



---

## HUBUNGAN MANUSIAWI MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM KAJIAN PERILAKU ORGANISASI

**Muhammad Anggung Manumanoso Prasteyo<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

**Penulis Korespondensi: Muhammad Anggung MP** ([anggung@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:anggung@iainlhokseumawe.ac.id))

---

**Abstract:** The study's goal is to describe qualitatively the reality of organizational development through the improvement of organizational behavior and human relations. Humane relationships with organizational and management environments were the focus of research discussions, as were qualitative paradigm with library research technique. Data is analyzed using research findings and the perspectives of educational management perspective. According to the findings of this study, competence in humane relationships plays a critical role in the effective organization of educational management. Humane relationships are characterized by ethical values, sympathy, and empathy attitudes. In a review of human relationship management, the educational environment and aspects of leadership are discussed. Leading as a problem solver possesses humane relationship skills that benefit its subordinates in resolving member problems. Individual positive behaviors can be created more effectively with both directive and non-directive guidance. An inclusive emotional approach can also increase the effectiveness of educational guidance in creating individual positive behaviors. In terms of institutional aspects, schools as organizations go through lifecycles that include stages of growth, development, and maturity.

**Keywords:** *Human Relationships; Life Cycle Organization; Organizational Behavior; Educational Management;*

---



---

## Pendahuluan

Pendidikan menjadi aspek dasar dalam kehidupan yang harus dipenuhi (Al-Attas, 2005). Hal yang lebih esensial bahwa pendidikan mampu membentuk karakter sumber daya suatu bangsa (Lian et al., 2020). Pendidikan menjadi suatu keharusan, baik dilihat dari perspektif internal (kehidupan intern bangsa) maupun dalam perspektif eksternal yang berkaitannya dengan kehidupan bangsa-bangsa lain (Ülengin et al., 2011; United Nations Development Programme (UNDP), 2019).

Dalam perkembangan lebih lanjut, unsur manusia di zaman sekarang tidak lagi sekadar menjadi salah satu faktor yang menjadi bagian dari proses produksi, tetapi meningkat lebih tinggi sebagai aset organisasi yang harus dipertahankan dengan baik. Sebagai aset, manusia sekarang ini disebut sebagai *intellectual capital* (modal intelektual) yang dalam berbagai sisi sangat menentukan tingkat kesuksesan dan keunggulan organisasi baik jasa maupun organisasi profit (Ong & Mahazan, 2020; Permana et al., 2022).

Salah satu efek negatif dari industrialisasi adalah berbagai aspek produksi, dalam konteks pendidikan sumber daya manusia dimanfaatkan secara maksimal untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Siregar, 2018). Akhirnya, dengan dalih efisiensi dan peningkatan produktivitas, sering sekali organisasi terkesan mengeksploitasi guru untuk dalam bekerja tanpa diimbangi kesejahteraan yang layak (Zulkifli et al., 2014). Problematika tersebut sebagai antitesis sehingga diperlukan upaya pengembangan teori yang berusaha melihat aspek lain secara manusiawi dari perilaku individu guru dan karyawan dalam sebuah lembaga pendidikan. Pada kasus lain, pemikiran lebih lanjut yang mempunyai titik pandang berbeda dari kajian manajemen pendidikan ini sering disebut sebagai manajemen perilaku.

Pasca Covid 19 tantangan yang dihadapi organisasi pendidikan semakin kompleks (Suryahadi et al., 2020). Kebijakan pemerintah mengarah kepada pembentukan lembaga pendidikan baik sekolah maupun madrasah yang responsive dan adaptif terhadap perubahan global (Majir et al., 2022). Dalam



---

kajian manajemen pendidikan, instrumen perubahan terbentuk melalui pola relasional antara individu – kelompok dan organisasi. Ilmu manajemen pendidikan sendiri menjadikan kajian perilaku organisasi sebagai salah satu sub bahasan utamanya.

Tuntutan terhadap perbaikan kualitas lulusan pendidikan harus diimbangi dengan kompensasi guru. Artinya, guru sebagai aktor perubahan seringkali merasa kecewa akibat kebijakan yang kontra produktif. Beberapa saat terakhir ini banyak guru yang beralih profesi karena dampak covid-19. Ketika sekolah berhenti melaksanakan pembelajaran, peran guru semakin terkikis bahkan beberapa diantaranya beralih profesi menjadi wirausahawan (Menter & Assunção Flores, 2021). Perlakuan yang tidak adil tersebut menjadi pelajaran bagi para pengambil kebijakan pendidikan untuk menciptakan kebijakan yang lebih manusiawi -menjamin kehidupan guru-. Jaminan terhadap guru merupakan bentuk apresiasi hasil kerja guru (Statistik, 2015). Motor pergerakan organisasi adalah manusia, tidak jauh berbeda dengan sekolah sebagai organisasi jasa maka guru adalah instrument utama.

Permasalahan guru dengan kepala sekolah, atau guru dengan karyawan banyak terjadi, seperti tumpang tindih tugas, ketidaksetaraan antara hak dan kewajiban, jenjang karir, dan lain sebagainya (Prasetyo & Sukatin, 2021). Ketidaksepehaman itu sering terjadi karena perbedaan visi dan pandangan antara guru-karyawan dengan pihak pengelola sekolah ataupun pemilik yayasan. Guru merasa bahwa mereka hanya dieksploitasi tenaga dan pikirannya, sementara pimpinan ataupun pemilik Yayasan / sekolah merasa karena merasa sudah memberi gaji mereka dapat dimanfaatkan tanpa alur kerja yang jelas (Sugiharjo & Rustinah, 2017). Konflik semacam ini merupakan konflik klasik yang sampai sekarang terus terjadi di banyak lembaga pendidikan. Salah satu sebab utama terutama adalah perbedaan cara pandang tentang bagaimana mengelola organisasi, terutama perbedaan cara pandang tentang pengelolaan manusia sebagai guru, karyawan ataupun anggota organisasi (Buchanan & Huczynski, 2019; Siregar & Usriyah, 2021).



