

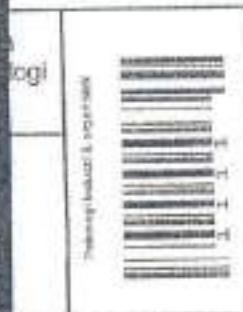
35



# Psikologi

## INDUSTRI & ORGANISASI

Drs. Ino Yuwono, MA  
Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT  
Drs. Seger Handoyo, M.Si  
Dra. Fajriantli, M.Psi  
Budi Setiawan Muhamad, S.Psi  
Berlian Gressy Septarini, S.Psi



Fakultas Psikologi  
Universitas Airlangga

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
berdiri sejak 12 Februari 1983,  
dimulai dari sebuah program studi  
di bawah Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik.  
Saat ini mengelola dua program pendidikan yaitu  
Program Pendidikan Sarjana Psikologi  
dan Program Pendidikan  
Profesi Magister Psikologi.

Untuk ini dibutuhkan untuk mengisi kekurangan buku tentang Psikologi Industri & Organisasi dan dalam upaya membantu mahasiswa khususnya dan masyarakat pada umumnya untuk memahami ilmu Psikologi yang diterapkan dalam industri dan organisasi. Secara khusus, buku ini

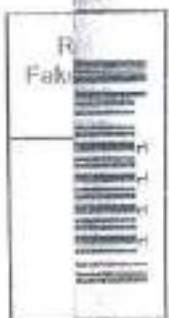
- Membuktikan latar belakang bahwa ilmu psikologi tidak dapat dipisahkan dari seluruh masyarakat secara keseluruhan. Penulisan ini akan memberikan latar belakang dalam menggunakan ilmu Psikologi, terutama yang menyangkut realitas manusia.
- Informasi tentang kompetensi yang sesungguhnya berlaku oleh orang yang akan berkecimpung dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi yang dilaksanakan. Informasi akan berguna untuk membantu mahasiswa mempersiapkan diri dan mengembangkan kompetensinya dan membantu masyarakat luas menentukan pilihan secara tepat dalam memilih profesionalitas mereka di dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi.
- Memberikan informasi dan dasar teoritis tentang penggunaan ilmu Psikologi untuk proses seleksi. Pengetahuan tentang proses seleksi akan memberikan latar belakang dan dapat menyanggah keabsah-pahaman masyarakat tentang penggunaan ilmu Psikologi dalam seleksi di organisasi.
- Menggaribahasakan bagaimana perbedaan individu dalam hal kepribadian, motivasi, dan sikap kerja yang berpengaruh pada perilaku dalam organisasi. Dengan berbagai teori Psikologi yang berkaitan dengan hal-hal tersebut yang penerapannya banyak dilakukan oleh pihak manajemen.
- Penjelasan tentang kelompok yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Bahasan ini akan membantu pemahaman bahwa dalam tanah individu organisasi, individu juga merupakan makhluk sosial.
- Alasan perubahan tentang hubungan industrial dan sosial penting Psikologi akan memberikan suatu wawasan bahwa hubungan industrial yang bersifat adversarial terjadi karena kurangnya pengetahuan tentang faktor-faktor psikologi dalam menangani masalah masalah perburuhan.
- Arah kedepan bagi Psikologi Industri & Organisasi merupakan suatu spekulasi bagaimana bentuk organisasi kerja di era milenial abad ke-21 yang mengintegrasikan digitalisasi dan ilmu pengetahuan secara mendalam karena perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat dan tak terprediksikan. Perkembangan ini yang akan dihadapi oleh organisasi-organisasi di masa mendatang beserta pun anggotanya. Dikemukakan juga sebagian ilmu atau teori-teori Psikologi yang terapan diorganisasikan dalam psikologi industri dan organisasi.
- Perbaikan perburuhan-perburuhan di luar siklus hub atau menyoal orang pemikirannya kritis para pembuat yang ingin mendalami Psikologi Industri & Organisasi.



# Psikologi

## INDUSTRI & ORGANISASI

Drs. Ino Yuwono, MA  
 Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT  
 Drs. Seger Handoyo, M.Si  
 Dra. Fajriantih, M.Psi  
 Budi Setiawan Muhammad, S.Psi  
 Berlian Gressy Septarini, S.Psi



Fakultas Psikologi  
 Universitas Airlangga

**PSIKOLOGI  
INDUSTRI & ORGANISASI**  
Hak Cipta © Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Diterbitkan oleh Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286  
www.fpsi.unair.ac.id  
Email: fpsi@unair.ac.id

Desain Sampul : Benny Wiyara  
Tata Letak Isi : Teguh Triharsaya  
Penyelarasan Naskah : Ino Yuwono, Fajranthi, &  
M. Ghuzali Bagus Ani Putra  
Penyelarasan Akhir : Seger Handoyo

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
Psikologi Industri & Organisasi .....  
Cet. 1  
Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga 2005  
VIII + 308 hlm. : 14 cm X 21 cm.  
ISBN 979 - 99555 - 0 - 5

Isi diluar tanggungjawab Persekitoran Graha Madi Yasin, Bogor.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	VII
<b>I. PSIKOLOGI INDUSTRI &amp; ORGANISASI</b>	
SEJARAH, LETAK DAN RUANG LINGKUP .....	1
A. DEFINISI DAN PENGERTIAN .....	2
B. BIDANG-BIDANG YANG TERKAIT DENGAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI .....	4
C. TUJUAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI .....	6
D. MODEL PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI .....	7
E. ETIK ( <i>ETHICS</i> ) .....	10
F. KOMPETENSI PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI .....	11
G. BIDANG-BIDANG PENGETAHUAN PSIKOLOGI YANG BERKAITAN DENGAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI .....	16
H. SEJARAH PERKEMBANGAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI .....	24
I. KESIMPULAN .....	34
<b>II. METODE PENELITIAN DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI .....</b>	<b>36</b>
A. TIPE PENELITIAN BERDASARKAN KEPENTINGAN .....	37
B. PERBEDAAN PENELITIAN BERDASARKAN PARADIGMA YANG DIGUNAKAN .....	41
C. MODEL-MODEL PENELITIAN DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI .....	47
D. KESIMPULAN .....	57
<b>III. MOTIVASI KERJA .....</b>	<b>62</b>
A. PENDEKATAN AWAL PSIKOLOGI TENTANG MOTIVASI .....	64
B. <i>CONTENT THEORIES</i> .....	67
C. <i>PROCESS THEORY</i> .....	75
D. <i>OBSERVATIONS AND COMMENTARY ON RECENT RESEARCH IN WORK MOTIVATION</i> .....	82



IV. PERBEDAAN INDIVIDU DALAM ORGANISASI .....	90
A. KEPERIBADIAN DALAM ORGANISASI .....	90
B. NILAI (VALUE) DALAM ORGANISASI .....	99
C. PERBEDAAN KEMAMPUAN (ABILITY) DALAM ORGANISASI .....	104
D. RINGKASAN .....	107
V. SIKAP KERJA .....	111
A. SIKAP, USIA DAN GENDER .....	115
B. SIKAP TERHADAP PEKERJAAN .....	118
C. PERUBAHAN SIKAP DALAM ORGANISASI .....	143
VI. SELEKSI: MEMAHAMI KONSEP KRITERIA DAN PREDIKTOR SEBAGAI DASAR DALAM SELEKSI .....	144
A. REKRUITMEN & PENEMPATAN .....	144
B. KRITERIA DAN PREDIKTOR .....	146
C. SUMBER DATA UNTUK PREDIKTOR .....	151
D. SELEKSI .....	161
E. KESIMPULAN .....	173
VII. PELATIHAN .....	175
A. PELATIHAN, PENDIDIKAN, DAN PENGEMBANGAN .....	175
B. PELATIHAN .....	180
C. DESAIN SISTEM PELATIHAN YANG EFEKTIF .....	184
D. KESIMPULAN .....	206
VIII. DINAMIKA KELOMPOK .....	208
A. PENTINGNYA PEMBENTUKAN KELOMPOK KERJA YANG DINAMIS .....	209
B. APA YANG DIHADAPI OLEH KELOMPOK KERJA .....	211
C. BAGAIMANA MEMBANGUN KELOMPOK YANG DINAMIS .....	214
D. PRINSIP SINERGI DALAM KELOMPOK .....	218
E. KELEBIHAN KELOMPOK .....	218

F. KELEMAHAN KELOMPOK .....	220
G. PENGGUNAAN KELOMPOK SECARA EFEKTIF .....	221
H. PENDAYAGUNAAN KONFLIK DALAM KELOMPOK .....	223
IX. HUBUNGAN INDUSTRIAL DALAM PANDANGAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI .....	225
A. HUBUNGAN INDUSTRIAL .....	226
B. PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL .....	236
X. BUDAYA ORGANISASI, PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI .....	250
A. BUDAYA ORGANISASI .....	250
B. PENGEMBIANGAN ORGANISASI .....	260
C. ORGANISASI PEMBELAJARAN .....	266
XI. TREND DAN MASA DEPAN ARAH KEDEPAN PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI SUATU PEMIKIRAN SPEKULATIF .....	276
A. PERGESERAN PARADIGMA KEILMUAN .....	277
B. PSIKOLOGI DALAM PERGESERAN PARADIGMA KEILMUAN .....	283
C. PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI DALAM TANTANGAN PARADIGMA BARU .....	285
DAFTAR PUSTAKA .....	293
LAMPIRAN .....	303

maka dapat disimpulkan terjadi banyak tumpang tindih dengan buku-buku manajemen seperti dengan manajemen sumberdaya manusia, atau dengan buku dari disiplin ilmu yang lain seperti perilaku organisasi. Isi buku ini diusahakan benar-benar merupakan *inti Psikologi Industri & Organisasi* – dan dapat dihindarkan pembahasan yang tumpang tindih dengan disiplin ilmu lainnya, karena itu apa yang menjadi isi buku ini dapat diperdebatkan terutama dari segi penghilangan atau penyederhanaan beberapa topik. Isi buku ini lebih banyak membahas pengetahuan-pengetahuan, metode-metode dan teknik-teknik psikologis yang berkaitan dengan pemahaman perilaku manusia dalam dunia organisasi. Beberapa contoh dalam aplikasinya di Indonesia dicoba disajikan berdasarkan pengalaman profesional kami, tanpa mengurangi kerahasiaan mitra kami. Buku ini tidak membahas proses-proses psikologis yang dasar, yang merupakan bahan kajian Psikologi Umum.

Pendekatan dalam buku ini lebih bersifat dialektik dan berisi pengetahuan dasar Psikologi Industri & Organisasi, meskipun dapat juga digunakan oleh khalayak umum. Sebagian besar materi bersumber dari beberapa buku yang merupakan referensi wajib mata kuliah Psikologi Industri & Organisasi di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, seperti Miner, J.B. (1992): *Industrial and Organizational psychology*, Muchinsky, P.M. (1993): *Psychology Applied to Work*, dan Dipboye, R.L., Smith, C.S. & Howell, W.C. (1994): *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Sedangkan bab 1 dan bab 11 lebih merupakan refleksi kritis dari berbagai sumber.

Buku ini ada berkat dorongan dan bantuan banyak pihak. Untuk itu diucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pimpinan Fakultas Psikologi Unair, Tim Pengelola Program Pengembangan Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Unair Program SP4 kompetisi tahun 2004, dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Tentu saja, buku ini jauh dari sempurna. Bagaimanapun hal ini merupakan awal untuk kemajuan kedepan. Semoga bermanfaat dan memberikan sumbangs bagi kemajuan pendidikan Psikologi khususnya, dan kemajuan bangsa dan Negara pada umumnya.

Surabaya, April 2005

Tim Penyusun

## BAB I PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI: SEJARAH, LETAK DAN RUANG LINGKUP

Psikologi yang dipandang sampai saat ini sebagai ilmu yang mempelajari perilaku merupakan suatu disiplin ilmu yang "rumit". Objek kajian psikologi yang sebenarnya bukanlah perilaku, melainkan *psychological constructs* yang nampak dalam perilaku. Psikologi mencoba menjelaskan dan memahami perilaku manusia melalui *constructs*.

