

# PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI

(EDISI PERTAMA)



Dr. R. Agoes Kamaroellah, M.Si

PUSTAKA  
RADJA

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI  
(Edisi Pertama)@2014

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia  
Oleh Penerbit Buku Pustaka Radja, April 2014  
Jl. Tales II No. 1 Surabaya.  
Tlp. 031-72001887, 081249995403  
(Lini Penerbitan CV. Salsabila Putra Pratama)

**ANGGOTA IKAPI**  
No. 137/JTI/2011

Penulis: Dr. R. Agoes Kamaroellah, MSi

Layout dan desain sampul : Salsabila *Creative*

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

ISBN : 978-602-7567-92-4  
viii + 155; 14.5 cm x 20 cm

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan berkah dan Rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Pengantar Prilaku Organisasional.

Penulis menyadari bahwa selesainya Buku Pengantar Prilaku Organisasional ini adalah berkat bantuan semua pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Anis Eliyana, S.E, M.Si selaku Pembimbing dalam pembuatan Buku Pengantar Perilaku Organisasional.
2. Semua pihak yang telah membantu demi terselesainya penulisan Buku Pengantar Perilaku Organisasional.

Semoga atas bantuan dan bimbingannya mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT. Amiin

Akhirnya semoga Buku Pengantar Perilaku Organisasional ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya.

Penulis,

## DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pengertian Perilaku Organisasi.....	4
1.3. Latar Belakang Sejarah.....	11
1.4. Evolusi Ilmu Perilaku dalam Manajemen .....	25
1.5. Ringkasan Bab I.....	31
BAB II PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI.....	33
2.1. Mencoba Memahami Sifat-sifat Manusia.....	35
2.2. Beberapa Hampiran Untuk Memahami Perilaku.....	48
2.3. Susunan Kepribadian.....	69
2.4. Perspektif Hampiran FREUDIAN.....	73
2.5. Ringkasan bab II.....	76
BAB III PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI.....	80
3.1. Teori-teori Pembentukan Kelompok.....	85
3.2. Bentuk-bentuk Kelompok.....	86
3.3. Dasar-dasar Daya Tarik Antar Orang.....	
( <i>INTERPERSONAL ATTRACTION</i> ).....	95

3.4. Model Daya Tarik Antar Orang.....	100
3.5. Panitia Dalam Organisasi.....	107
3.6. Beberapa Teori Organisasi.....	113
3.7. Ringkasan Bab III.....	132
DAFTAR PUSTAKA .....	136

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Bidang pengetahuan perilaku organisasi nampaknya semakin hari semakin pesat perkembangannya. Pusat-pusat studi di pelbagai Universitas didirikan untuk membina dan mengembangkan bidang pengetahuan ini. Di Universitas Southern California dikembangkan baik di School of Public Administration maupun di Business Administration. Di School of Public Administration didirikan pusat pengembangan studi perilaku organisasi. Bagi mahasiswa yang berminat mendalami bidang perilaku dipersilahkan memperdalam di pusat studi ini.

Perkembangan bidang pengetahuan ini, mudah dipahami, karena selain persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, persoalan-persoalan manusia sendiri berlanjut menjadi tantangan yang pokok yang harus dihadapi oleh setiap manajer sekarang ini. Manusia adalah pendukung utama setiap organisasi apapun bentuknya. Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok atau organisasi adalah awal dari perilaku organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan senantiasa berkembang dan ruwet, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang pula.

Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit

dua komponen, yakni individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Ciri peradaban manusia yang bermasyarakat senantiasa ditandai dengan keterlibatannya dalam suatu organisasi tertentu. Itu berarti bahwa manusia tidak bisa melepaskan dirinya untuk tidak terlibat pada kegiatan-kegiatan atau organisasi. Masyarakat kita ini adalah masyarakat organisasi. Manusia hidup dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir dari semua manusia mempergunakan waktu hidupnya bekerja untuk organisasi. Waktu senggangnya dipergunakan untuk bermain-main, berdoa, di dalam organisasi. Demikian pula manusia bakal mati di dalam suatu organisasi dan ketika sampai ke saat pemakaman, organisasi masih tetap memegang peranan. Dari ungkapan ini jelaslah bahwa manusia dan organisasi sudah menyatu dan bila dua komponen pendukung perilaku organisasi berinteraksi akan melahirkan suatu kancah perdiskusian yang semarak, yakni perilaku organisasi sebagai suatu titik perhatian ilmu tersendiri.

Dua dekade terakhir telah membuktikan adanya perubahan-perubahan yang fundamental dalam bidang teori organisasi. Perubahan ini menghasilkan aneka ragam pendekatan dan peralihan orientasi dasar untuk studi teori organisasi. Walaupun model birokrasi dari Weber masih mendominasi literatur teori organisasi, perubahan dari tingkat pendekatan yang deskriptif ke tingkat pendekatan yang analitis nampaknya tidak hanya dianggap penting, melainkan dapat dipergunakan sebagai lompatan awal untuk mendasari pengkajian teori perilaku dalam organisasi.

Warren Bennis meramalkan bahwa 25 sampai 50 tahun mendatang kita semua akan ikut berpartisipasi menyaksikan akhir hayat dari birokrasi, dan kita akan mengetahui terbitnya suatu sistem sosial yang lebih baik dari abad kita sekarang ini. Selanjutnya Bennis menandakan bahwa perubahan mendasar dari konsep nilai-nilai organisasi adalah didasarkan pada kemanusiaan yang menghapuskan sifat-sifat depersonalisasi dari mekanisme sistem birokrasi.

Dari ramalan Bennis ini nampaknya penempatan kembali faktor manusia dalam organisasi bukannya semakin ditinggalkan melainkan mendapatkan papan yang mantap untuk pendiskusian teori-teori organisasi di masa yang akan datang. Tiga dimensi pokok dalam setiap mendiskusikan itu antara lain dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Jika ketiga dimensi ini berinteraksi, maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif. Dimensi teknis menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi. Dimensi ini berisi keahlian-keahlian birokrat atau manajer di bidang teknis yang diperlukan menggerakkan organisasi, misalnya keahlian komputer, pemasaran, engineering, dan lain sebagainya. Dimensi kedua adalah dimensi konsep, yang merupakan motor penggerak dari dimensi pertama dan amat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yakni dimensi manusia. Jika birokrat dalam bekerja hanya mengandalkan pada dimensi pertama, dan mengabaikan dimensi kedua, atau bahkan menelantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung utama organisasi yakni manusia pekerja. Ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif



tersebut, dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam sesuatu organisasi.

Pendekatan perilaku dalam organisasi mempertaruhkan bahwa manusia dalam organisasi adalah suatu unsur yang kompleks, dan oleh karenanya adanya suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia itu sendiri secara efektif. Secara tradisional, manajer ataupun birokrat memahami dimensi manusia dalam organisasi didekati dari asumsi-asumsi ekonomi sekuriti, suasana kerja dan lain sebagainya. Sehingga karenanya pendekatan-pendekatan hubungan kerja kemanusiaan (human relations), psikologi industri, keteknikan industri (industrial engineering) dipergunakan sebagai satu-satunya hampiran (approach) untuk memahami dimensi manusia dalam organisasi. Hampiran dan pemahaman ini nampaknya tidak betah bertahan lama. Dan sekarang ini pendekatan dari ilmu perilaku organisasi rupanya menggantikan mereka dan bisa diterima untuk memahami aspek-aspek manusia sebagai suatu dimensi dalam organisasi.

## **1.2. PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI**

Dalam buku ini dipergunakan istilah perilaku organisasi sebagai terjemahan dari organizational behavior, dan di sini tidak akan diperbincangkan apakah terjemahan itu sudah tepat atau belum. Istilah itu dirasakan oleh penulis mirip artinya dari kandungan pengertian istilah aslinya, maka kemudian dipergunakan sebagai terjemahannya.

Perilaku organisasi, adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Bidang baru dari ilmu tingkah laku yang dikembangkan dengan titik perhatiannya pada pemahaman perilaku manusia di dalam suatu organisasi yang sedang berproses, dinamakan perilaku organisasi.

Serentetan definisi tentang perilaku organisasi selalu titik awal pemberangkatannya dimulai dari perilaku manusia dan atau lebih banyak menekankan pada aspek-aspek psikologi dari tingkah laku individu. Hal-hal lain yang kiranya bisa dipertimbangkan, seperti yang dijelaskan oleh Duncan, antara lain:

- 1) Studi perilaku organisasi termasuk di dalamnya bagian-bagian yang relevan dari semua ilmu tingkah laku yang berusaha menjelaskan tindakan-tindakan manusia di dalam organisasi. Oleh karenanya, semenjak uang merupakan bagian dari alasan orang untuk mencari pekerjaan, maka aspek ekonomi tertentu adalah relevan bagi ilmu perilaku organisasi ini. Dan juga sejak tingkah laku orang dipengaruhi oleh performennya, maka psikologi adalah relevan pula. Sosiologi demikian pula, ia bisa menjelaskan pengertian pengaruh kelompok terhadap tingkah laku individu.

- 2) Perilaku organisasi sebagaimana suatu disiplin mengenal bahwa individu dipengaruhi oleh bagaimana pekerjaan diatur dan siapa yang bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Oleh karenanya ilmu ini memperhitungkan pula pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu.
- 3) Walaupun dikenal adanya keunikan pada individu, namun perilaku organisasi masih memusatkan pada kebutuhan manajer untuk menjamin bahwa keseluruhan tugas pekerjaan bisa dijalankan. Sehingga kesimpulannya ilmu ini mengusulkan beberapa cara agar usaha-usaha individu itu bisa terkoordinir dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Catatan-catatan ini menjelaskan kepada kita bahwa banyak hal-hal yang penting mengenai perilaku organisasi itu. Ia merupakan ilmu yang interdisiplinari, yang menarik secara bebas sumber-sumber dari ilmu-ilmu yang lain. Sementara itu ia masih kentara mempertahankan identitasnya sebagai ilmu tersendiri yang menekankan pada perilaku yang mapan pada suatu organisasi tertentu. Pada akhirnya ilmu perilaku ini juga memberikan petunjuk-petunjuk dan pengarahan yang preskriptif untuk usaha mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Kalau psikologi dan sosiologi berusaha menjelaskan pengertian tindakan-tindakan individu dan kelompok, perilaku organisasi adalah suatu bidang terapan dari suatu ilmu. Ilmu ini berusaha mencari penggunaan ilmu tingkah laku dalam rangka mencapai hasil-hasil yang di inginkan.

Larry L. Cummings, presiden dari Akdemi Manajemen di Amerika Serikat memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin

lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Cummings perbedaannya yang dimaksud sebagai berikut:

- (1) Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Psikologi organisasi, antara lain: Psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi Perilaku Organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi.
- (2) Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Teori organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.
- (3) Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan *Personel* dan *Human Resources* adalah, bahwa Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personel* dan *Human resources* (P&HR) menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. P&HR nampaknya berada pada permukaan antara organisasi dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu di dalam suatu organisasi.

Larry L. Cummings juga menekankan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan. Dia menyarankan beberapa sifat dari ilmu perilaku organisasi yang merefleksi buah pendapat ini. Secara singkat sifat-sifat tersebut dipaparkan sebagai berikut.