---

Keterampilan manusiawi merupakan kemampuan bekerja dengan orang lain secara efektif dan untuk membina kerjasama untuk mencapai visi misi organisasi (Prasetyo et al., 2022). Pada organisasi pendidikan, untuk mencapai visi lembaga seorang pemimpin dituntut memiliki keterampilan manusiawi (Meng & Berger, 2019; Putra et al., 2021). Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi relevansi dari konsep hubungan manusiawi untuk memahami mode kontrol yang berubah dalam kehidupan individu sehingga tidak berdampak buruk bagi kinerja organisasi. Dalam prosesnya, materialitas tidak ditempatkan pada relasi dualistik dengan relasi sosial. Sebaliknya, konseptualisasi hubungan manusiawi dikembangkan di mana proses pemecahan masalah dalam diri individu dapat dibantu dengan adanya pemimpin yang memiliki keterampilan hubungan manusiawi.

### **Metode Penelitian**

Penelitian menggunakan paradigma pendekatan kualitatif. Teknik yang digunakan adalah kajian pustaka. Dalam pengembangan konsep keterampilan hubungan manusiawi melalui serangkaian pendekatan konsep. Data Penelitian dikumpulkan melalui 50 artikel yang relevan berkaitan dengan tema manajemen pendidikan, efektivitas organisasi dan perilaku budaya organisasi. Pengembangan teori disadur dari tiga bidang teori sosial. Penelitian ini merupakan studi tentang perilaku oleh karena itu menggunakan pendekatan psikologis, sosiologis dan fenomenologis untuk mewujudkannya. Tujuan yang diharapkan dari tulisan ini membahas bagaimana kontrol dan materialitas dihubungkan melalui hubungan manusiawi dalam satu kasus organisasi pendidikan seperti sekolah atau madrasah. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan komparatif, sebagaimana Huberman mengemukakan bahwa aktivitas operasional dalam analisis data kualitatif berjalan secara interaktif berkesinambungan sampai tuntas artinya datanya sampai jenuh. Hasil penelitian kemudian didiskusikan untuk pembuatan novelty yang secara praktis berimplikasi pada pengembangan teori manajemen pendidikan dan perilaku organisasi.



---

## Hasil dan Pembahasan

### Hubungan Manusiawi dalam Manajemen Pendidikan

Kekuatan suatu organisasi terletak pada manusianya. bukan pada sistemnya, teknologinya, prosedurnya atau sumber-dananya (Akiba & LeTendre, 2017). Sistem memang penting, tetapi kepercayaan terhadap sumber daya manusia adalah hal yang utama daripada sistemnya (Black et al., 2017). Pentingnya faktor manusia mendapat perhatian utama dari para manajer. karena interaksi manusia-manusia dalam suatu organisasi dapat menimbulkan benturan-benturan psikologis dan konflik-konflik antara kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi (Marliani, 2018).

Di negara-negara yang sudah maju problema-problema yang menyangkut manusia dalam organisasi itu dipecahkan oleh suatu kegiatan khusus -bahkan sudah menjadi pengetahuan-, yaitu human relations, yang dapat diterjemahkan menjadi hubungan manusiawi (Harrison, 2019). Human relations secara leterleg diterjemahkan menjadi hubungan manusia dan hubungan antar manusia, sebagian mengartikan sebagai hubungan kemanusiaan (Budhwar & Khatri, 2001). Secara makna, Human relations berasal dari kata sifat yang berkaitan dengan proses rohaniah. Karena merupakan proses rohaniah, maka hubungan manusiawi berkaitan dengan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap, tingkah laku dan lain-lain aspek kejiwaan yang terdapat pada diri manusia (Valsiner, 2021).

Hubungan manusiawi pada hakekatnya adalah komunikasi persuasif seperti telah dipaparkan di muka, dalam lingkup kerja sekolah pola komunikasi yang dibangun adalah komunikasi interpersonal (Mukhtar et al., 2020). Pola tersebut komunikasinya berlangsung secara tatap muka dan si komunikator yakni orang yang melakukan hubungan manusiawi, harus bersikap empatik (Teixeira & Shin, 2020). Ditegaskan bahwa komunikasi dalam hubungan manusiawi harus berlangsung secara tatap muka, karena apabila melalui media, efeknya dalam bentuk kebahagiaan dan kepuasan hati tidak diketahui pada saat hubungan manusiawi itu dilancarkan. Asumsi tersebut diperjelas oleh Warren bahwa orang yang melakukan hubungan manusiawi harus bersikap empatik, karena istilah manusiawi dalam hubungan manusiawi



---

mengandung nilai etis yang luhur yang hanya dapat ditimbulkan dengan sikap empatik. Packard juga mengungkapkan sikap empatik merupakan salah satu karakter pribadi mandiri (Packard & Burnham, 2021).

Sifat yang mendasari interaksi hubungan manusia adalah empati. Seorang kepala sekolah yang bersikap empatik terhadap bawahannya berarti mampu memproyeksikan dirinya kepada peranan bawahannya. Interaksi emosional dikatakan berhasil apabila Pimpinan dapat menghayati apa yang dipikirkan dan merasakan apa yang dirasakan bawahannya. Penjelasan detail diutarakan oleh Devito (DeVito, 1982) yang membandingkan empati dengan simpati (*sympathy*). Menurut Devito, empati berarti seperasaan dengan seseorang; berempati dengan orang lain mengandung arti merasakan apa yang dirasakan orang tersebut. Dalam pada itu, bersimpati berarti mempunyai suatu perasaan terhadap seseorang, misalnya merasa kasihan (Devito, 2012).

### **Ruang Lingkup Hubungan Manusiawi**

Hubungan manusiawi dalam arti luas adalah interkomunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam segala situasi dan semua kehidupan manusia yang menimbulkan kebahagiaan dan kepuasan hati pada kedua belah pihak (Arifin et al., 2019). Jadi hubungan manusiawi dalam arti luas dilakukan di mana saja, kapan saja, dan kepada siapa saja. Seseorang yang melakukan hubungan manusiawi dengan orang lain pada hakekatnya melaksanakan - komunikasi persuasif dengan sikap empatik (Heath, 2004). Dalam hubungan ini, nilai-nilai etik harus tampak dengan jelas, sehingga sebelum komunikasi itu terjadi, orang yang dijadikan sasaran hubungan manusiawi dengan segala senang hati sudah siap untuk menerimanya, baik secara fisik, maupun secara psikis.