Sebagai suatu ilmu maka psikologi tidak dapat lepas dari kondisi masyarakat tempat psikologi tumbuh dan berkembang. Topik-topik yang menjadi bahasan ilmu psikologi banyak ditentukan oleh kebutuhan dan kondisi masyarakat dimana psikologi itu berada. Pemahaman psikologi dalam suatu *context*, akan membuat pengertian yang lebih menyeluruh mengenai psikologi. Dalam hal Psikologi Industri & Organisasi, maka ada tiga *context* yang akan memberikan pengertian yang lebih baik tentang Psikologi Industri & Organisasi, yaitu *context* psikologi itu sendiri, yang lebih berkenaan dengan individu, *context* organisasi tempat individu melakukan aktivitasnya, dan *context* masyarakat dimana individu itu berada. Sebagai contoh, pada tahun 1997 sampai sekarang (2004) krisis ekonomi menerpa masyarakat Indonesia. Akibat dari krisis ini, maka sejumlah perusahaan "dipaksa" untuk melakukan perubahan-perubahan, atau malah terpaksa ditutup. Sebagai kelanjutannya, maka individu-individu yang semula bekerja akan menjadi korban PHK, yang menimbulkan dampak bagi dirinya dan keluarganya. Demikian pula perubahan-perubahan global di masyarakat, teknologi dan sebagainya mengharuskan organisasi untuk mengadopsi teknologi baru, kalau organisasi mau mempertahankan hidupnya. Akibatnya, ketrampilan, keahlian yang ada sekarang yang dimiliki para anggota organisasi, menjadi usang, sehingga diperlukan ketrampilan dan keahlian baru untuk para anggota organisasi. Jadi perubahan masyarakat menyebabkan perubahan organisasi, yang memberikan implikasi psikologis bagi para anggota organisasi (Dipboye et al, 1994).



## A. DEFINISI DAN PENGERTIAN

Definisi tentang Psikologi Industri & Organisasi diperlukan untuk memberikan batas-batas bagi suatu ilmu, sehingga kajian sebagai ilmu menjadi jelas.

Sebagai suatu *specialty area* dalam kerangka ilmu psikologi, maka Psikologi Industri & Organisasi memiliki definisi yang terbalas tentang kajian ilmunya. Salah satu definisi mengatakan "*Industrial and Organizational Psychology is the scientific study of the relationship between man and the world at work, the study of the adjustment people make to the places they go, the people they meet and the things they do in the process of making a living*" (Gruen dikutip dalam Muchinsky, 1983).

Blum & Naylor (1968) mendefinisikan Psikologi Industri & Organisasi sebagai "... simply the application or extension of psychological facts and principles to the problems concerning human beings operating within the context of business and industry" (p.4)

Menurut Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP, APA Division 14), secara singkat pengertian Psikologi Industri & Organisasi sebagai berikut "*Industrial/Organizational (I/O) psychology is both the study of behavior in organizational and work settings and the application of the methods, facts, and principles of psychology to individuals and groups in organizational and work settings*" (<http://www.siop.org/history/crsppp.htm>)

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa Psikologi Industri & Organisasi merupakan suatu subdisiplin dari ilmu Psikologi yang mempelajari perilaku manusia dalam suatu konteks organisasi, apakah organisasi industri ataupun organisasi nirlaba, serta pengaruh timbal balik antara individu dan organisasi tempatnya berkarya.

Dalam kenyataan praktek, Psikologi Industri & Organisasi sering tumpang tindih dengan disiplin ilmu lain, yang menyebabkan definisi kelainan menjadi terasa sebagai beban. Karena itu, ada *textbook* mengenai Psikologi Industri & Organisasi yang tak memberikan definisi mengenai Psikologi Industri & Organisasi.

Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP) memberikan beberapa parameter yang membedakan Psikologi Industri & Organisasi dengan "specialty" lain dalam disiplin psikologi yaitu:

1. **Populasi:** Fokus utama dari Psikologi Industri & Organisasi adalah perilaku manusia pada *work setting*. Karenanya, populasi yang terpengaruh oleh Psikologi Industri & Organisasi adalah

individu-individu yang berada pada "*business, industry, labor, public (including non-profit), academic, community, and health organizations*".

2. **Problems:** Psikologi Industri & Organisasi menangani masalah-masalah yang dapat diklasifikasikan memiliki aspek teoritis dan aplikatif (*both applied and basic in nature*). Problem teoritisnya sangat bervariasi, tergantung minat sang peneliti. Problem aplikatif menyangkut pemecahan masalah secara ilmiah terhadap masalah-masalah manusia dalam pekerjaannya. *Applied problems and activities* meliputi antara lain
  - a. *Recruitment, Selection and Placement*
  - b. *Training and Development*
  - c. *Performance Measurement*
  - d. *Motivation and Reward Systems*
  - e. *Organizational Development*
  - f. *Quality of Work Life*
  - g. *Consumer Behavior*
  - h. *The Structure of Work and Human Factors*

3. **Prosedur and Teknik:** Berbagai macam prosedur, alat-alat dan teknik-teknik telah dikembangkan untuk membantu Psikologi Industri & Organisasi agar dapat menangani masalah secara efektif. Psikolog Industri & Organisasi telah mengembangkan dengan kelat prosedur-prosedur standar dan prosedur yang bersifat spesifik untuk mengukur tiga buah elemen penting dalam sistem kerja — pekerja, pekerjaannya, dan konteks pekerjaan. Dalam kaitan dengan pengukuran pekerja, maka dikembangkan berbagai tes, alat ukur untuk mengetahui adanya perbedaan individual seperti tes inteligensi, tes kepribadian, alat ukur nilai dan berbagai macam alat ukur lainnya. Demikian juga berbagai teknik telah dikembangkan untuk mengukur dan mengetahui aspek pekerjaan yang secara keseluruhan dikenal sebagai prosedur analisa jabatan (*job analysis*). Sementara itu, untuk variabel konteks pekerjaan telah dikembangkan berbagai prosedur dan alat tes untuk mengenal budaya organisasi, iklim organisasi, design organisasi, sistem imbalan dalam organisasi. Psikolog Industri & Organisasi juga memberikan sumbangan pada pengembangan metode statistik yang bersifat khas seperti sejarah mana koefisien validitas tes dapat digeneralisasikan ke berbagai organisasi, dan prosedur statistik untuk mengetahui efektivitas intervensi perilaku dalam konsep *economic utility*.



## B. BIDANG-BIDANG YANG TERKAIT DENGAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Pembicaraan tentang bidang-bidang ilmu yang terkait dengan Psikologi Industri & Organisasi bukan sesuatu hal yang mudah. Keterkaitan antar berbagai "subdisiplin" demikian dekat, sehingga ada yang menganggap bidang-bidang ini merupakan subdisiplin dari Psikologi Industri & Organisasi, namun ada yang menganggapnya sebagai disiplin ilmu sendiri. Hal ini dikarenakan terjadinya proses spesialisasi – yang berbeban – dalam mempelajari perilaku manusia dalam konteks kerja.

Bidang-bidang tersebut menurut Muchinsky (1983) adalah:

1. **Personnel Psychology** : Suatu bidang dalam Psikologi Industri & Organisasi yang mengkaji masalah perbedaan individual dalam konteks organisasi. Masalah-masalah seperti seleksi untuk mendapatkan orang yang sesuai dengan keperluan organisasi, masalah tentang pengembangan kemampuan individu untuk mencapai tuntutan organisasi, masalah dalam penilaian kinerja individu menjadi kajian utama *personnel psychology*. Bidang kajian ini menjadi demikian dekat dan tumpang tindih dengan Manajemen Sumberdaya Manusia (*Human Resource Management*). Bidang kajian ini merupakan bidang kajian "tradisional" dari Psikologi Industri & Organisasi.
2. **Organizational Behaviour** : Kalau *personnel psychology*, lebih berkaitan dengan masalah-masalah individual dalam organisasi, maka Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*) lebih menekankan pada pengaruh kelompok dan organisasi. Bidang kajian seperti kepemimpinan, komunikasi organisasi, *commitment*, pengaruh kelompok, pengaruh struktur dan proses organisasi terhadap individu dan organisasi secara keseluruhan menjadi bidang kajian *Organizational Behaviour*. Termasuk didalamnya menyentuh perbedaan individual dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi secara keseluruhan seperti kepuasan kerja.
3. **Ergonomics** : Bidang kajian ini juga dikenal sebagai *Engineering Psychology* atau *Human Factors Psychology*. Penekanan bidang kajian ini pada hubungan dan interaksi manusia dan mesin dalam suatu sistem. Bidang kajiannya meliputi desain peralatan kerja dan mesin yang sesuai dengan anatomi dan fisiologi manusia, serta meningkatkan kenyamanan dan keselamatan kerja. Bidang kajian ini sekarang menjadi bidang kajian pada program Teknik Industri (*Industrial Engineering*).

4. **Organizational Development** merupakan bidang yang relatif baru, muncul pada sekitar 1980-an. Bidang ini menyangkut bagaimana mengubah dan mengembangkan organisasi menjadi lebih baik (*developing & improving organization*). Perubahan yang terencana untuk menjawab perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi berupa, seperti perubahan yang menyangkut manusia, prosedur kerja atau teknologi. Ahli Psikologi Industri & Organisasi di bidang ini memberikan diagnosa terhadap masalah-masalah organisasi, merekomendasikan perubahan dan mengimplementasikannya, serta menila sejauh mana perubahan itu efektif mencapai tujuannya. Di Indonesia, bidang kajian ini biasanya dilakukan secara bersama-sama oleh para ahli dari berbagai bidang keilmuan.
5. **Industrial Relation**: Di Indonesia dikenal dengan Hubungan Industrial, suatu bidang kajian yang menyentuh hubungan antara pekerja dan organisasi. *Issues* yang ada disini menyangkut kerjasama dan konflik antara organisasi perusahaan dengan organisasi buruh, negosiasi antara karyawan dan perusahaan, kesepakatan kerja bersama (PKB). Bidang ini biasanya diatur oleh Undang Undang pemerintah, dan sangat dekat dengan Hukum Perburuhan.
6. **Vocational and Career Counseling** Salah satu hakekat kemanusiaan adalah berkembang kearah yang lebih baik. Manusia memiliki tahap-tahap perkembangan sesuai dengan perkembangan fisiologis-sosiologis-psikologisnya. Bidang ini merupakan aplikasi dari teori Psikologi Perkembangan dalam organisasi, karena dalam organisasi manusia juga tidak statis, melainkan berkembang juga. Dalam kajian ini, maka akan dijumpai model-model karir yang sesuai dengan tahap perkembangan individu, jenjang karir dalam organisasi, konflik-konflik yang mungkin terjadi dalam pengembangan karir, termasuk persiapan untuk pensiun.

Disamping bidang-bidang di atas, ada dua bidang keilmuan yang sangat dekat dengan Psikologi Industri & Organisasi, yaitu Manajemen Sumberdaya Manusia (*Human Resources Management*) dan teori organisasi (*Organization theory*).

Manajemen Sumberdaya Manusia (*Human Resources Management*) lebih menekankan kajiannya pada *pengelolaan sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi, selain pengaturan efektivitas dan efisiensi sumberdaya manusia dalam organisasi*.

Sebagai contoh, penyusunan skala penggajian adalah merupakan bidang SDM, namun tidak dapat melepaskan diri dari teori motivasi, sikap kerja, dan lain-lain. Demikian juga masalah pengukuran kinerja tidak dapat dilepaskan dari teori-teori Psikometri, *equity theory*, dan lain-lain. Masalah-masalah pengembangan juga tidak dapat dilepaskan dari psikologi belajar, dan lain-lain. Masalah keselamatan kerja tidak dapat dilepaskan dari teori *value*, dan lain-lain.

