat boleh menjadi pemimpin?. Kecerdasan mana yang dapat menerima demokrasi modern dapat dijadikan model kepemimpinan yang mensejahterakan rakyat suatu negara, dan dimanakan letak kekuasaan negara sebagai pelindung rakyatnya, apabila kepemilikan sumber-sumber ekonomi tidak diatur oleh negara, tapi diserahkan sebebas-bebasnya kepada individu?.

Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam, diyakini sangat mengerti bahwa model kepemimpinan dan pengelolaan negara, maupun kepemimpinan dan pengelolaan organisasi yang bersumber dari model kepemimpinan Islam, merupakan model yang harus diterapkan di negeri ini. Sebab secara ilmiah teori kepemimpinan Islam diyakini kebenarannya. Jika ternyata Indonesia lebih memilih model demokrasi modern untuk kehidupan bernegaranya, sama artinya bahwa model demokrasi Islam tidak layak dipergunakan di negeri ini (mungkinan Muslim mengungkapinya?). Tidak perlu Indonesia memproklamkan sebagai negara Islam, namun sebuah keharusan bagi rakyatnya yang mayoritas beragama Islam melaksanakan model kepemimpinan Muhammad (model Demokrasi Islam).

Praktik Korupsi, monopoli terhadap sumber-sumber ekonomi, swastanisasi sumber-sumber ekonomi yang merupakan hajat hidup rakyat banyak, gaya kepemimpinan yang selalu ingin diutamakan, serta masih memerlukan upeti, money politic, eksploitasi sumber daya alam yang mengabaikan keseimbangan, dan meningkatnya jumlah kemiskinan akibat rakyat miskin menjadi objek pemilik sumber daya ekonomi, merupakan produk demokrasi modern, sebab demokrasi ini memperkenankan penguasaan individual terhadap sumber daya ekonomi dengan berbagai cara.

Praktik kepemimpinan dengan pendekatan kekuasaan ekonomi, akan melahirkan penindasan, kedzaliman, dan kerakusan. Kepemimpinan model seperti ini akan melahirkan ketakutan bagi para pemimpin yang sedang duduk kehilangan jabatan. Hal ini terjadi karena berindikasi turunnya jabatan akan menurunkan jumlah kekayaan, sehingga upaya mempertahankan kekuasaan dan memperbanyak kekayaan menjadi faktor penentu kelestarian pengaruh yang dimilikinya. Apakah pemimpin yang masih memiliki ketakutan terhadap

turunnya jabatan, akan mampu memimpin rakyatnya/bawahannya, dan apakah rakyat/ bawahan mau dipimpin oleh seorang penakut seperti itu?

Meningkatnya jumlah kemiskinan, kebijakan pemimpin yang lebih mengutamakan kepentingan diluar kesejahteraan rakyatnya, merupakan bentuk kegagalan demokrasi modern, contoh riil yang dihadapi yaitu meningkatnya harga pangan, meningkatnya harga minyak, merupakan bukti kegagalan produk pemikiran demokrasi modern.

Menerapkan model kepemimpinan Muhammad (Islami) dalam berorganisasi dan bernegara, merupakan pilihan rasional dan ilmiah, sebab kelemahan dari model ini hanya disebutkan oleh orang-orang yang tidak menghendaki kebenaran dan kesejahteraan manusia tegak dimuka bumi ini.

6.15 Keterampilan Kepemimpinan

Keterampilan kepemimpinan pribadi memotivasi diri sendiri dan orang lain. Proses untuk mengarahkan, mengelola sumber daya, dan mempersuasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebagai proses pemberdayaan yang luar biasa. Banyak pribadi yang bermotivasi tinggi menilai ini sebagai proses perencanaan sebagai pembakaran Energi motivasi dalam dirinya sehingga, sering merujuk proses ini dengan konotasi “sesuatu yang tinggi” atau malah “hal yang paling mencemaskan.”

Keterampilan kepemimpinan mungkin salah satu yang paling efektif dapat mempelajari keterampilan hidup, dan sangat penting bagi seseorang untuk berhasil mencapai tujuan dan ambisi-ambisinya.

Keterampilan kepemimpinan adalah proses belajar (yang berarti anda dapat mempelajarinya)

Ada banyak sumber daya, tutorial dan kursus online yang dapat membantu Anda mencari tips dan strategi yang melibatkan keahlian kepemimpinan.



BAB VII

KELOMPOK DAN DINAMIKANYA DALAM DUNIA INDUSTRI

7.1. Definisi kelompok

Kumpulan yang terdiri dari dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai tujuan tertentu". Source: Gibson

7.2. Jenis-jenis Kelompok

Secara umum kelompok diartikan sebagai kumpulan orang-orang, sementara sosiolog melihat kelompok sebagai dua atau lebih orang yang mengembangkan perasaan kebersatuan dan yang terikat bersama-sama oleh pola interaksi sosial yang relatif stabil. Terdapat sejumlah kriteria yang

mencirikan apakah sekumpulan orang bisa disebut sebagai kelompok atau tidak, tetapi pada dasarnya terdapat dua karakteristik pokok dari kelompok, yaitu

- 1) adanya interaksi yang terpola
- 2) adanya kesadaran akan identitas bersama.

1. Kelompok formal

Suatu kelompok kerja yang ditandai dengan struktur organisasi, aturan, fungsi dan lain-lain

- a. Kelompok Komando, Kelompok yang tersusun atas **Atasan** dan **Bawahan** dan ditentukan oleh bagan organisasi
- b. Kelompok Tugas, Kelompok yang ditetapkan secara organisasional yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas

2. Kelompok informal

Suatu kelompok yang tidak terstruktur secara formal atau tidak ditetapkan secara organisasi, terdiri dari dua tipe yaitu :

- a. Kelompok Kepentingan

Kelompok yang bekerja sama untuk mencapai suatu sasaran khusus yang menjadi kepedulian bersama

- b. Kelompok Persahabatan

Kelompok yang bersama-sama karena mempunyai kesamaan karakter.

Terdapat berbagai macam jenis kelompok. Bierstedt mengklasifikasikan kelompok ke dalam kelompok statistik, kelompok kemasyarakatan, kelompok sosial, dan kelompok asosiasi. Sedangkan Emille Durkheim membaginya dalam kelompok yang didasarkan pada solidaritas mekanik dan kelompok yang didasarkan pada solidaritas organik. Ferdinand Tonnies

mengklasifikasikannya menjadi *gemeinschaft* dan *gessellschaft*. C.H. Cooley membagi kelompok ke dalam kelompok primer dan kelompok sekunder. Sementara W.G. Sumner mengklasifikannya ke dalam *in-group* dan *out-group*. K. Merton menguraikan tentang kelompok acuan. Sementara itu jenis kelompok lainnya adalah kelompok sukarela-nonsukarela, kelompok vertikal-horisontal, kelompok terbuka-tertutup, serta kelompok mayoritas-minoritas

7.3 Hubungan Antar Kelompok

Hubungan antar kelompok adalah interaksi sosial antara dua kelompok atau lebih. Kelompok yang saling berhubungan ini diklasifikasikan berdasarkan kriteria fisiologis dan kebudayaan. Hubungan antar kelompok bukanlah hubungan yang tiba-tiba terbentuk. Hubungan ini merupakan akumulasi dari serangkaian hubungan-hubungan sosial yang ada. Hubungan ini mengandung sejumlah dimensi, antara lain dimensi sejarah, sikap, perilaku, gerakan sosial, dan institusi. Di samping itu terdapat pula sejumlah faktor yang mempengaruhi terbentuknya hubungan antar kelompok ini, yaitu rasialis, etnisitas, seksisme, dan ageisme.

7.4 Perilaku Sosial Dan Kontrol Sosial

Perilaku Menyimpang dapat diartikan sebagai perilaku yang tidak berhasil menyesuaikan dengan norma-norma di masyarakat, artinya penyimpangan tersebut terjadi jika seseorang tidak mematuhi patokan norma yang sudah ada. Disfungsi dari perilaku menyimpang dapat menyebabkan terancamnya kehidupan sosial, karena tatanan sistem yang sudah ada dapat tidak berjalan sebagaimana mestinya karena ada individu yang tidak dapat menjalankan tugasnya dalam sistem masyarakat. Selain itu perilaku menyimpang

mempunyai fungsi antara lain menghasilkan perilaku yang konform pada sebagian besar masyarakat agar tetap berjalan di jalur yang sudah ditentukan, memperkuat ikatan kelompok dan perilaku menyimpang dapat menyebabkan perubahan sosial agar sistem berjalan secara benar.

Secara teoritis perilaku menyimpang dapat dijelaskan melalui penjelasan biologis, psikologis dan sosiologis. Secara sosiologis perilaku menyimpang dianalisis dari perspektif struktural, transmisi budaya, konflik dan perspektif labelling di mana setiap perspektif mempunyai fokus permasalahannya masing-masing dalam melihat perilaku menyimpang.

Sering kali suatu perilaku dianggap menyimpang di suatu masyarakat tetapi tidak menyimpang di masyarakat lainnya. Hal tersebut berkaitan dengan relativitas perilaku menyimpang di mana pandangan relativisme melihat bahwa penyimpangan dapat di interpretasi hanya dalam konteks sosio kultural di mana penyimpangan tersebut terjadi. Relativisme tersebut berkaitan dengan waktu, tempat, situasi dan status sosial.

7.5 Perilaku Kolektif

Ahli sosiologi menggunakan istilah perilaku kolektif mengacu pada perilaku sekelompok orang yang muncul secara spontan, tidak terstruktur sebagai respons terhadap kejadian tertentu. Perilaku kolektif adalah suatu perilaku yang tidak biasa, sehingga perilaku kolektif dapat diartikan sebagai suatu tindakan yang relatif spontan, tidak terstruktur dan tidak stabil dari sekelompok orang, yang bertujuan untuk menghilangkan rasa ketidakpuasan dan kecemasan. Sehingga kita dapat membedakan antara perilaku kolektif dengan perilaku yang rutin.

Secara teoritis perilaku kolektif dapat dijelaskan dari berbagai sudut teori antara lain teori penyebaran, teori interaksionis, teori emergent-norm dan teori value-added. Kondisi pokok yang memicu munculnya perilaku kolektif menurut teori value-added adalah: kesesuaian struktural, ketegangan struktural, berkembangnya kepercayaan umum, faktor yang mendahului, mobilisasi dan kontrol sosial.

Perilaku kolektif antara lain dapat berbentuk perilaku kolektif yang tersebar, kerumunan dan gerakan sosial. Perilaku kolektif yang tersebar meliputi fashion, rumors, dan publik. Sedangkan jenis kerumunan meliputi casual, conventional, expressive, dan acting. Gerakan sosial mempunyai bentuk antara lain gerakan revolusioner, reformis, konservatif dan gerakan reaksioner, sedangkan revolusi sosial salah satu contoh dari gerakan sosial.

7.6. Kontrol Sosial

Kontrol sosial mengacu pada suatu proses baik yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan, di mana dalam proses kontrol sosial tersebut masyarakat dibuat agar mematuhi norma-norma yang berlaku di masyarakat. Masyarakat berharap bahwa individu di dalam dirinya sendiri sudah muncul kesadaran untuk mematuhi norma dan mempunyai perilaku yang konform dengan aturan di masyarakat, artinya bahwa perilaku konformitas itu bersifat inheren di dalam diri individu. Meskipun demikian ada sebagian besar manusia yang harus dilatih untuk menjalankan konformitas di mana proses sosialisasi terlibat di dalamnya. Melalui proses sosialisasi seseorang akan mempelajari perilaku apa yang dapat diterima berkaitan dengan berbagai situasi yang akan dia hadapi, selain itu ia akan belajar perilaku mana yang pantas dan tidak pantas untuk ia laksanakan.

Bentuk kontrol sosial berkaitan dengan pemberian sanksi baik yang berupa hukuman maupun imbalan pada perilaku yang disetujui maupun tidak disetujui oleh masyarakat. Di dalam masyarakat ada berbagai bentuk kontrol sosial seperti bahasa, gosip, ostratisme, intimidasi serta kekerasan fisik yang umumnya dilakukan oleh individu terhadap individu lain. Apapun bentuk kontrol sosial yang dilaksanakan semua itu bertujuan untuk mengembalikan individu yang melakukan perilaku menyimpang maupun untuk mencegah orang untuk menyimpang dan konform terhadap nilai dan aturan yang berlaku di masyarakat.