- (1) Masalah dan persoalan-persoalan dirumuskan secara tipikal dalam bentuk kerangka kerja variabel tak bebas (*dependent variabel*) dan variabel bebas (*independent variabel*). Model ini berusaha mencari sebab-akibat.
- (2) Bidang ini mendorong adanya suatu perubahan sebagai suatu hasil yang diinginkan oleh organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi.
- (3) Bidang ini melalui pengembangan pribadi, pertumbuhan person, dan pencapaian kepuasan diri. Bidang ini pun menekankan sisi lain yakni model belajar yang operan (*operant learning*) dan modifikasi tingkah laku (*behavior modification*), yang lebih merefleksi pada pengaruh lingkungan dibanding dengan aktualisasi diri (*self actualization*).
- (4) Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini menjadi lebih berorientasi pada pelaksanaan kerja, dan hampir semua studi memasukkan suatu variabel tak bebas yang berupa organisasi pelaksanaan kerja ini pada orientasinya.
- (5) Bidang pengetahuan perilaku organisasi ini banyak dipengaruhi oleh norma-norma yang skeptik, kehati-hatian, replikasi, ilmu pengetahuan umum yang didasarkan pada kenyataan. Dengan kata lain, bidang ini mengikuti metode yang ilmiah (*scientific method*).

Perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pula suatu struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuhan bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Pandangan ini memperlakukan organisasi sebagai suatu sistem tempat tinggal (*a living system*), sebagai suatu raksasa “amoeba” yang hidup di tempat tinggalnya sendiri. Titik berat dari pemahaman perilaku organisasi ini adalah pada tingkah laku dari organisasi, dan bagaimana perilaku dari anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Pengertian ini akan jelas tercermin dari rumusan Joe Kelly guru besar manajemen pada Sir George Williams University sebagai berikut:

Perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya: bagaimana organisasi dimulai, tumbuh dan berkembang dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggotanya sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan institusi-institusi yang lebih besar.

Pengertian dari rumusan Kelly ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di lain pihak.

Selain itu memahami ilmu perilaku organisasi, sementara sarjana berpendapat, sebaiknya diketahui pula ilmu perilaku itu sendiri (*behavioral science*). Ilmu ini adalah mencoba menelaah perilaku secara sistematis. Secara umum dikatakan, bahwa ilmu perilaku merupakan salah satu dari tiga divisi

penelaan keilmuan yang dua di antaranya ilmu fisik dan biologi. Sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan, ilmu perilaku masih jauh lebih muda kalau dibandingkan dengan biologi dan ilmu fisik, dan luas bidang pengajiannya dipertimbangkan masih terumus kurang jelas dibandingkan dari dua saudaranya tersebut. Suatu contoh, istilah *behavioral sciences* telah dipergunakan untuk menjelaskan semua faset dari ilmu perilaku, termasuk di dalamnya mereka yang dipengaruhi atau disebabkan oleh proses biologi. Ini dipergunakan pula untuk menunjukkan penelaahan perilaku manusia. Dan lebih populer penggunaannya terbatas pada istilah *human social sciences* atau studi dalam tatanan sosial (*the study of men in social settings*).

Kadangkala, ilmu perilaku diucapkan sebagai ilmu-ilmu sosial, tetapi profesionalis di bidang ilmu ini lebih suka menyebutkannya sebagai ilmu perilaku dibanding dengan ilmu sosial, karena ilmu perilaku ini terasa lebih deskriptif. Demikianlah pula jangan sampai dikacaukan dengan ilmu politik dan ekonomi yang dikenal sebagai anggota keluarga ilmu sosial.

Walaupun ilmu perilaku bersifat deskriptif dibanding dengan ilmu sosial, namun masih ada kemungkinannya bahwa istilah ilmu perilaku menyebabkan banyak praktisi menyamakan dengan departemen psikologi yang terkenal dengan sebutan *behaviorism* atau departemen *stimulus response*.

Sementara itu ilmu perilaku memacu pendekatan perilaku, bidang pengajiannya teramat luas, merangkul banyak mazhab dan aliran dan beberapa disiplin akademik, termasuk di antaranya psikologi, sosiologi, antropologi, sosioekonomi, ilmu politik, bahasa dan pendidikan. Bidang perilaku ini secara

konsisten kesatuan perhatiannya hanyalah pada studi perilaku di dalam konteksnya dengan kerangka tatanan budaya dan sosial.

Akhirnya, sebagai kesimpulan untuk memahami pengertian ilmu perilaku organisasi baiklah di sini diberikan rangkuman yang menyeluruh bahwa perilaku organisasi adalah secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang di dalam suatu organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Ilmu perilaku organisasi adalah ilmu interdisipliner dengan menitik beratkan pada psikologi sosial.

### **1.3. LATAR BELAKANG SEJARAH**

Minta untuk mempengaruhi perilaku manusia itu sebenarnya bisa ditelusuri dari awal periode sejarah. Spekulasi tentang fisik manusia ini misalnya, dapat dijumpai lewat buah karya filosofi Yunani Plato. Filosofi ini acapkali membicarakan mengenai jiwa manusia ini dibagi atas 3 bagian, yakni: (1) *Philosophic*, yang merupakan suatu alat untuk mencapai ilmu pengetahuan dan pengertian, (2) *Spirited*, yakni suatu aspek dari jiwa manusia ini yang berusaha untuk mencari kekuasaan dan ambisi, (3) *Appetite*, yakni keinginan untuk memenuhi selera seperti misalnya makan, minum, seks, dan uang.

Plato percaya bahwa salah satu dari tiga bagian ini bisa mendominasi tingkah laku manusia, dan karena itu ia menggolong-golongkan manusia itu atas tiga tipe, yakni: filosofi, ambisius, dan pecinta keberuntungan (*lovers of gain*). Walaupun minat Plato dalam perilaku manusia itu ditekankan pada filosofinya,



namun analisisnya memberikan pengaruh besar terhadap organisasi politik. Pemikirannya mempunyai pengaruh besar pula terhadap pemikir-pemikir atau sarjana-sarjana politik dalam Mendefinisikan asumsi-asumsinya yang sekarang ini dikenal dengan bagaimana pemerintah atau organisasi negara ini dibentuk dan dibina.

Pada sekitar awal abad ke-20, perhatian mengenai penataan organisasi mencapai titik momentumnya. Oleh sebab perhatian ini timbul dalam berbagai pacakan, maka amat sulit untuk menerangkan secara menyeluruh kekuatan-kekuatan mana yang membentuk ilmu perilaku organisasi. Namun demikian kiranya tidaklah berlebihan jika di sini disebut tiga orang yang mempunyai andil melahirkan konsep baru terhadap. Ketiga orang tersebut antara lain: Max Weber di Jerman, Henri Fayol di Perancis, dan Frederick Taylor di Amreika Serikat.

### ***Max Weber***

Weber adalah pemikir dalam ilmu sosial. Orientasinya lebih banyak menekankan kepada penjelasan mengenai organisasi dibanding dari pengembangan suatu prinsip yang bisa dipakai untuk mencapai tujuan praktis. Dua aspek dari hasil kerja Weber yang relevan dengan perilaku organisasi yakni: pertama, sebagai seorang ahli ilmu sosial, ia tertarik untuk menjelaskan preskripsinya dari pertumbuhan organisasi yang besar. Kedua, dia terkesan akan kelemahan-kelemahan manusia dengan pertimbangan-pertimbangan yang kadang-kadang tidak realitas dan bahwa manusia mempunyai rasa emosi.

Model birokrasi dari Weber merupakan salah satu model yang ideal dan sesuai untuk merancang teori-teori mengenai organisasi. Makna birokrasi di sini adalah banyak menyerupai konsep kompetisi sempurna (*perfect competition*) dalam teori ekonomi, struktur pasar yang ada dalam teori ekonomi mengilhami Weber dalam merancang birokrasinya. Struktur adalah suatu model yang sederhana dan merupakan suatu patokan untuk mengukur suatu kenyataan. Ini merupakan kesamaan dengan idealisasi birokrasi yang dikemukakan Max Weber tersebut.

Secara teori, suatu birokrasi mempunyai berbagai sifat yang dapat dibedakan dari ketentuan-ketentuan lain dari suatu organisasi. Beberapa sifat yang amat penting dapat dikemukakan sebagai berikut:

- (1) Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja
- (2) Adanya hiarki yang berkembang
- (3) Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan
- (4) Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas.
- (5) Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

Aspek-aspek perilaku yang dicerminkan dari birokrasi Weber dapat dilihat dari penekanan Weber pada struktur yang ditimbulkan dari rasa tidak percaya kepada kesanggupan dan kemampuan manusia untuk menciptakan rasionalitas tertentu, mendapatkan informasi yang baik, dan membuat keputusan yang obyektif. Premis perilakunya yang nampak adalah bahwa seseorang itu membutuhkan bantuan untuk sampai kepada pertimbangan-pertimbangan yang baik. Struktur adalah jawabannya. Dengan cara mengatur tata hubungan kerja di

dalam suatu organisasi dan dengan cara spesialisasi prosedur dan aturan-aturan, maka keputusan akan dapat dibuat secara konsisten dan sistematis.

Suatu unsur yang mengendalikan suatu organisasi dan yang meyakinkan bahwa suatu prosedur dipatuhi adalah otoritas dan rasa tanggung jawab yang dipunyai oleh para pejabatnya. Dalam hal ini Weber sangat tertarik mengenai bagaimana para pejabat tersebut memperoleh otoritas sebagai berikut:

- (1) Otoritas yang rasional dan sah, hal ini diciptakan oleh tingkat dan posisi yang dipegang oleh seseorang pejabat di dalam suatu hirarki.
- (2) Otoritas yang tradisional, ini diciptakan oleh kelas-kelas dalam masyarakat dan juga oleh adat-kebiasaan.
- (3) Otoritas yang kharismatik, ini ditimbulkan oleh potensi kepribadian dari pejabat.

Menurut Weber birokrasi itu dibangun dari otoritas yang rasional dan sah. Dalam hal tertentu ia tidak setuju dengan tradisionalitas dan emosionalitas. Dengan demikian Weber memberikan andil dalam analisa perilaku organisasi lewat konsep struktur birokrasinya.

### ***Henri Fayol***

Henri Fayol menerbitkan bukunya yang terkenal yakni Administrasi Industri dan Umum (*General and Industrial Administration*) tahun 1919 dan secara cepat pula bisa mempengaruhi pemikiran-pemikiran manajemen di Eropa. Bukunya itu tidak memberikan bukti adanya pengaruh terhadap pemikiran-

pemikiran manajemen di Amerika Serikat, sampai dengan sekitar 30 tahun kemudian. Barang kali karena sulitnya penterjemahan.

Pandangan-pandangan Fayol dianggap sebagai suatu pemikiran tentang organisasi-administratif. Dia berpendapat bahwa semua organisasi terdiri dari unit atau subsistem sebagai berikut: (1) aspek-aspek teknik dan komersial dari kegiatan pembelian, produksi dan penjualan, (2) Kegiatan-kegiatan keuangan yang berhubungan dengan masalah-masalah permintaan dan pengendalian kapital, (3) unit-unit keamanan dan perlindungan, (4) fungsi perhitungan, dan (5) fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi dan pengendalian. Orientasi sistem fungsional sangat berhasil dalam menciptakan batas-batas dalam usaha-usaha riset tentang manajemen untuk beberapa tahun mendatang. Dan teori administrasi yang di usulkan oleh Fayol ini umumnya dikenal sebagai pendekatan fungsional.

Orientasi fungsional dalam perilaku organisasi dan manajemen mendominasi banyak pemikiran-pemikiran modern tentang administrasi. Sehingga usaha-usaha Fayol ini dapat digolongkan ke dalam usaha yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku organisasi. Fayol sebenarnya melihat arah dalam dari birokrasi Weber, dan bertalian dengan usaha sebagaimana hal tersebut bisa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Identifikasinya mengenai organisasi dan pengendalian dikembangkan oleh pemikir-pemikir perilaku lewat orientasi kemanusiaan.