Teori organisasi (*Organization theory*) tidak dapat dilepaskan begitu saja, untuk pemahaman yang baik, dari Psikologi Industri & Organisasi. Berbagai model organisasi – seperti yang dibicarakan dalam teori organisasi – memberikan pengaruh yang berbeda-beda bagi para anggotanya. Model-model organisasi memiliki seperangkat asumsi, yang akan memiliki dampak terhadap proses keorganisasian, dan berdampak pada hubungan antar anggota organisasi dengan organisasi. Pada Teori organisasi, maka *level of analysis* adalah level organisasi, bukan kelompok atau individu.

Pembahasan diatas menunjukkan bahwa menyempitkan kajian Psikologi Industri & Organisasi pada *individual level of analysis*, tidak saja salah tapi dapat menyesatkan. Psikologi Industri & Organisasi tidak saja mempelajari perilaku individu di organisasi, tapi *individual in organizational context*. Pemahaman tentang *context* itu sendiri tidak dapat diabaikan begitu saja, kalau ingin dilapat pengertian yang holistik tentang perilaku individu dalam organisasi.

### C. TUJUAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Tujuan Psikologi Industri & Organisasi sama dengan yang tertera dalam Mukadimah Kode Etik Psikologi, yaitu untuk kesejahteraan umat manusia (*the well being of human being*). Jauh dalam kajian-kajian dan rekomendasi-rekomendasinya Psikologi Industri & Organisasi harus menempatkan harkat kemanusiaan sebagai ukuran tertinggi, bukan kesejahteraan individu-individu didalam organisasi *per se*, atau kemajuan organisasi semata mata.

Penekanan pada kesejahteraan individu (*individual welfare*) *per se* dapat merusak tatanan organisasi dan kehidupan bersama, sementara penekanan pada kepentingan organisasi dapat menyebabkan terjadinya *exploitation (illume par homo)*, yang mengabaikan harkat kemanusiaan.

### D. Model Psikologi Industri & Organisasi

Sepereti yang diamati oleh hampir semua ahli Psikologi Industri & Organisasi, maka model yang benar berlaku dalam Psikologi Industri & Organisasi adalah model ilmuwan – praktisi (*science – practioner model*) (Dipboye et al., 1994; Muchinsky, 1993). Ada dua segi yang saling terkait dalam Psikologi Industri & Organisasi, yaitu sebagai *science* dan yang lain adalah *sci practical professional*.

Sebagai *science*, Psikologi Industri & Organisasi bergerak dari akal sehat (*common sense*) menuju ke arah ilmu dengan menerapkan metode metode keilmuan untuk mendapatkan pola penjelasan mengenai perilaku manusia dalam organisasi. Namun, Psikologi bukanlah ilmu alam (*natural science*) melainkan ilmu sosial (*social science*). Pembahasan perbedaan ini menjadi penting, karena selama ini Psikologi *menyasa* dirinya bagian dari *natural science*, termasuk penggunaan metode positivisme, objektivitas, dan lain-lain. Pembahasan dibawah ini mengikuti alur pembahasan Budi Hardiman (2003).



(Mulyadi, Hardiman (2003))

Menurut Budi Hardiman (2003) penelitian ilmiah dan kehidupan sehari-hari kita, dapat divisualisasikan secara sederhana sebagai berikut.

Wilayah akal sehat merupakan perspektif kehidupan sehari-hari, yang belum "dilmahitkan". Dalam wilayah ini, kita percaya saja kejadian-kejadian yang ada di sekitar kita, tidak direfleksikan, yang mengantahai begitu saja kejadian-kejadian yang dialami tanpa usaha



untuk mengerti secara lebih mendalam dan sistematis. Wilayah inilah yang dikatakan oleh Husserl sebagai dunia kehidupan (Hardiman, 2003). Manusia dalam perspektif ini menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah praktis dalam rangka untuk mempertahankan kehidupannya.

Wilayah ilmu alam, bertumpu pada wilayah akal sehat, mulai menghasilkan pengetahuan yang terpolakan melalui metode-metode keilmuan. Pengetahuan dalam wilayah ini dihasilkan oleh proses penelitian, penguluran, abstraksi dan obyektifikasi. Wilayah ilmu alam sangat dipengaruhi oleh pola pikir sebab-akibat, pada hukum-hukum mekanis yang merupakan penerapan dari pandangan *Newtonian* terhadap wilayah akal sehat. Sebagai suatu obyek, maka kajian dalam wilayah ini harus dapat diuantifikasikan dan dimanipulasi. Masalah yang ada direduksi menjadi masalah teknis dengan kepentingan instrumental. Tiga fungsi ilmu (*description, explanation and prediction / control*) sangat jelas dalam wilayah ini. Akibatnya, perspektif ini menjadi suatu perspektif yang mekanis, lepas dari penghayatan subyektif. Kepentingan yang ada dalam perspektif ini menurut Habermas (dikutip dari Hardiman, 2003) hanyalah kepentingan teknis. Dalam prosesnya, peneliti melakukan tindakan-tindakan yang bersifat manipulatif — memanipulasi variabel bebas — dengan “kepala dingin” dan “berdarah dingin”. Orientasi dalam wilayah ini adalah menjelaskan, mengantisipasi, meramalkan, mengarahkan dan mengontrol proses-proses alam untuk kepentingan tertentu. Ilmu pengetahuan bersifat instrumental dalam perspektif ini. Harus diakui, perspektif *natural sciences* ini menghasilkan banyak kemajuan, yang memberikan kontribusi bagi kenyamanan hidup umat manusia. Perspektif *science* ini menghasilkan teknologi yang sangat diperlukan untuk *comfortable life*. Namun, apabila Psikologi Industri & Organisasi terperangkap dalam perspektif ini, maka akan menjadi bersifat teknis manipulatif, dan dapat melupakan tujuan dari ilmu Psikologi itu sendiri seperti termaktub dalam Kode Etik Psikologi, yaitu *well being of human being*.

Wilayah ilmu sosial merupakan wilayah yang berbeda. Obyek ilmu sosial berbeda dengan obyek observasi ilmu-ilmu alam, karena obyek observasi ilmu sosial adalah masyarakat, kelompok-kelompok sosial dan manusia sebagai makhluk historis. Proses-proses alam dapat saja diprediksi dan dimanipulasi secara teknis, tetapi proses-proses sosial tidak dapat diprediksi begitu saja tanpa mempengaruhi proses itu sendiri, karena proses sosial terdiri dari tindakan-tindakan manusia (Hardiman, 2003).

Positivisme menganut tiga prinsip yaitu bersifat empiris-obyektif, deduktif-nomologis, instrumental-bebas nilai. Positivisme dalam ilmu-ilmu sosial telah menyebabkan terjadinya krisis pengetahuan, fragmentasi ilmu-ilmu, fragmentasi kenyataan yang bermuara pada fragmentasi pandangan tentang manusia (Hardiman, 2003).

Dalam dunia sosial selalu terjadi komunikasi antara peneliti dan yang diteliti, selalu terjadi saling mempengaruhi antara obyek penelitian dan penelitiannya. Dunia sosial tidak dapat dihadapi sebagai obyek manipulatif, dan diobyektifikasikan. Dunia sosial adalah dunia simbolis, yang penuh dengan makna bagi mereka yang hidup dalam dunia sosial tersebut. Kalau tujuan penelitian dalam perspektif ilmu alam adalah mengontrol proses alam, maka dalam penelitian di perspektif ilmu sosial bertujuan untuk memahami proses sosial dan maknanya bagi mereka yang terlibat didalamnya. Penelitian dalam perspektif ilmu sosial selalu bersifat dialogis, bukan monolog seperti dalam perspektif ilmu alam. Tidak berarti fakta-fakta, kuantifikasi, statistik, analisis sebab-akibat, prediksi-prediksi tidak boleh dilakukan dalam perspektif ilmu sosial, karena metode-metode tersebut sampai taraf tertentu sangat bermanfaat. Untuk lebih dapat menangkap dan memahami perubahan sosial, keunikan proses sosial beserta maknanya bagi yang terlibat didalamnya, diperlukan *metode kualitatif* (Hardiman, 2003). Sebuah bagan yang dikemukakan Hardiman dibawah ini dapat membantu pemahaman tentang perbedaan penelitian dalam *natural science* dan *social science*.

	Penelitian Ilmu Alam	Penelitian Ilmu Sosial
Kepentingan	Teknis	Praktis
Praksis	Kerja	Komunikasi
Orientasi	Solusi / Penjelasan	Pemahaman timbal balik.

(Dikutip dari Hardiman (2003))

Peranan Psikologi Industri & Organisasi sebagai *science* adalah melakukan penelitian-penelitian tentang masalah-masalah perilaku manusia dalam konteks pekerjaannya. Hampir sepertiga dari waktu yang ada sebagai orang dewasa, dihabiskan dalam pekerjaan, sehingga pengetahuan dan pemahaman, model-model teoritis yang diperoleh dari penelitian-penelitian perilaku manusia dalam konteks kerja dan organisasi — *the role as scientist*— akan sangat membantu *well being* manusia itu sendiri.

Sebagai seorang *practitioner*, maka seorang Psikolog Industri & Organisasi bukanlah seorang teknisi. Seorang teknisi adalah seorang yang mampu menyelesaikan masalah tanpa perlu mengetahui penyebabnya *menyapa* pemecahan itu berhasil, dan apa konsekuensi dari tindakannya. Seorang Psikolog Industri & Organisasi dalam praktiknya adalah seorang *professional*, yang menyadari bahwa dia mengaplikasikan suatu pemecahan terhadap masalah dengan berdasarkan pengetahuan yang benar, *sound knowledge*. Dia benar-benar menyangkalkan diri dalam pemecahan masalah pada pengetahuan yang diperoleh dari penelitian-penelitian dan model-model teoritis, pengetahuan dan keahlian yang diperoleh karena pendidikan dan latihan.

Seorang Psikolog Industri & Organisasi – sampai saat ini - harus mampu melakukan kedua peran tersebut, yaitu melakukan penelitian dengan benar, serta memecahkan permasalahan dimu nyala berdasarkan pengetahuan yang benar.

#### E. ETIK (ETHICS)

Sebagai satu profesi, maka para Psikolog Industri & Organisasi terikat pada Kode Etik Psikologi. Kode etik ini memuat tidak saja prinsip-prinsip etis yang harus dipegang, melainkan juga merincikan bahwa sebagai seorang profesional, maka para Psikolog Industri & Organisasi harus memiliki kompetensi. Praktek psikologi terikat pada aturan-aturan, yang berupa sertifikasi, pemberian izin praktel/diensi, untuk menjaga standar kompetensi, sekaligus mengusahakan dipatuhinya kode etik dalam praktek sehari-hari.

Beberapa prinsip-kode etik yang penting seperti dikemukakan oleh Dipboye et al (1994) dalam praktek Psikologi adalah:

1. **Prinsip Kompetensi:** Para Psikolog Industri & Organisasi hanya membenarkan pelayanan dimana mereka memiliki kualifikasi yang dikarenakan pendidikan, latihan atau pengalaman.
2. **Prinsip Integritas:** Dalam aktivitas pelayanannya, Psikolog Industri & Organisasi bersikap jujur, fair, menghormati pihak lain. Para Psikolog Industri & Organisasi harus menjelaskan kualifikasi yang dimilikinya kepada klien, dan tidak membuat pernyataan yang menyesatkan mengenai kualifikasi dan pelayanannya.
3. **Prinsip tanggung jawab profesional dan tanggung jawab keilmuan:** Psikolog Industri & Organisasi menjunjung tinggi standar perilaku, dan menentang tanggung jawab atas perbuatannya. Psikolog Industri & Organisasi akan mengkonsultasikan masalah

kliennya atau menunjuk kepada profesi lain yang dipandang perlu sebagai tanggung jawab keilmuan, bila masalah itu sudah menyangkut bidang keilmuan yang lain.