7.7. Pengertian Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok berasal dari kata *dinamika* dan *kelompok*. *Dinamika* berarti interaksi atau interdependensi antara kelompok satu dengan yang lain, sedangkan *Kelompok* adalah kumpulan individu yang saling berinteraksi dan mempunyai tujuan bersama.

Maka *Dinamika Kelompok* merupakan suatu kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang memiliki hubungan psikologis secara jelas antara anggota satu dengan yang lain dan berlangsung dalam situasi yang dialami.

A. Fungsi Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok merupakan kebutuhan bagi setiap individu yang hidup dalam sebuah kelompok. Fungsi dari dinamika kelompok itu antara lain:

1. Membentuk kerjasama saling menguntungkan dalam mengatasi persoalan hidup. (*Bagaimanapun manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain.*)
2. Memudahkan segala pekerjaan.
(*Banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan orang lain*)

3. Mengatasi pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah dan mengurangi beban pekerjaan yang terlalu besar sehingga selesai lebih cepat, efektif dan efisien.
(pekerjaan besar dibagi-bagi sesuai bagian kelompoknya masing-masing / sesuai keahlian)
4. Menciptakan iklim demokratis dalam kehidupan masyarakat
(setiap individu bisa memberikan masukan dan berinteraksi dan memiliki peran yang sama dalam masyarakat)

B. Jenis Kelompok Sosial

Kelompok sosial adalah kesatuan sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang mengadakan interaksi sosial agar ada pembagian tugas, struktur dan norma yang ada.

Berdasarkan pengertian tersebut kelompok sosial dapat dibagi menjadi beberapa, antara lain:

1. **Kelompok Primer**, Merupakan kelompok yang didalamnya terjadi interaksi sosial yang anggotanya saling mengenal dekat dan berhubungan erat dalam kehidupan.

Sedangkan menurut *Goerge Homan* kelompok primer merupakan sejumlah orang yang terdiri dari beberapa orang yang acapkali berkomunikasi dengan lainnya sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung (bertatap muka) tanpa melalui perantara.
Misalnya: keluarga, RT, kawan sepermainan, kelompok agama, dan lain-lain.

2. **Kelompok Sekunder**, Jika interaksi sosial terjadi secara tidak langsung, berjauhan, dan sifatnya kurang kekeluargaan. Hubungan yang terjadi biasanya bersifat lebih objektif.
Misalnya: partai politik, perhimpunan serikat kerja dan lain-lain.

3. **Kelompok Formal**, Pada kelompok ini ditandai dengan adanya peraturan atau Anggaran Dasar (AD), Anggaran Rumah Tangga (ART) yang ada. Anggotanya diangkat oleh organisasi. Contoh dari kelompok ini adalah semua perkumpulan yang memiliki AD/ART.
4. **Kelompok Informal**, Merupakan suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Keanggotaan kelompok biasanya tidak teratur dan keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok ini terjadi pembagian tugas yang jelas tapi bersifat informal dan hanya berdasarkan kekeluargaan dan simpati. Misalnya: kelompok arisan.

C. Ciri Kelompok Sosial

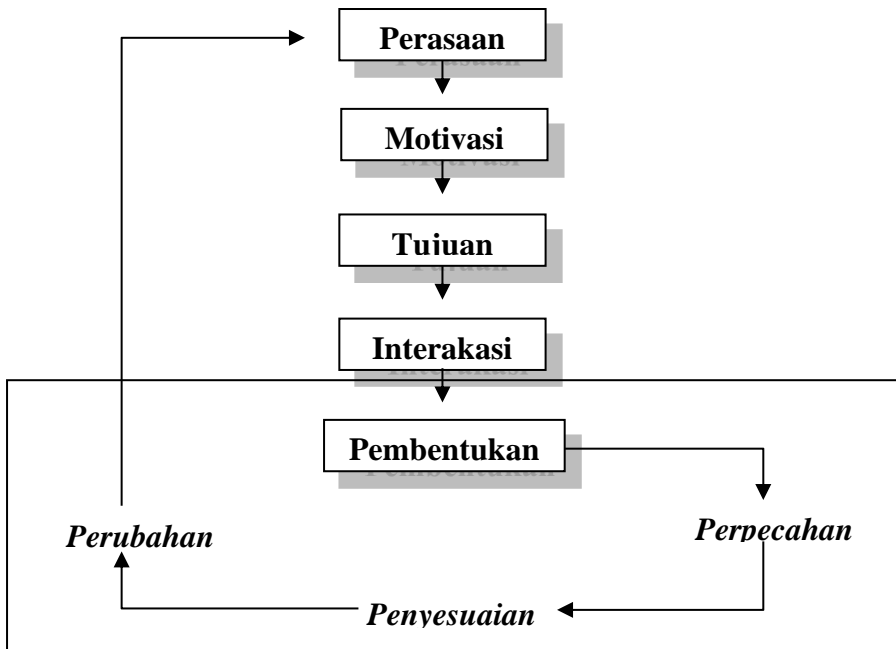
Suatu kelompok bisa dinamakan kelompok sosial bila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki motive yang sama antara individu satu dengan yang lain. (*menyebabkan interaksi/kerjasama untuk mencapai tujuan yang sama*)
2. Terdapat akibat-akibat interaksi yang berlainan antara individu satu dengan yang lain (*Akibat yang ditimbulkan tergantung rasa dan kecakapan individu yang terlibat*)
3. Adanya penugasan dan pembentukan struktur atau organisasi kelompok yang jelas dan terdiri dari peranan serta kedudukan masing-masing
4. Adanya peneguhan norma pedoman tingkah laku anggota kelompok yang mengatur interaksi dalam kegiatan anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

D. Pembentukan Kelompok

Pembentukan kelompok dapat diawali dengan adanya persepsi, perasaan atau motivasi, dan tujuan yang

sama dalam memenuhi kebutuhannya. Seperti yang terlihat dalam bagan berikut ini:



Gambar .1 Proses Terjadinya Kelompok

(sumber: Solita *cit* Hidayat, 2004)

Penjelasan dari bagan diatas:

Pembentukan kelompok diawali dengan adanya perasaan atau persepsi yang sama dalam memenuhi kebutuhan. Setelah itu akan timbul motivasi untuk memenuhinya, sehingga ditentukanlah tujuan yang sama dan akhirnya interaksi yang terjadi akan membentuk sebuah kelompok.

Pembentukan kelompok dilakukan dengan menentukan kedudukan masing-masing anggota (siapa yang menjadi ketua atau anggota). Interaksi yang terjadi suatu saat akan memunculkan perbedaan antara individu satu dengan lainnya sehingga timbul perpecahan (konflik). Perpecahan yang terjadi bisanya bersifat sementara karena kesadaran arti pentingnya kelompok tersebut, sehingga anggota kelompok berusaha menyesuaikan diri demi kepentingan bersama. Akhirnya setelah terjadi penyesuaian, perubahan dalam kelompok mudah terjadi.

Langkah proses pembentukan Tim diawali dengan pembentukan kelompok, dalam proses selanjutnya didasarkan adanya hal-hal berikut:

1. Persepsi, Pembagian kelompok didasarkan pada tingkat kemampuan intelegensi yang dilihat dari pencapaian akademis. Misalnya terdapat satu atau lebih punya kemampuan intelektual, atau yang lain memiliki kemampuan bahasa yang lebih baik. *Dengan demikian diharapkan anggota yang memiliki kelebihan tertentu bisa menginduksi anggota lainnya.*
2. Motivasi, Pembagian *kekuatan yang berimbang* akan memotivasi anggota kelompok untuk berkompetisi secara sehat dalam mencapai tujuan kelompok. Perbedaan kemampuan yang ada pada setiap kelompok juga akan memicu kompetisi internal secara sehat. *Dengan demikian dapat memicu anggota lain melalui transfer ilmu pengetahuan agar bisa memotivasi diri unuk maju.*
3. Tujuan, Terbentuknya kelompok karena memiliki tujuan untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas kelompok atau individu.
4. Organisasi, Pengorganisasian dilakukan untuk mempermudah koordinasi dan proses kegiatan

kelompok. Dengan demikian masalah kelompok dapat diselesaikan secara lebih efisien dan efektif.

5. Independensi, Kebebasan merupakan hal penting dalam dinamika kelompok. Kebebasan disini merupakan kebebasan setiap anggota untuk menyampaikan ide, pendapat, serta ekspresi selama kegiatan. Namun demikian kebebasan tetap berada dalam tata aturan yang disepakati kelompok.
6. Interaksi, Interaksi merupakan syarat utama dalam dinamika kelompok, karena dengan interaksi akan ada proses transfer ilmu dapat berjalan secara horizontal yang didasarkan atas kebutuhan akan informasi tentang pengetahuan tersebut.

E. Pertumbuhan dan Perkembangan Kelompok

Indikator yang dijadikan pedoman untuk mengukur tingkat perkembangan kelompok adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi

Proses adaptasi berjalan dengan baik bila:

- a) Setiap individu terbuka untuk memberi dan menerima informasi yang baru
- b) Setiap kelompok selalu terbuka untuk menerima peran baru sesuai dengan dinamika kelompok tersebut.
- c) Setiap anggota memiliki kelenturan untuk menerima ide, pandangan, norma dan kepercayaan anggota lain tanpa merasa integritasnya terganggu.

2. Pencapaian tujuan

Dalam hal ini setiap anggota mampu untuk:

- a) menunda kepuasan dan melepaskan ikatan dalam rangka mencapai tujuan bersama
- b) membina dan memperluas pola
- c) terlibat secara emosional untuk mengungkapkan pengalaman, pengetahuan dan kemampuannya.

Selain hal diatas, perkembangan kelompok dapat ditunjang oleh bagaimana komunikasi yang terjadi dalam kelompok.

Dengan demikian *perkembangan kelompok* dapat dibagi menjadi **tiga tahap**, antara lain :

1. Tahap pra afiliasi

Merupakan tahap permulaan, diawali dengan adanya pengenalan semua individu akan saling *mengenal satu sama lain*. Kemudian hubungan berkembang menjadi kelompok yang *sangat akrab* dengan saling *mengenal sifat dan nilai* masing-masing anggota.

2. Tahap fungsional

Ditandai dengan adanya perasaan *senang* antara satu dengan yang lain, tercipta *homogenitas, kecocokan, dan kekompakan* dalam kelompok. Pada akhirnya akan terjadi *pembagian dalam menjalankan fungsi kelompok*.

3. Tahap disolusi

Tahap ini terjadi apabila keanggotaan kelompok sudah mempunyai rasa tidak membutuhkan lagi dalam kelompok. *Tidak* ada kekompakan maupun *keharmonisan* yang akhirnya diikuti dengan *pembubaran* kelompok.

F. Keunggulan dan Kelemahan dalam Kelompok

Dalam proses dinamika kelompok terdapat faktor yang menghambat maupun memperlancar proses tersebut yang dapat berupa kelebihan maupun kekurangan dalam kelompok tersebut.

1. Kelebihan Kelompok

Keterbukaan antar anggota kelompok untuk memberi dan menerima informasi & pendapat anggota yang lain.

Kemauan anggota kelompok untuk mendahulukan kepentingan kelompoknya dengan menekan kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan kelompok

Kemampuan secara emosional dalam mengungkapkan kaidah dan norma yang telah disepakati kelompok.

2. Kekurangan Kelompok

Kelemahan pada kelompok bisa disebabkan karena waktu penugasan, tempat atau jarak anggota kelompok yang berjauhan yang dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pertemuan.

G. Pentingnya Dinamika Kelompok dalam Perawatan

- Profesi Keperawatan merupakan bagian dari profesi kesehatan yang anggotanya terdiri atas perawat dalam satu ikatan profesi yang memiliki tujuan dan kepentingan yang sama dalam bidang keperawatan
- Profesi keperawatan terbentuk dari adanya suatu kelompok-kelompok perawat yang memiliki tradisi, norma, prosedur dan aktivitas yang sama.
- Setiap anggota saling tergantung satu dengan yang lain karena saling membutuhkan bantuan.