Hubungan manusiawi berlangsung dengan adanya sikap empatik dan etik (Weatherly, 2021). Seseorang yang akan melakukan hubungan manusiawi, sudah harus menunjukkan bahwa ia tahu diri, tahu waktu dan tahu tempat, ramah, sopan, cerah, ceria, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut lebih-lebih perlu diperhatikan, apabila seseorang akan melakukan hubungan manusiawi



---

dengan orang lain yang lebih tinggi status sosialnya. Kepekaan terhadap situasi juga berpengaruh pada keberhasilan hubungan manusiawi apakah seseorang sedang marah, bingung, sedih, sakit, lapar, kecewa, dan lain sebagainya (Krathwohl, 2002). Apabila demikian maka harus melakukan *feedforward*. Hubungan manusiawi dalam arti luas terjadi dalam segala situasi dan dalam semua kehidupan manusia.

Seperti halnya dengan problema-problema organisasi yang harus disirnakkan, demikianlah pula problema-problema yang dialami manusia-manusia yang terlibat dalam organisasi. *Hubungan manusiawi dalam arti sempit* adalah interkomunikasi antara seseorang dengan orang lain, hanya berlangsungnya interkomunikasi tersebut dalam situasi kerja dan dalam organisasi keorganisasian (*work organization*) serta dengan tujuan menggiatkan orang lain tadi bekerja lebih produktif disertai semangat kerjasama seraya merasa gairah, puas dan senang (Skinner et al., 2010).

Salah satu problema terpenting yang dihadapi manajemen adalah pembinaan kerjasama yang sebaikbaiknya melalui organisasi sedemikian rupa, sehingga energi dan sumber daya tidak terbuang percuma hanya dikarenakan konflik saja. Faktor manusia merupakan kekuatan suatu organisasi, bukan pada sistem, teknologi, prosedur atau sumber dana (Urwick, 1965).

Chester Bernard (Barnard, 1945) Robert Dubin (Hoslett, 1953) Urgensitas hubungan manusiawi dalam suatu organisasi berkenaan dengan manusia-manusia yang terlibat di dalamnya. Intipati hubungan manajerial adalah hubungan manusiawi (Kast, 1974). Komponen sumber daya organisasi mulai dari guru, karyawan, masyarakat dan politik dan dalam kebanyakan hal daripada sains, teknologi, hukum dan keuangan, merupakan area sentral bagi fungsi-fungsi eksekutif demi pelaksanaan manajemen yang efektif (Lombard, 2013).

### **Hubungan Manusiawi dan Pemecahan Masalah**

Penanggungan pekerjaan menyebabkan masalah, karena prinsip pelaksanaan pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan selanjutnya (Campbell, 1987). Selain itu,



---

pekerjaan yang tertunda berpotensi menimbulkan masalah. Manajer yang berfikir sistem berperilaku solutif, artinya dalam pengambilan kebijakan dalam kehidupan sehari-hari bertindak sebagai *problem solver*,

Calvin C. Thomason dan Frank A. Clement (Thomason & Clement, 1970) mengungkapkan permasalahan yang dihadapi individu mengganggu stabilitas jalannya organisasi. Manajer yang solutif dituntut memecahkan masalah sedini mungkin harus dipecahkan; hanya saja ada yang dapat atau mudah dipecahkan; ada yang sulit, bahkan tidak mungkin dipecahkan (Soenarno, 2007). Masalah yang berhasil dipecahkan pertanda penyesuaian yang dilakukan berhasil atau terjadi adjustment. Frustrasi adalah perasaan kecewa yang dialami seseorang disebabkan kegagalan dalam memecahkan suatu masalah; kegagalan dalam upaya menghilangkan rintangan yang menghambat terlaksananya suatu keinginan (Demir, 2020).

Kapasitas seseorang dalam memecahkan masalah ditentukan oleh beberapa faktor yaitu kepribadian, situasi, kondisi, status sosial, dan lain sebagainya (Gragg, 2013). Demikian pula bagi seseorang yang terjebak frustrasi -baca: tanpa kegairahan- berada pada kondisi usahanya tidak digalakkan lagi dengan mengarahkan kepada masalahnya. Adalah tugas manajer untuk mencegah agar bawahannya tidak menderita frustrasi sebagai akibat dari kegagalannya dalam memecahkan masalah (Stanford et al., 2003).

Frustrasi yang berlebihan biasa disebut *aggressive frustration* (Spector, 1978). Individu baik guru maupun karyawan yang menderita frustrasi agresif seringkali melakukan tindakan-tindakan menyerang, misalnya tidak puas akan hasil rapat kemudian membanting kursi, menendang pintu, merusak alat kantor. Terjadi juga perilaku yang lebih ekstrim yaitu berbuat kasar seperti mendepak, atau mencaci maki rekan kerja tanpa sebab, menyebarkan fitnah, dan lain sebagainya. Jebakan kondisi frustrasi adalah masalah yang harus diselesaikan pemimpin dengan teknik pendekatan hubungan manusiawi sebagaimana dipaparkan tadi dengan teknik yang tepat, sesuai dengan sifat, tabiat dan perangai bawahan yang akan dihadapi (Spector, 1978).



---

## Perilaku Organisasi

Setelah bertahun-tahun teori dan riset dikembangkan, akhirnya secara umum disepakati, bahwa: Perilaku timbul karena sesuatu sebab; Perilaku diarahkan kepada tujuan; Perilaku yang dapat diamati (masih) dapat diukur; Perilaku yang tidak langsung dapat diamati (seperti, berpikir, berpersepsi) juga penting dalam mencapai tujuan; Perilaku bermotivasi (Canel & Luoma-aho, 2018).

Untuk menekankan pokok kesepakatan tersebut, kita pertimbangkan kembali kasus Jim (dalam Perdebatan Isyu Organisasi), yang biasanya berprestasi sedang-sedang saja, tetapi sekarang berprestasi dengan baik. Analisis manajer atas perubahan perilaku ini sebagai berikut. Jim baru-baru ini meningkatkan usahanya dalam berkarya. Ia telah memperlihatkan minat yang lebih baik terhadap pekerjaan, dan ia juga menaruh minat terhadap suatu lowongan di bagian lain. Ini berarti bahwa peningkatan prestasi terjadi karena Jim termotivasi untuk bekerja lebih giat agar memperoleh promosi.