### ***Frederick Winslow Taylor***

Di bagian lain di Amerika Serikat Frederick Winslow Taylor mengenalkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah (*Principle of Scientific Management*). Taylor mengusulkan 3 hal sebagai tujuan dari gerakannya, antara lain:

- (1) Untuk menegaskan lewat contoh-contoh yang sederhana, bahwa Amerika Serikat telah dirugikan banyak sekali akibat karena tidak adanya efisiensi di hampir setiap usaha pada tiap harinya.
- (2) Mencoba untuk meyakinkan kepada masyarakat Amerika Serikat bahwa pengobatannya terletak pada manajemen yang sistematis bukan pada usaha mencari orang-orang yang istimewa.
- (3) Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik adalah suatu ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum-hukum yang jelas, aturan-aturan dan prinsip-prinsip manajemen ilmiah adalah bisa diterapkan pada setiap bentuk aktivitas manusia.

Untuk membuktikan bahwa manajemen yang baik membangun sistemnya atas serangkaian unsur-unsur yang membuat mesin manajemen ilmiahnya berfungsi lebih baik. Salah satu unsur tersebut ialah penelaahan waktu (*time study*). Unsur waktu ini dipergunakan untuk menetapkan secara tepat berapa banyak waktu yang diperlukan oleh setiap orang di dalam setiap aspek kerjanya. Unsur lain ialah suatu sistem selisih jumlah potongan dalam hal ini pekerja akan mendapat hadiah jika mereka melampaui standard yang diterapkan yang berdasarkan atas analisa waktu tertentu. Taylor juga mengusulkan penggunaan dari bagaimana perencanaan untuk menjelaskan bagaimana pekerjaan harus di

kerjakan, dan serangkaian pengawasan fungsional untuk memberikan pengarahan kepada pekerjaan agar bekerja menurut metode kerja yang tepat. Sistem biaya, standarisasi peralatan, dan berbagai unsur-unsur lainnya membuat gerakan manajemen ilmiah sebagai suatu mesin. Dan yang amat penting, bagaimanapun gerakan ini, ia mempunyai falsafah. Manajemen dan pekerja memerlukan untuk memahami suatu perbedaan mental dalam rangka memakai falsafah baru tersebut, yakni mereka harus mengubah cara kerja rutin ke cara kerja yang sistematis dan terarah.

Awal penggunaan manajemen ilmiah membuahkan hasil yang gemilang. Perusahaan motor Ford berusaha melaksanakan prinsip-prinsip manajemen ilmiah di tahun 1908 dan berhasil merakit satu mobil hanya dalam waktu empat belas menit.

Dari pandangan ilmu perilaku, pelaksanaan manajemen ilmiah mencoba memadukan secara pasti teknik eksperimen yang sistematis dengan sumsi-asumsi mekanistik terhadap ilmu perilaku organisasi. Menurut Taylor, perilaku manusia ini adalah hanya merupakan salah satu komponen dalam suatu mesin produksi yang besar. Hanya kepada mereka yang dapat bekerja seperti mesin yang akan mendapat tempat di dalam sistem produksinya.

### ***Gerakan Hubungan Kemanusiaan***

Perkembangan sejarah berikutnya ditandai dengan gerakan hubungan kemanusiaan (*the human relations movement*). Gerakan ini dalam praktika manajemen memberikan penekanan pada kerja sama dan semangat kerja atau

moral karyawan. Penekanan ini dapat digolongkan ke dalam aspek hubungan kemanusiaan tersebut. Raymound Miles menyatakan bahwa pendekatan hubungan kemanusiaan secara sederhana menempatkan karyawan sebagai manusia, tidak sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi; memahami kebutuhan-kebutuhan manusia yang ingin dianggap ada dan merasa diperhatikan dengan cara didengarkan dan diperhatikan keluhan-keluhannya jika memungkinkan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan-pengambilan keputusan tertentu baik mengenai kondisi pekerjaannya atau masalah-masalah lainnya. Kesemuanya ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan secara pasti dalam bekerja sama untuk mencapai produksi yang lebih baik.

Pada sejarah hubungan kemanusiaan ini terdapat tiga kejadian yang memberikan kontribusinya dalam penelaahan ilmu perilaku organisasi. Tiga kejadian itu antara lain:

- Masa-masa depresi yang hebat.
- Gerakan kaum buruh
- Hasil penemuan Hawthorne

### ***Masa Depresi***

Depresi yang terjadi di sekitar tahun-tahun tiga puluhan mengakibatkan kegoncangan yang hebat di bidang keuangan dan perekonomian pada umumnya. Produksi yang merokok, pasaran yang lesu mewarnai kehidupan perekonomian saat itu. Para ahli ekonomi mencoba menganalisa sebab-sebab terjadinya depresi. Mereka menyimpulkan depresi terjadi karena: (1) menumpuknya inventaris usaha

dan akumulasi stok barang baru yang besar ditangan konsumen (2) konsumen menolak naiknya harga dan naiknya biaya usaha, (3) merosotnya minat pemanfaatan invesmen, (4) akumulasi dalam jumlah yang besar dari kemampuan produksi baru dan pengembangan teknologi,(5) jarangya investasi yang berskala besar dan kelesuan dari cadangan bank, (6) melemahnya kepercayaan dan harapan-harapan.

Terjadinya ledakan depresi ini menyadarkan manajemen untuk memulai menghayati bahwa produksi tidak bisa bertahan lama sebagai unsur bertanggung jawab dalam manajemen Pemasaran, keuangan, dan lebih-lebih pegawai adalah ikut berandil untuk menegakkan manajemen tetap hidup dan beruntung (*to survive and profit*). Akibat yang dirasakan dari depresi ialah terjadinya pengangguran, ketidaktentuan hidup, dan juga ketidaksoalan-persoalan kemanusiaan yang memaksa manajer-manajer untuk mengenali dan menghadapinya. Di saat itu lalu timbul gagasan-gagasan meletakkan unsur manusia sebagai unsur yang amat dominan dalam manajemen. Bagian kepegawaian dibentuk dalam setiap usaha-usaha perusahaan, dan diberikan penekanan yang berlebih. Dari sini baik langsung ataupun tidak langsung hubungan kemanusiaan mendapatkan tempat yang istimewa dalam setiap perusahaan. Sebagai hasil dari depresi, hubungan kemanusiaan tampil ke permukaan manajemen, sekaligus perilaku kemanusiaan dan perilaku organisasi mendapatkan perhatian secara seksama. Masa depresi memberikan sumbangan tersendiri bagi pengembangan ilmu perilaku organisasi.



### ***Gerakan Serikat Buruh***

Hal lain yang ikut memberikan sumbangannya terhadap gerakan hubungan kemanusiaan adalah gerakan kaum buruh yang tersusun secara rapi. Walaupun organisasi serikat buruh telah ada di Amerika Serikat tahun 1972 (Serikat Buruh Pembuat Sepatu Philadelphia-*The philadephia Shoemarkers*), namun organisasi ini belum memberikan pengaruh yang substansial terhadap manajemen sampaidengan saat dikeluarkannya Wagner Act tahun 1935. salah satu faktor pendorong perkembangannya antara lain karena manajer-manajer tidak mau mengenal secara tepat sumbangan manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Gaji yang rendah, jam kerja yang tidak memadai, kondisi tempat kerja yang kurang patut, semuanya ini acapkali dikorbankan oleh kaum buruh hanya demi terciptanya dan meningkatnya produksi perusahaan. Pelopor-pelopor gerakan manajemen ilmiah seperti misalnya Taylor, Ford, dan Sloan, seringkali mengemukakan secara terbuka keinginannya yang tulus untuk memberikan kesempatan para buruh memberikan sumbangannya pada perusahaan. Namun demikian, banyak manajer yang paternalistic masih juga mengeksploitasi kaum buruh.

Di tahun 1935, ketika serikat buruh secara sah dan resmi diakui (*legally entrenched*), banyak kaum manajer menjadi sadar dan memberikan perhatiannya. Reaksi umum yang nampak ialah apakah ia harus menyadari bahwa organisasi itu ada, dan barangkali akan dapat memberikan sumbangan yang positif terhadap perusahaan. Namun demikian konflik terbuka antara manajemen dan serikat buruh bukannya tidak mungkin terjadi di saat itu. Hampir semua manajer mencoba mendirikan unit atau bagian kepegawaian sebagai suatu jawaban untuk menangani

persoalan-persoalan kepegawaiannya dan serikat buruh, disamping itu juga untuk mengurus pemecatan pegawai jika diperlukan. Selain itu, manajer berusaha memberikan penekanan pada hubungan kerja para karyawannya dengan pimpinan dan memberikan perhatiannya terhadap perbaikan gaji, jam kerja, dan kondisi tempat kerja. Dengan demikian kegiatan bagian kepegawaian ini menjadi tambahan lebih penting dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain.

Sayangnya, hubungan kerja kemanusiaan ini disia-siakan dan disalahtafsirkan oleh banyak hal. Dalam beberapa kasus manajer acapkali dipaksa oleh serikat buruh untuk memperlakukan buruh sebaik mungkin dan konsekuen, serta memperhatikan semua tuntutan-tuntutan mereka. Idealnya, seharusnya akan lebih baik jika hubungan kerja kemanusiaan itu berkembang karena motivasi intrinsik, karena kehendak yang murni dari manajemen untuk lebih memahami pentingnya hubungan tersebut, dan kemauan yang tulus darinya untuk menciptakan kesejahteraan diantara para karyawannya.

Gerakan serikat buruh ini secara langsung ataupun tidak langsung memberikan dampak yang besar terhadap studi perilaku individu-individu yang mendukung kerja sama dalam suatu organisasi tertentu. Dengan demikian perilaku organisasi pada dasarnya merupakan perilaku individu-individu tersebut, mendapatkan perhatian untuk ditelaah dan dikembangkan. Gerakan serikat buruh tercatat dalam sejarah pengembangan studi perilaku organisasi, sebagai titik awal dalam masa embrionalnya.

### ***Penemuan Hawthorne***

Walaupun masa depresi dan gerakan serikat buruh paling sedikit merupakan penyebab tidak langsung yang amat penting terhadap kegiatan-kegiatan pengembangan yang amat penting terhadap kegiatan-kegiatan pengembangan hubungan kemanusiaan, namun penemuan Hawthorne mewarnai dan mendominasi dari segi ilmiahnya dari sejarah pengembangan hubungan kemanusiaan ini. Memahami segala aspek yang dikenal oleh penemuan studi ini adalah sangat penting dalam rangka apresiasi kita pada sejarah pengembangan ilmu perilaku organisasi.

Sebelum penemuan Hawthorne ini secara resmi dilakukan, Elton Mayo mengetahui suatu tim penelitian yang meneliti terjadinya perpindahan pegawai yang tinggi di bagian pemintalan dari perusahaan tekstil di Philadelphia tahun 1923 dan 1924. Setelah menginterview para karyawan, tim akhirnya menetapkan serangkaian saran-saran antara lain dilakukan masa istirahat bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan tekstil tersebut. Saran ini setelah dijalankan ternyata bisa mengurangi perpindahan para karyawan dan meningkatkan semangat kerja dan sikap, yang positif dari para karyawan tersebut.

Hampir pada saat yang bersamaan dengan Mayo dan timnya ini, di Hawthorne dilakukan penelitian manajemen ilmiah dengan disponsori oleh Lembaga Riset Nasional (*The National Research Council*).