4. **Menghormati harkat kemanusiaan dan hak orang lain:** Psikolog Industri & Organisasi menghormati harkat, kenulkaan manusia, hak-hak azasi manusia. Psikolog Industri & Organisasi menghargai dan menghormati hak individu dalam kebutuhannya akan *privacy, confidentiality*, penentuan nasibnya sendiri dan otonominya sebagai individu.
5. **Perhatian terhadap kesejahteraan pihak lain.** Dalam tindak profesionalnya, Psikolog Industri & Organisasi memperhatikan hak-hak dan kesejahteraan kliennya. Psikolog Industri & Organisasi melakukan peran profesionalnya sedemikian rupa sehingga meminimalisir dampak negatif bagi kliennya.
6. **Tanggung jawab sosial.** Psikolog Industri & Organisasi menyadari tanggung jawab profesional dan keilmuannya terhadap masyarakat dan komunitas dimana dia tinggal dan melakukan praktek profesionalnya. Psikolog Industri & Organisasi akan menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan komunitas dimana dia berada. *(sebaliknya diluar secara lengkap Kode Etik Psikologi, baik yang dikeluarkan oleh APA maupun oleh HIMPSI untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh tentang kode etik yang mengikat profesi psikologi).*

#### F. KOMPETENSI PSIKOLOG INDUSTRI DAN ORGANISASI

Psikolog Industri & Organisasi *diharapkan* memiliki beberapa kompetensi dasar (*core competencies*) sebagai berikut:

1. **Assessment.** Psikolog Industri & Organisasi harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk mengukur dan menilai (*to assess*) manusia, performance, pekerjaan dan konteksnya. Untuk menilai karakteristik pekerja, pekerjaan dan konteksnya, seorang Psikolog Industri & Organisasi harus mengenal berbagai macam *inventories* mengenai pekerjaan antara lain *Position Analysis Questionnaire, Occupational Analysis Inventory, Functional Job Analysis*. Dalam hubungannya dengan *performance*, maka pengetahuan mengenai alat ukur *performance*, baik yang bersifat subyektif maupun obyektif menjadi suatu keharusan. Pengetahuan dan ketrampilan dalam mengenibangkan berbagai alat ukur *performance* seperti *Behaviorally Anchored Ratings Scales*



(BARS) and Behavior Observation Scales (BOS) sangatlah diperlukan. Untuk menilai karakteristik pekerja, maka Psikolog Industri & Organisasi haruslah menguasai berbagai prosedur dan alat tes psikologi seperti *psychological tests, biographical information, interviews, work samples, assessment centers, surveys, and the use of computers in assessment*.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan assesment antara lain

- ❖ *Assessing* suatu jabatan (*the content of work*) melalui prosedur analisis dengan maksud untuk mengembangkan prosedur penilaian kerja (*performance appraisal*).
- ❖ *Assessing* persyaratan pekerjaan melalui analisis jabatan dengan tujuan mengidentifikasi dan mengembangkan prosedur seleksi.
- ❖ *Assessing* karakteristik individu melalui tes psikologi, wawancara, *work samples* dan cara-cara lain untuk menyeleksi individu supaya sesuai dengan persyaratan jabatan dan untuk pengembangan karir individu dalam konteks pekerjaan.
- ❖ *Assessing* pengetahuan karyawan, ketrampilan maupun kinerjanya melalui sejumlah alat dan prosedur evaluasi dengan maksud mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- ❖ *Assessing* persepsi karyawan mengenai lingkungan kerjanya dan organisasinya melalui prosedur survey dengan maksud pengelolaan organisasi, termasuk iklim dan budaya organisasi.

2. **Intervention:** Psikolog Industri & Organisasi merancang dan mengevaluasi efektivitas berbagai tipe intervensi yang ditujukan kepada individu dalam kelompok seperti intervensi dalam penetapan tujuan, pemberian umpan balik, program pelatihan, dan intervensi intervensi lain yang dirancang untuk mencegah stress di tempat kerja. Psikolog Industri & Organisasi tidak harus menjadi seorang ahli dalam *content* suatu intervensi atau program pelatihan, tapi mereka harus memiliki pengetahuan mengenai *program design and evaluation*. Sebagai contoh, dalam suatu program pelatihan, Psikolog Industri & Organisasi seyogyanya menguasai bagaimana melakukan analisa kebutuhan pelatihan, bagaimana merancang program pelatihan dengan memperhatikan karakteristik peserta pelatihan dan faktor-faktor lain

yang dapat mempengaruhi *transfer of training*, dan bagaimana mengevaluasi suatu program pelatihan seperti mengembangkan kriteria, bagaimana mengumpulkan dan menganalisis data pelatihan tersebut. Desamping itu, Psikolog Industri & Organisasi harus memiliki pengetahuan mengenai teknik-teknik perubahan organisasi dan efektivitas suatu intervensi.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan intervensi antara lain

- ❖ *Implementing a form of programmed instruction*, mulai dari *printed booklets to interactive videotapes to computer-assisted instruction programs*, yang dirancang untuk mengembangkan pengetahuan karyawan mengenai prosedur-prosedur kerja yang ada.
- ❖ *Conducting simulation training* untuk mengembangkan ketrampilan teknis, dalam suatu lingkungan yang aman dan terkontrol.
- ❖ *Conducting frame of reference training for raters* yang akan menilai pekerja lain, sehingga para *raters* memiliki *frame of reference* yang sama dan konsisten untuk melakukan penilaian.
- ❖ *Implementing process improvements and job enrichment*, yang berupa usaha-usaha untuk memperluas peran pekerja dalam perencanaan pekerjaannya, guna meningkatkan kinerjanya.
- ❖ *Implementing* intervensi dengan kelompok seperti *team building and organizational development*. Intervensi macam ini dirancang untuk meningkatkan moral anggota-kelompok, ketrampilan memecahkan masalah, kerjasama untuk meningkatkan efektivitas-kelompok.

3. **Consultation:** Psikolog Industri & Organisasi harus memiliki pengetahuan tentang peran dan fungsi profesi lain dengan siapa Psikolog Industri & Organisasi berinteraksi secara profesional. Organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang berinteraksi secara terus menerus dengan lingkungan yang dinamis, maka bentuk dan *level* konsultasi yang akan diberikan akan berbeda-beda dari satu organisasi ke organisasi yang lain, sehingga *setting* dalam melakukan konsultasi tidak selalu sama. Meskipun pada umumnya konsultasi dilakukan pertama kali melalui *Human Resource Department*, tidak jarang akhirnya melebar dengan menyertakan *stakeholder* lain dalam organisasi seperti bidang



perburuhan/legal system, serikat pekerja, *organizational suppliers*, dan *consumers/clients groups*. Pengetahuan yang luas dalam bidang-bidang tersebut seperti *strategic decision-making and organizational stakeholder groups* akan sangat membantu dalam proses konsultasi, termasuk dalam mengadakan hubungan profesional dengan profesi atau disiplin ilmu yang lain.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan *consultation* antara lain

- ❖ Bekerjasama dengan *compensation specialists* untuk membuat sistem imbalan organisasi (*organizational reward systems*)
- ❖ Bekerjasama dengan para *engineers* dalam perancangan, perancangan dan *testing of person-machine systems*.
- ❖ Mencari pendapat hukum mengenai implikasi legal dari suatu prosedur seleksi dan penggunaan alat alat seleksi dalam suatu proses seleksi maupun intervensi.
- ❖ Berkonsultasi dengan tenaga medis/keselamatan dalam merancang dan mengevaluasi intervensi yang dimaksudkan untuk mengurangi *stress and burn-out*.
- ❖ Berinteraksi dengan Serikat Pekerja dalam melakukan konsultasi mengenai kebijakan organisasi, apabila diperlukan dalam melakukan intervensi tertentu.

- 4 **Supervision:** Pengetahuan mengenai supervisi umum yang bersifat generik bagi semua profesi haruslah dimiliki, termasuk standard standard yang berlaku dalam suatu bidang tertentu, dan tentu saja standard standard yang berlaku dalam Psikologi Industri & Organisasi.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan supervisi antara lain

- ❖ Mensupervisi pengembangan alat alat tes psikologi yang digunakan dalam *setting* industri organisasi *upriving*
- ❖ Supervisi dalam pengelolaan dan pelaksanaan *employee survey*.
- ❖ Supervisi dalam perancangan suatu sistem penilaian kinerja.
- ❖ Mensupervisi analisa data yang hasilnya akan digunakan untuk memecahkan masalah masalah organisasi.
- ❖ Pengelolaan suatu implementasi perubahan organisasi seperti diberlakukannya suatu sistem imbalan yang baru bagi karyawan yang berprestasi atau suatu *process improvements*.
- ❖ Supervisi penelitian yang dilakukan oleh "pemula"

- 5 **Research and Inquiry:** Psikolog Industri & Organisasi harus memiliki pengetahuan yang sangat memadai dalam metodologi penelitian, strategi penelitian, psikometri dan statistik.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan *Research and Inquiry* antara lain:

- ❖ Mengevaluasi efektivitas intervensi organisasi seperti *job redesign* atau *process improvements*.
- ❖ Meneliti acila tidaknya *the transfer of training to the job*
- ❖ Melaksanakan penelitian *criteron-related validity* untuk mengetahui dan menentukan efektivitas suatu prosedur seleksi.
- ❖ Mengestimasi dampak ekonomis dari suatu prosedur seleksi, program pelatihan atau intervensi bagi organisasi.
- ❖ Melakukan penelitian, misalnya hubungan antara *organizational commitment and turnover*.
- ❖ Melakukan eksperimen, apakah *laboratory experiments, field experiments, or field studies*.

- 6 **Consumer Protection:** Psikolog Industri & Organisasi seyogyanya menguasai prinsip-prinsip etika dan kode etik psikologi, yang akan membantu pelaksanaan tugasnya sebagai tenaga profesional, disamping melindungi konsumen.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan *Consumer Protection* antara lain

- ❖ Mengkomunikasikan kepada *clients* aspek aspek teknis dan legal yang perlu diketahui dalam suatu prosedur seleksi atau intervensi, dalam bahasa yang dimengerti *clients*.
- ❖ Menyatakan secara jelas kepada *potential client organizations* bahwa prosedur *assessment* yang akan dikembangkan sesuai dengan standard profesional yang ada dan berlaku.
- ❖ Menentukan secara jelas aturan bagaimana data data yang sensitif dan *confidential* akan disimpan, dan bagaimana serta kepada siapa hasil hasil analisis data tersebut akan dikomunikasikan.
- ❖ Memeriksa materi promosi untuk produk produk dan jasa Psikolog Industri & Organisasi, dan memastikan apakah sudah sesuai dengan standard yang berlaku, bahkan kalau perlu meminta *approval* sebelum didistribusikan kepada masyarakat umum.
- ❖ Meminta izin kepada *client organization* apabila hasil konsultasi akan digunakan sebagai bahan diskusi dalam suatu forum terbuka.



7. **Professional Development:** Psikolog Industri & Organisasi harus selalu meng-update pengetahuan dan ketrampilannya secara teratur.

Beberapa aktivitas yang berkaitan dengan *Professional Development* antara lain

- ❖ Membaca buku dan jurnal yang berkaitan dengan Psikologi Industri & Organisasi untuk mengikuti perkembangan yang terjadi, terutama secara teoritis.
- ❖ Berpartisipasi pada *professional workshop* yang dapat menambah pengetahuan dan ketrampilannya.
- ❖ Partisipasi pada organisasi profesi, pendidikan atau keilmuan yang misinya antara lain untuk memajukan ilmu dan praktik Psikologi Industri & Organisasi.