Hasil yang diharapkan dari setiap perilaku pegawai ialah prestasi. Salah satu tugas penting manajer adalah merumuskan prestasi lebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan. Dalam organisasi, variabel individu, keorganisasian, dan psikologis tidak hanya mempengaruhi perilaku tetapi juga prestasi. Perilaku yang berhubungan dengan prestasi adalah perilaku yang berkaitan langsung dengan tugas-tugas pekerjaan dan yang perlu diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu pekerjaan. Bagi seorang manajer, hubungan prestasi-perilaku mencakup berbagai tindakan, seperti pengidentifikasian masalah perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan pegawai; dan menciptakan iklim motivasi bagi pegawai.

Karena perhatian manajer dipusatkan kepada perilaku yang berhubungan dengan prestasi, ia berusaha mencari cara untuk mencapai prestasi optimal. Praktek manajerial yang efektif menghendaki agar perbedaan perilaku individual diakui, dan jika mungkin dipertimbangkan ketika bertugas menangani perilaku organisasi, Untuk memahami perbedaan individu. seorang manajer harus (1) mengamati dan mengakui perbedaan tersebut, (2)



---

mempelajari hubungan antara variabel yang mempengaruhi perilaku individu, dan (3) menemukan hubungan tersebut. Seorang manajer akan berada pada posisi yang baik dalam mengambil keputusan, jika mengetahui sikap, persepsi, dan kemampuan, mental individu, sebagai variabel perilaku organisasi.

### **Efektivitas Bimbingan Konseling Dalam Menciptakan Perilaku Positif Individu**

Beberapa individu terjebak pada situasi dimana tidak mampu memecahkan masalah dirinya tanpa bantuan orang lain. Ketika seseorang mendapati masalah hingga tahap frustrasi pimpinan dapat membantunya dengan memperhatikan detailisasi permasalahan kemudian memikirkan cara-cara yang lebih tepat untuk mengatasi kesulitannya. Secara psikologi, tahap untuk menyatakan masalah sangat berat bagi penderita frustrasi, ketika itu terjadi maka merupakan kemajuan yang signifikan dalam tahap selanjutnya yaitu langkah teknis dalam pemecahan masalah. Seorang manajer yang bijaksana adalah yang ketika menghadapi bawahan pandai melaksanakan hubungan manusiawi. Teknik yang digunakan adalah yang biasa dinamakan *counseling* berarti pemberian nasihat. Secara maknawiah berarti penyampaian pendapat dengan pertimbangan atau kelakuan orang lain.

Pimpinan organisasi dituntut berperan sebagai *counselor*, yakni orang yang berperan dalam kegiatan hubungan manusiawi membantu *counselee*, yaitu orang yang menderita frustrasi dalam hal ini bisa guru ataupun karyawan sehingga meningkatkan motivasi kerjanya. Dalam proses tindak lanjut terhadap penderita pembimbing hanya memberikan nasihat. Target awal agar terdapat suasana yang menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalahnya sendiri. Ini tidak berarti bahwa *counselor* memberikan arah yang khusus untuk dituruti *counselee*.

Menjadi sebuah kewajiban bagi penderita masalah untuk terbuka dan jujur terhadap masalah yang dihadapinya. Selama masalahnya itu belum dimengerti dengan jelas maka tidak dapat diambil langkah-langkah pemecahan. Pada



proses keterbukaan masalah menuntut pengendalian perasaan dan emosi disini pimpinan perlu memahami batas rujukan counselee.

Counseling adalah teknik dari hubungan manusiawi, sedang hubungan manusiawi merupakan salah satu metode dari komunikasi. Dilihat dari pendekatan yang dilakukan dalam kegiatan hubungan manusiawi terdapat dua jenis counseling yang dapat dilakukan manajer yaitu *directive counseling* dan *non-directive counseling*.

Tabel 1: Tabulasi Manajemen Bimbingan Konseling pada Konteks Organisasi Pendidikan

	<b>Langsung -Directive-</b>	<b>Tidak langsung -Non Directive-</b>
Fokus pendekatan	Counselor	Counselee
Tahap kegiatan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Membangun hubungan akrab;</li><li>2. Muncul kepercayaan;</li><li>3. Mengajukan pertanyaan;</li><li>4. Analisis data wawancara;</li><li>5. Melakukan diagnose;</li><li>6. Interpretasi secara seksama;</li><li>7. Memberikan nasihat sugestif;</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Menunggu respon keterbukaan;</li><li>2. Bersifat pasif dan empatik;</li><li>3. Pertanyaan diajukan</li></ol>
Efektivitas kegiatan	Kapasitas counselor Memiliki pengetahuan tentang psikologi kepribadian	

Sumber: Adaptasi Teori Humas Pendidikan (Hall & Hall, 2003; Savva, 2020)

Pemberian sugesti yang solutif bergantung pada data yang didapat melalui proses wawancara terhadap penderita. Syarat sugesti adalah kepercayaan. Counselor harus mengerti benar-benar mengenai data yang ia peroleh dari counselee, sehingga dapat melakukan interpretasi secara seksama. Dengan



---

demikian ia akan dapat memberikan nasihat yang bersifat sugestif kepada counselee. Counselee akan kena sugesti, kalau ia menaruh kepercayaan kepada counselor. Apabila counselee sudah bisa dikuasai, maka untuk memecahkan masalahnya (*problem solving*), tidaklah akan sukar. Dalam hubungan ini, counselor sedikit banyak perlu memahami psikologi, terutama psikologi kepribadian (*psychology of personality*) (Larsen et al., 2015; Rebore, 2003).

Counseling tak langsung digunakan manajer yang tidak memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai psikologi. Sasaran kegiatan counseling agar counselee merasa mudah untuk memimpin dirinya sendiri. Proses ini tidak bersifat aktif tapi cenderung pasif karena sangat bergantung pada counselee merasa dirinya bebas untuk menyatakan isi hatinya, untuk mengekspresikan sikapnya, dan itu tanpa unsur keterpaksaan. Pada jenis ini Counselor berupaya agar counselee mencari jalan ke luar sendiri dari kesukaran-kesukarannya. Untuk itu counselor harus menciptakan suatu suasana psikologis yang memungkinkan timbulnya antusiasme, saling mengerti dan sikap ramah tamah; suasana yang menimbulkan kebebasan pada pihak counselee untuk menyatakan segala pikiran dan perasaannya. Ia harus bersikap empatik, yakni menempatkan diri pada counselee, merasakan apa yang dirasakan counselee.