Tujuan dari penelitian Hawthorne ini antara lain untuk mencari sampai di mana pengaruh hubungan antara kondisi fisik tempat bekerja dengan produktivitas karyawan. Secara khusus tujuan penelitian ini ialah untuk mendapat gambaran

yang jelas tentang pengaruh faktor-faktor seperti temperature, kelembaban udara, dan cahaya terhadap kelelahan dan gerakan berulang dari pekerja. Penelitian Hawthorne ini dilakukan atas beberapa langkah (*a serial of phases*).

*Fase pertama*, percobaan tentang cahaya lampu. Percobaan ini dilakukan antara tahun 1924 sampai dengan tahun 1927. Pada fase ini beberapa kelompok pekerja dicoba dengan diberi sejumlah penerangan cahaya lampu dalam tempat mereka pekerja. Mereka ada yang diberi penerangan cahaya yang berlebihan dan ada pula yang diberi penerangan cahaya yang kurang. Kemudian mereka di amati, dicatat perkembangannya, ternyata hasilnya beraneka satu sama lainnya. Beberapa kelompok pekerja hasilnya naik, kelompok lain turun, dan bahkan ada kelompok pekerja yang hasilnya tetap. Secara umum hasil fase pertama ini antara lain dapat dikemukakan: (1) cahaya penerangan lampu hanyalah salah satu faktor yang mempengaruhi hasil kerja, dan pengaruhnya kecil sekali, (2) beberapa faktor yang tidak sempat nampak, belum ada kesempatan yang baik untuk diteliti pengaruhnya.

*Fase kedua*, dalam fase ini dikenal dengan percobaan ruang istirahat (*the relay room experiment*). Seperti dikatakan di depan bahwa Elton Mayo bersama timnya pernah mengadakan penelitian tentang hal yang sama dengan fase kedua ini. Dalam fase kedua ini penemuan Hawthore memperluas keanggotaannya dengan mengundang tim dari Harvard Business School, di mana Elton Mayo merupakan salah satu anggotanya. Oleh karena itu tidaklah heran kalau penemuan Hawthorne kemudian mengadakan percobaan dengan menggunakan ruang istirahat ini. Usaha yang dilakukan dalam fase ini ialah meneliti sekelompok kecil

pekerjaan yang ditempatkan tersendiri dalam usaha untuk mengatasi beraneka macam pengaruh dari tingkah laku pekerja ketika individu-individu itu mengetahui bahwa mereka sedang diamati. Dengan kata lain, suatu usaha yang dilakukan untuk mengurangi “pengaruh Hawthorne”, atau berubahnya tingkah laku yang dihasilkan dari diketahuinya bahwa seseorang sedang diamati. Langkah penelitian ini ialah dua wanita bersama-sama dipilih sebagai percobaan. Mereka kemudian diminta memilih empat pekerja lainnya untuk bersama-sama mereka di dalam ruang istirahat yang terpisah dari sisa kelompok lainnya. Selama masa pengamatan wanita-wanita tersebut diinterview dan kadang-kadang diperbolehkan mengeluarkan isi hatinya mengenai usaha-usaha perubahan dalam masa penelitian ini. Hasil dari fase ini ternyata hampir sama dengan fase pertama. Setiap masa tes, menghasilkan produktivitas yang tinggi dibanding dari masa sebelumnya tes.

*Fase ketiga*, amat terkenal fase ini dengan sebutan studi tentang ruang bank tilgram (*bank wiring room study*). Tujuan utamanya ialah untuk melakukan analisa pengamatan terhadap kelompok pekerjaan informal. Kelompok ini terdiri dari empat belas pekerjaan operator laki-laki, sembilan tukang tilgram, tiga tukang solder, dan dua orang inspektur. Dalam banyak hal metode yang dipergunakan hampir sama dengan percobaan ruang istirahat dalam fase kedua di atas. Akan tetapi hasilnya ternyata jauh berbeda. Ternyata dalam fase ketiga ini tidak ada kenaikan produktivitas yang berlanjut.

Implikasi penemuan Hawthorne terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi ternyata amat besar dan penting sekali. Usaha-usaha dari penemuan ini merupakan satu-satunya dasar yang amat berharga terhadap pendekatan perilaku

di dalam segala aspek manajemen. Hasil-hasil penemuan ini telah dan senantiasa dibuat sebagai topik persoalan yang hangat di dalam setiap diskusi ilmiah pada saat itu, dan selama masa periode gerakan manajemen ilmiah.

#### **1.4. Evolusi Ilmu Perilaku dalam Manajemen**

Berikut ini adalah catatan ikhtisar perkembangan ilmu perilaku dalam ilmu manajemen yang dimulai dari anggapan Machiavelli sampai dengan ahli-ahli ilmu perilaku modern.

##### **1. Asumsi dasar tentang sifat manusia**

###### **a) Machiavelli**

Ia beranggapan bahwa sifat manusia ini pada dasarnya adalah jahat dan diperbudak oleh kehendak dari penguasa dan negara.

###### **b) Filosof Inggris**

Dari kelompok filosof ini menilai manusia ini hakikatnya memerlukan kondisi mental yang kuat dalam rangka untuk mencapai keinginannya.

###### **c) Max Weber**

Weber menilai bahwa manusia secara pokok adalah tidak rasional dan emosional yang membuat kurang baiknya keputusan yang ia ambil.

###### **d) Frederick W. Taylor**

Pelopor gerakan manajemen ilmiah ini beranggapan bahwa manusia secara fundamental adalah malas, dan harus senantiasa dikendalikan secara ketat dan hati-hati agar dapat dihindarkan pemborosan

###### **e) Elton Mayo**

Mayo mempunyai penilaian tersendiri tentang manusia. Menurutnya manusia adalah makhluk sosial yang menginginkan untuk bergabung dengan lainnya. Kecenderungannya ingin bekerja sama, bukannya bersaing dan menimbulkan permusuhan.

f) Ahli ilmu perilaku modern

Manusia menurut ahli ilmu perilaku modern adalah bukan baik dan juga bukan jelek. Beberapa orang berganggapan bahwa manusia mempunyai Keunikan dalam hal perilaku yang terarah, lainnya beranggapan bahwa perilaku manusia ini dalam banyak hal menunjukkan sebagai sasaran yang tidak teratur.

2. Pendekatan untuk menganalisa perilaku manusia

a) Machiavelli

Ia menggunakan pendekatan analogi sejarah dan observasi dalam hubungannya dengan lingkungan yang menyeluruh.

b) Filosof Inggris

Secara dasarnya filosof Inggris ini lebih banyak menggunakan pendekatan falsafah dibandingkan dengan pandangan-pandangan ilmiah. Semuanya percaya bahwa pengalaman itu adalah sumber dari pengertian dan mereka menerima metode induksi sebagaimana yang dirumuskan oleh Francis Bacon.

c) Max Weber

Ahli sosial Jerman ini mempergunakan pendekatan rasional yang logis dan deduktif. Dimulai dari perumusan premis yang baik berakhir dengan konklusi-konklusi tertentu.

d) Frederick W. Taylor

Ia menggunakan pendekatan yang eksperimen dan sangat ilmiah. Penggunaan pendekatannya dimulai dari unsur-unsur kecil dari pekerjaan dan menghasilkan suatu teori tentang manajemen.

e) Elton Mayo

Pada dasarnya menggunakan metode eksperimen dan juga filosofis. Di dalam melengkapi fakta-faktanya ia memberikan pertimbangan kebebasan dengan dilambiri pandangan-pandangan yang filosofis.

f) Ahli ilmu Perilaku modern

Hakikatnya juga mempergunakan metode eksperimen, dengan memberikan penekanan pada observasi terkendali dan generalisasi dari data.

3. Nilai yang menonjol

a) Machiavelli

Nilai kekuasaan dan praktika dari cara-cara berpolitik untuk mencapai tujuan.



b) Filosof Inggris

Aturan dan seperangkat aturan dalam rangka untuk mencapai pemerintahan yang fungsional.

c) Max Weber

Keputusan organisasi yang rasional dan logis.

d) Frederick W. Taylor

Upah harian yang jujur untuk kerja harian yang adil dan terbuka.

e) Elton Mayo

Di dalam hubungan organisasi maka diperlukan kesehatan mental dan kepuasan.

f) Ahli ilmu Perilaku modern

Pengertian yang ilmiah dengan deskripsi perilaku manusia yang menyeluruh.

4. Yang memperoleh keberuntungan dari preskripsi ilmu perilaku

a) Machiavelli

Adalah para penguasa dan politisi.

b) Filosof Inggris

Adalah masyarakat lewat pemerintah yang bersih.

c) Max Weber

Menurut Weber ialah organisasi sebagai suatu kesatuan yang rasional dan efisien.

d) Frederick W. Taylor

Manajer-manajer dari organisasi dan para pekerja melalui peningkatan upah.

e) Elton Mayo

Manajemen dan para pekerja melalui meningkatnya kepuasan dan kesehatan mental.

f) Ahli ilmu Perilaku modern

Masyarakat ilmiah melalui kepehaman dari perilaku manusia yang senantiasa bertambah. Nilai manajemen terhadap kepehaman tersebut akan membawa kearah penyempurnaan pelaksanaan kerja.

5. Pengharapan pada manajemen modern

a) Machiavelli

Hendaknya bisa diamalkan dalam praktek dan sesuai dengan tujuan.

b) Filosof Inggris

Dalam konsep mengenai aturan adalah idealistik.

c) Max Weber

Berpengharapan dalam dukungan-dukungannya yang rasional dan pengambilan keputusan yang didukung oleh bahan-bahan keterangan yang lengkap.

d) Frederick W. Taylor

Pemaksaan dalam pandangan yang sederhana dari manusia ekonomi.

e) Elton Mayo

Menarik dalam gambarannya manusia sosial.

f) Ahli ilmu Perilaku modern

Pemaksaan dalam obyektivitasnya dan kerangkanya yang sistematis.

Adapun perkembangan sejarah dari praktika manajemen dapat ditelusuri sebagai yang digambarkan oleh Fred Luthans berikut ini :

Perkiraan waktu

Zaman Kuno	Sumerna
	Mesir Kuno
	Roma
1700	Revolusi Industri
	- Adam Smith
	- J.B. Say
1850 – 1920	Pelopor-pelopor Zaman Industri
	- William C. Durant
	- Hendry Ford
	- Cornelius Vanderbilt
	- Andrew Carnegie
	- John D. Rockefeller
	Zaman Manajemen Ilmiah
	- Frederick W. Taylor
	- Frank Gilbreth
	- Henry L. Gantt
	Zaman Spesialis Organisasi
	- Henri Fayol

	- Alfred P. Sloan
1930	Gerakan Hubungan Kemanusiaan
	- Zaman depresi
	- Gerakan serikat buruh
	- Penelitian Hawthorne
1970	Pendekatan Perilaku Organisasi
	- Ilmu perilaku
	- Manajemen tenaga kerja
Sekarang	

## **1.5. RINGKASAN BAB I**

Bidang pengetahuan perilaku organisasi yang sudah dikembangkan sejak lama, nampaknya akhir-akhir ini mulai dirasakan kepentingannya. Ilmu perilaku organisasi ini dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada perilaku individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi tertentu. Sehingga kerangka dasar bidang pengetahuan ini didukung paling sedikit oleh dua komponen yakni individu-individu yang berperilaku, dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku individu tersebut.

Penempatan kembali manusia sebagai salah satu unsur yang amat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari ilmu perilaku organisasi. Ini berarti bahwa birokrasi hendaknya senantiasa sadar bahwa di antara tiga dimensi pokok dalam organisasi tidaklah bisa memberikan penekanan kepada dimensi yang lain sehingga menelantarkan dimensi manusia. Jika birokrat dalam bekerja hanya

menekankan dimensi teknis dan dimensi konsep dan tidak mengindahkan dimensi manusia sebagai dimensi ketiga maka akan menimbulkan suatu iklim bekerja yang kurang sehat dan tidak respektif terhadap faktor pendukung utama dari organisasi yakni manusia. Ilmu perilaku organisasi mengurangi sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri.