Setiap anggota profesi memiliki ciri-ciri yang berbeda dan dapat dibagi dalam beberapa kelompok, yaitu:

a) Anggota Psikologis

Secara psikologis memiliki minat untuk berpartisipasi dalam kelompok norma

b) Anggota Marginal

Kelompok menerima baik keanggotaannya tetapi bersikap menjauh atau tidak ingin terlalu terlibat dalam kelompoknya.

c) Anggota Pemberontak

Anggota kelompok yang bersikap menentang dan tidak bersedia menerima norma yang ada.



BAB VIII

MANAJEMEN KONFLIK DAN KONFLIK ORGANISASI DALAM INDUSTRI

8.1. Pengertian Konflik

Konflik dapat berupa perselisihan (disagreement), adanya ketegangan (the presence of tension), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing. Substantive conflicts merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi

kebijaksanaan dan prosedur, dan pembagian jabatan pekerjaan. Emotional conflicts terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi (personality clashes).

Robbins (1996) dalam "Organization Behavior" menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Sedang menurut Luthans (1981) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Oleh karena konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati. Permusuhan bukanlah konflik karena orang yang terlibat konflik bisa saja tidak memiliki rasa permusuhan. Sebaliknya orang yang saling bermusuhan bisa saja tidak berada dalam keadaan konflik. Konflik sendiri tidak selalu harus dihindari karena tidak selalu negatif akibatnya. Berbagai konflik yang ringan dan dapat dikendalikan (dikenal dan ditanggulangi) dapat berakibat positif bagi mereka yang terlibat maupun bagi organisasi.

Kemajuan-kemajuan di bidang teknologi dan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan

manusia diantaranya dalam berkumpul dan hidup berkelompok. Sebagai suatu bentuk kumpulan manusia dengan ikatan-ikatan tertentu atau syarat-syarat tertentu, maka organisasi telah pula berkembang dalam berbagai aspek termasuk ukuran dan kompleksitas.

Semakin besar ukuran suatu organisasi semakin cenderung menjadi kompleks keadaannya. Kompleksitas ini menyangkut berbagai hal seperti kompleksitas alur informasi, kompleksitas komunikasi, kompleksitas pembuat keputusan, kompleksitas pendelegasian wewenang dan sebagainya.

Kompleksitas lain adalah sehubungan dengan sumber daya manusia. Seperti kita ketahui bahwa sehubungan dengan sumber daya manusia ini dapat diidentifikasi pula berbagai kompleksitas seperti kompleksitas jabatan, kompleksitas tugas, kompleksitas kedudukan dan status, kompleksitas hak dan wewenang dan lain-lain. Kompleksitas ini dapat merupakan sumber potensial untuk timbulnya konflik dalam organisasi, terutama konflik yang berasal dari sumber daya manusia, dimana dengan berbagai latar belakang yang berbeda tentu mempunyai tujuan yang berbeda pula dalam tujuan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Seorang pimpinan yang ingin memajukan organisasinya, harus memahami faktor-faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya konflik, baik konflik di dalam individu maupun konflik antar perorangan dan konflik di dalam kelompok dan konflik antar kelompok. Pemahaman faktor-faktor tersebut akan lebih memudahkan tugasnya dalam hal menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi dan menyalurkannya ke arah perkembangan yang positif.

8.2 Jenis-jenis Konflik

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel dikenal ada lima jenis konflik yaitu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik antar individu dan kelompok, konflik antar kelompok dan konflik antar organisasi.

8.3 Konflik Intra-personal

Konflik intrapersonal adalah konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

1. Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
2. Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan.
3. Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan.
4. Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan-tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Kalau konflik dibiarkan maka akan menimbulkan keadaan yang tidak menyenangkan.

Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

1. Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
2. Konflik pendekatan - penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
3. Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

8.4 Konflik Interpersonal

Konflik Interpersonal adalah pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok

Hal ini seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja - manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

Konflik antara organisasi

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan

timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

8.5. Peranan Konflik

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan.
- Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.
- Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
- Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
- Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.
- Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi.

Dalam padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan

sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring. Seorang pimpinan suatu organisasi pernah menerapkan apa yang disebutnya dengan “mitra tinju” Pada saat ada suatu kebijakan yang hendak diterapkannya di organisasi yang dipimpinnya ia mencoba untuk mencari “mitra yang beroposisi dengannya”. Kadang konflik pun terjadi. Apakah itu menjadi persoalan bagi dirinya?

“Bagi saya hal itu menjadi hal yang positif, karena saya dapat melihat kebijakan yang dibuat tersebut dari sisi lain. Saya dapat mengidentifikasi kemungkinan kelemahan yang ada dari situ. Selama kita masih bisa mentolerir dan dapat mengendalikan konflik tersebut ke arah yang baik, hal itu tidak menjadi masalah”, ujarnya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (1996) yang membahas konflik dari segi human relations and interactionist perspective. Dijelaskan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (interpersonal experience) Karena itu bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi.

Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat :

- mengarah ke inovasi dan perubahan
- memberi tenaga kepada orang bertindak
- menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi
- merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi.

8.6. Faktor-faktor yang mempengaruhi Konflik

Dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan factor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal :

1. Kemantapan organisasi, Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.
2. Sistem nilai, Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.
3. Tujuan, Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.
4. Sistem lain dalam organisasi, Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan,

sisitem imbalan dan lain-lain. Dlam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah. Sedangkan faktor ekstern meliputi :

1. Keterbatasan sumber daya, Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.
2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat, Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.
3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain, Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

4. Pola interaksi dengan pihak lain, Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

8.7 Penanganan Konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain :

1. Introspeksi diri

Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik ? Gaya apa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.

2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat. Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik semakin besar jika kita melihat konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.
3. Identifikasi sumber konflik, Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih terarah kepada sebab konflik.
4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik :

- a. Berkompetisi

Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri di atas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu

pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang - kalah (win-win solution) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan - bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.

b. Menghindari konflik

Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, mebekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.

c. Akomodasi

Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai self sacrificing behaviour. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut.

Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.

d. Kompromi

Indakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua hal tersebut sama –sama penting dan hubungan baik menjadi yang utama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (win-win solution)

e. Berkolaborasi

Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadai hal yang harus kita pertimbangkan.

Bangsa Indonesia sejak tempo dulu masyarakatnya telah lama berjuang melawan kaum penjajah, dan senantiasa berhadapan dengan konflik. Perang terjadi pada abad-abad yang lampau telah menyisakan pengaruh dan pengalaman dalam kehidupan sehari-hari, berupa pengalaman dalam menghadapi konflik, bahkan kadang-kadang sulit dibayangkan tiada hari tanpa konflik dan stress selama dalam perjuangan. Setelah proklamasi kemerdekaan 17 Agustus 1945 sejarah masih membuktikan sampai era reformasi sekarang dewasa ini, bangsa Indonesia dihadapkan dengan banyak pertentangan kelompok maupun politik, serta perseteruan kepentingan yang mengakibatkan konflik. Sementa itu masih sangat dirasakan bahwa sistem penegakan hukum kita masih lemah, misalnya dengan terjadinya salah persepsi antara dua kelompok masyarakat yang bertikai akan menambah daftar konflik menjadi meningkat. Konflik pribadi, konflik

kepentingan antar individu ataupun konflik antar kelompok. Pertentangan maupun konflik tersebut dapat dijumpai di seluruh segi kehidupan sehingga muncul pilihan-pilihan yang saling bertentangan dan tidak selaras mengakibatkan rusaknya tatanan keadaan maupun kehidupan bermasyarakat. Kondisi ketentraman dan ketertiban (tramtib) komunitas (pemukiman) maupun kelompok-kelompok ataupun lapisan masyarakat diberbagai daerah di Indonesia dalam beberapa tahun terusik oleh berbagai jenis gangguan dan konflik. Oleh karena itu mengenali pekerjaan sosial secara serius sangat penting untuk dicermati dalam upaya mengatasinya, bila kita gagal dalam mengatasi konflik maupun mengendalikannya akan mengakibatkan situasi dekstruktif yang lebih dahsyat, konflik merupakan masalah pelik untuk segera dicarikan pemecahaannya.

Lalu bagaimana pekerjaan sosial mengatasi konflik? dalam mencari segi penyelesaiannya, kemanfaatan dan kemaslahatannya, dari berbagai upaya-upaya yang dilakukan seperti antara lain ;

1. Menciptakan kreativitas masyarakat dalam menyikapi suatu konflik
2. Melakukan perubahan sosial yang kondusif pada pasca konflik.
3. Membangun komitmen kebersamaan dalam kelompok yang pernah konflik.
4. Mencegah berulang lagi konflik yang dapat merugikan banyak pihak.
5. Meningkatkan fungsi sosial kekeluargaan atas dasar kebersamaan sebagai nilai kearifan lokal yang dibangun dan diberdayakan dalam upaya dini menangani konflik. Namun dari pada itu masih belum dirasakan dapat menyelesaikan konflik secara baik, oleh karena itu perlu

untuk diketahui secara mendasar sebagai pokok bahasan dalam upaya mengatasi konflik, berupa faktor penyebab dan sumber konflik, jenis-jenis konflik, tahap-tahap konflik termasuk gejala dan ciri-cirinya serta penanganan, pengelolaan dan pengendalian konflik walaupun hal ini sangat sulit, tetapi dalam pekerjaan sosial perlu diketahui untuk dicari penyelesaiannya.

8.8 Faktor Penyebab Dan Sumber Konflik

Konflik pada hakikatnya adalah segala sesuatu interaksi pertentangan antara dua pihak dan lebih didalam suatu kelompok masyarakat atau pun organisasi masyarakat, konflik dapat terjadi karena ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota dalam kelompok tersebut yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi atau berebut sumber-sumber daya yang terbatas serta merebutkan sumber kehidupan maupun lapangan kerja, dimana masing-masing mempunyai perbedaan, status, tujuan, nilai atau persepsi masing-masing.

Faktor penyebab dan sumber konflik antara lain dibagi dalam tiga hal berupa ;

1. Kepentingan (Interest) Sesuatu kepentingan yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari bagian keinginan pribadi seseorang, tetapi juga dari peran dan statusnya karena adanya kepentingan.
2. Emosi (Emotion) Emosi sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia, antara lain : marah, benci, takut, cemas, bingung, penolakkan dan sebagainya.
3. Nilai (Value) Nilai ini merupakan komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai merupakan sesuatu hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata.

Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan tentang benar dan salah, baik dan buruk, yang pada umumnya mengarah pada sikap dan perilaku manusia.

8.9 Sumber- Sumber Konflik

Berbagai sumber-sumber konflik dapat saja terjadi mencuat kepermukaan namun bila kita telusuri dapat kita rinci dalam berbagai unsur sbb:

1. Bio Sosial Bio sosial bisa dikatakan perasaan frustrasi yang sering menghasilkan agresi sehingga mengarah pada terjadinya konflik. Frustrasi juga dihasilkan dari kecenderungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya diharapkan.
2. Kepribadian dan Interaksi Termasuk dalam hal ini adalah kepribadian yang abrasif atau suka menghasut, adanya gangguan psikologi, kejengkelan karena ketidaksederajatan hubungan dan perbedaan gaya interaksi.
3. Struktural Banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat, karena adanya kekuasaan, status, kelas-kelas masyarakat yang semuanya berpotensi menjadi konflik apabila dikaitkan dengan hak asasi manusia, pengarusutamaan jender, dan sebagainya.
4. Budaya dan Ideologi Intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama dan budaya, termasuk masalah yang timbul diantara masyarakat karena perbedaan system nilai.
5. Konfergensi Didalam situasi tertentu sumber-sumber konflik tergabung menjadi satu sehingga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

8.10 Jenis-jenis Konflik

1. Konflik Pribadi (Intra personal) Konflik intrapersonal melibatkan ketidaksesuaian emosi bagi individu ketika kepentingan, tujuan atau nilai-nilai yang digunakan untuk

memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan tidak tercapai atau jauh dari menyenangkan. Konflik ini merintangai kehidupan sehari-hari dan dapat mengganggu kegiatan orang lain. Ketika konflik ini dirasakan atau dialami baik secara fisik, mental atau emosional maka dapat menimbulkan sakit kepala, pusing bahkan stress. Bila akibat konflik ini sampai pada tingkat stress yang mematikan maka akan berada dalam konflik intrapersonal tahap berikutnya yang memiliki sifat destruktif misalnya menjurus kearah tindakan bunuh diri. Konflik intrapersonal merupakan konflik yang terjadi pada perilaku seseorang dimana pikiran dan sikapnya tidak kontrol dan sering menimbulkan emosi yang sangat tinggi.