Secara operasional sebagaimana diungkapkan Thomason, Clement dan Meitzer (Meltzer, 1960; Thomason & Clement, 1970), menghendaki perhatian akan beberapa hal yaitu (a) mendengarkan dengan sabar; (b) menunggu minat counselee untuk mengutarakan masalah dan jangan melakukan interupsi; (c) hindari sifat mencela, membantah atau berdebat; (d) memberikan motivasi agar mempunyai keberanian untuk mengeluarkan isi hatinya; dan (e) mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang membantu counselee berfikir dan mengerti.

### **Teknik Pendekatan Perilaku Individu secara Emosional Inklusif**

Sementara itu, penelitian yang dilakukan Barbuto dan Singh menunjukkan model pendekatan baru sebagai mengubah perilaku individu yaitu lingkungan



kerja yang kondusif dan komunikasi efektif (Barbuto, 2000; Singh, 2015). Dalam konteks lingkungan pendidikan sekolah, kepala sekolah dan guru membutuhkan strategi untuk membantu membentuk budaya organisasi sebagai wadah untuk bekerja secara nyaman dan aman. Maka dampak spesifik yang ditimbulkan diantaranya performa guru dalam proses pembelajaran yang berujung kepada pemahaman murid terhadap pembelajaran (Lezotte & Snyder, 2011).

Salah satu kendala dalam membangun pola hubungan manusia adalah adanya kecemburuan social akibat penanganan masalah disiplin yang tebang pilih. Kepala sekolah dituntut memiliki perspektif perubahan di lingkungan sekolah dengan strategi disiplin yang formal, membahas strategi khusus agar para guru menemukan ide-ide baru sehingga inovatif, dan fokus solusi untuk penegakan disiplin melalui system reward dan punishment. Beberapa upaya yang dapat dilakukan sekolah untuk mempersonalisasikan problematika yang dihadapi antara lain:

Tabel 2: Teknik Pendekatan Perilaku Organisasi Emosional Inklusif

Aspek Perilaku	Konteks Hubungan Manusiawi
Perilaku Organisasi	1. Restoratif Justice; 2. Praktik Disiplin Eksklusif; 3. Lingkungan Restoratif;
Perilaku Kelompok	1. Efektivitas Manajemen Kelas; 2. Praktek Restoratif;
Perilaku Individu	3. Praktek Informasi Trauma; 4. Pembelajaran Sosial Emosional

Teknik pendekatan perilaku organisasi emosional inklusif dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (a) *Restorative Justice*: Sistem peradilan untuk status kelembagaan. Saat ini mayoritas lembaga pendidikan berstatus swasta sering terjebak konflik



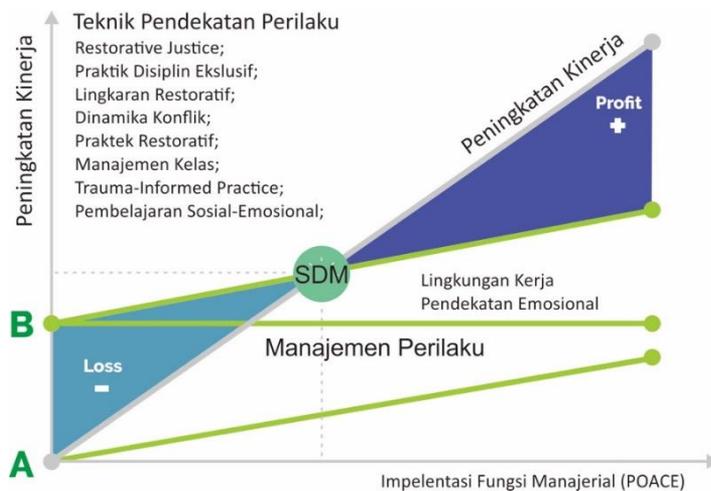
kelembagaan. Penguasaan terhadap hukum diperlukan sebagai langkah antisipatif apabila terjadi konflik kelembagaan yang mengancam eksistensi sekolah;

- (b) **Praktik Disiplin Eksklusif:** Dalam konteks ini pembahasan berkaitan dengan disiplin sekolah. Praktek pelanggaran disiplin memerlukan respon bijak pengelola, dalam hal ini perlu dibangun system reward dan punishment. Termasuk tindakan disipliner sekolah yang melibatkan siswa dari disiplin eksklusi yang paling umum di sekolah termasuk skorsing, penangguhan dan pengusiran;
- (c) **Dinamika Konflik:** Dinamika pengelolaan sekolah sarat akan konflik. Dalam Teknik resolusi konflik sekolah diperlukan langkah bijak, dalam hal ini sekolah membentuk komunitas untuk memediasi pihak yang berkonflik. Lingkaran komunitas tersebut menyatukan tiga pihak dalam konflik – pihak yang bertindak, pihak yang terkena dampak langsung dan masyarakat luas– dalam konteks sistemik pihak pengelola sekolah yang memilih untuk berdialog tanpa intervensi. Sedangkan pihak terlibat konflik datang hadir secara sukarela (Spaho, 2013);
- (d) **Restorative Practices:** Praktek hubungan manusia menjadi kajian dalam ilmu social. Dalam konteks ini pengelola sekolah perlu mempelajari bagaimana meningkatkan dan memperbaiki hubungan antara manusia dan komunitas -sekolah-. Praktek restorative ini bertujuan untuk membangun komunitas yang sehat, meningkatkan modal sosial, mengurangi kejahatan dan perilaku antisosial, memperbaiki kerusakan dan memulihkan hubungan (Driskill, 2018);
- (e) **Efektivitas Manajemen Kelas:** Pada konteks ini mengacu pada berbagai macam keterampilan dan teknik yang digunakan guru untuk menjaga siswa tetap teratur, teratur, fokus, penuh perhatian, pada tugas, dan produktif secara akademis selama kelas (Emmer & Evertson, 2012);
- (f) **Trauma-Informed Practices:** Pada aspek ini berkaitan dengan perilaku individu. Individu guru sering terjebak dalam situasi dilematis akibat stress kerja yang terjadi di sekolah khususnya berkaitan dengan pemenuhan administrasi pelaporan. Kerangka kerja berbasis kekuatan yang didasarkan pada pemahaman dan responsivitas terhadap dampak



trauma, yang menekankan keamanan fisik, psikologis, dan emosional bagi semua orang, dan menciptakan peluang bagi para penyintas untuk membangun kembali rasa control, pemberdayaan dan pengembangan diri mandiri -*self learning*- (Day, 2012);