Perkembangan ilmu perilaku manusia dalam organisasi ini menurut sejarahnya telah dimulai sejak awal perkembangan gerakan manajemen ilmiah bahkan jumlah bahkan jauh sebelum itu pun dapat dikenali sebagai langkah awal dari pengembangan ilmu ini.

Konsep birokrasi Weber, penemuan administrasi Fayol, dan gerakan manajemen ilmiah dari Taylor memberikan sumbangan yang tidak ternilai dari sejarah awal perkembangan bidang pengajian perilaku manusia dalam organisasi ini. Demikian pula penelitian tim Mayo berikut penemuan-penemuan dari Hawthorne benar-benar mengarahkan perkembangan ilmu baru perilaku ini.

## **BAB II**

### **PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI**

Bab ini secara pokok akan membicarakan faktor manusia yang berperilaku dalam organisasi. Sebagaimana diterangkan dalam bab terdahulu bahwa manusia adalah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi. Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasinya. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaik-baiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut.

Perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Sebagai gambaran dari pemahaman ungkapan ini, misalnya: seorang tukang parkir yang melayani memparkir mobil, seorang tukang pos yang menyampaikan surat-surat ke alamat, seorang mekanik yang bekerja dalam bengkel, seorang karyawan asuransi yang datang ke rumah menawarkan jasa asuransinya, seorang perawat di rumah sakit, dan juga seorang manajer di kantor yang membuat keputusan. Mereka semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungan yang memang berbeda.

Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, dan karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi

atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem pengajian (*reward system*), sistem pengendalian dan lain sebagainya. Jikalau karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

Ungkapan pengertian di atas dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$P=F(I,L)$$

Keterangan :

P adalah *Perilaku*

F adalah *Fungsi*

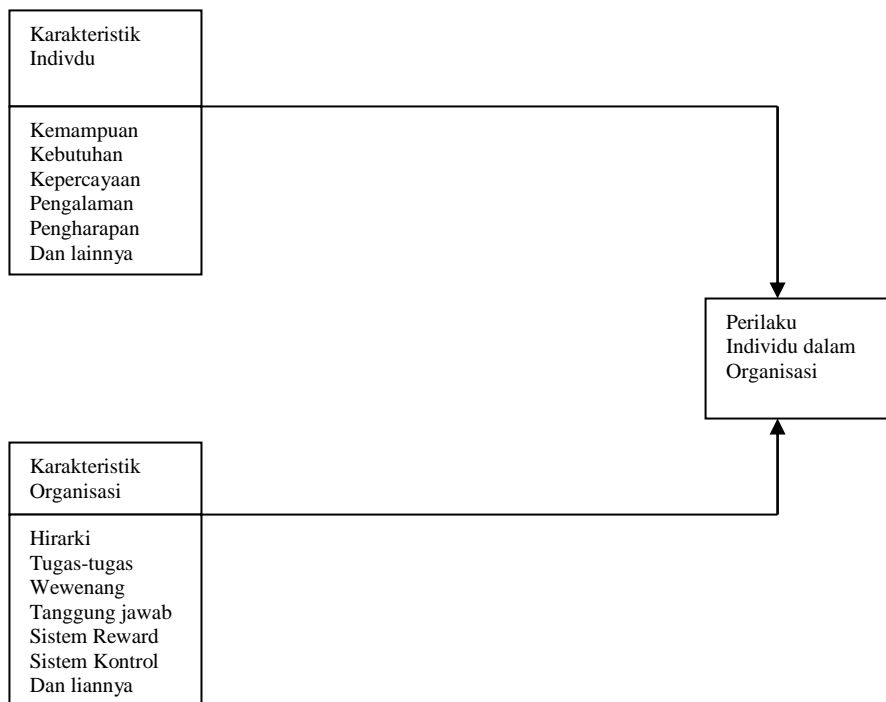
I adalah *Individu*

L adalah *Lingkungan*

Ungkapan tersebut dapat dibaca sebagai berikut:

“Perilaku adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya.”

Ini berarti bahwa seseorang individu dengan lingkungannya menentukan perilaku keduanya secara langsung. Individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya mempunyai sifat-sifat khusus atau karakteristik tersendiri dan jika kedua karakteristik ini berinteraksi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi (lihat Gambar 2.1).



GAMBAR 2.1. Model Umum Perilaku dalam Organisasi

## 2.1. MENCOBA MEMAHAMI SIFAT-SIFAT MANUSIA

Ilmu perilaku telah banyak mengembangkan cara-cara untuk memahami sifat-sifat manusia. Konsep tentang manusia itu sendiri telah banyak pula dikembangkan oleh para peneliti perilaku organisasi. Dan walaupun konsep-konsep tersebut terdapat perbedaan satu sama lain, namun usaha pengembangan pemahaman mengenai sifat manusia pada umumnya telah banyak dilakukan. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia ini ialah dengan menganalisa kembali prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian dari padanya. Prinsip-prinsip dasar tersebut dapat kiranya dikemukakan sebagai berikut.

(1) *Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama.*



Prinsip dasar kemampuan ini amat penting diketahui untuk memenuhi mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Karena terbatasnya kemampuannya ini, seseorang bisa berbuat menjahit satu celana dalam waktu 10 menit. Orang lain memerlukan 3 hari dalam hal yang sama. Karena kemampuan ini, seseorang pimpinan bisa mengatasi persoalan yang rumit hanya memerlukan beberapa saat saja, tetapi tidaklah demikian dengan pimpinan yang lain, ia memerlukan puasa tiga hari tiga malam, berkonsultasi dengan seorang tua di suatu desa yang diagung-agungkan, dan banyak cara yang dilakukan. Terbatasnya kemampuan ini yang membuat seseorang bertingkah laku yang berbeda. Banyak yang diinginkan manusia, tetapi jawaban manusia untuk mewujudkan keinginannya itu terbatas, sehingga menyebabkan semua yang diinginkan itu tidak tercapai.

Perbedaan kemampuan ini ada yang beranggapan karena disebabkan sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Ada pula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir melainkan karena perbedaannya menyerap informasi dari suatu gejala. Ada lagi yang beranggapan bahwa perbedaan kemampuan itu disebabkan kombinasi dari keduanya. Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang, ada pula yang beranggapan bahwa kecerdasan seseorang itu juga berasal dari pembawaan sejak lahir, adapula yang beranggapan karena didikan dan pengalaman. Namun demikian ada pula yang membenarkan bahwa kecerdasan (IQ) seseorang itu dipengaruhi oleh tingkat keterbatasan karena adanya pembatasan-pembatasan *physis (physiological limitations)*.

Lepas dari setuju atau tidak setuju dari perbedaan-perbedaan tersebut ternyata bahwa kemampuan seseorang dapat membedakan perilakunya. Dan karena perbedaan kemampuannya ini maka dapat kiranya dipergunakan untuk memprediksi pelaksanaan dan hasil kerja seseorang yang bekerja sama di dalam suatu organisasi tertentu. Kalau kita berhasil memahami sifat-sifat manusia dari sudut ini, maka kita akan paham pula mengapa seseorang berperilaku yang berbeda dengan yang lain di dalam melaksanakan suatu kerja yang sama.

(2) *Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda.*

Ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan di dalam diri seseorang (*internal state*) yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapainya sebagai suatu obyek atau hasil.

Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji supaya bisa hidup 1 bulan dengan keluarganya, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat. Kadangkala seseorang yang sudah berhasil memenuhi kebutuhan yang satu, misalnya kebutuhan mencari makan atau papan, kebutuhannya akan berlanjut dan berubah atau berkembang. Ia akan menempatkan kebutuhan yang dicapai itu berganti dengan kebutuhan yang lain. Kebutuhan yang sekarang mendorong seseorang, mungkin akan merupakan hal

yang potensial dan juga mungkin tidak, untuk menentukan perilakunya di kelas kemudian hari.

Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari seseorang ini amat bermanfaat untuk memahami konsep perilaku seseorang di dalam organisasi. Hal ini bisa dipergunakan untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku yang berorientasi tujuan di dalam kerja sama organisasi. Ini juga dapat menolong kita untuk memahami mengapa suatu hasil dianggap penting bagi seseorang, dan juga menolong kepada kita untuk mengerti hasil manakah yang akan menjadi terpenting untuk menentukan spesifikasi individu.

Pemahaman lebih lanjut tentang kebutuhan ini, akan dijelaskan dalam bab yang menguraikan tentang motivasi.

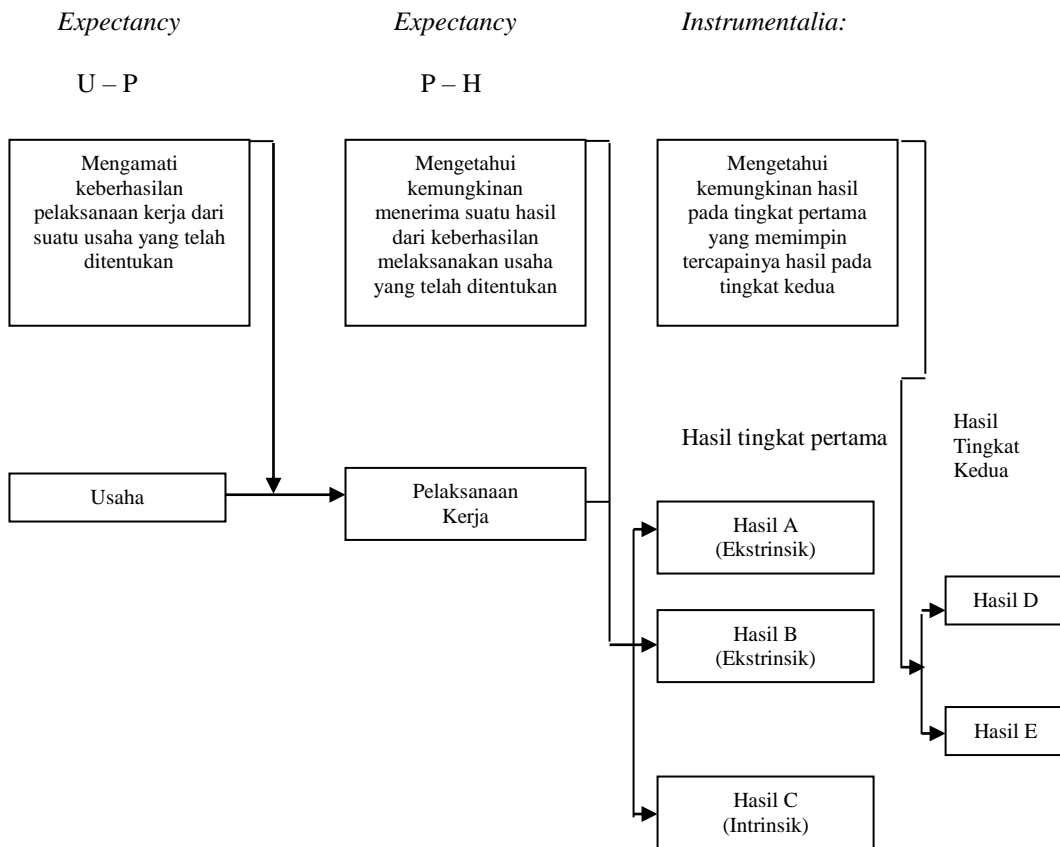
(3) *Orang berpikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak.*

Kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat perilakunya masing-masing. Di dalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilihnya. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya, adalah dengan mempergunakan penjelasan teori *expectancy*. Teori ini berdasarkan atas proporsi yang sederhana yakni dapat mengarahkan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu (misalnya mendapatkan hadiah-hadiah atau upah, dan dikenal oleh atasan yang menarik baginya karena sesuai dengan tuntutan kebutuhannya). Teori Expectancy ini berdasarkan suatu anggapan yang menunjukkan bagaimana menganalisa dan

meramalkan rangkaian tindakan apakah yang akan diikuti oleh seseorang manakala ia mempunyai kesempatan untuk membuat pilihan mengenai perilakunya.