Adanya sertifikasi, izin praktik dan kode etik menyebabkan para praktisi Psikologi Industri & Organisasi akan terikat pada satu organisasi profesi, yang di Indonesia diwakili oleh Asosiasi Psikologi Industri & Organisasi (APIO) sebagai bagian dari Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI). Di Amerika Serikat, tiap negara bagian memiliki undang-undang yang mengatur pemberian layanan psikologik, termasuk pelayanan dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi untuk menjamin bahwa konsumen mendapatkan pelayanan sesuai dengan standar profesi.

## G. BIDANG-BIDANG PENGETAHUAN PSIKOLOGI YANG BERKAITAN DENGAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Ada berbagai bidang pengetahuan psikologi yang merupakan suatu *basic scientific core*, yang berkaitan erat dengan pengembangan kompetensi dalam Psikologi Industri & Organisasi. Bidang-bidang tersebut antara lain:

### 1. *Research Methods*/Metodologi Penelitian

Ruang metodologi Penelitian meliputi metode, prosedur, teknik dan *tools* yang berguna untuk melakukan penelitian empiris di bidang Psikologi Industri & Organisasi. Pada lingkaran umum, maka bidang ini mencakup metode keilmuan, *inductive and deductive reasoning*, *problem statements and research questions*, *hypotheses*, *hakekat dan definisi dari constructs*, dan rancangan penelitian (*experimental, quasi-experimental, and non-experimental*). Pada tingkat yang lebih operasional, maka metodologi

penelitian akan mencakup, tapi tidak terbatas, pada manipulasi variabel (terutama pada penelitian eksperimen), konsep yang mendasari dan metode yang digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas alat ukur, administrasi berbagai macam alat ukur (*questionnaires, interviews, observations of behavior, projective measures, etc.*), penggunaan berbagai prosedur dan teknik sampling untuk diaplikasikan dalam setting Psikologi Industri & Organisasi (*probability and non-probability type*), pelaksanaan penelitian dengan berbagai strategi yang sesuai (*field study, laboratory experiments, field experiment, sample survey, simulation, case study, etc.*), penggunaan metode statistik yang relevan, dan penarikan kesimpulan yang benar dari penelitian. Pengetahuan mengenai kebaikan dan kelemahan masing-masing strategi penelitian, pengertian mengenai penelitian kualitatif, haruslah dikuasai dengan baik.

### 2. *Statistical Methods*/Data Analysis

Ruang ini berkaitan dengan berbagai teknik statistik yang dipergunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian empiris, baik *descriptive* ataupun *inferential statistic*, baik *parametric*, maupun *non-parametric*. Karenanya, bidang ini berkaitan dengan kompetensi dalam: *estimates of central tendency, estimates of variability, sampling distributions, point and interval estimates, inferences about differences between means, proportions, dan teknik-teknik konsep lainnya; univariate and multivariate analyses of variance (fixed, random, and mixed effects models); linear and non-linear regression and correlation; path analysis; multiple discriminant-function analysis; multiple and canonical regression; factor analysis; components analysis; cluster analysis; pattern analysis; and structural equation modeling*. Assumsi dan masing-masing teknik statistik haruslah dikuasai sehingga masing-masing teknik dapat digunakan sebagaimana seharusnya.

### 3. Teori Sikap, Pengukuran dan Perubahannya.

Sikap, opini dan *beliefs* merupakan *psychological constructs* yang sangat penting dalam *organizational settings*. *Constructs* ini menjadi sangat penting karena kepedulian yang bersifat humanitaran seperti kepedulian pada *quality of working life* bagi anggota organisasi. Disamping itu, *constructs* ini penting untuk mendiagnosa masalah-masalah dalam organisasi karena mereka berkaitan dengan *behavioral intentions* dan perilaku individu dalam organisasi. Beberapa sikap kerja yang dipelajari oleh Psikologi

Industri & Organisasi antara lain kepuasan kerja (*job satisfaction*), *job involvement*, *organizational commitment*, dan rasa keadilan dalam organisasi (*perceptions of fairness*).

#### 4. Career Development

Teori dan penelitian yang berkaitan dengan pengembangan karir dalam organisasi merupakan interaksi antara individu dan lingkungan organisasinya. Rana ini berusaha menggambar pola jabatan/pekerjaan, serta pengalaman yang dimiliki individu selama *individual's lifespan*. Termasuk dalam bidang ini adalah model-model, penjelasan, pengukuran *individual aptitudes and interests*, bagaimana individu, lingkungan sosial dan kesempatan, pendidikan, pelatihan membentuk karir individu, termasuk *early work history, occupational choice, organizational/job choice and switching, the sequence of jobs taken after organizational entry, work/family issues, midcareer plateaus, and retirement planning*.

#### 5. Perilaku Konsumen.

Fokus dari perilaku konsumen adalah suatu studi sistematis mengenai hubungan antara *producers* dan *consumers* barang dan jasa. Pada umumnya bidang perilaku konsumen berkaitan dengan: *consumer preferences for product features, consumer attitudes and motivation, pola dan kebiasaan membeli, loyalitas merk, riset media* (termasuk efektivitas suatu iklan) mengestimasi kebutuhan akan produk dan jasa, dan penelitian mengenai *economic expectations* manusia.

#### 6. Criterion Theory and Development

Hampir semua aplikasi dari Psikologi Industri & Organisasi seperti *selection, human resources planning, leadership, performance appraisal, organization design, organization diagnosis and development, training* menyangkut pengukuran dengan menggunakan kriteria tertentu, yang menyatakan efektivitas individu atau organisasi. Pemilihan kriteria bukanlah hal yang mudah dan merupakan bidang yang sangat penting dalam Psikologi Industri & Organisasi. Pengetahuan dasar dalam rana ini meliputi pengertian teoritis atas berbagai masalah dalam kriteria seperti *single versus multiple criteria, criterion dynamics*, karakteristik kriteria yang baik dan dapat diterima (*relevance, reliability, practicality*), dan kriteria sebagai dasar untuk memahami perilaku manusia dalam pekerjaan dan organisasi.

#### 7. Health and Stress in Organizations

*Job performance* dan efektivitas fungsi organisasi dipengaruhi oleh faktor keselamatan dan kesehatan di tempat

kerja. Keselamatan dan kesehatan kerja yang buruk dapat mengurangi produktivitas pekerja maupun organisasi. Rana ini mempelajari interaksi antara kemampuan fisik manusia dan kondisi kerja, guna mendapatkan suatu pengertian mengenai efek negatif dari pekerjaan dan kondisi kerja terhadap para pekerja. Factor yang dipelajari antara lain *hazardous environmental conditions, loud noises, blinding lights, noxious odors*. Faktor lain yang bersifat keorganisasian antara lain *organizational structure and job design, shift work, or the requirements of particular tasks*. Sumber lain *organizational stress* yang mungkin mempengaruhi kinerja organisasi, *commitment*, dan sikap kerja adalah *downsizing, sexual harassment, work-family pressures, and outsourcing*.

#### 8. Human Performance/Human Factors

*Human Performance* adalah bidang yang mempelajari kemampuan dan keterbatasan ketrampilan manusia, apakah ketrampilan itu merupakan *perceptual, motor memory, and cognitive activities*, dan integrasi dari aktivitas tersebut menjadi perilaku yang kompleks. Penelitian utama terletak pada interaksi antara manusia dan peralatan kerjanya, tugas dan lingkungannya, mulai dari identifikasi dan deteksi *of simple events to problem solving, decision making, human errors, accidents, and control of complex environments*.

#### 9. Individual Assessment

Rana ini merujuk pada sekumpulan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meng-*asses*, menginterpretasi dan mengkomunikasikan karakteristik yang menonjol pada seorang individu untuk keperluan organisasi dan pekerjaan. Dua tujuan utama dari *individual assessment* adalah seleksi (e.g. *hiring, promotion, placement*) dan pengembangan (e.g. *career planning, skill and competency building, rehabilitation, employee counseling*). *Individual assessment* dapat digunakan untuk berbagai tujuan seperti untuk mengetahui *person-environment fit*. *Individual assessment* menghendaki penilaian ketrampilan dalam *individual testing, interviewing*, dan teknik penilaian dengan tujuan untuk mengevaluasi *ability, personality, aptitude and interest characteristics*. *Individual assessment* juga membutuhkan kemampuan mengidentifikasi, mengembangkan, memilih dan menggunakan alat dan metode yang sesuai, serta mampu mengkomunikasikan hasilnya, baik secara lisan maupun tertulis. Namun, harus diingat bahwa *individual assessment* harus tetap memfokuskan pada *the whole person*.



#### 10. *Job Evaluation and Compensation*

Ranah ini memfokuskan pada penentuan kompensasi yang sesuai untuk tiap tingkat jabatan, kemampuan dan/atau pekerjaan. *Job evaluation* merupakan suatu proses dimana nilai relatif suatu pekerjaan ditentukan, untuk kemudian dihubungkan dengan kompensasi yang sesuai. *Job evaluation* sangat berkaitan erat dengan dan berdasarkan *sound job/task analysis*. Pada umumnya, *job evaluation and compensation* meliputi identifikasi *compensable factors*, memperhatikan masalah persepsi mengenai *fairness and equity*, dan memperhatikan masalah *comparable worth*. Pengertian teoritis dan pengetahuan praktis mengenai berbagai *job evaluation techniques, compensation strategies* (seperti *pay for skills, team-based pay*, dan sebagainya), dan masalah-masalah legal serta sosial yang meliputi masalah kompensasi perlu dikuasai.

#### 11. *Job/Task Analysis and Classification*

Ranah ini meliputi teori dan teknik-teknik yang digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai apa yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan, kemampuan fisik dan konteks sosial yang terkait dengan pekerjaan tersebut, serta kemampuan-kemampuan yang diperlukan bagi pemegang jabatan tersebut.

Tujuan dari *job and task analysis* adalah mendapatkan informasi deskriptif untuk merancang program pelatihan, menentukan kriteria *performance*, mengembangkan sistem seleksi, implementasi sistem *job evaluation, redesign machinery or tools, and create career paths for personnel*.

#### 12. *Judgment and Decision Making*

*Judgment and decision making* meliputi pengetahuan dan penelitian baik yang bersifat *prescriptive* maupun *normatif*. Pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian merupakan situasi yang dihadapi dalam organisasi. Pengetahuan mengenai *decision theory, judgment, and problem solving research* akan menambah pengertian tentang bagaimana informasi diproses yang akan mempengaruhi kualitas keputusan. Banyak bidang dalam Psikologi Industri & Organisasi tak dapat dilepaskan dari *decision and judgment theory*. Pendekatan dalam mendeskripsikan dan memprediksikan pengambilan keputusan seperti *Brunswik's lens model, Bayesian inference, subjective expected utility, prospect theory, and the cognitive information processing*

*paradigm* perlu diketahui, dan mungkin saja diperlukan untuk mendapatkan suatu keputusan organisasi yang berkualitas.

#### 13. *Leadership and Management*

*Management and leadership* dapat dilinjau dari berbagai *levels*. Lingkaran makro mencakup pengaruh pimpinan puncak dalam *organizational context-setting strategy, directing change, influencing values*. Teori dan penelitian mungkin difokuskan pada *characteristics of leaders, leader style, leader-member interactions, behaviors of leaders, and related phenomena*. Pada lingkaran yang lebih bawah, maka kepemimpinan dan manajemen meliputi interaksi seban-tan antara pemimpin dan bawahannya yang sering mencakup *assignment of tasks, evaluation of performance, coaching and counseling for improvement, resource planning, and related tasks*. Kepemimpinan dan manajemen yang efektif tidak lepas dari *task analysis, motivation, decision making, career planning, selection, performance appraisal, interpersonal communication, listening* serta kemampuan-kemampuan dalam hubungan atasan-bawahan.

#### 14. *Organization Development*

Ranah ini meliputi teori dan penelitian yang relevan untuk *changing individuals, groups, and organizations* dalam rangka meningkatkan efektivitasnya. Teori dan penelitian dapat berasal dari berbagai disiplin seperti *social psychology, counseling psychology, educational psychology, vocational psychology, engineering psychology, and organizational theory*.