- (g) Pembelajaran Sosial-Emosional: Praktek ini sangat relevan dengan upaya perbaikan mental individu. Dalam konteks hubungan manusiawi di sekolah terjalin interaksi antara guru-guru, guru-murid, guru-karyawan. Proses di mana anak-anak dan orang dewasa memperoleh dan secara efektif menerapkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan untuk memahami dan mengelola emosi, menetapkan dan mencapai tujuan positif, merasakan dan menunjukkan empati terhadap orang lain, membangun dan memelihara hubungan positif (Fisher et al, 2012)



Gambar 1: Teknik Pendekatan Perilaku dalam meningkatkan Performa Individu

Berbagai teknik yang dipaparkan membutuhkan keahlian komunikasi sebagai factor determinan. Komunikasi menjadi fasilitator pembentukan nilai dalam bingkai budaya organisasi. Prasetyo menungkapkan bahwa komunikasi dan budaya dapat dipahami hidup berdampingan dalam hubungan simbiosis,



---

karena komunikasilah yang membentuk budaya, sedangkan budaya menentukan gaya komunikasi (Prasetyo, 2022).

Motor penggerak organisasi adalah sumber daya manusianya. Menjadi sangat ironis apabila perencanaan strategis organisasi tidak mengarah kepada peningkatan kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia. Agar dapat mencapai tujuan organisasi, individu dituntut memahami nilai-nilai organisasi. Salah satu instrumen pendukung lainnya untuk meningkatkan kinerja melalui membangun hubungan manusiawi.

Dalam upaya menciptakan hubungan manusiawi yang positif, lingkungan kerja sekolah dapat menerapkan program baru dengan pendekatan sosial emosional yang lebih inklusif. Konsep pendekatan tidak dibatasi pada aspek pendidikan dan pengajaran melainkan secara eksplisit bertumpu pada keterampilan emosional sosial melalui upaya praktek restorative, integrasi kurikulum, dan respons informasi trauma terhadap perilaku.

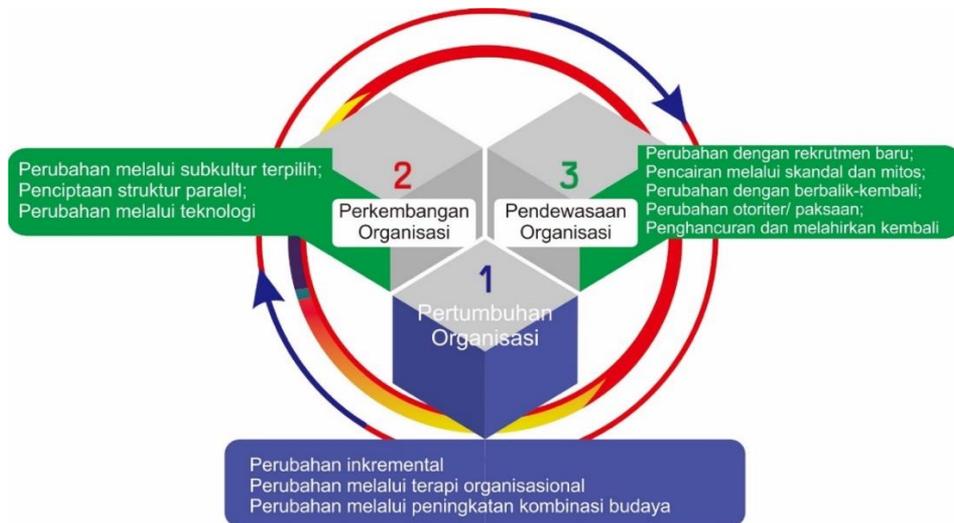
### **Hubungan Manusiawi dalam Perkembangan Organisasi**

Dalam pengembangan perilaku organisasi diawali dengan perubahan mindset berpikir dimana mengharuskan perubahan proses interaksi belajar hingga metode pengelolaan lembaga di dunia pendidikan. Pergeseran paradigma dari tradisional kepada alam modern membutuhkan pola berpikir kritis realistis untuk memperoleh penanaman nilai dan materi pendidikan yang dibutuhkan oleh masyarakat internal organisasi. Sebagai sebuah kesatuan organisasional, pemahaman akan nilai dan tujuan organisasi perlu ditanamkan sejak dini terhadap masyarakat organisasi.

Hubungan manusiawi dalam manajemen pendidikan berkaitan erat dengan aspek kepemimpinan. Bekal kepemimpinan dalam menghadapi persaingan global, agar dapat bersaing pemimpin organisasi pembelajar harus meningkatkan kompetensi mereka melalui tujuh peran kunci, yaitu, sebagai agen inovasi perubahan, perubahan paradigma kepemimpinan dari pemikir



konservatif menjadi pemikir sistem, pelayan, koordinator manusiawi, pimpinan bertindak sebagai guru dan mentor.



Gambar 2: Hubungan Manusiawi dalam Praktek Perkembangan Perilaku Organisasi

Gambar 2 menunjukkan daur hidup pertumbuhan organisasi dalam kajian manajemen perilaku organisasi. Konseptualisasi gambar menunjukkan organisasi seperti manusia memiliki daur hidup mulai tahap perkembangan, pendewasaan hingga pertumbuhan. Pertama tahap perkembangan yang terdiri dari dinamika konflik perubahan, penciptaan struktur dan perubahan melalui teknologi. Sedangkan tahap pertumbuhan terdiri dari perubahan incremental, terapi organisasional dan peningkatan melalui kombinasi budaya. Urgensitas kajian perilaku hidup organisasi tidak terlepas karena dari kombinasi budaya yang terbentuk. Sedangkan pada tahap kedewasaan dapat dikatakan lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan berupa penurunan organisasi.