Gambar berikut ini menunjukkan pertimbangan seseorang di dalam melakukan sesuatu tindakan dengan memperhitungkan beberapa faktor antaranya:

- (a) Probabilitas jika ia mengambil serangkaian usaha ia akan mampu untuk mencapai tingkat pelaksanaan kerja yang diharapkan (Expectancy Untuk-P atau Expectancy atau Usaha dan Pelaksanaan).
- (b) Jika tingkat pelaksanaan kerja itu dicapai, maka probilitasnya bahwa hal itu akan mengarahkan pencapaian hasil-hasil (Ex.P-H atau Expectancy antara Pelaksanaan kerja dan Hasil yang akan dicapai).
- (c) Daya tarik dari hasil, nampaknya sebagai hasil yang menaikkan pelaksanaan kerja.
- (d) Suatu tingkat dimana hasil merupakan daya tarik tambahan, disebabkan karena kemampuan hasil untuk memimpin kearah tercapainya hasil lain yang diinginkan.



GAMBAR 2.2. Kerangka Teori Expectancy

Dengan model ini dapat dipahami bahwa kekuatan yang mendorong seseorang untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu akan menjadi besar, manakala individu tersebut:

- Percaya bahwa pelaksanaan kerja pada suatu tingkat yang diinginkan itu memungkinkan (tingginya expectancy U – P).
- Percaya bahwa perilakunya akan memimpin kearah pencapaian suatu hasil (terdapatnya expectancy P – H yang tinggi).

(c) Dan apabila hasil-hasil tersebut mempunyai nilai yang positif (mempunyai daya tarik yang tinggi).

Sebagai contoh, berikan sejumlah pilihan-pilihan perilaku (misalnya 10,15, atau 20 unit produksi setiap jamnya, atau pergi bekerja atau istirahat sepanjang hari). Model di atas akan memproduksi bahwa individu akan memilih perilaku yang memberikan dorongan motivasi yang besar. Dengan kata lain, apabila seseorang diharapkan pada pilihan tentang perilaku, seseorang akan memilih melalui suatu proses pertanyaan sebagai berikut:

- Dapatkah saya melaksanakan pada tingkat kerja tersebut jika saya mencobanya?
- Jika saya melaksanakan pada tingkat tersebut apa yang akan terjadi?
- Dan bagaimanakah perasaan saya tentang sesuatu yang akan terjadi itu?

Seseorang kemudian memutuskan untuk berperilaku dalam cara yang dirasakan mempunyai kesempatan yang terbaik untuk menghasilkan hasil-hasil yang positif.

Perlu kiranya dicatat bahwa model expectancy ini tidak bisa dipergunakan untuk meramalkan bahwa seseorang akan selalu berperilaku dalam cara yang terbaik agar tercapai tujuan yang diinginkan. Model ini hanya membuat asumsi-asumsi bahwa seseorang membuat keputusan yang rasional itu berdasarkan pada persepsinya terhadap lingkungannya. Tetapi hal itu bukan berarti menduga (assume) bahwa seseorang mempunyai informasi yang menyeluruh dan akurat, ketika ia membuat keputusan-keputusan tersebut. Seseorang selalu berhenti mempertimbangkan pilihan-pilihan perilaku, jika ia mempunyai paling sedikit

kepuasan yang hanya bersifat moderat, walaupun perilaku yang memberikan penghargaan tetap dipertimbangkan. Pengamatan untuk memilih perilaku yang mana yang tepat adalah memboroskan waktu dan tenaga, oleh karenanya tidaklah ayat kalau manusia terbatas daya eksplorasinya untuk memilih tersebut, dan tetap mendapatkan hasil yang tidak memuaskan. Seseorang juga terbatas kemampuannya dalam menangkap semua informasi dalam satu ketika, dan hasil yang dihubungkan dengan banyak perilaku adalah teramat kompleks. Oleh karenanya adalah sulit bagi seseorang untuk mempertimbangkan sesuatu hasil itu berasal dari perilaku tertentu.

*(4) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dari kebutuhannya.*

Model expectancy, seperti halnya dengan banyak hampiran yang dipergunakan untuk memahami perilaku, menduga bahwa orang berperilaku itu menurut persepsinya terhadap dunia ini. Ini menunjukkan bahwa persepsi mengarahkan kepada suatu kepercayaan tentang pelaksanaan kerja apakah yang memungkinkan, dan hasil-hasil apa yang akan mengikuti pelaksanaan kerja tersebut.

Memahami lingkungan adalah suatu proses yang aktif, dimana seseorang mencoba membuat lingkungannya itu mempunyai arti baginya. Proses yang aktif ini melibatkan seseorang individu mengakui secara selektif aspek-aspek yang berbeda dari lingkungan, menilai apa yang dilihatnya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu, dan mengevaluasi apa yang dialami itu dalam kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilainya. Oleh karena kebutuhan-

kebutuhan dan pengalaman seseorang itu seringkali berbeda sifatnya, maka persepsinya terhadap lingkungan juga akan berbeda. Suatu contoh, orang-orang yang berada dalam organisasi yang sama seringkali mempunyai perbedaan di dalam berpengharapan (expectancy) mengenai suatu jenis perilaku yang membuahkan suatu penghargaan, misalnya naiknya gaji dan cepatnya promosi.

Lingkungan lebih banyak memberikan kepada manusia obyek dan peristiwa dibandingkan dengan kemampuan manusia itu sendiri untuk memahami obyek dan peristiwa tersebut. Oleh karenanya, seseorang di dalam memahami suatu organisasi pada suatu saat tertentu, ia tidak mengetahui banyak aspek dari lingkungan. Aspek-aspek lingkungan yang diketahui dan yang sudah berjalan adalah merupakan bagian dari sifat dari obyek dan peristiwa itu sendiri, dan merupakan juga bagian dari pengalaman masa lalu dari seseorang. Suatu obyek yang teristimewa di dalam suatu organisasi biasanya banyak dikenal terjadi pada proses-proses kerja yang lumrah dan biasa dikenal oleh banyak orang dibandingkan dengan yang terjadi pada proses yang tidak lumrah surat memo yang tertulis, kemungkinan dianggap tidak istimewa di dalam memberikan bahan-bahan masukan pada karyawannya. Tetapi suatu rapat dengan pimpinan perusahaan di kafetaria yang jarang terjadi dianggap mempunyai keistimewaan yang tinggi dan akan banyak dikunjungi oleh para karyawan. Sebagai tambahan keterangan mengenai hal-hal yang istimewa ini, proses belajar dimasa yang lewat dari seseorang anggota organisasi akan memainkan peranan di dalam menentukan apa yang diketahui. Anggota organisasi belajar untuk membedakan hal-hal apa



yang mereka anggap perlu mendapatkan perhatian agar terpenuhi kebutuhannya, dan hal-hal apa yang tidak perlu dipandang sebagai yang terpenting.

Walaupun suatu peristiwa atau suatu obyek diketahui atau diperhatikan, hal tersebut bukanlah menjamin bahwa peristiwa atau obyek yang tadi dipahami secara akurat. Suatu obyek atau peristiwa tertentu akan memberikan arti bagi seseorang di dalam suatu organisasi, adalah dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhannya. Obyek atau peristiwa seringkali ditafsirkan agar sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilainya. Sifat yang spesifik dari penyalah tafsiran (*distortion*) terhadap suatu obyek atau peristiwa tertentu ini, adalah sulit untuk diramalkan. Banyak faktor-faktor yang idiosinkretik yang ikut terlibat baik pada sifat suatu obyek atau peristiwa maupun pada hal-hal yang bersifat psikologis emosional dari seseorang.

(5) *Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (affective).*

Orang-orang yang jarang bertindak netral mengenai sesuatu hal yang mereka ketahui dan alami. Dan mereka cenderung untuk mengevaluasi sesuatu yang mereka alami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya, evaluasinya itu merupakan salah satu faktor yang teramat sulit di dalam mempengaruhi perilakunya dimasa yang akan datang.

Persaan senang dan tidak senang ini akan menjadikan seseorang berbuat yang berbeda dengan orang lain di dalam rangka menanggapi sesuatu hal. Seseorang bisa puas mendapatkan gaji tertentu, orang lain pada tempat yang sama merasa tidak puas. Kepuasan dan ketidakpuasan ini ditimbulkan karena adanya perbedaan dari sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya

diterima. Sesuatu jumlah yang oleh seseorang dirasakan harus diterima sangat kuat dipengaruhi oleh sesuatu yang diterima oleh orang lain. Orang acapkali membandingkan apa yang ia terima dalam suatu kerja tertentu dengan apa yang diterima dalam suatu situasi kerja tertentu dengan apa yang diterima orang lain dalam situasi yang sama. Jika hasil perbandingannya ia rasakan tidak adil, maka timbullah rasa tidak puas terhadap hasil yang diterima.

Hasil perbandingan ini kadangkala kurang informasi mengenai bahan masukan (*input*) dan hasil yang dicapai oleh orang lain tersebut. Sehingga pemahamannya terhadap hasil yang dibandingkan itu tidak tepat. Hal seperti ini dapat dikatakan bahwa orang membuat salah persepsi (*misperception*) terhadap suatu hasil yang dicapai oleh orang lain yang mengakibatkan kurang tepatnya proses perbandingannya.

Oleh karena salah persepsi ini merupakan gejala yang umum dan merupakan bidang yang amat penting untuk diketahui, maka amatlah sulit bagi pimpinan organisasi untuk mendistribusikan beberapa penghargaan seperti misalnya kenaikan gaji dan promosi pada suatu cara yang dapat memberikan kepuasan pada semua pihak.

(6) *Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang*

Pada awal pembicaraan bab ini, telah dikemukakan bahwa perilaku seseorang itu adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Dalam bagian ini akan disimpulkan pembicaraan mengenai proses pemahaman sifat-sifat manusia yang telah dikemukakan mulai dari butir pertama sampai dengan butir kelima.

Telah disinggung di depan beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang itu terangsang untuk berperilaku dan telah ditekankan pula bahwa kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang amat penting di dalam pelaksanaan kerja. Organisasi sebenarnya bisa mempengaruhi perilaku seseorang dengan cara mengubah satu atau lebih faktor-faktor penentu dari perilaku individu, hanya mudah diubah. Tetapi semuanya terbuka untuk dipengaruhi.

Kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan tertentu umumnya sulit dipengaruhi, karena mereka sering dibatasi oleh sifat-sifat psikologis dari seseorang, latar belakang dan pengalamannya. Semuanya ini adalah diluar kemampuan organisasi untuk mempengaruhi. Expectancy dan kemampuan tertentu yang dihasilkan dari proses belajar, di satu pihak adalah terbuka pula untuk di pengaruhi, selama keduanya itu dihasilkan dari interaksi lingkungan kerja. Pengaruh langsung dari lingkungan tempat bekerja ini akan memberikan pengaruh dalam perubahan perilaku seseorang. Berdasarkan teori expectancy, bagian-bagian lingkungan yang ikut menciptakan terjadinya suatu yang diinginkan adalah penting diketahui, karena hal ini bisa menyebabkan terjadinya motivasi. Oleh karena itu nampaknya masuk akal kalau setiap pimpinan memahami dari hasil-hasil yang diinginkan oleh orang-orang dalam lingkungannya, yang kemudian dapat dikembangkan dalam suatu rencana kerja.