Secara spesifik, bidang pengembangan organisasi mencakup antara lain teori dan penelitian yang berkaitan dengan *individual change strategies* termasuk *training, socialization, attitude change, career planning, counseling, and behavior modification, interpersonal and group change strategies*, termasuk *team building and group training, survey feedback and conflict management, role or task oriented change strategies*, termasuk di dalamnya *job redesign, role analysis, management by objectives, and temporary task forces*, serta *organization system-directed change strategies*, yang meliputi *survey feedback, open systems oriented change programs, human resource accounting, flexible working hours, structural changes, control system changes, and quality circles*.

#### 15. *Organization Theory*

Dikatai bahwa struktur, fungsi dan proses keorganisasian serta *other organizational-level constructs* memiliki dampak terhadap



perilaku individu dalam organisasi. Karena itu, penting bagi seorang Psikolog Industri & Organisasi untuk memiliki pengetahuan mengenai *nature of complex organizations*. Pengertian yang meliputi *classical and contemporary theories of organizations, organizational structure, organizational design, technology, and the process of organizational policy formation and implementation* sangatlah diperlukan dalam memahami suatu konteks keorganisasian perilaku individu. Integrasi dari *organizational and individual constructs* penting bagi bidang Psikologi Industri & Organisasi, dan integrasi ini membatalkan pengetahuan tentang *organizational theory*.

#### 16. *Performance Appraisal and Feedback*

*Performance appraisal* dan umpan balik keduanya membutuhkan dasar pengetahuan dan keterampilan. Bidang ini memfokuskan pada metode pengajaran dan evaluasi individu dalam melaksanakan tugas keorganisasian / pekerjaannya, serta mengambil tindakan – apakah administratif ataukah pengembangan – berdasarkan evaluasi tersebut. Dasar pengetahuannya mencakup pengertian yang baik tentang *rating scale construction*. Dibutuhkan juga pengetahuan dalam bidang-bidang teori pengukuran, *data analysis, criterion theory and development, motivation theory*, dan faktor-faktor yang mendasari persepsi dan *judgement* interpersonal. Dasar keterampilan berupa prosedur dalam mengkomunikasikan evaluasi kinerja kepada pemegang jabatan, dan melakukan *counseling* kepada mereka dalam rangka peningkatan prestasi kerja sangat dibutuhkan. Keterampilan merancang suatu *performance appraisal* dan sistem umpan balik yang memenuhi kebutuhan organisasi dan juga memotivasi karyawan.

#### 17. *Personnel Recruitment, Selection, and Placement*

Bidang pengetahuan ini terdiri dari teori dan teknik-teknik yang mampu melakukan *effective matching of individual needs, preferences, skills and abilities with the needs and preferences of organizations*. Secara spesifik, ranah ini meliputi teori dan penelitian mengenai *human abilities; test theory, development and use; job analysis; criterion development and measurement; recruitment; classical and decision theory models of selection and placement; alternative selection devices (seperti interview dan assessment centers)*. Aspek aspek hukum dalam seleksi juga harus diperhatikan dalam melakukan *Personnel Recruitment, Selection, and Placement*.

#### 18. *Small Group Theory and Team Processes*

Aktivitas manusia dalam organisasi selalu terjadi dalam konteks sosial. Interdependensi dalam tugas dan hubungan antar manusia demikian melingkupi suatu organisasi, yang pada akhirnya menuntut seorang Psikolog Industri & Organisasi untuk memiliki pengetahuan mengenai perilaku seseorang dalam kelompok, dan ini berkaitan dengan *interpersonal behavior in small groups*. Teori dan penelitian yang berkenaan dengan kelompok biasanya berasal dari *social psychology, organizational psychology, sociology, and organizational behavior*. Penguasaan teori mengenai dinamika kelompok seperti *leadership, motivation, interpersonal influence, group effectiveness, conformity, conflict, role behavior, and group decision making* sangat membantu.

#### 19. *Training: Theory, Program Design, and Evaluation*

Bidang pelatihan ini meliputi teori dan teknik-teknik yang digunakan untuk merancang, melaksanakan dan mengevaluasi suatu program pelatihan. Proses ini dimulai dengan *needs assessment*, termasuk didalamnya *organizational, job and task, and person analysis*, untuk menentukan tujuan pelatihan, kendala organisasi, dan karakteristik peserta. Pengetahuan mengenai psikologi dan teori belajar (seperti *modern learning theory, conditioning principles*), serta berbagai pendekatan terhadap pelatihan diperlukan (seperti *computer assisted instruction, simulation, behavior modification*) dalam merancang suatu program pelatihan. Kemampuan mengembangkan *training objectives* yang tepat sangatlah penting. *Transfer of training* merupakan pertimbangan yang tak boleh dabaikan. Baik proses maupun hasil pelatihan haruslah dievaluasi untuk mengetahui apakah program pelatihan tersebut tepat sasaran, sehingga pengetahuan mengenai kriteria evaluasi pelatihan, serta masalah-masalah design seperti, *pre-testing and post-testing and control groups, as well as organizational constraints is necessary for planning an evaluation strategy*.

#### 20. *Work Motivation*

Motivasi kerja merujuk pada kondisi internal individu, serta lingkungannya yang mempengaruhi *direction, strength, and persistence* dari perilaku individu dalam organisasi. Seorang Psikolog Industri & Organisasi harus memiliki pengetahuan teoritis tentang *human motivation* yang memadai seperti *need theories, cognitive theories, and reinforcement theories*. Disamping itu, dia juga harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai penelitian-penelitian yang berkaitan dengan motivasi dalam ranah



Psikologi Industri & Organisasi, yang merupakan aplikasi dari suatu perspektif motivasi tertentu. Strategi-strategi dalam motivasi kerja seperti *goal setting*, *job design*, *incentive systems*, and *participative decision making* menjadi relevan untuk diketahui. Pada akhirnya, harus dimiliki kemampuan mengadaptasi dan mengaplikasikan suatu *motivational constructs* dalam situasi-situasi organisasi yang spesifik.

Melihat keragaman pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung kompetensi seorang Psikolog Industri & Organisasi, maka kadangkala seorang Psikolog Industri & Organisasi akan lebih kompeten dalam suatu bidang tertentu. Kompetensi dalam bidang tertentu ini tentu saja tidak boleh mengabaikan pengetahuan minimum dalam bidang-bidang lainnya, yang meyakinkan kompetensi seorang Psikolog Industri & Organisasi.

## H. SEJARAH PERKEMBANGAN PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

Muchinsky (1983) mengatakan tidak mudah untuk menuliskan sejarah perkembangan Psikologi Industri & Organisasi. Berbagai perspektif dapat digunakan untuk menuliskan sejarah perkembangan Psikologi Industri & Organisasi. Sejarah – yang dipandang sebagai masa lalu – tidaklah menarik. Pemahaman tentang sejarah bagaimanapun juga memberikan suatu pemahaman yang lebih berkesinambungan dan utuh mengenai sesuatu hal. Bentuk Psikologi Industri & Organisasi yang sekarang – baik sebagai ilmu maupun sebagai profesi – dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa di masa lalu. Sebelum Psikologi diakui sebagai ilmu yang mandiri, ada berbagai *issues* yang sudah dibicarakan oleh sejumlah tokoh. *Issues* ini sebagian menjadi *issues* dalam Psikologi Industri & Organisasi. Periode ini disebut Mc Carthy sebagai *Pre-Psychology* (McCarthy, 2002).

### Pre-Psychology

Psikologi secara formal diakui pada tahun 1879, ketika Wilhelm Wundt mendirikan laboratorium psikologi yang pertama, sehingga tidak mungkin Psikologi Industri & Organisasi ada sebelum tahun 1879. Namun, banyak *issues* yang penting dalam Psikologi Industri & Organisasi sudah didiskusikan sebelumnya. Di bawah ini ada beberapa contoh:

- ❖ Aristotle, dalam *Politics*, mengembangkan dasar-dasar yang digunakan sebagai konsep-konsep manajemen yang sekarang seperti *specialization of labor*, *delegation of authority*, *departmentalization*, *decentralization*, and *employee selection*.
- ❖ *Moralia* European *golds* berfungsi layaknya sebagai *work-in-day quality circles* untuk menjamin hasil kualitas kerja yang prima.
- ❖ Machiavelli (in *The Prince*, 1627) memberikan nasihat praktis untuk mengembangkan struktur otoriter dalam organisasi.
- ❖ Thomas Hobbes (1654) mengadvokasikan kepemimpinan terpusat yang kuat sebagai cara untuk menciptakan ketertarikan (*bringing "order to the chaos created by man"*). Dia memberikan pembenaran bagi suatu sistem otoriter yang membantu keberadaannya pola organisasi di abad ke-19, yang bersifat otoriter.
- ❖ John Locke (1690) memberikan suatu pembenaran filosofis yang nampak dalam *U.S. Declaration of Independence*, yang pada akhirnya mendorong *voluntary management* karena argumennya bahwa kepemimpinan dilaksanakan oleh orang yang dipimpin.
- ❖ Jean Jacques Rousseau, in *The Social Contract* (1762), yang mendukung argumentasi Locke.
- ❖ Adam Smith (1776), dalam *The Wealth of Nations* mengubah secara radikal pemikiran organisasi dan ekonomi. Penalarannya yang menganjurkan penggunaan *centralization of labor and equipment in factories, division of specialized labor, and management of specialization in factories* benar benar berpengaruh sampai saat ini.

Menurut sejarah – dengan mengutip periodisasi dari Muchinsky – maka dapat dilihat perkembangan Psikologi Industri & Organisasi sebagai berikut:

### 1. Periode awal sampai Perang Dunia I

Sejak awalnya, manusia sudah sangat tertarik pada fenomena mental, bagaimana berfungsinya pikiran manusia. Pembahasan pembatasan filosofis tentang pikiran manusia sudah dimulai sejak zaman sebelum masehi (Schultz, 1997). Wilhelm Wundt pada tahun 1879 mendirikan laboratorium psikologi pertama, dan memunculkan

aliran strukturalisme dalam psikologi. Penelitian-penelitian dalam masa-masa ini, di bawah pengaruh aliran strukturalisme benar-benar merupakan penelitian murni, yang ingin mengetahui struktur pikiran manusia, serta kurang memiliki kaitan dengan masalah kehidupan sehari-hari. Pada tahun 1897, W.L. Bryan mempublikasikan satu makalah yang menyangkut bagaimana para pemegang jabatan telegram mengembangkan ketampilannya dalam mengimkan dan menerima kode Morse. Bryan memusatkan usaha ketruannya pada penelitian ketampilan yang nyata sebagai dasar pengembangan keilmuan psikologi. Bryan juga mendorong para psikolog untuk mempelajari "concrete activities and functions as they appear in every day life".

Pada masa ini pula, para *industrial engineer* memiliki rasa ketertarikan yang sangat besar pada peningkatan efisiensi. Dipelopori oleh Frederick Taylor yang bekerja pada satu industri baja, maka mata-mata melabikan penelitian ketruannya dalam peningkatan efisiensi menghasilkan apa yang sampai saat ini dikenal sebagai *scientific management*. Salah satu *basic tenet* dalam *scientific management* Taylor adalah menyeleksi calon karyawan/karyawati terbaik dan melatihnya dalam metode bekerja. Dalam konteks organisasi, maka pada masa-masa ini berkembanglah apa yang sekarang dikenal sebagai *classical organizational theory* atau *administrative theory*. Tokoh-tokoh lain macam Henry Fayol memberikan prinsip-prinsip dasar manajemen dalam bukunya *General Principles of Management*, seperti kesatuan komando (*unity of command*), kewenangan (*authority*), garis kewenangan (*line of authority*), skala etnan, *centralization*, *esprit de corps*.