2. Konflik antara Pribadi (InterPersonal) Konflik inter pribadi
Konflik inter pribadi adalah konflik yang terjadi antara perilaku seseorang dengan mengaitkan kepentingan orang lain yang pikiran dan perilakunya tidak terkontrol, sehingga dapat menimbulkan kegelisahan dan rintangan kehidupan banyak orang. Konflik inter pribadi ini lebih jamak diassosiasikan dengan melibatkan sekelompok orang. Konflik ini tidak dapat diatasi secara external tanpa orang tersebut memiliki kendali secara internal.
 - a. Konflik antar pribadi
Konflik antar pribadi merupakan konflik yang terjadi diantara dua orang atau lebih yang saling bertentangan karena masing-masing membutuhkan kebutuhan dasar psikologis yaitu :
 - a. Kebutuhan untuk diperlakukan sebagai seorang pribadi untuk dihargai.
 - b. Kebutuhan untuk memiliki sejumlah kontrol.
 - c. Kebutuhan akan harga diri.
 - d. Kebutuhan untuk menentukan nasibnya sendiri
 - e. Kebutuhan menjadi orang yang konsisten
3. Konflik antara Kelompok

- a. Konflik inter Kelompok (Inter Groups) Konflik ini merupakan pertentangan berbagai individu dalam suatu kelompok, karena masing-masing individu biasanya memiliki kemauan, kepentingan dan ingin memenuhi kebutuhan dasar psikologisnya dalam waktu yang bersamaan. Bahkan sering dijumpai bahwa di dalam kelompoknya sendiri para anggotanya tidak berseduaian.
- b. Konflik antar kelompok Antara kelompok satu dengan kelompok lainnya terjadi gesekan yang mengarah pada situasi perpecahan atau konflik antar warga anak bangsa, misalnya antar kelompok suku, ras, agama, dan golongan kelompok masyarakat tertentu.

TAHAPAN, GEJALA DAN CIRI KONFLIK

1. TAHAPAN KONFLIK

- a. Kondisi yang mendahului (Antecedent Condition) Pada tahap ini terdapat unsur penyebab antara lain karena kecurigaan, pertentangan pribadi, ras, kelas sosial, politik, sumber daya, keyakinan yang kesemuanya dari faktor-faktor ini tercermin dalam perilaku kehidupan sosial kemasyarakatan.
- b. Kemungkinan konflik yang dilihat (Perceived Potential Conflict) Pada tahap ini satu atau kedua belah pihak mulai tampak perubahan kepribadian pada diri masing-masing orang, retaknya kesatuan kelompok dan solidaritas atau kesetiakawanan sosial mulai hilang.
- c. Konflik yang dirasa (Felt Conflict) Pada tahap ini benturan kepentingan dan kebutuhan sering terjadi. Satu pihak atau kedua belah pihak yang terlibat melihat keadaan yang tidak memuaskan, menghambat, menakutkan, bahkan mulai mengancam.
- d. Perilaku yang tampak (Manifest Behavior) Pada tahap ini orang-orang mulai menanggapi dan mengambil

tindakan, sejak dari saling mendiamkan, kemudian pertengkaran secara lisan, berdebat, bersaing, agresif, saling menyerang akhirnya bermusuhan sampai dengan balas dendam yang berkepanjangan. Bentuk perbuatan yang nyata baik berupa lisan atau kata-kata maupun tindakan bergabung jadi satu kemasam.

- e. Konflik yang dikelola (Suppressed or Managed Conflict)
Pada tahap ini konflik yang sudah terjadi dapat ditekan. Upaya-upaya maksimal untuk meniadakan konflik dilakukan melalui kesepakatan bersama (negosiasi). Namun demikian meskipun secara lahiriah konflik itu tampaknya seperti sudah berakhir atau dapat diselesaikan namun masalah intinya belum ditangani, dimana pihak-pihak yang berkonflik hanya sekedar berdamping walaupun dalam hatinya berada dalam keadaan masih panas atau tegang.
- f. Penyelesaian sesudah konflik (Management Aftermath)
Pada tahap ini apabila konflik tidak dikelola dan diselesaikan, kedua belah pihak yang terlibat akan menanggung akibatnya baik bagi dirinya sendiri, maupun dalam lingkungan sosial khususnya hubungan sosial serta hubungan dengan beberapa orang yang diperlukan. Bila konflik dikelola dan berhasil, maka pihak-pihak yang terlibat perlu menindaklanjuti hasil pengelolaan itu secara konsekuen dan konsisten dengan melandasi apa yang telah menjadi kesepakatan bersama.

8.11 Gejala Konflik

Timbulnya gejala konflik berupa :

- a. Kombinasi jelas dan agresif Konflik tidak selalu digambarkan dalam bentuk nyata namun pada tahap ini terdapat tanda yang jelas dari konflik yang ditunjukkan

- secara agresif. Contoh: teriakan-teriakan, celaan, ejekan, kekerasan dan sebagainya.
- b. Kombinasi dari agresif dan tersembunyi Pada tahap ini terdapat tanda-tanda yang tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara agresif. Contoh : komentar-komentar yang merendahkan, pelecehan, penghinaan, selalu mengkritik dan mencari-cari kesalahan orang, kebencian untuk mencoreng orang lain, dan sebagainya.
 - c. Tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara pasif Pada tahap ini terdapat tanda-tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara pasif. Contoh : tidak mau berkerja sama, tidak mau ikut pertemuan, cemas tidak mau menyelesaikan masalah.
 - d. Tanda yang jelas nampak pasif Pada tahap ini terdapat tanda yang jelas nampak yang ditunjukkan secara jelas dalam kejadian konflik secara pasif. Contoh : mengirim surat tetapi tidak ada niat melaksanakan kegiatan yang berarti.

8.12 Ciri Konflik

Ciri-ciri konflik dapat ditandai dari :

- a. Ciri peristiwa dalam sehari - hari Pada tahap ini tidak begitu mengancam dan paling mudah untuk dikelola karena memiliki ciri-ciri:
 - a) Terjadinya secara terus menerus sehingga merupakan kebiasaan dan hanya memerlukan sedikit perhatian.
 - b) Ditandai oleh perasaan jengkel sehari-hari namun berlalu begitu saja dan munculnya tidak menentu.
 - c) Walaupun ada perasaan tidak cocok, kadang-kadang marah tetapi emosinya cepat mereda.
- b. Ciri tantangan Pada tahap ini ditandai dengan sikap kalah atau menang berupa:
 - a) Kekalahan tampaknya lebih besar karena yang bersangkutan terikat dengan masalah.

- b) Pada tahap ini pengelolaannya tidak dapat dilakukan secara sabar dan hati-hati karena setiap orang berkaitan dengan masalah yang kompleks.
- c) Kelompok yang bersaing tidak suka mencari fakta yang akurat tentang lawan saingannya sebab tingkat kepercayaannya sudah menurun.
- d) Muncul sikap putus asa akibatnya hanya saling sindir menyindir karena strategi yang digunakan hanya untuk mempertahankan sikapnya sendiri.
- c. Ciri pertentangan /pertikaian Pada tahap ini keinginan untuk menang sangat kuat sekaligus untuk mencederai serta menghilangkan keberadaan kelompok lain, dengan pemikiran bahwa:
 - a) Konflik telah meningkat dalam eskalasi yang sangat tinggi.
 - b) Harus ada korban
 - c) Harus ada yang dihukum
 - d) Ada upaya untuk memperpanjang konflik
 - e) Salah satu kelompok harus tidak eksis lagi.

8.13 Hasil Kajian Analisis Konflik

1. Kondisi yang mendahului (Antecedent Condition) Pada tahap ini terdapat unsur penyebab antara lain karena kecurigaan , pertentangan pribadi, ras, kelas sosial, politik, sumber daya, keyakinan yang kesemuanya dari faktor-faktor ini tercermin dalam perilaku kehidupan sosial kemasyarakatan.
2. Kemungkinan konflik yang dilihat (Perceived Potential Conflict) Pada tahap ini satu atau kedua belah pihak mulai tampak perubahan kepribadian pada diri masing-masing orang, retaknya kesatuan kelompok dan solidaritas atau kesetiakawanan sosial mulai hilang.

3. Konflik yang dirasa (Felt Conflict) Pada tahap ini benturan kepentingan dan kebutuhan sering terjadi. Satu pihak atau kedua belah pihak yang terlibat melihat keadaan yang tidak memuaskan, menghambat, menakutkan, bahkan mulai mengancam.
4. Perilaku yang tampak (Manifest Behavior) Pada tahap ini orang-orang mulai menanggapi dan mengambil tindakan, sejak dari saling mendiamkan, kemudian pertengkaran secara lisan, berdebat, bersaing, agresif, saling menyerang akhirnya bermusuhan sampai dengan balas dendam yang berkepanjangan. Bentuk perbuatan yang nyata baik berupa lisan atau kata-kata maupun tindakan bergabung jadi satu kemasan.
5. Konflik yang dikelola (Suppressed or Managed Conflict) Pada tahap ini konflik yang sudah terjadi dapat ditekan. Upaya-upaya maksimal untuk meniadakan konflik dilakukan melalui kesepakatan bersama (negosiasi). Namun demikian meskipun secara lahiriah konflik itu tampaknya seperti sudah berakhir atau dapat diselesaikan namun masalah intinya belum ditangani, dimana pihak-pihak yang berkonflik hanya sekedar berdamping walaupun dalam hatinya berada dalam keadaan masih panas atau tegang.
6. Sesudah konflik diselesaikan (Management Aftermath) Pada tahap ini apabila konflik tidak dikelola dan diselesaikan, kedua belah pihak yang terlibat akan menanggung akibatnya baik bagi dirinya sendiri, maupun dalam lingkungan sosial khususnya hubungan sosial serta hubungan dengan beberapa orang yang diperlukan. Bila konflik dikelola dan berhasil, maka pihak-pihak yang terlibat perlu menindaklanjuti hasil pengelolaan itu secara konsekuen dan konsisten dengan melandasi apa yang telah menjadi kesepakatan bersama.

7. Gejala-gejala dan karakteristik konflik baik pada tahapan peristiwa sehari-hari, tahap tantangan maupun tahap pertentangan, serta alternative penanganan, pengelolaan dan pengendaliannya.
8. Memperhatikan ciri khas human relations dalam pekerjaan social :
 - a. Pekerja Sosial menciptakan relasi-relasi (hubungan) untuk tujuan professional
 - b. Dalam relasi professional Pekerja Sosial mengabdikan dirinya untuk kepentingan klien (penyandang masalah) serta kebutuhan dan aspirasi warga masyarakat lainnya.
 - c. Pekerja Sosial menciptakan human relations atas dasar obyektivitas dan mawas diri, peka terhadap kebutuhan orang lain, mampu mengatasi atau melangkah keluar dari kesulitan emosionalnya.
9. Mempertimbangkan jenis-jenis human relations :
 - a. Kolaborasi : Hubungan antara Pekerja Sosial dengan klien (penyandang masalah) untuk persetujuan kerja dan menyetujui tujuan serta proses perubahan social yang disepakatinya.
 - b. Tawar-menawar : Persetujuan tawar-menawar antara Pekerja Sosial dengan system-sistem yang lain, dimana :
 - i. Norma/nilai social yang menekankan perlunya orang berusaha bekerjasama menyelesaikan perbedaan-perbedaan. Pekerja Sosial melakukan persuasi kepada orang lain agar mereka mau bekerjasama (duduk dalam satu meja), walaupun memiliki tujuan yang berbeda-beda.
 - ii. Relasi tawar-menawar ini merupakan cara memperoleh sumber-sumber yang dapat diakses
 - iii. Kedudukan/kekuatan beberapa aparatur pemerintah sebagai system sumber dapat dilibatkan dalam relasi tawar-menawar ini.
 - c. Relasi Konflik : Relasi ini dapat terwujud manakala :
 - i. Relasi tawar-menawar tidak berhasil, pihak-pihak yang terlibat tidak memahami hakikat persetujuan.
 - ii. Terjadi polarisasi diantara perbedaan-perbedaan, tuntutan-

tuntutan dan tujuan-tujuan. iii. Tujuan bagi Pekerja Sosial dan warga masyarakat yang berkonflik dianggap gawat oleh pihak ketiga/pihak lain yang memiliki kepentingannya sendiri, sehingga mereka harus diposisikan sebagai system sasaran. Tidak ada minat sama sekali bagi pihak-pihak yang bertikai untuk membicarakan perbedaan-perbedaan dan persetujuan.