Perilaku seseorang itu ditentukan oleh banyak faktor. Adakalanya perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, ada pula karena kebutuhannya dan ada juga yang karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka seringkali

sesuatu organisasi akan menghadapi kesulitan di dalam menciptakan suatu keadaan yang memimpin kearah terciptanya efektivitas pelaksanaan kerja.

Seorang manajer yang memikirkan untuk menciptakan suatu kondisi yang baik untuk efektifitas pelaksanaan kerja, posisinya adalah sama halnya dengan posisi seorang pelatih permainan sepak bola yang merancang suatu permainan yang efektif. Agar permainannya bisa bekerja, ada dua hal yang perlu mendapat perhatian, yakni bermain yang baik dan faktor keberuntungan. Dari kedua hal ini, pelatih akan mengenal hal manakah dari keduanya yang menentukan permainan efektif tersebut. Kemudian hal yang sudah diketahui itu dikembangkan.

Dengan percontohan permainan sepak bola tersebut, dapat kiranya dipahami bahwa di antara banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang, kiranya perlu diadakan penelitian yang seksama faktor-faktor yang manakah yang dominan di dalam mempengaruhi perilaku tersebut. Dari faktor yang sudah diketahui ini kemudian dikembangkan untuk mendapatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi. Kalau dari hasil penelitian yang seksama didapatkan suatu hasil bahwa seseorang dalam organisasinya, perilaku untuk menciptakan efektivitasnya kerja banyak ditentukan karena kebutuhannya maka pimpinan dapat merancang suatu rencana kerja yang mengarah terpenuhinya kebutuhan tersebut. Kalau seandainya disebabkan karena kemampuan karyawan, maka pimpinan dapat merencanakan peningkatan kemampuan tersebut baik dengan jalan latihan jabatan atau di sekolahan. Demikian seterusnya.

## **2.2. BEBERAPA HAMPIRAN UNTUK MEMAHAMI PERILAKU**

Ada beberapa hampiran yang dikembangkan oleh para ahli ilmu perilaku untuk memahami perilaku manusia yang berinteraksi dengan lingkungannya. Hampiran (*approach*) pemahaman perilaku itu pada umumnya dapat dikelompokkan atas tiga hampiran, yakni: Hampiran Kognitif, Hampiran Penguatan (*reinforcement*), dan Hampiran Psikoanalitis.

### ***Hampiran Kognitif***

Hampiran ini pada dasarnya menekankan pada peranan Individu atau person dalam hubungan dengan ungkapan rumus  $P = F(I, L)$  di depan. Hampiran kognitif ini meliputi kegiatan-kegiatan mental yang sadar seperti misalnya berpikir, mengetahui, memahami dan kegiatan konsepsi mental seperti misalnya, sikap, kepercayaan, dan pengharapan, yang kesemuanya itu merupakan faktor yang menentukan di dalam perilaku. Di dalam hampiran kognitif ini terdapat suatu interes yang kuat dalam jawaban (*response*) atas akibat dari perilaku yang tertutup. Sebab di dalam hal ini sulit mengamati secara langsung proses berpikir dan pemahaman, dan juga sulit menyentuh dan melihat sikap, nilai dan kepercayaan. Teori kognitif harus dipergunakan sebagai sarana yang tidak langsung untuk mengukur apa yang dilihat sebagai faktor yang amat penting di dalam perilaku.

Ada tiga hal yang umum terdapat di dalam pembicaraan teori kognitif ini. Tiga hal itu antara lain: elemen kognitif, struktur kognitif dan fungsi kognitif. Berikut ini akan diuraikan ketiga hal tersebut.

### ***Elemen Kognitif***

Teori kognitif percaya bahwa perilaku seseorang itu disebabkan adanya suatu rangsangan (stimulus), yakni suatu obyek fisik yang mempengaruhi seseorang dalam banyak cara. Teori ini mencoba melihat apa yang terjadi di antara stimulus dan jawaban seseorang terhadap rangsangan tersebut. Atau dengan kata lain bagaimana rangsang tersebut diproses dalam diri seseorang. Suatu contoh, jika seseorang menawarkan kepada anda untuk membakar buku ini dengan hadiah Rp. 100.000,00 dan anda setuju untuk melakukannya, maka di sini ada stimulus sejumlah uang dan respon membakar buku. Teori kognitif mencoba memusatkan penjelasan pada proses yang terjadi antara penawaran sejumlah uang dan kegiatan pembakaran tersebut. Proses ini seperti misalnya tingkah laku anda terhadap orang yang menyuruh membakar buku dan juga terhadap bukunya sendiri, nilai-nilai relatif anda terhadap pendidikan dan uang, kepercayaan anda dalam hal penilaian orang tersebut pada anda, dan pengharapan anda yang sebenarnya sehingga mau menerima hadiah uang Rp. 100.000,00.

Menurut teori kognitif, semua perilaku itu tersusun secara teratur. Individu mengatur pengalamannya ke dalam aktivitas untuk mengetahui (*cognition*) yang kemudian memacaknya ke dalam susunan kognitifnya (*cognitive structure*). Susunan ini menentukan jawaban (*response*) seseorang.

*Cognition* menurut Neisser adalah aktivitas untuk mengetahui, misalnya kegiatan untuk mencapai yang dikehendaki, pengkegiatan yang dilakukan baik oleh organisme ataupun oleh orang perorangan. Dari alasan inilah maka

pengetahuan mengenai cognition ini merupakan bagian dari psikologi, dan teori-teori mengenai cognition ini merupakan teori psikologi.

Kognisi adalah dasar dari unit teori kognitif. Ia merupakan representasi internal yang terjadi antara suatu stimulus dengan suatu jawaban (response), dan yang bisa menyebabkan terjadinya jawaban. Hubungan ini dapat digambar sebagai berikut:

Stimulus—————Cognition—————Response

Seseorang mengetahui adanya suatu stimulus, kemudian memprosesnya ke dalam kognisi, yang pada akhirnya kognisi ini menghasilkan dan menyebabkan jawabannya. Suatu contoh, di suatu malam seseorang di suruh menjaga rumah sendirian. Tengah malam ada suara orang membuka pintu. Suara ini dianggapnya sebagai pencuri mau memasuki rumah. Interpretasinya ini membawa akibat keringat dingin sekujur badannya keluar, tangannya gemetar basah oleh keringat dingin, dan debar jantungnya menggebu.

Dari contoh tersebut dapat dipahami bahwa suara membuka pintu di tengah malam itu merupakan stimulus yang diketahuinya atau ditafsirkan oleh penjaga rumah tersebut sebagai pencuri, lalu menyebabkan adanya respon darinya berupa keringat dingin, tangan gemetar, dan degup jantungnya berdebar. Apa yang diceritakan di atas merupakan elemen-elemen dari kognitif. Elemen-elemen itu berdiri dari *stimulus kognisi*, dan *respon* seperti yang sudah diceritakan dengan contoh di atas.

### ***Struktur Kognitif***

Menurut teori kognitif, aktivitas mengetahui dan memahami sesuatu (*cognition*) itu tidaklah berdiri sendiri. Aktivitas ini selalu dihubungkan dengan, dan rencana disempurnakan oleh kognisi yang lain. Proses perjalinan dan tata hubungan di antara kognisi-kognisi ini membangun suatu struktur dan sistem. Struktur dan sistem ini dinamakan struktur kognitif. Sifat yang pasti dari sistem kognitif ini tergantung akan (1) karakteristik dari stimuli yang diproses ke dalam kognisi, (2) pengalaman dari masing-masing individu.

Suatu contoh, ada dua kognisi: “Saya jatuh ke sungai”, dan “Saya menjadi kedinginan”. Kedua kognisi ini kalau digabungkan akan menjadi suatu sistem kognisi sederhana yakni: “Sungai itu dingin”. Proses asosiasi yang melahirkan kesimpulan bahwa sungai itu dingin, dikarenakan karakteristik dari stimulus, yakni adanya kebasahan dan kedinginan timbul bersamaan.

Contoh lain dari dua kognisi yang lain pula, misalnya “Semalam Eddi di kamar saya” dan “Uang saya di saku baju yang saya gantung di kamar hilang”. Kedua kognisi ini jika bergabung akan membentuk sistem kognisi bahwa “Eddi adalah Pencuri”. Asosiasi di sini disebabkan karena adanya pengalaman yang mendahului, apabila kehadiran Eddi selalu diikuti hilangnya sesuatu, itu disebabkan karena adanya peringatan dari pihak ketiga supaya berhati-hati berkawan dengan Eddi. Dari contoh ini struktur kognitif dibangun dan dikembangkan dari pengalaman tentang Eddi maupun pengalaman dari pihak ketiga tersebut.



Struktur kognitif bisa berupa bermacam-macam bentuk. Ia mempunyai sejumlah hal dan bisa menghasilkan konsekuensi-konsekuensi yang berbeda. Adapun hal-hal yang dimiliki oleh struktur kognitif ini antara lain:

- (1) Struktur kognitif mempunyai perbedaan atau kekomplekan yang jamak, yang semuanya itu ditentukan oleh sejumlah dan bermacam-macamnya kognisi-kognisi yang berbeda dan yang menghasilkan sistem kognisi tertentu. Suatu sistem yang terdiri dari dua kognisi seperti contoh di atas, adalah amat sederhana. Tetapi suatu sistem yang terdiri dari ratusan atau ribuan kognisi, maka sistem tersebut merupakan sistem yang kompleks. Misalnya kognisi tentang perang yang mungkin bisa terdiri ratusan atau ribuan kognisi, teristimewa bagi seseorang yang pernah mengalami peperangan sendiri, maka akan dipertimbangkan sebagai sistem kognisi yang kompleks.
- (2) Harta milik kedua dari struktur kognitif adalah kesatuannya suatu sistem atau *consonance*. Jika kognisi di dalam suatu sistem itu bersetujuan (*agreement*), maka *consonance* dari sistem itu tinggi, dan jika suatu sistem itu terdiri dari kognisi-kognisi yang saling bertentangan maka sistem itu rendah konsonannya. Jika sesuatu yang kita ketahui mengenai Eddi adalah hal yang tidak menyenangkan dan tidak menarik (tak terpuji), maka sistem kognitifnya tinggi konsonannya. Seseorang yang mempunyai pengalaman baik buru maupun menyenangkan dalam perang, yang mengasosiasikan dengan burung-burung gagak dan merpati akan mendapatkan suatu sistem kognitif tentang perang yang rendah konsonannya.

(3) Harta milik ketiga dari struktur kognitif ini adalah adanya suatu sistem yang saling terjalin, atau adanya suatu tingkat yang menyatu dengan sistem lainnya. Ketika sistem kognitif yang banyak saling berhubungan, maka sistem ini membentuk suatu ideologi. Suatu contoh, seseorang yang mempunyai sistem kognitif yang banyak saling berhubungan, maka sistem ini membentuk suatu ideologi. Suatu contoh, seseorang yang mempunyai sistem kognitif yang negatif mengenai perang, hukuman mati, abortus, mengendarai mobil dengan mabuk, dan pembunuhan dapat dikatakan bahwa orang tersebut mempunyai suatu profil ideologi. Ketika semuanya itu tidak mempunyai saling keterjalinan atau kalau ada hanya sedikit di antara sistem-sistem kognitif, maka orang tersebut dikatakan mempunyai sistem yang berbagi-bagi (*compartmentalized system*), tidak menyatu.