Langkah strategis untuk mengantisipasi penurunan dengan melakukan mekanisme perubahan budaya dalam konteks hubungan manusia (HUMAS)



---

adalah (1) perubahan dengan memasukkan orang dari luar; (2) pencairan melalui ledakan skandal dan mitos; (3) perubahan dilakukan dengan berbalik-kembali; (4) perubahan melalui bujukan dengan memaksa; dan (5) penghancuran dan melahirkan kembali (Ariyanti & Prasetyo, 2021; Mullins, 2010; Rebores, 2003).

Terciptanya hubungan yang positif dalam hal ini mengkondisikan individu menjadi pemberani dalam menghadapi realitas kehidupan baik lingkup kerja maupun keluarga; meningkatkan keterampilan individu untuk berpikir kreatif, produktif, dan kritis terhadap situasi yang dihadapi; menerapkan pendekatan psikologi seperti psikologi kepribadian; dan memperkuat keterampilan siswa untuk bertindak secara individu, kolaboratif, dan komunikatif.

Mengacu pada aspek legal formal pimpinan merupakan penentu keputusan yang paling sah. Oleh karena itu perlu pengetahuan dalam pembelajaran tindakan. Pimpinan terkadang dihadapkan kepada pengambilan keputusan yang cepat dan incidental, sehingga pembelajaran tindakan muncul sebagai salah satu alat yang paling efektif dan kuat dalam mengembangkan kompetensi dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan peran ini. Mekanisme pembelajaran tindakan terdiri dari elemen pembelajaran tindakan dimulai dari analisis permasalahan nyata dengan melakukan proses penyelidikan reflektif; Dalam tim pimpinan melakukan koordinasi, komitmen untuk bertindak, dan fokus pada pembelajaran; dan Berkontribusi pada pembangunan masing-masing kepemimpinan kritis ini.

Demikianlah beberapa teknik dalam kegiatan hubungan manusiawi sebagai salah satu metoda dari komunikasi, khususnya manajemen pendidikan. Kegiatan dan tindakan yang dilakukan para manajer secara komunikatif-psikologis-manusiawi dalam rangka membina diri dalam kepemimpinannya, sebagaimana dipaparkan pada hasil penelitian ini akan meningkatkan kewibawaannya, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Implikasi social yang diharapkan melalui penelitian ini adalah konsekuensi pola pikir kepala sekolah adalah bukan mengeksploitasi guru untuk



---

menghasilkan produktivitas yang tinggi, tetapi memberdayakan guru melalui program peningkatan kompetensi dan pengembangan keterampilan.

## Penutup

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tentang hubungan manusiawi berperan fundamental dalam penyelenggaraan manajemen pendidikan yang efektif. Pola hubungan manusiawi mengandung nilai etis, sikap simpati dan empati. Dalam tinjauan manajemen hubungan manusiawi berhubungan dengan lingkungan pendidikan dan aspek kepemimpinan. Pimpinan sebagai *problem solver* memiliki keterampilan hubungan manusiawi yang memberikan dampak positif dalam membantu bawahannya dalam menyelesaikan masalah anggotanya. Efektivitas dalam menciptakan perilaku positif individu dicapai melalui bimbingan *directive* maupun *non-directive*. Efektivitas bimbingan pendidikan dalam menciptakan perilaku positif individu juga dapat diciptakan melalui pendekatan emosional inklusif. Sedangkan pada aspek kelembagaan, sekolah sebagai organisasi mengalami siklus daur hidup mulai tahap pertumbuhan, tahap perkembangan dan tahap kedewasaan.

## Referensi

- Akiba, M., & LeTendre, G. K. (Eds.). (2017). *International Handbook of Teacher Quality and Policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315710068>
- Al-Attas, S. M. N. (2005). Islamic Philosophy: An Introduction. *Journal of Islamic Philosophy*, 1(1), 11–43.
- Arifin, M., Muadin, A., & Salabi, A. S. (2019). Strategi Komunikasi Kiai Pesantren Darul Falah dalam Perubahan Budaya Merariq Nyongkolan (Studi Kasus Pada Masyarakat Suku Sasak Sekitar Pesantren Darul Falah Lombok Nusa Tenggara Barat). *LENTERA*, 3(1). <https://doi.org/10.21093/lentera.v3i1.1762>
- Ariyanti, N., & Prasetyo, M. A. M. (2021). Evaluasi Manajemen Hubungan Masyarakat dan Sekolah (Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Falah Purwodadi Pasuruan). *Idarah: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*,



- 
- 5(2), 103–126. <https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.133>
- Barbuto, J. E. (2000). Power and the Changing Environment. *Journal of Management Education*, 24(2), 288–296. <https://doi.org/10.1177/105256290002400210>
- Barnard, C. I. (1945). Education for Executives. *The Journal of Business of the University of Chicago*, 18(4), 175–182.
- Black, K., Warhurst, R., & Corlett, S. (Eds.). (2017). *Identity as a Foundation for Human Resource Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315671482>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational Behaviour*. Pearson UK.
- Budhwar, P. S., & Khatri, N. (2001). HRM in Context: Applicability of HRM Models in India. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(3), 333–356. <https://doi.org/10.1177/147059580113005>
- Campbell, R. F. (1987). *A History of thought and Practice in Educational Administration*. ERIC.
- Canel, M.-J., & Luoma-aho, V. (2018). Organizational Culture. In *Public Sector Communication* (pp. 101–120). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119135630.ch6>
- Day, C. (Ed.). (2012). *The Routledge International Handbook of Teacher and School Development*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203815564>
- Demir, S. (2020). The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 205–224.
- Devito, J. A. (2012). *Human Communication The Basic Course*.
- DeVito, J. A. (1982). *Communicology: An Introduction to the Study of Communication*. HarperCollins Publishers.
- Driskill, G. W. C. (2018). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Routledge.
- Emmer, E. T., & Evertson, C. M. (2012). *Classroom Management for Middle and High School Teachers (9th Edition)*. Pearson Education Inc.
- Fisher, D., Frey, N., & Pumpian, I. (2012). *How to Create a Culture of Achievement*