8.14 Penanganan Dan Pengendalian Konflik

Pekerja sosial pada prinsipnya memulai dengan kegiatan : pengumpulan data, pengetesan data, analisis data, dan membuat kesimpulan. Pada tahapan pengumpulan data/informasi, pekerja sosial mengumpulkan informasi utama tentang diri klien itu sendiri, maupun tentang masalah konflik yang sedang dihadapi, dan kondisi atau situasi lingkungan sosialnya (person - problem - situation). Fokus utama intervensi pekerjaan sosial adalah keberfungsian sosial (sosial functioning) yaitu interaksi antara orang dengan lingkungan sosialnya yang dapat menyebabkan timbulnya masalah atau terjadinya konflik. Kesulitan apa yang dihadapi atau ketidakenakan yang dirasakan, faktor-faktor penyebabnya, serta akibat yang ditimbulkannya. Oleh karena itu hasil assessment dapat sangat bermanfaat dalam rangka sbb: a. Penggunaan informasi untuk penetapan keputusan-keputusan tentang prioritas masalah dan apa yang akan dikerjakan untuk pemecahan masalah tersebut. b. Mengetahui spesifikasi masalah, penyebab masalah, pertimbangan alternative atau pendekatan-pendekatan untuk pemecahan masalah dan, c. Seleksi penentuan tujuan dalam rangka penyusunan perencanaan pemecahan masalah. Pelaksanaan kegiatan dari upaya penanganan, pengelolaan dan pengendalian serta cara pandang konflik sbb;

1. PENANGANAN KONFLIK.

Penangan konflik dapat dilakukan dalam tiga bahagian sbb; a. Penanganan konflik dalam peristiwa sehari – hari : a). Membuat suatu proses yang menguji dari dua sisi untuk meningkatkan kesamaan pemahaman satu sama lain. b). Bertanyalah jika reaksi itu proporsional dengan keadaan, sehingga paling tidak membawa sisa emosi dari peristiwa lainnya untuk diselesaikan. c). Identifikasikan butir-butir kesepakatan dan segera menindaklanjutinya, serta mengidentifikasi butir-butir ketidaksepakatan untuk tidak ditindak lanjuti. b. Penanganan pertentangan konflik : a). Membuat suasana yang aman termasuk menciptakan suatu lingkungan dimana setiap orang merasa aman, yaitu dengan membangun suasana informal, menetapkan kawasan netral, berada dalam kendali dengan agenda kegiatan yang mudah diatur. b). Tegastah terhadap fakta tetapi lunak terhadap orang serta mengambil penambahan waktu untuk mendapatkan data dan informasi secara detail. c). Membuat pekerjaan resmi sebagai kegiatan team dengan membagi tanggung jawab sehingga setiap orang mempunyai kesamaan tanggung jawab serta mempunyai alternatif untuk menyesuaikan diri. d). Mencari kesepakatan minimal tetapi tidak dianjurkan begitu mudahnya membuat kompromi. e). Memberikan waktu yang cukup untuk menarik kelompok yang bersaing agar dapat menerima kesepakatan tanpa memberikan konsesi atau mengeluarkan tekanan. d). Upaya ini sangat susah untuk mendudukan orang-orang yang bertikai berada dalam satu meja, selama yang bersangkutan belum menyadari dan faham untuk membangun perdamaian (peach building), namun harus diupayakan secara keras. c. Penanganan penyelesaian konflik : a). Informasi dan data secara detail adalah sangat penting sehingga campur tangan team dari luar harus mau dan mampu memperhatikan data

dan informasi secara detail, sehingga dapat menyelami dan memperhitungkan emosi negatif secara cermat. b). Waktu harus disediakan secara longgar untuk dapat mewawancari semua orang yang terlibat dalam konflik, sehingga dengan demikian dapat dilakukan pengungkapan dan pemahaman masalah yang sesungguhnya dirasakan atau dihadapi masing-masing. c). Alasan yang logis sering tidak efektif untuk menyadarkan kelompok yang sedang bertikai untuk mengakhiri konflik, karena kentalnya perbedaan yang diunjukkan secara menyolok. Untuk itu dicarikan sumber alternatif untuk menyalurkan energinya agar kadar konfliknya berada pada tahap yang lebih rendah. d). Menjelaskan tujuan penanganan konflik dengan menciptakan suasana yang menumbuhkan rasa untuk tidak harus selalu menang, kecuali dengan menghargai kearifan setiap orang.

2. PENGELOLAAN KONFLIK

- a. Pendekatan win - win solution Prinsip-prinsip pendekatan sama-sama menang atau saling menguntungkan serta saling memuaskan, dimana kedua belah pihak menang dalam keberpihakan atas proses penegakan keadilan dan kebenaran, tetapi kalau masih belum tercapai dapat ditempuh upaya kompromi.
- b. Belajar merespon Merespon disini adalah belajar memberikan stimulus dalam bentuk pertimbangan yang arif dan bijaksana. Kalau bereaksi kecenderungannya hanya belajar mendengarkan kemauannya diri sendiri, tetapi kalau merespon lebih banyak mendengarkan orang lain.
- c. Penggunaan bahasa yang baik dan positif Ada pepatah bahasa kawi jawa kuno : *Ajining diri dumunung ana ing lati*. Artinya bahwa harga diri seseorang berada pada apa yang diucapkan melalui bibir dan lidahnya. Oleh karena

itu harus berhati-hati menggunakan bahasa, karena kata-kata yang diucapkan biasanya bermakna, sehingga diupayakan menggunakan bahasa yang baik dan positif.

- d. Mengenali terjadinya emosi Mengamati segala kejadian atau permasalahan yang dapat menimbulkan kemarahan yang diakibatkan adanya emosi yang tidak terkendalikan. Kecerdasan emosional (EQ) mencakup kemampuan memotivasi dirinya sendiri, dan mampu menangani atau mengendalikan dorongan hati, frustrasi, stress, yang memerlukan pengharapan dan empati.
- e. Faktor - faktor ketidak-enakan Faktor-faktor yang dapat menggerakkan timbulnya konflik adalah sesuatu yang tidak mengenakkan seperti : kemarahan, ketakutan, kejengkelan, perasaan bersalah, perasaan terluka hatinya, penyesalan, kecemasan, trauma, dan sebagainya. Kalau faktor-faktor ketidak-enakan tersebut dipelajari sebab-sebabnya, maka dapat menemukan langkah positif menuju kearah penyelesaian konflik.
- f. Strategi pribadi Untuk mengendalikan rasaketidak-enakan maka diperlukan strategi pribadi misalnya dengan gerakan-gerakan tubuh untuk memejamkan mata sejenak, melepaskan ketegangan, mengatur seni pernafasan, berkonsentrasi kepada pokok permasalahan yang sesungguhnya, dan sebagainya yang dapat mengekspresikan tingkat emosinya.
- g. Mediasi Seni mediasi diperlukan bila suatu konflik semakin memburuk sehingga diperlukan pihak ketiga sebagai mediator, untuk menengahi konflik-konflik yang terjadi. Dalam mediasi sangat diperlukan suatu keahlian dalam bernegosiasi. Seorang mediator harus netral, adil, berperilaku yang baik, memiliki keterampilan untuk menganalisis, faham terhadap permasalahan yang terjadi, keterbukaan dalam penanganan masalah,

memiliki integritas dan etika yang baik, kreatif dan fleksibel serta mampu menemukan dan mengembangkan perilaku pribadinya masing-masing.

- h. *Negosiasi Seni* negosiasi adalah dimulai dengan belajar untuk mendengar terlebih dahulu permasalahan yang berkaitan dengan konflik, menekan tuntutan-tuntutan yang diajukan salah satu pihak tanpa kejelasan titik persoalannya, kemudian menghindari negosiasi yang bersifat konfrontatif.
- i. Pengembangan pendekatan pengelolaan konflik Pendekatan pengelolaan konflik dengan mempersatukan (*integrating*), kerelaan untuk membantu (*obliging*), mendominasi (*dominating*), menghindar (*avoiding*), dan kompromi (*compromising*).
- j. *Respon penolakan* Respon penolakan merupakan usaha untuk menghadapi aspek emosional konflik, seperti : cemas, menerima, memberikan tanggapan (lari atau menyerang) dan refleksi yang seimbang.
- k. *Gap inter personal* Komunikasi merupakan gap inter personal, karena selama konflik berlangsung maka komunikasi yang baik sulit diwujudkan akibat banyaknya kata-kata yang dilontarkan mestinya tidak digunakan sebagaimana mestinya, karena mengganggu perasaan orang lain dan dapat menjadikan gap interpersonal.
- k. *Refleksiologi emosional* Perpindahan gerak dari kerjasama yang sifatnya terpaksa dan sering muncul pada saat eskalasi konflik meningkat, sehingga sering dijumpai unsur saling menyalahkan, merahasiakan sesuatu, perasaan tertekan, kemarahan, dan sebagainya.

3. PENGENDALIAN KONFLIK

Perlakuan pengendalian konflik dilaksanakan melalui ;

- a. Proses pengendalian konflik Melakukan persepsi tentang konflik itu sendiri, apa komponennya, dari mana sumbernya, bagaimana realisasinya, cara menghindarinya, implementasi penanganannya, pemilihan strategi yang digunakan, evaluasi dampak yang ditimbulkan oleh konflik.
- b. Cara pengendalian konflik Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan sesuai persepsi masing-masing yang harus dipenuhi disesuaikan dengan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dan dapat dimanfaatkan. Kemudian minta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain dengan memberikan argumentasi kuat terhadap posisi dimaksud, sehingga akan terwujud berbagai alternatif tindakan antara lain berupa: sikap sabar, penghindaran, kekerasan, negosiasi, mediasi, konsiliasi, arbitasi, peradilan, dan sebagainya.
- c. Tindakan pengendalian konflik a). Menghindar b). Kompromi c). Kompetisi d). Akomodasi e). Kolaborasi.
- d. Kontribusi untuk pengendalian konflik sebagai hasil asesmen a). Sanggup menyampaikan pokok masalah penyebab timbulnya konflik. b.) Mau mengakui adanya konflik c). Bersedia melatih diri untuk mendengarkan dan mempelajari perbedaan d). Sanggup mengajukan usul atau nasihat e). Meminimalisasi ketidakcocokan. Sistematisanya sbb :
 - a. Pembentukan team
 - b. Melakukan proses intervensi
 - c. Melakukan parameter
 - d. Melakukan pengumpulan data
 - e. Wawancara
 - f. Menyusun ulang issue

- g. Menciptakan alternative
- h. Evaluasi dan kesepakatan



BAB IX

NEGOSIASI DAN APLIKASINYA

Negosiasi merupakan kosakata yang sudah sering kita dengar. Negosiasi merupakan proses yang sering sekali kita lakukan dalam hidup dan sering pula kita tidak sadar kalau kita tengah melakukan negosiasi. Untuk itu, perlu terlebih dahulu dijelaskan mengenai apa pengertian dari negosiasi berdasarkan kamus hukum dan beberapa pendapat ahli

9.1 Pengertian Negosiasi

Menurut ensiklopedi online wikipedia, adalah, *Negotiation is the process whereby interested parties resolve disputes, agree upon courses of action, bargain for individual or collective advantage, and/or attempt to craft outcomes which serve their mutual*

interests. It is usually regarded as a form of alternative dispute resolution.

Negosiasi menurut kamus hukum Black's Law dapat dijabarkan sebagai berikut.

A consensual bargaining process in which the parties attempt to reach agreement on a disputed or potentially disputed matter. Negotiation usu. involves complete autonomy for the parties involved, without the intervention of third parties.

Negosiasi menurut Jaqueline M. Nolan-Haley adalah: *"Negotiation may be generally defined as a consensual bargaining process in which parties attempt to reach agreement on a disputed or potentially disputed matter."* Terjemahan bebasnya adalah: "Negosiasi dapat diartikan secara umum sebagai konsensual dari proses penawaran antara para pihak untuk mencapai suatu kesepakatan tentang suatu sengketa atau sesuatu hal yang berpotensi menjadi sengketa."