Pada masa-masa ini, Hugo Munsterberg mengaplikasikan pengukuran psikologi – yang dimulai oleh Binet di Perancis dalam dunia pendidikan – untuk melakukan seleksi pada para pengemudi kendaraan umum di New York. Munsterberg sangat terarik untuk mengaplikasikan metode-metode psikologi yang ada pada saat itu ke permasalahan praktis dalam dunia industri. Dia menulis buku *Psychology and industrial efficiency* pada tahun 1913 tentang *personnel selection and equipment design*, yang sangat sesuai dengan semangat zamannya. Pada tahun 1911 dia mengingatkan para manager untuk mulai memperhatikan masalah-masalah seperti "fatigue, monotony, interest, learning work satisfaction, and rewards." Dia juga merupakan orang pertama yang mendorong pemerintah untuk mendanai penelitian psikologi pada bidang industri.

Ahli psikologi yang lain Walter Dill Scott, mengaplikasikan

prinsip-prinsip psikologi dalam bidang advertising, dan menuliskan beberapa buku mengenai aplikasi psikologi dalam bidang periklanan, antara lain *The Psychology of Advertising* pada tahun 1908. Walter Dill Scott merupakan orang pertama yang mengaplikasikan prinsip motivasi dan produktivitas pada *workplace*.

Dari kedua ahli ini, maka yang dianggap sebagai bapak Psikologi Industri & Organisasi adalah Hugo Munsterberg.

Dalam *factory system* yang ada di masa ini, maka sukses organisasi tergantung pada sistem produksi yang terorganisir baik, yang menghadapi mesin-mesin beroperasi sepanjang waktu dan biaya yang terkontrol. *Classical organization theory* mempromosikan struktur formal organisasi seperti yang dikemukakan oleh Henry Fayol yang berupa kejelasan wewenang dan tanggung jawab, pembagian tugas. *Classical organization theory* memandang organisasi sebagai mesin yang dirancang untuk menghasilkan sesuatu secara efisien. Para manager harus mengkoordinasikan dan mengontrol aktivitas sejumlah besar orang yang berada pada berbagai fungsi dan pekerjaan, serta harus memilih dan menjaga agar tenaga kerja yang ada terlatih dengan baik, serta memiliki motivasi yang tinggi. Dalam organisasi dimasa ini, pekerja tidak dipandang sebagai individu, melainkan sebagai *interchangeable parts* dari organisasi.

## 2. Periode Perang Dunia I

Perang Dunia pertama memberikan pengaruh yang sangat signifikan bagi perkembangan Psikologi Industri & Organisasi. Robert Yerkes, *president American Psychology Association* pada saat tersebut mengajukan banyak proposal ke pemerintah, yang memantulkan bahwa psikologi dapat memiliki peran dalam masalah-masalah peperangan, seperti menyeleksi calon prajurit, motivasi tentara, moral dalam organisasi, dan lain-lain. Di saat inilah, Yerkes dan para koleganya membuat tes kelompok yang pertama, yang dipergunakan untuk menyeleksi secara cepat para calon prajurit. Army Alpha digunakan untuk para prajurit yang dapat membaca menulis, sementara untuk prajurit yang buta huruf dikenakan tes Army Beta. Sementara itu, Walter Scott mengerjakan masalah penempatan (*placement*) prajurit, melakukan apa yang sekarang dikenal sebagai analisa pekerjaan, serta melakukan penilaian kinerja para perwira. Meskipun psikologi tidak banyak berpengaruh terhadap perang, namun sebaliknya perang dunia ini sangat berpengaruh pada perkembangan Psikologi Industri & Organisasi selanjutnya.



### 3. Periode diantara Dua Perang Dunia

Masyarakat mulai menyadari bahwa Psikologi dapat membantu menyelesaikan masalah dalam dunia industri. Dalam masa-masa ini maka Amerika yang tidak terganggu oleh Perang Dunia I mengalami banyak kemajuan, termasuk dalam bidang psikologi.

Bila sampai masa Perang Dunia I, Psikologi di Amerika didominasi oleh aliran Strukturalisme Wundt – dengan Titchener sebagai tokohnya di Cornell- maka setelah Perang Dunia I muncullah aliran psikologi yang khas Amerika, yaitu aliran Fungsionalisme. Fokus utama dari aliran ini adalah bagaimana manusia dan organisme mengadaptasikan diri terhadap lingkungannya. Fungsi-fungsi psikologis yang menjadi topik lidah lagi struktur pikiran manusia, lagi diperluas dengan motivasi, emosi, persepsi dan belajar.

Semangat fungsionalisme ini mendorong perkembangan Psikologi Industri & Organisasi dalam bentuk lembaga-lembaga badan badan riset psikologis. Badan Riset psikologis yang dikembangkan Walter Dillingsham di Carnegie Institute, dengan dukungan perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat. Tujuan awal badan ini adalah memecahkan masalah-masalah dengan menggunakan teknik penelitian psikologi, meskipun kenyataannya badan ini lebih mengkoncentrasikan aktivitasnya pada proses seleksi dan penempatan tenaga kerja.

Salah satu pengaruh besar adalah didirikannya *Psychological Corporation* oleh James Cattell pada tahun 1921. Perusahaan yang didirikan oleh para psikolog ini bertujuan untuk memajukan psikologi dan mempromosikan aplikasinya dalam bidang kehidupan sehari-hari. Awalnya, perusahaan ini merupakan sumber informasi bagi masyarakat tentang psikologi, termasuk didalamnya untuk *reference check* bagi perusahaan yang menggunakan tenaga psikolog. Sekarang, *Psychological Corporation* merupakan produser dan penerbit tes psikologi terbesar di Amerika Serikat. Pada periode ini pula istilah Psikologi Industri mulai digunakan seperti ditulis oleh Viteles (1932). Salah satu jurnal yang berpengaruh cukup lama bagi para praktisi psikologi industri juga lahir di era ini, yaitu *Journal of Personnel Research*.

Di ranah organisasi, maka *classical organizational theory* tetap mendominasi pemikiran tentang organisasi di era ini. Meskipun ada beberapa perbaikan seperti pondongan organisasi sebagai *cooperative system* yang dikemukakan oleh Barnard dalam bukunya *The Function of Executive*, namun masalah masalah efisiensi organisasi tetap menjadi *issue* utama. Metafora organisasi sebagai mesin masih

terlantar dalam masyarakat. Dengan dimulainya proses produksi massal yang menggunakan ban berjalan (*assembly line*), maka pandangan bahwa individu hanyalah suatu *interchangeable part* dalam mesin organisasi tidak tergoyahkan.

Pada bidang pengukuran, saat ini mulai dikenal adanya Skala Likert, suatu metode pengukuran yang hingga sekarang masih digunakan dalam bidang Psikologi Industri & Organisasi.

Pada tahun 1927, dimulailah suatu penelitian oleh para peneliti dari Harvard University di *Hawthorne Works*, milik *Western Electric Company*. Tidak ada satupun dari para peneliti ini yang terlibat, memiliki latar belakang psikologi, meskipun hasil penelitian ini menjadi sesuatu yang klasik dalam Psikologi Industri & Organisasi. Dalam pandangan Blum & Naylor (1968) "*Hawthorne studies represent the most significant research program undertaken to show the enormous complexity of the problem of production in relation to efficiency*".

Studi awalnya mencoba mendapatkan jawaban hubungan antara efisiensi dan penerangan. Para peneliti memasang penerangan yang berbeda-beda di masing-masing ruangan. Hasilnya menyatakan tidak ada hubungan antara kuat lemahnya penerangan dengan produktivitas. Meskipun penerangan dirurangi sedemikian rupa, atau diterangkan sedemikian rupa, ternyata produktivitas pekerja tidak berkurang. Hasil penelitian ini menyebabkan diadakannya penelitian-penelitian lain yang memakan waktu 12 tahun lamanya, dan hasilnya dituliskan oleh Roethlisberger & Dickson, *Management and the worker*. (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1943).

*Hawthorne Studies* mengungkapkan banyak faktor yang tidak disangka mengenai perilaku manusia di ruang kerja. Salah satu hipotesis yang dikemukakan pada saat awal adalah kemungkinan adanya tendensi untuk menyenangkan para peneliti, karena para pekerja tersebut telah dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian. Sehidak-tidaknya para peneliti menyadari bahwa ada faktor-faktor lain selain faktor-faktor teknis yang mempengaruhi produktivitas. Salah satu penemuan penting dalam penelitian ini adalah fenomena *Hawthorne effect*, yang menyatakan kinerja pekerja akan meningkat pada awal intervensi. Kinerja akan terus meningkat karena kebaruan situasi, namun akhirnya peningkatan ini akan berhenti di satu waktu, setelah itu kinerja pekerja akan kembali ke titik awal kinerja pada saat sebelum intervensi.

Penelitian di Hawthorne juga menunjukkan bahwa faktor sosial seperti tekanan teman sekelompok, kelompok informal, supervisor

yang simpatik, kebutuhan perlakuan yang manusiawi di ruang kerja, sikap karyawan tidak kalah pentingnya dalam produktivitas pekerja dibandingkan dengan faktor-faktor struktural seperti manajemen kontrol, metode kerja.

Penelitian Hawthorne menunjukkan kelemahan dalam *classical organization theory*, yaitu apa yang berarti di organisasi bukanlah semata mata kewenangan, kesatuan komando, dan lain-lain seperti yang dikemukakan oleh *classical organization theory*, tapi juga bagaimana organisasi menanggapi dan meresponse kebutuhan para anggotanya. Selama ini, *improving company's efficiency* merupakan suatu pandangan dominan dalam psikologi industri, dengan mengabaikan kebutuhan pekerja. Struktur formal yang efisien tidak berarti banyak kalau para pekerja tidak memaalinya, karena adanya tekanan dari kelompok informal. *Classical organization theory* kurang tepat karena hanya menekankan aspek struktural dan mekanistik dari organisasi. Dan mengabaikan aspek sosial-psikologik dari organisasi. Hasil penelitian Hawthorne ini kemudian mendorong tumbuhnya suatu pandangan alternatif dalam organisasi dan manajemen yaitu *human relation movement*, yang selaligus menunjukkan kompleksitas suatu organisasi yang tak dapat dipahami hanya dari satu sisi.

Disisi lain, teori-teori organisasi pada era ini tidak banyak berkembang, sehingga *Classical organization theory* tetap menjadi paradigma yang dominan dalam bidang organisasi.

Pada tahun 1939, Kurt Lewin mempublikasikan untuk pertama kalinya penelitian empiris yang berkenaan *efeci* dari *leadership style*, yang mendorong penggunaan *participative leadership style* sebagai teknik kepemimpinan.

#### 4. Periode Perang Dunia II

Bila pada masa Perang Dunia I, Psikologi baru pada taraf memperkenalkan apa yang mampu dikerjakan, pada Perang Dunia II, Psikologi benar benar mendapatkan kesempatan untuk membuktikan kegunaannya dalam membantu pemecahan masalah-masalah organisasi.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para ahli Psikologi di masa Perang Dunia II ini merupakan awal dan banyak teknik yang kemudian digunakan secara umum oleh para Psikolog Industri & Organisasi, seperti *testing kelompok* dan *assessment centre*.

Salah satu tugas yang dikerjakan adalah menyeleksi para calon prajurit berdasarkan kemampuan mereka untuk belajar. Dari kegiatan

ini timbullah suatu test yang merupakan awal dari *battery test in a group setting*, *Amy General Classification Test (AGCT)*. Tes ini menginspirasi tumbuhnya tes-tes bakat dalam bentuk *battery test*.

Para ahli Psikologi saat ini juga mengembangkan *situational test* untuk menyeleksi para calon intel militer. *Situational test* ini awalnya digunakan untuk mengetahui ketahanan seseorang terhadap stress. Pada tes ini, para calon diobservasi dan dites secara intensif selama 3 hari, dimana para calon ditempatkan dalam ketidupaan bersama. *Situational test* inilah yang merupakan cikal bakal *assessment centre* yang populer di Indonesia pada tahun 1985 sampai-saat ini.