- 
- in your School and Classroom*. ASCD.
- Gardner, B. B., & Moore, D. G. (1950). *Human Relations in Industry*.
- Gragg, C. I. (2013). *Because Wisdom can't be Told*. Harvard University Press.
- Hall, C., & Hall, E. (2003). *Human Relations in Education*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203392638>
- Harrison, D. M. (2019). *Sociology at the End of History: Profession, Vocation and Critical Practice* (pp. 133–155). <https://doi.org/10.1108/S0278-120420190000036018>
- Heath, R. L. (2004). *Handbook of Public Relations*. Sage.
- Hoslett, S. (1953). "Human Relations in Administration." By Robert Dubin (Book Review). *Industrial and Labor Relations Review*, 6(3), 440.
- Kast, F. E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. McGraw-Hill.
- Krathwohl, D. R. (2002). A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory into Practice*, 41(4), 212–218.
- Larsen, K. S., Ommundsen, R., & Van der Veer, K. (2015). *Being Human: Relationships and You: A Social Psychological Analysis*. BoD–Books on Demand.
- Lezotte, L. W., & Snyder, K. M. (2011). *What Effective Schools Do: Re-envisioning the Correlates*. Solution Tree Press.
- Lian, B., Kristiawan, M., Primasari, D. A. G., & Prasetyo, M. A. M. (2020). Teachers' Model in Building Students' Character. *Journal of Critical Reviews*, 7(14), 927–932.
- Lombard, G. F. F. (2013). Self-Awareness and Scientific Method. In *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration* (pp. 231–240). Harvard University Press.
- Maier, N. R. F. (1952). *Principles of Human Relations*. Wiley New York.
- Majir, A., Anwar, K., Habibi, S., & Prasetyo, M. A. M. (2022). Framing the Image of Madrasah amid Covid-19 Pandemic: The Principal's Roles. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 409–418.  
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.1169>
- Marliani, R. (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi* (1st ed.). Pustaka Setia.
- Meltzer, L. (1960). *Book Note and Review: Human Relations: The Motivation to*



- 
- Work*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' Job Satisfaction: Testing the joint Mediating Effects of Engagement and Trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2018.11.002>
- Menter, I., & Assunção Flores, M. (2021). Teacher Education, Teacher Professionalism and Research: International Trends, Future Directions. *European Journal of Teacher Education*, 44(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1850550>
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10371>
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational Behaviour: Ninth Edition*. Financial Times Pitman Publishing.
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, 2(1), 159–168. <https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6252>
- Packard, M. D., & Burnham, T. A. (2021). Do We Understand Each Other? Toward a Simulated Empathy Theory for Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 36(1), 106076. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106076>
- Permana, T. E., Yuniarsih, T., Ahman, E., Wibowo, L. A., & Wiyono, D. (2022). Pengembangan Human Capital Dalam Mendukung Perilaku Kerja dan Kinerja Dosen. *Jurnal Manajemen*, 13(2), 251. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v13i2.6958>
- Prasetyo, M. A. M. (2022). Organizational and Cultural Transformation of Pesantren in Creating A Competitive Culture. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*, 14(1), 73–88. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i1.1267>



- 
- Prasetyo, M. A. M., Anwar, K., Asvio, N., & M, Z. (2022). *Dimensional Analysis of School Based Pesantren Design Development*. 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.25217/ji.v7i1.1636>
- Prasetyo, M. A. M., & Sukatin, S. (2021). Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 12(1), 83–102. <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.182>
- Putra, H. R., Safitri, A., & Armi, F. R. (2021). Pola Komunikasi Pemimpin Terhadap Tingkat Kepatuhan Anak Didik. *Idarah: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 5(2), 127–142. <https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.93>
- Rebore, R. W. (2003). *A Human Relations Approach to the Practice of Educational Leadership*. ERIC.
- Savva, M. (2020). Book review: Routledge Handbook of NGOs and International Relations, edited by Thomas Davies. *London Review of Education*.
- Singh, K. (2015). *Organizational Behaviour: Text and Cases*. Vikas Publishing House.
- Siregar, F. A. (2018). Produktivitas Penerapan Total Quality Management. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(2), 74–91.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 5(2), 163–174. <https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.147>
- Skinner, C., Von Essen, L., Mersham, G. M., & Motau, S. (2010). *The Handbook of Public Relations*. Oxford University Press.
- Soenarno, A. (2007). *Decision Making & Problem Solving* (1st ed.). Andi.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. *Journal Management*, 18(4), 103–118.
- Spector, P. E. (1978). Organizational Frustration: A Model and Review of The Literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815–829. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02125.x>
- Stanford, M. S., Houston, R. J., Mathias, C. W., Villemarette-Pittman, N. R., Helfritz, L. E., & Conklin, S. M. (2003). Characterizing Aggressive Behavior. *Assessment*, 10(2), 183–190.



- 
- Statistik, B. P. (2015). *Indikator Kesejahteraan Rakyat*. Bps. Jakarta.
- Sugiharjo, R. J., & Rustinah. (2017). Pengaruh Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Karyawan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Jambuluwuk Puncak Resort. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(3).
- Suryahadi, A., Al Izzati, R., & Suryadarma, D. (2020). *The Impact of COVID-19 Outbreak on Poverty: An Estimation for Indonesia*. SMERU Working Paper.
- Teixeira, P. N., & Shin, J. C. (Eds.). (2020). Ethical. In *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* (pp. 397–397). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9\\_300213](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_300213)
- Thomason, C. C., & Clement, F. A. (1970). *Human Relations in Action*.
- Ülengin, F., Kabak, Ö., Önsel, S., Aktas, E., & Parker, B. R. (2011). The Competitiveness of Nations and Implications for Human Development. *Socio-Economic Planning Sciences*, 45(1), 16–27. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2010.10.001>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2019). *Inequalities in Human Development in the 21st Century, Indonesia's HDI Value and Rank*. <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/IDN>
- Urwick, L. F. (1965). *Book Review: Human Relations: Human Relations in Industry: Organizational and Administrative Behavior*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Valsiner, J. (2021). *General Human Psychology*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-75851-6>
- Weatherly, N. L. (2021). The Ethics of Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(3), 197–214. <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1890664>