Negosiasi menurut Suyud Margono adalah: "Proses konsensus yang digunakan para pihak untuk memperoleh kesepakatan di antara mereka." Negosiasi menurut H. Priyatna Abdurrasyid adalah: "Suatu cara di mana individu berkomunikasi satu sama lain mengatur hubungan mereka dalam bisnis dan kehidupan sehari-harinya" atau "Proses yang dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan kita ketika ada pihak lain yang menguasai apa yang kita inginkan"

Ciri-ciri teks negosiasi yang paling menonjol yaitu dapat mencari penyelesaian dan menghasilkan keputusan yang saling menguntungkan. Tujuan dilakukannya negosiasi untuk mendapatkan kata 'sepakat' dari aktivitas melakukan tawar menawar dengan orang lain dalam hal jual beli, pengusaha dan pihak bank, maupun lainnya. Tawar menawar ini sering disebut juga dengan **negosiasi**. Dibawah nanti akan kami urai *pengertian teks negosiasi dan struktur nya* secara rinci.

Pengertian Negosiasi

Teks Negosiasi adalah bentuk interaksi sosial yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan diantara pihak-pihak yang mempunyai kepentingan yang berbeda.

Kedua pihak yang melakukan negosiasi mempunyai hak terhadap hasil yang akan disepakati. Hasil akhir negosiasi harus mempunyai persetujuan dari semua pihak sehingga semua pihak menerima hasil akhir dengan kesepakatan bersama.

Negosiasi adalah bentuk interaksi sosial yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama, sehingga keduanya saling sepakat dan diuntungkan.

Negosiasi ini dilakukan apabila ada dua pihak yang awalnya memiliki perbedaan pendapat, sehingga harus mencari kesepakatan bersama.

Kalau teman-teman kurang akrab dengan kata Negosiasi, sebenarnya Negosiasi itu sama juga maknanya dengan **Tawar Menawar**.

Negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan jalan berunding untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak dengan pihak lain. Orang yang melakukan negosiasi **disebut negosiator**. Istilah negosiasi biasanya digunakan dan dapat dijumpai dikalangan orang-orang yang ingin memecahkan persoalan yang tidak dapat diselesaikan sendirian atau dihadapi dengan cara bersama-sama. Dengan demikian, negosiasi dapat berlangsung jika ada dua orang atau lebih yang berkehendak untuk bertukar pikiran memecahkan suatu masalah yang dihadapi bersama. Biasanya, negosiasi menyangkut permasalahan orang banyak. Negosiasi merupakan suatu kegiatan yang biasa

dilakukan dalam berbagai lapangan kehidupan, seperti dalam dunia **bisnis** dan **organisasi**.

9.2 Urgensi dan Ciri-Ciri Negosiasi

Yang membedakan teks negosiasi dengan teks lainnya karena negosiasi mempunyai ciri-ciri diantaranya:

- Menghasilkan kesepakatan (yang saling menguntungkan).
- Mengarah pada tujuan praktis.
- Memprioritaskan kepentingan bersama.
- Merupakan sarana untuk mencari penyelesaian.

Kaidah kebahasaan yang biasanya digunakan dalam negosiasi diantaranya:

- Menggunakan bahasa yang santun.
- Terdapat ungkapan persuasif (bahasa untuk membujuk).
- Berisi pasangan tuturan.
- Kesepakatan yang dihasilkan tidak merugikan dua belah pihak.
- Bersifat memerintah dan memenuhi perintah.
- Tidak berargumen dalam 1 waktu.
- Didasari argumen yang kuat disertai fakta.
- Minta alasan dari pihak mitra negosiasi (mengapa ya/tidak).
- Jangan menyela argumen.

Adapun tujuan dilakukan negosiasi dalam hal bisnis, beberapa diantaranya untuk:

- Mencapai kesepakatan yang memiliki kesamaan persepsi, saling pengertian dan persetujuan.
- Mencapai penyelesaian atau jalan keluar dari masalah yang dihadapi secara bersama.

- Mencapai kondisi saling menguntungkan dan tidak ada yang dirugikan (*win-win solution*).

Kemampuan Dasar Bernegosiasi

Sebelum melakukan negosiasi, semua negosiator harus memahami mengenai filosofi dalam bernegosiasi. Mengacu pada pengertian negosiasi, dasar dalam melakukan negosiasi adalah bahwa kesepakatan yang diambil menguntungkan semua pihak, atau semua orang menang.

Hal tersebut dapat dicapai dengan mempertimbangkan semua aspek negosiasi dari berbagai sudut pandang. Adapun beberapa kemampuan dasar melakukan negosiasi adalah sebagai berikut:

1. Tajam dalam berpikir
2. Sabar dalam bertindak
3. Dapat beradaptasi dengan baik
4. Memiliki daya tahan
5. Kemampuan **sosialisasi** yang baik
6. Kemampuan konsentrasi yang baik
7. Memiliki kemampuan artikulasi
8. Punya selera humor yang baik

Manfaat negosiasi yaitu untuk menciptakan jalinan kerja sama antara institusi, badan usaha, maupun perorangan dalam melakukan suatu usaha dan kegiatan bersama atas dasar saling pengertian.

Proses negosiasi akan memberikan manfaat bagi perusahaan diantaranya membuat hubungan bisnis menjadi lebih luas dan pasar lebih berkembang

9.3 Dampak dari Negosiasi

Terdapat 7 unsur yang menyusun negosiasi sehingga menjadi satu kesatuan yang utuh, berikut ini struktur kompleks teks negosiasi:

1. **Orientasi:** Kalimat pembuka, biasanya ucapan salam. Fungsinya untuk memulai negosiasi.
2. **Permintaan:** Suatu hal berupa barang atau jasa yang ingin dibeli oleh pembeli.
3. **Pemenuhan:** Kesanggupan hal berupa barang atau jasa dari penjual yang diminta oleh pembeli.
4. **Penawaran:** Puncaknya negosiasi yang terjadi, kedua pihak saling tawar menawar.
5. **Persetujuan:** Kesepakatan antara kedua belah pihak terhadap negosiasi yang telah dilakukan.
6. **Pembelian:** Keputusan konsumen jadi menyetujui negosiasi itu atau tidak.

Negosiasi memiliki 3 bagian struktur, yaitu

- Pembukaan, berisi kata pembuka, biasanya berisi kalimat salam, perkenalan, dan sejenisnya.
- Isi, berisi hal-hal penting yang bisa mengundang negosiasi, kemudian muncul juga tawar-menawar(negosiasi), sampai mendapatkan kesepakatan.
- Penutup, kedua pihak yang negosiasi setuju, dan mengucapkan terimakasih.

Selain itu, ada berapa hal krusial yang harus diperhatikan oleh negosiator saat melakukan proses negosiasi, diantaranya:

- Dalam menyampaikan pendapat harus disertai dengan alasan, fakta, atau contoh yang jelas agar mudah dimengerti oleh pihak lain.
- Pendapat harus disampaikan dengan volume suara yang sesuai, intonasi dan pilihan kata yang tepat.
- Penyampaian pendapat harus dilakukan dengan jelas, lancar, dan sopan.
- Tidak mudah menerima atau menolak pendapat pihak lain tapi harus melalui berbagai pertimbangan.

9.4 Implementasi Negosiasi di dunia Industri

Hasil yang diinginkan dari sebuah **negosiasi** itu akan terpenuhi jika pertukaran pendapat antara dua belah pihak berlangsung terarah. Hal itu akan tercipta jika setiap orang yang terlibat menyadari tugas masing-masing dan terbuka terhadap pendapat orang lain. Negosiasi biasanya dapat berjalan jika para peserta sadar bahwa pendapat lumrah dalam mencapai suatu tujuan untuk kepentingan bersama. Bernegosiasi akan selalu diwarnai oleh adu pendapat dan tanya jawab antarorang atau kelompok. Dalam bernegosiasi setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan alasan, menolak suatu gagasan, memberi tanggapan dan saran, serta menyimpulkan kesepakatan bersama.

Dalam melakukan **proses negosiasi**, seorang negosiator perlu memperhatikan hal-hal berikut ini:

- Pendapat yang dikemukakan disertai alasan, fakta, atau contoh yang jelas.
- Pendapat yang dikemukakan disampaikan dengan lancar, jelas, dan sopan.
- Perhatikan kejelasan pendapat yang dikemukakan.
- Agar mudah dipahami orang lain, sampaikan pendapat-pendapat dengan intonasi dan suara yang keras.

Banyak sekali hal-hal yang ada di kehidupan kita yang berkaitan dengan yang namanya Negosiasi. Misalnya sebagai berikut :

- Menawar saat beli buah di pasar.
- Memberikan saran, saat ada teman yang mengemukakan sesuatu.
- Meminta bantuan dana sponsor.

Contoh teks negosiasi singkat jual beli

Penjual : Ada yang bisa dibantu mas?

Pembeli : Baju yang ini ukuran L ada enggak?

Penjual : Ada mas, sebentar saya ambil.

Pembeli : Iya.

Penjual : Ini mas yang ukuran L.

Pembeli : Berapa harganya mas?

Penjual : Itu 300 ribu, pas nya 290 ribu

Pembeli : Bisa 260 enggak pak?

Penjual : Tidak bisa mas, paling kurangi 5 ribu jadi 285 ribu.

Pembeli : Ya 280 ribu deh pak, langsung saya beli.

Penjual : Iya baiklah.

Menganalisis Contoh Struktur Teks Negosiasi

Pada contoh teks negosiasi diatas, berikut ini adalah Analisis Strukturnya

Analisis Teks Negosiasi

- Penjual : Mari dek, buahnya manis dan segar, silakan dipilih. → Pembukaan
- Anak : Pak, buah semangkanya berapa harganya 1kg?
- Penjual : Harganya Rp 30.000/kg, dek. Mau beli berapa kg?
- Anak : Saya mau 2KG pak, tapi uang saya Rp 50.000, apa boleh? → Isi
- Penjual : Iya sudah, nga papa dek. Ini saya pilihkan yang manis ya.
- Anak : Baik Pak, terimakasih ya, ini uangnya Rp 50.000
- Penjual : Iya, sama-sama. → Penutup

Materibahasa.com

Sumber : <https://materibahasa.com/negosiasi-pengertian-tujuan-penerapan-dan-contoh-negosiasi/>



BAB IX

KOMUNIKASI DALAM INDUSTRI DAN ORGANISASI

10.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi adalah sebuah tindakan untuk berbagi informasi, gagasan atau pun pendapat dari setiap partisipan komunikasi yang terlibat didalamnya guna mencapai kesamaan makna. Tindak komunikasi tersebut dapat dilakukan dalam berbagai konteks. Konteks komunikasi yang telah dibahas pada modul-modul sebelumnya adalah komunikasi antarpribadi (*interpersonal Communication*) dan komunikasi kelompok. Konteks komunikasi selanjutnya yang akan kita bahas adalah komunikasi organisasi.

Tindak komunikasi dalam suatu organisasi berkaitan dengan pemahaman mengenai peristiwa komunikasi yang terjadi didalamnya, seperti apakah instruksi pimpinan sudah dilaksanakan dengan benar oleh karyawan atau pun bagaimana karyawan/bawahan mencoba menyampaikan keluhan kepada atasan, memungkinkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan hasil yang diharapkan. Ini hanya satu contoh sederhana untuk memperlihatkan bahwa komunikasi merupakan aspek penting dalam suatu organisasi, baik organisasi yang mencari keuntungan ekonomi maupun organisasi yang bersifat sosial kemasyarakatan.