Kegiatan lain, yang berupa seleksi dan pelatihan calon pilot militer membenarkan suatu metode baru, yaitu melakukan test dalam *mock up cockpit* yang dilengkapi berbagai instrumen pengukur. Disamping berhasil menaring dan melatih calon pilot yang unggul, kegiatan ini juga menjadi awal dari tumbuhnya *engineering psychology*.

Pada masa ini pula, tahun 1945, Kurt Lewin mendirikan *Research Center for Group Dynamics at MIT* yang banyak melakukan penelitian mengenai *group behavior*.

Dapat disimpulkan bahwa masa Perang Dunia II ini merupakan masa yang paling subur bagi para Psikologi Industri & Organisasi dalam pengembangan teknik dan prosedur Psikologi Industri & Organisasi, yang akan mempengaruhi penggunaan Psikologi di dunia industri setelah Perang Dunia II usai.

#### 5. Periode setelah Perang Dunia II

Usanya Perang Dunia II membawa perubahan besar dalam masyarakat dunia, termasuk masyarakat Amerika. Terjadi ledakan ekonomi (*economic boom*) di Amerika, disamping adanya perubahan sikap Amerika yang meninggalkan kebijakan *isolationis* warisan Presiden Monroe.

Salah satu pengaruh besar di masyarakat adalah meluasnya pendidikan tinggi di Amerika dengan adanya *GI Bill*. Pendidikan formal di bidang manajemen bisnis menjadi sangat umum, sehingga persyaratan pendidikan di bidang bisnis menjadi salah satu alat seleksi. Keserjanaan menjadi alat untuk menilai kari manajemen. Makin banyak perguruan tinggi yang menawarkan program-program Psikologi Industri & Organisasi.

Makin banyaknya pendidikan tinggi dan makin beragamnya masalah yang dihadapi oleh Psikologi Industri & Organisasi mendorong tumbuhnya bidang-bidang spesialisasi dalam Psikologi



industri & Organisasi, yang menginsial sebagai sub-disiplin dalam Psikologi Industri & Organisasi. Berbagai asosiasi profesional baru juga terbentuk, disamping menjamurnya jurnal-jurnal yang berkaitan dengan Psikologi Industri & Organisasi beserta subdisiplinnya.

Masa-masa antara tahun 1950 – sampai akhir tahun 1960-an merupakan masa-masa yang perkembangan Psikologi Industri & Organisasi, terutama yang menyangkut motivasi kerja. Dimasa ini Carl Rogers dan Maslow mengemukakan teori motivasinya yang menjadi dasar *human relation movement*. Diawal masa ini pula, Hinagan mengemukakan *cabot incident techniques* yang sangat berguna bagi pemahaman mengenai pekerjaan. Pada saat yang tidak terlalu jauh berbeda, McGregor mengemukakan *Theory X and Theory Y*, yang merupakan asumsi tentang manusia dalam organisasi. Diperengahan tahun 1960, McClelland mengemukakan teori motivasinya yang berpengaruh besar, yaitu *need for achievement theory*. Pada tahun 1964, Victor Vroom mengemukakan teori motivasi yang dikenal sebagai *VIE (Valence, Instrumentality, Expectancy) theory*. Teori motivasi yang dikemukakan Vroom ini dikemudian hari dikembangkan oleh Porter and Lawler menjadi *expectancy theory* yang bersifat kognitif. Pada akhir tahun 1960-an, John Locke mengemukakan teori motivasi yang dikenal sebagai *goal setting theory*. Herzberg mengemukakan *Two factor theory*, yang dapat dipandang sebagai teori motivasi maupun teori kepuasan kerja. Dalam bidang kepemimpinan, Fred Fiedler mengemukakan teori kepemimpinan yang dikenal sebagai *contingency models of leadership*, yang menyatakan situasi yang berbeda membutuhkan *leadership style* yang berbeda pula.

Dalam era ini, teori-teori organisasi mulai tumbuh dan berkembang dengan lebih banyak variasinya. Pada masa sampai Perang Dunia II, maka *Classical organization theory* mendominasi ranah teori organisasi. Setelah Perang Dunia II, teori organisasi diperkaya dengan berbagai macam pendekatan.

Salah satu teori organisasi yang memiliki pengaruh dominan adalah yang dikemukakan oleh Max Weber, dengan *bureaucratic organization*. Pengaruh psikologik yang paling terasa bagi para anggotanya, adalah terbentuknya *Organizational man and bureaucratic personality*.

Pada tahun 1960-an, teori organisasi berkembang dengan sangat pesat, baik di Inggris maupun di Amerika. Model-model seperti *socio-technical system* dan Burn and Stalker, *system 4* dari Dennis Likert, *Contingency model* dan Lawrence and Lorsch, *decision making and bounded rationality model*, dalam organisasi berkembang dalam era ini.

Secara garis besar, maka teori organisasi dapat digolongkan menjadi dua besar yaitu (1) *rational model* dan (2) *natural model*.

1. *Model rational* memandang organisasi sebagai entitas kolektif yang dengan sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, yang telah ditentukan terlebih dahulu. Model ini menekankan apa yang *sebetulnya* dikerjakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.
2. *Model natural* menganggap organisasi sebagai kolektivitas sosial, yang bekerja menurut prinsip-prinsip sistem sosial, sebagai suatu organisme yang berada dalam suatu lingkungan tertentu. Model ini menggambarkan *bagaimana* suatu organisasi bekerja sebagai suatu sistem sosial, bukan sistem ekonomi semata.

Organisasi juga mulai dipandang sebagai suatu sistem, dan dalam pandangan ini ada 2 klasifikasi besar yaitu:

1. *organization as closed system*; dan
2. *organization as open system*.

Dapat dikatakan sejak era 1960-an, para ahli Psikologi Industri & Organisasi mulai terpengaruh oleh masalah-masalah organisasi sebagai *context* individu yang bekerja. Pada akhir tahun 1960-an, Katz and Kahn mempublikasikan buku yang berjudul *The Social Psychology of Organization* yang menjadi buku klasik dalam Psikologi Industri & Organisasi. *Organizational flavor* mulai terasa dalam kegiatan-kegiatan para ahli Psikologi Industri & Organisasi, sehingga lingk-lopik dalam Psikologi Industri & Organisasi mulai meluas tidak saja pada masalah-masalah individual, tapi juga masalah-masalah organisasional. Istilah seperti *organizational development and organizational change* mulai bermunculan. Batas-batas Psikologi Industri & Organisasi mulai kabur, dengan kesadaran akan pentingnya pemahaman organisasi, apabila diinginkan pemahaman yang lebih baik mengenai individu dalam konteks kerja. Dalam masa ini pula muncullah *organizational behavior, organizational development and organizational change* sebagai satu disiplin ilmu. Pada tahun 1971, istilah Psikologi Industri & Organisasi mulai digunakan di kalangan akademisi maupun praktisi. Psikologi Industri & Organisasi ini tidak saja membicarakan hal-hal yang tradisional dalam psikologi industri seperti seleksi dan lain-lain, tetapi mulai memasukkan faktor organisasi seperti kepemimpinan, komunikasi dalam organisasi sebagai bagian dari buku Psikologi Industri & Organisasi.

Pada tahun 1960–1990-an, kelemahan *classical organization theories* yang dianut sebagian besar organisasi-organisasi di Amerika mulai nampak karena adanya kompetisi dari Jepang. Organisasi organisasi di Amerika merasakan dampak persaingan dengan Jepang, yang tak dapat lagi diakomodir dengan menggunakan *classical organization theories*. Pada era ini, para pakar di Amerika mulai belajar tentang keunggulan Jepang. Pada masa ini, berbagai teknik yang berkembang di Jepang seperti *quality circle*, *participatory leadership*, *consensus in decision making*, penggunaan *statistical quality control techniques*, *long-term planning* juga menjadi bahan pembicaraan di lingkup Psikologi Industri & Organisasi. Pada masa ini pula, pembicaraan tentang budaya dan iklim organisasi mulai mendapat tempat dalam Psikologi Industri & Organisasi, juga terjadi demokratisasi didalam organisasi kerja yang ditandai dengan adanya *Total Quality Management (TQM)*, yang menekankan pada partisipasi pekerja. Pada era ini istilah *empowerment* mulai memasuki taras Psikologi Industri & Organisasi.

Perubahan di masyarakat yang lebih mengarah ke arah *consumer culture*, demokratisasi dan pasar bebas juga memiliki pengaruh pada perkembangan Psikologi Industri & Organisasi. Ini nampak dalam usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas hidup para pekerja dalam organisasi yang dikenal sebagai *Quality of Working Life*. Usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan juga nampak dengan upaya untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan keluarga (*balancing working life & family life*). Penggunaan Psikologi mulai meluas, tidak saja dalam bidang organisasi, tapi bagaimana juga memahami perilaku masyarakat untuk kepentingan industri seperti nampak dalam *consumer behavior*.

## I. KESIMPULAN

Psikologi Industri & Organisasi merupakan suatu bidang yang meliputi bidang keilmuan dan bidang praktis mengikuti *science-practitioner model* sehingga tak mudah memberikan definisi yang dapat menangkap seluruh esensinya. Meskipun demikian tujuan Psikologi Industri & Organisasi selalu sejalan dengan tujuan psikologi sebagaimana tercantum dalam Kode Etik psikologi. Bermula dari keinginan untuk mengaplikasikan prinsip-prinsip Psikologi dalam masalah-masalah industri, Psikologi Industri & Organisasi berkembang sejalan dengan perkembangan kompleksitas masyarakat, menjadi lebih terfragmentasi dalam berbagai subdisiplin.

Hasil yang cukup penting ditunjukkan dalam perkembangan Psikologi Industri & Organisasi adalah fakta pentingnya faktor sosial-psikologis dalam produktivitas kerja, di samping faktor-faktor struktural organisasi, yang menimbulkan *human relation movement*. Psikologi Industri & Organisasi mengakui pentingnya faktor organisasi dalam pemahaman tentang individu dalam konteks industri, serta berfungsi instrumental bagi terbentuknya disiplin *Organizational Behaviour*.

Perhatian tentang perkembangan Psikologi Industri & Organisasi dalam suatu perspektif waktu, menimbulkan kesadaran tentang keterkaitannya Psikologi Industri & Organisasi dengan *work organization* dan masyarakat. Pemahaman yang baik mengenai manusia dalam konteks industri organisasi tidak dapat dilepaskan dari pemahaman teori-teori organisasi dan pemahaman kondisi masyarakat.

Dalam sifat aplikatifnya, Psikologi Industri & Organisasi juga menyandarkan diri pada bidang-bidang pengetahuan Psikologi yang lain, yang membantu Psikologi Industri & Organisasi untuk dapat menjalankan fungsinya dan mencapai tujuannya dengan lebih baik. Untuk dapat menjalankan profesinya dengan baik, maka ada sejumlah *core competencies* yang seyogyanya dimiliki Psikolog Industri & Organisasi.

### Pertanyaan-pertanyaan untuk diskusi :

1. Bidang kajian Psikologi Industri & Organisasi (PIO) tumpang tindih dengan bidang kajian disiplin ilmu yang lain, seperti Perilaku Organisasi, Manajemen sumberdaya Manusia, Human factor engineering, dan sebagainya. Diskusikan mengapa hal tersebut terjadi, dan apakah fragmentasi disiplin ilmu tadi menambah kekayaan pemahaman kita tentang individu dalam konteks kerja?
2. Sejahtera mana sejarah Psikologi Industri & Organisasi membuat pemahaman anda menjadi lebih baik dalam memahami Psikologi Industri & Organisasi yang sekarang?
3. Model yang diadopsi PIO adalah *science-practitioner model*. Jelaskan model tersebut, dan apakah model ini akan membantu pengembangan PIO di masa mendatang?
4. Salah satu kekhawatiran yang ada, para Psikolog Industri & Organisasi hanya menjadi *technician*, jelaskan kekhawatiran tersebut dan bagaimana mengatasinya?