10.2 Pengertian komunikasi Organisasi

Sebelum membahas pengertian komunikasi organisasi sebaiknya kita uraikan terminologi yang melekat pada konteks komunikasi organisasi, yaitu komunikasi dan organisasi. Komunikasi berasal dari bahasa latin "communis" atau 'common" dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, "commonness". Atau dengan ungkapan yang lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya. Kendala utama dalam berkomunikasi adalah kita seringkali mempunyai makna yang berbeda terhadap lambang yang sama.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan

masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Hubungan yang dilakukan oleh unsur pimpinan antara lain kelangsungan hidup berorganisasi untuk mencapai perkembangan ke arah yang lebih baik dengan menciptakan hubungan kerja sama dengan bawahannya. Hubungan yang dilakukan oleh bawahan sudah tentu mengandung maksud untuk mendapatkan simpati dari pimpinan yang merupakan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja ke arah yang lebih baik. Hal ini tergantung dari kebutuhan dan cara masing-masing individu, karena satu sama lain erat hubungannya dengan keahlian dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Onong Uchyana Effendi, dalam bukunya "Dimensi-Dimensi Komunikasi" hal. 50, komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

1. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi ini penerapannya antara pribadi/individu dalam usaha menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama.

2. Komunikasi kelompok

Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok, sehingga komunikasi menjadi lebih luas. Dalam usaha menyampaikan informasi, komunikasi dalam kelompok tidak seperti komunikasi antar pribadi.

3. Komunikasi massa

Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

1) *Komunikasi dalam organisasi*

- Komunikasi ibarat darah manusia dalam tubuh
- Komunikasi sebagai perekat organisasi
- Komunikasi sebagai minyak pelumas yang melicinkan fungsi organisasi
- Komunikasi sebagai pengikat sistem

2) *Fungsi komunikasi dalam organisasi*

- Proaksi dan regulasi
- Menentukan tujuan organisasi
- Menentukan area permasalahan
- Mengevaluasi performa
- Memberikan komando, instruksi, memimpin, dan mempengaruhi inovasi
- Mendapatkan informasi baru
- Cara mengkomunikasikan sesuatu yang baru dalam sosialisasi dan perbaikan- Harga diri anggota

10.3 KOMUNIKASI VERBAL

- **Komunikasi Verbal**

Komunikasi verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Bahasa dapat juga dianggap sebagai sistem kode verbal (Deddy Mulyana, 2005). Bahasa dapat didefinisikan sebagai seperangkat simbol, dengan aturan untuk mengkombinasikan simbol-simbol tersebut, yang digunakan dan dipahami suatu komunitas.

Jalaluddin Rakhmat (1994), mendefinisikan bahasa secara fungsional dan formal. Secara fungsional, bahasa diartikan sebagai alat yang dimiliki bersama untuk mengungkapkan gagasan. Ia menekankan dimiliki bersama, karena bahasa hanya dapat dipahami bila ada kesepakatan di antara anggota-anggota kelompok sosial untuk menggunakannya. Secara formal, bahasa diartikan sebagai semua kalimat yang terbayangkan, yang dapat dibuat menurut peraturan tatabahasa. Setiap bahasa mempunyai peraturan bagaimana kata-kata harus disusun dan dirangkaikan supaya memberi arti. Kalimat dalam bahasa Indonesia Yang berbunyi "Di mana saya dapat menukar uang?" akan disusun dengan tatabahasa bahasa-bahasa yang lain sebagai berikut:

Inggris: Dimana dapat saya menukar beberapa uang?
(Where can I change some money?).

Perancis: Di mana dapat saya menukar dari itu uang?
(Ou puis-je change de l'argent?).

Jerman: Di mana dapat saya sesuatu uang menukar?
(Wo kann ich etwas Geld wechseln?).

Spanyol: Di mana dapat menukar uang? (Donde puedo cambiar dinero?).

Tatabahasa meliputi tiga unsur: fonologi, sintaksis, dan semantik. Fonologi merupakan pengetahuan tentang bunyi-bunyi dalam bahasa. Sintaksis merupakan pengetahuan tentang cara pembentukan kalimat. Semantik merupakan pengetahuan tentang arti kata atau gabungan kata-kata.

Menurut Larry L. Barker (dalam Deddy Mulyana, 2005), bahasa mempunyai tiga fungsi: penamaan (naming atau labeling), interaksi, dan transmisi informasi.

1. Penamaan atau penjurukan merujuk pada usaha mengidentifikasi objek, tindakan, atau orang dengan menyebut namanya sehingga dapat dirujuk dalam komunikasi.
2. Fungsi interaksi menekankan berbagi gagasan dan emosi, yang dapat mengundang simpati dan pengertian atau kemarahan dan kebingungan.
3. Melalui bahasa, informasi dapat disampaikan kepada orang lain, inilah yang disebut fungsi transmisi dari bahasa. Keistimewaan bahasa sebagai fungsi transmisi informasi yang lintas-waktu, dengan menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan, memungkinkan kesinambungan budaya dan tradisi kita.

Cansandra L. Book (1980), dalam *Human Communication: Principles, Contexts, and Skills*, mengemukakan agar komunikasi kita berhasil, setidaknya bahasa harus memenuhi tiga fungsi, yaitu:

- Mengetahui dunia di sekitar kita. Melalui bahasa kita mempelajari apa saja yang menarik minat kita, mulai dari sejarah suatu bangsa yang hidup pada masa lalu sampai pada kemajuan teknologi saat ini.
- Berhubungan dengan orang lain. Bahasa memungkinkan kita bergaul dengan orang lain untuk kesenangan kita, dan atau mempengaruhi mereka untuk mencapai tujuan kita.

Melalui bahasa kita dapat mengendalikan lingkungan kita, termasuk orang-orang di sekitar kita.

- Untuk menciptakan koherensi dalam kehidupan kita. Bahasa memungkinkan kita untuk lebih teratur, saling memahami mengenal diri kita, kepercayaan-kepercayaan kita, dan tujuan-tujuan kita.

Keterbatasan Bahasa:

- Keterbatasan jumlah kata yang tersedia untuk mewakili objek.

Kata-kata adalah kategori-kategori untuk merujuk pada objek tertentu: orang, benda, peristiwa, sifat, perasaan, dan sebagainya. Tidak semua kata tersedia untuk merujuk pada objek. Suatu kata hanya mewakili realitas, tetapi bukan realitas itu sendiri. Dengan demikian, kata-kata pada dasarnya bersifat parsial, tidak melukiskan sesuatu secara eksak.

Kata-kata sifat dalam bahasa cenderung bersifat dikotomis, misalnya baik-buruk, kaya-miskin, pintar-bodoh, dsb.

Kata-kata bersifat ambigu dan kontekstual.

Kata-kata bersifat ambigu, karena kata-kata merepresentasikan persepsi dan interpretasi orang-orang yang berbeda, yang menganut latar belakang sosial budaya yang berbeda pula. Kata *berat*, yang mempunyai makna yang nuansanya beraneka ragam*. Misalnya: tubuh orang itu *berat*; kepala saya *berat*; ujian itu *berat*; dosen itu memberikan sanksi yang *berat* kepada mahasiswanya yang nyontek.

Kata-kata mengandung bias budaya.

Bahasa terikat konteks budaya. Oleh karena di dunia ini terdapat berbagai kelompok manusia dengan budaya dan subbudaya yang berbeda, tidak mengherankan bila terdapat

kata-kata yang (kebetulan) sama atau hampir sama tetapi dimaknai secara berbeda, atau kata-kata yang berbeda namun dimaknai secara sama. Konsekuensinya, dua orang yang berasal dari budaya yang berbeda boleh jadi mengalami kesalahpahaman ketika mereka menggunakan kata yang sama. Misalnya kata *awak* untuk orang Minang adalah saya atau kita, sedangkan dalam bahasa Melayu (di Palembang dan Malaysia) berarti kamu.

Komunikasi sering dihubungkan dengan kata Latin *communis* yang artinya sama. Komunikasi hanya terjadi bila kita memiliki makna yang sama. Pada gilirannya, makna yang sama hanya terbentuk bila kita memiliki pengalaman yang sama. Kesamaan makna karena kesamaan pengalaman masa lalu atau kesamaan struktur kognitif disebut *isomorfisme*. *Isomorfisme* terjadi bila komunikasi-komunikasi berasal dari budaya yang sama, status sosial yang sama, pendidikan yang sama, ideologi yang sama; pendeknya mempunyai sejumlah maksimal pengalaman yang sama. Pada kenyataannya tidak ada *isomorfisme* total.

Percampuran adukkan fakta, penafsiran, dan penilaian.

Dalam berbahasa kita sering mencampurkan fakta (uraian), penafsiran (dugaan), dan penilaian. Masalah ini berkaitan dengan dengan kekeliruan persepsi. Contoh: apa yang ada dalam pikiran kita ketika melihat seorang pria dewasa sedang membelah kayu pada hari kerja pukul 10.00 pagi? Kebanyakan dari kita akan menyebut orang itu sedang *bekerja*. Akan tetapi, jawaban sesungguhnya bergantung pada: Pertama, apa yang dimaksud *bekerja*? Kedua, apa pekerjaan tetap orang itu untuk mencari nafkah? Bila yang dimaksud *bekerja* adalah melakukan pekerjaan tetap untuk mencari nafkah, maka orang itu memang sedang *bekerja*. Akan tetapi, bila pekerjaan tetap orang itu adalah sebagai dosen, yang pekerjaannya adalah membaca, berbicara, menulis, maka

membelah kayu bakar dapat kita anggap bersantai baginya, sebagai selingan di antara jam-jam kerjanya.

Ketika kita berkomunikasi, kita menterjemahkan gagasan kita ke dalam bentuk lambang (verbal atau nonverbal). Proses ini lazim disebut penyandian (*encoding*). Bahasa adalah alat penyandian, tetapi alat yang tidak begitu baik (lihat keterbatasan bahasa di atas), untuk itu diperlukan kecermatan dalam berbicara, bagaimana mencocokkan kata dengan keadaan sebenarnya, bagaimana menghilangkan kebiasaan berbahasa yang menyebabkan kerancuan dan kesalahpahaman.

10.4 KOMUNIKASI Non VERBAL

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang menggunakan pesan-pesan nonverbal. Istilah nonverbal biasanya digunakan untuk melukiskan semua peristiwa komunikasi di luar kata-kata terucap dan tertulis. Secara teoritis komunikasi nonverbal dan komunikasi verbal dapat dipisahkan. Namun dalam kenyataannya, kedua jenis komunikasi ini saling jalin menjalin, saling melengkapi dalam komunikasi yang kita lakukan sehari-hari.

Klasifikasi komunikasi herbal

Jalaludin Rakhmat (1994) mengelompokkan pesan-pesan nonverbal sebagai berikut:

- Pesan kinesik. Pesan nonverbal yang menggunakan gerakan tubuh yang berarti, terdiri dari tiga komponen utama: pesan fasial, pesan gestural, dan pesan postural.

Pesan fasial menggunakan air muka untuk menyampaikan makna tertentu. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa wajah dapat menyampaikan paling sedikit sepuluh kelompok makna: kebahagiaan, rasa terkejut, ketakutan, kemarahan, kesedihan, kemuakan, pengecaman, minat, ketakjuban, dan tekad. Leathers (1976)

menyimpulkan penelitian-penelitian tentang wajah sebagai berikut: a. Wajah mengkomunikasikan penilaian dengan ekspresi senang dan taksenang, yang menunjukkan apakah komunikator memandang objek penelitiannya baik atau buruk; b. Wajah mengkomunikasikan berminat atau tak berminat pada orang lain atau lingkungan; c. Wajah mengkomunikasikan intensitas keterlibatan dalam situasi situasi; d. Wajah mengkomunikasikan tingkat pengendalian individu terhadap pernyataan sendiri; dan wajah barangkali mengkomunikasikan adanya atau kurang pengertian.

Pesan gestural menunjukkan gerakan sebagian anggota badan seperti mata dan tangan untuk mengkomunikasi berbagai makna.

Pesan postural berkenaan dengan keseluruhan anggota badan, makna yang dapat disampaikan adalah: a. Immediacy yaitu ungkapan kesukaan dan ketidak sukaan terhadap individu yang lain. Postur yang condong ke arah yang diajak bicara menunjukkan kesukaan dan penilaian positif; b. Power mengungkapkan status yang tinggi pada diri komunikator. Anda dapat membayangkan postur orang yang tinggi hati di depan anda, dan postur orang yang merendah; c. Responsiveness, individu dapat bereaksi secara emosional pada lingkungan secara positif dan negatif. Bila postur anda tidak berubah, anda mengungkapkan sikap yang tidak responsif.

- Pesan proksemik disampaikan melalui pengaturan jarak dan ruang. Umumnya dengan mengatur jarak kita mengungkapkan keakraban kita dengan orang lain.
- Pesan artifaktual diungkapkan melalui penampilan tubuh, pakaian, dan kosmetik. Walaupun bentuk tubuh relatif menetap, orang sering berperilaku dalam hubungan dengan orang lain sesuai dengan persepsinya tentang tubuhnya

(body image). Erat kaitannya dengan tubuh ialah upaya kita membentuk citra tubuh dengan pakaian, dan kosmetik.

- Pesan paralinguistik adalah pesan nonverbal yang berhubungan dengan dengan cara mengucapkan pesan verbal. Satu pesan verbal yang sama dapat menyampaikan arti yang berbeda bila diucapkan secara berbeda. Pesan ini oleh Dedy Mulyana (2005) disebutnya sebagai parabahasa.
- Pesan sentuhan dan bau-bauan.

Alat penerima sentuhan adalah kulit, yang mampu menerima dan membedakan emosi yang disampaikan orang melalui sentuhan. Sentuhan dengan emosi tertentu dapat mengkomunikasikan: kasih sayang, takut, marah, bercanda, dan tanpa perhatian.

Bau-bauan, terutama yang menyenangkan (wewangian) telah berabad-abad digunakan orang, juga untuk menyampaikan pesan –menandai wilayah mereka, mengidentifikasi keadaan emosional, pencitraan, dan menarik lawan jenis.

10.5 Fungsi komunikasi verbal

Mark L. Knapp (dalam Jalaludin, 1994), menyebut lima fungsi pesan nonverbal yang dihubungkan dengan pesan verbal:

1. Repetisi, yaitu mengulang kembali gagasan yang sudah disajikan secara verbal. Misalnya setelah mengatakan penolakan saya, saya menggelengkan kepala.
2. Substitusi, yaitu menggantikan lambang-lambang verbal. Misalnya tanpa sepatah katapun kita berkata, kita menunjukkan persetujuan dengan mengangguk-anggukkan kepala.
3. Kontradiksi, menolak pesan verbal atau memberi makna yang lain terhadap pesan verbal. Misalnya anda 'memuji'

- prestasi teman dengan mencibirkan bibir, seraya berkata "Hebat, kau memang hebat."
4. Komplemen, yaitu melengkapi dan memperkaya makna pesan nonverbal. Misalnya, air muka anda menunjukkan tingkat penderitaan yang tidak terungkap dengan kata-kata.
 5. Aksentuasi, yaitu menegaskan pesan verbal atau menggarisbawahinya. Misalnya, anda mengungkapkan betapa jengkelnya anda dengan memukul meja.

Sementara itu, Dale G. Leathers (1976) dalam *Nonverbal Communication Systems*, menyebutkan enam alasan mengapa pesan verbal sangat signifikan. Yaitu:

- a. Factor-faktor nonverbal sangat menentukan makna dalam komunikasi interpersonal. Ketika kita mengobrol atau berkomunikasi tatamuka, kita banyak menyampaikan gagasan dan pikiran kita lewat pesan-pesan nonverbal. Pada gilirannya orang lainpun lebih banya 'membaca' pikiran kita lewat petunjuk-petunjuk nonverbal.
- b. Perasaan dan emosi lebih cermat disampaikan lewat pesan nonverbal ketimbang pesan verbal.
- c. Pesan nonverbal menyampaikan makna dan maksud yang relatif bebas dari penipuan, distorsi, dan kerancuan. Pesan nonverbal jarang dapat diatur oleh komunikator secara sadar.
- d. Pesan nonverbal mempunyai fungsi metakomunikatif yang sangat diperlukan untuk mencapai komunikasi yang berkualitas tinggi. Fungsi metakomunikatif artinya memberikan informasi tambahan yang memeperjelas maksud dan makna pesan. Diatas telah kita paparkan pesan verbal mempunyai fungsi repetisi, substitusi, kontradiksi, komplemen, dan aksentuasi.
- e. Pesan nonverbal merupakan cara komunikasi yang lebih efisien dibandingkan dengan pesan verbal. Dari segi waktu, pesan verbal sangat tidak efisien. Dalam paparan verbal

selalu terdapat redundansi, repetisi, ambiguity, dan abstraksi. Diperlukan lebih banyak waktu untuk mengungkapkan pikiran kita secara verbal.

- f. Pesan nonverbal merupakan sarana sugesti yang paling tepat. Ada situasi komunikasi yang menuntut kita untuk mengungkapkan gagasan dan emosi secara tidak langsung. Sugesti ini dimaksudkan menyarankan sesuatu kepada orang lain secara implisit (tersirat).

10.6 Komunikasi Atasan Dan Bawahan

1. Komunikasi ke atasan, biasanya dalam bentuk memberikan laporan hasil kerja, saran dari bawahan dan tuntutan dari bawahan.
2. Komunikasi ke bawahan, biasanya dilakukan atasan dengan bawahan, sehingga komunikasinya berbentuk petunjuk, perintah, pengarahan, *briefing*, penilaian, bahkan mungkin saja indoktrinasi.

Fungsi komunikasi ke atas digunakan untuk:

- a. Memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, dan keluhan.
- b. Memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah.

Bawahan tentulah berharap agar ide, saran, pendapat, tanggapan maupun kritiknya dapat diterima dengan lapang dada, dan hati terbuka oleh pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, Jhon. 2007. *Pemimpin yang berpusat Pada Tindakan*. Binarupa Aksara: Jakarta. Link:<http://ahlibaca.com/pengertian-motivasi-konsep-pendorongnya>
- Amstrong, Michael. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan PT.Elex Media Komputindo: Jakarta.
Link: <https://waskitoo.wordpress.com/2016/03/17/definisi-dan-teori-motivasi-maslow-mcclelland-mcgregor-hezberg-erg-aldefer/>
- Chatab, Nevizond. 2007. *Diagnostic Management, Metode Teruji Meningkatkan Keunggulan Organisasi*. Link: <https://www.lentera.my.id/post/pengertian-motivasi/>
- Hani, Handoko T. 2008. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE: Yogyakarta.Link: <https://id.wikipedia.org/wiki/Motivasi>
- Hasibuan, Malayu Sp. 2006. *Dasar-dasar, Pengertian, dan Masalah Dalam Manajemen*. Bumi aksara, Edisi Revisi : Jakarta.
Link: <http://www.trendilmu.com/2015/08/pengertian-tujuan-dan-contoh-motivasi.html>
- Juanita,.Fakultas Kesehatan Masyarakat Jurusan Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan Universitas Sumatera Utara, 2008
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung. Link: <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/06/teori-teori-motivasi/>
- Multahada Erna. 2011. "Pengantar Psikologi Industri dan Organisasi". Bahan Ajar Univesitas Mercu Buana. Link:

- Nimran, Umar. 2005. *Perilaku Organisasi*. Citra Media: Surabaya.
Link: <http://www.rijal09.com/2016/04/pengertian-motivasi.html>
- Robbin, P. Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa, Tim Indeks*. Gramedia: Jakarta. Link: <http://www.materibelajar.id/2016/04/teori-konsep-motivasi-pengertian-jenis.html>
- Sephil M, 2017. Sejarah Perkembangan Psikologi. Link:
- Sugiyanto. 2017. "Psikologi Pendidikan". Bahan ajar Universitas Negeri Yogyakarta. Link: <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pendidikan/sugiyanto-mpd/21-bab-1.pdf> (Diakses tanggal 06 November 2017).
- Suprianto H, 2017. Sejarah Perkembangan Psikologi. Link: <http://search-ilmu23.blogspot.co.id/2014/05/sejarah-perkembangan-psikologi.html>
- Thezar Afifuddin Muhammad. 2011, "Wawasan Psikologi Industri dan Organisasi". Link: <http://thez-afif.blogspot.co.id/2011/10/wawasan-psikologi-industri-dan.html>. (Diakses tanggal 06 November 2017)
- _____,2015.Sejarah_Perkembangan_Psikologihttp://www.academia.edu/11416196/Sejarah_Perkembangan_Psikologi.<https://dedi1968.files.wordpress.com/2015/09/modul.pdf>.(Diakses tanggal 06 November 2017)
- _____,2014.,<https://www.maxmanroe.com/vid/marketing/pengertian-negosiasi.html>
- _____,2014.Pengertian-Negosiasi <http://pengertianahli.id/2014/06/pengertian-negosiasi-apa-itu-negosiasi.html>
- _____,<http://www.yuksinau.id/teks-negosiasi-pengertian-struktur-tujuan/>

Tentang Penulis



Dr. Ir. H. Dirgahayu Lantara Lahir di Makassar 03 Maret 1959, Menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Teknik Mesin Universitas Muslim Indonesia (UMI) Tahun 1988, Menyelesaikan pendidikan S2 di Jurusan Tekni dan Managemen Industri Institut Teknologi Bandung (ITB) Tahun 1994 dan menyelesaikan pendidikan S3 di Jurusan Teknik Manufaktur Industri Universitas Brawijaya Malang.

Beliau banyak menggeluti berbagai organisasi profesional diantaranya : Persatuan Insinyur Indonesia (PII) Makassar, Perhimpunan Ergonomi Indonesia, Badan Kerjasama Ilmu Teknik Industri, ICMI Makassar dan Badan Kerjasama Ahli Teknik Makassar. Dalam Prestasi, beliau pernah meraih penghargaan sebagai pemenang pertama dalam lomba kompetisi karya ilmiah melalui “*Call Paper*” dalam Bidang Ilmu Eksak Tahun 2016



Muhammad Nusran, Ph.D, Lahir di Ujung Pandang, 12 Pebruari 1964. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Teknologi Pertanian Universitas Hasanuddin tahun 1988. Mengikuti pendidikan S3 Program Ph.D di Asia e University Kuala Lumpur di Malaysia tahun 2011 dan Convocation di tahun 2015 dengan disertasi di bidang Halal System dengan pendekatan simulasi Sistem Dinamik.

Saat ini menjabat sebagai Direktur Halal Science Centre UMI Makassar. Pernah menjadi Ketua Jurusan Teknik Kimia (1994 -

1996), sebagai kepala Lab Kimia (1996 - 1998), dan sebagai Kepala Pusat Kajian dan Dakwah FTI (1998-2005). Aktif di sejumlah organisasi Massa dan organisasi Profesi seperti ICMI Sulsel, Wahdah Islamiyah, IMA (Indonesia Marketing Association) Chapter Makassar, MES (Masyarakat Ekonomi Syariah) Wil.Sulsel, DPP AMKI (Asosiasi Masjid Kampus Indonesia), Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia Sulsel dan PII (Persatuan Insinyur Indonesia) dan mendapat titel Insinyur Profesional Madya (IPM) tahun 2016. Kontak WA: +628124212462 atau E-Mail: muhammad.nusran@umi.ac.id

— D U N I A — INDUSTRI

PERSPEKTIF PSIKOLOGI
TENAGA KERJA

Buku yang sedang berada di tangan anda ini adalah berjudul **Dunia Industri; Perspektif Psikologi Tenaga Kerja**. Buku ini yang merupakan satu kajian referensi untuk meningkatkan kesadaran jiwa dan manajemen potensi diri, dimana diharapkan menjadi pemandu dalam mendapatkan jati diri yang berkualitas, unggul dan berdaya saing yang kompetitif.

Konten dari buku ini mencakup sejumlah teori-teori ilmu jiwa industri atau kajian-kajian dari psikologi industri, meliputi motivasi dan teori-teori motivasi, kepuasan kerja dan teorinya, stres, penyebab dan strategi menghadapi stress kerja, kepemimpinan dan teori-teori kepemimpinan termasuk gaya kepemimpinan, kelompok dan dinamikanya dalam dunia industri, manajemen konflik dan konflik organisasi dalam industri, negosiasi dan aplikasinya, komunikasi dalam industri dan organisasi, pekerjaan dalam masyarakat industri, seleksi dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, kondisi kerja dan psikologi kerekayasaan, kepemimpinan dalam perusahaan, organisasi dan kelompok kerja, performance appraisal.

Semoga Buku ini bermanfaat bagi kemaslahatan masyarakat secara umum dan bagi pemerhati dan pengguna buku ini.

NAS MEDIA
PENERBIT BUKU

Jl. Batua Raya No.550
Makassar, 90233
+62813-8002-3737
redaksi@nasmediapustaka.id
www.nasmediapustaka.com

ISBN 978-623-7340-27-0