### ***Fungsi Kognitif***

Sistem kognitif mempunyai beberapa fungsi. Di antara fungsi-fungsi itu antara lain:

- (1) memberikan pengertian pada kognitif baru
- (2) menghasilkan emosi
- (3) membentuk sikap
- (4) memberikan motivasi terhadap konsekuensi perilaku

Berikut ini akan diberikan sedikit uraian penjelasan dan fungsi-fungsi tersebut.

*ad. 1. Memberikan pengertian.*

Menurut teori kognitif, pengertian terjadi jika suatu kognitif baru dihubungkan dengan sistem kognitif yang telah ada. Kognisi memerlukan atribut-atribut tertentu, tergantung pada bagaimana ia berinteraksi dengan satu atau lebih sistem kognitif. Suatu contoh, jika anda mencoba memakan-makanan yang baru, stimulus rasa memerlukan pengertian tentang rasa dari makanan tersebut. Kemudian anda menghubungkan rasa makanan tersebut dengan rasa yang sama yang pernah anda rasakan, seperti misalnya manis, pedas, panas, dingin, asam, asin, dan lain sebagainya. Jika pengalaman tidak bisa dihubungkan dengan sistem kognitif nya (makanan baru tersebut) maka dapat di katakan itu tidak memberikan arti (*meaningless*).

#### *ad.2. Emosi atau konsekuensi yang menunjukkan sikap (perasaan).*

Interaksi antara kognisi dan sistem kognitif tidak hanya memberikan pengertian pada kognisi saja, tetapi dapat pula memberikan konsekuensi-konsekuensi yang berupa sikap atau perasaan. Sikap atau perasaan ini misalnya perasaan senang dan tidak senang, baik atau buruk, benci atau cinta, dan lain sebagainya. Dengan demikian jika makanan yang dimakan dalam contoh di atas, memberikan rasa enak, maka anda akan memberikan penilaian sikap “bagus” tentang makan tersebut dan juga penilaian bagus terhadap orang yang memberikan makanan. Inilah yang dinamakan konsekuensi emosi.

#### *ad.3. Sikap*

menurut teori kognitif jika suatu sistem kognitif dari sesuatu memerlukan komponen-komponen yang mengandung afektif (emosi), maka sikap untuk mencapai suatu tujuan atau obyek itu telah terbentuk. Bersatunya sistem kognitif

dan komponen afektif menghasilkan tendensi perilaku untuk mencapai sesuatu obyek. Sikap seseorang itu mempunyai kognitif (pengetahuan), afektif (emosi), dan tindakan (tendensi perilaku). Sikap anda terhadap sigaret terdiri dari komponen-komponen kognitif seperti berikut:

- sigaret tidak baik untuk kesehatan
- anda mungkin tahu bahwa perokok yang berat itu bisa meninggal karena kangker paru-paru.
- Anda merasakan tidak nyaman setelah merokok
- Beberapa kawan anda adalah perokok
- Satu sigaret yang dirokok setelah makan siang akan menghasilkan keadaan yang tidak menyenangkan
- Anda tidak bisa konsentrasi ketika sedang merokok dan lain sebagainya.

Komponen-komponen kognitif ini semuanya juga termasuk komponen afektif (misalnya anda hampir pada keseluruhannya tidak menyukai akibat yang ditimbulkan karena merokok) dan tendensi bertindak (misalnya anda jarang membeli sigaret).

#### *ad.4. Motivasi*

relevansi teori kognitif untuk menganalisa dan memahami perilaku manusia yang sudah diamati adalah terletak pada motivasi dari perilaku seseorang.

Hal ini disebabkan karena:

- a) Perilaku itu tidak hanya terdiri dari tindakan-tindakan yang terbuka saja, melainkan juga termasuk faktor-faktor internal seperti misalnya berpikir, emosi, persepsi, dan kebutuhan.

- b) Perilaku itu dihasilkan oleh ketidakselarasan (*inconsistency*) yang timbul dalam struktur kognitif.

Ketidakselarasan ini menimbulkan adanya perasaan dan tegangan (*tension*) yang dapat dikurangi oleh perilaku-perilaku seperti tindakan-tindakan yang terbuka atau reorganisasi dari sistem kognitif. Dengan demikian hampir ahli-ahli kognitif itu beranggapan bahwa manusia ini mempunyai pembawaan membutuhkan baik organisasi kognitif maupun keselarasan kognitif.

### ***Hampiran Penguatan (reinforcement Approach)***

Teori penguatan ini tumbuh berkembang bermula dari usaha analisa eksperimen tentang perilaku yang dilakukan oleh psikologi kenamaan Ivan Pavlov dan Edward Thorndike.

Pavlov melakukan penyelidikan atas perilaku anjing percobaannya yang dikenal dengan penyelidikan reflek berkondisi (*conditioned reflex*) atau juga dinamakan conditioning yang klasik (*classical conditioning*). Jalan penyelidikannya dapat dikemukakan sebagai berikut: Ivan Petrivich Pavlov mengamati air liur yang keluar dari mulut anjing. Percobaannya, manakala ia menekan tombol dan mengeluarkan makanan. Setiap tombol itu ditekankan dan kemudian muncul makanan, maka reaksi anjing tersebut selalu mengeluarkan air liur. Air liur itu dapat dengan jelas di lihat dalam pengukur. Menurut Pavlov makanan yang muncul tersebut disebutnya rangsang tidak berkondisi, dan air liur anjing yang melihat makanan itu dinamakan reflek tidak berkondisi. Dinamakan begitu, sebab setiap kali anjing akan melakukan reflek yang sama mengeluarkan

air liur, kalau ia melihat rangsang yang sama yakni makanan. Pavlov kemudian mengembangkan penyelidikannya, dengan memberikan atau membunyikan bel manakala ia akan memberikan makanan. Dengan demikian anjing mengetahui bahwa sebelum makanan muncul, akan didengar olehnya bunyi bel. Ia lakukan penyelidikan ini berulang kali. Setiap kali pula air liur anjing selalu diamati dan diukur dengan alat pengukur. Mulanya anjing akan mengeluarkan air liur jika dilihat makanan, sekarang ini tahu bahwa makanan akan muncul jika didengarnya terlebih dahulu bunyi bel. Maka begitu anjing mendengar bunyi air liurnya keluar, karena ia tahu akan ada makanan. Keluarnya air liur setelah bunyi bel ini dinamakan reflek berkondisi, dan bunyi bel dinamakan rangsang berkondisi.

Edward Lee Thorndike melakukan penyelidikan atas beberapa jenis binatang seperti misalnya kucing, burung dan anjing untuk mengetahui proses belajar coba dan salah (*trial and error*). Penelitiannya terkenal dengan rumus hukum tentang efek (*law of effect*) dan hukum latihan (*law of exercise*) atau hukum guna dan tidak berguna (*law of use and disuse*). Hukum tentang efek menyatakan bahwa intensitas hubungan antara stimulus (S) dan respon (R) akan meningkat apabila hubungan itu diikuti oleh keadaan yang menyenangkan. Sebaliknya hubungan itu akan berkurang kalau diikuti oleh keadaan yang tidak menyenangkan. Dari pernyataan ini dapat diketahui bahwa setiap tingkah laku yang menghasilkan kepuasan tertentu, akan selalu dihubungkan dengan keadaan atau situasi tersebut. Hukum latihan atau hukum guna dan tidak berguna, menyatakan bahwa hubungan antara S dan R dapat juga

ditimbulkan atau di dorong melalui latihan yang Berulangkali. Jika terjadi hal yang seperti terakhir ini, maka kegunaan atau terpakainya R terhadap S tidak lagi dapat dirasakan kegunaannya, dan makin lama makin menghilang dari organisme yang bersangkutan.

Dua orang ahli ini memberikan kontribusi yang besar sekali terhadap pemaparan dari hampiran penguatan ini.

### ***Konsepsi Penguatan (Reinforcement Concept)***

Istilah penguatan (reinforcement) secara konseptual sangat erat hubungannya dengan proses psikologi lainnya yang dikenal dengan motivasi. Memang ada kecenderungan dan godaan yang berusaha menyamakan antara reinforcement dengan motivasi. Motivasi sebagai suatu dasar dari proses psikologi adalah sangat luas dan kompleks dibandingkan dengan reinforcement ini. Kebutuhan (need) yang merupakan pusat perhatian dari motivasi berlandaskan pada kognitif dan kebutuhan tersebut merupakan pernyataan di dalam diri setiap orang yang sulit diamati atau dilihat. Adapun reinforcement berdasarkan secara natural ada pada lingkungan. Reinforcer adalah berasal dari luar (external), dari peristiwa-peristiwa yang ada dalam lingkungan yang kemudian diikuti dengan adanya respon. Dari penjelasan ini, kiranya dapat disimpulkan secara umum, bahwa motivasi adalah suatu penjelasan mengenai perilaku yang berasal dari dalam dan reinforcement berasal dari luar. Dengan demikian perspektif penjelasan perilaku tentang motivasi dan reinforcement adalah memang amat berbeda.

Cara untuk menjelaskan konsepsi penguatan ini, seperti luasnya dalam penjelasan mengenai konsepsi kognitif ialah adanya stimulus, dan respon. Hanya bedanya dalam konsepsi kognitif terdapat kognisi, sedangkan dalam konsep penguatan ini terdapatnya suatu faktor yang dinamakan penguatan (reinforcer). Dalam contoh di muka mengenai pembakaran buku karena adanya tawaran dari orang lain hadiah Rp. 100.000,00 teori penguatan hanya lebih banyak tertarik pada hubungan antara stimulus dan respon itu sendiri.

Konsepsi penguatan menjelaskan bahwa stimulus adalah sesuatu yang terjadi untuk mengubah perilaku seseorang. Suatu stimulus dapat berupa benda fisik maupun berupa materi. Ia dapat diukur dan diamati. Dan semua stimulus dapat dijumpai di dalam lingkungan manusia. Adapun respon adalah setiap perubahan dalam perilaku individu. Dalam pendekatan konsepsi penguatan ini, suatu respon terjadi karena adanya suatu stimulus. Dengan demikian suatu stimulus selalu menghasilkan suatu respon, dan suatu respon selalu dihasilkan oleh stimulus. Seperti contoh uang, pangkat, jabatan, dan bahkan wanita merupakan stimulus dan sewaktu-waktu dapat mengubah perilaku pejabat. Seseorang yang menginginkan jabatan, lalu stimulus yang berupa jabatan itu datang padanya, maka jabatan tersebut akan mampu mengubah perilakunya yang berupa perubahan positif maupun negatif. Perubahan positif ialah jika perubahan yang disebabkan oleh stimulus tersebut membawa kesenangan, dan perubahan negatif jika menimbulkan kesengsaraan.

Unsur ketiga dalam konsepsi penguatan ini adanya penguatan (reinforcer), yakni setiap hasil dari suatu respon yang membuahkan adanya kenaikan



perhubungan (association) antara respon dan stimulus yang menghasilkannya. Suatu penguatan menaikkan probabilitas bahwa stimulus akan menghasilkan respon-respon lagi yang sama, respon-respon tersebut akan diulang. Penguatan positif adalah suatu hasil dari suatu respon yang dapat menguatkan asosiasi antara respon dan stimulus. Karena adanya hubungan yang kuat antara respon dan stimulus ini penguatan positif akan terjadi dan berlangsung lagi kelak di kemudian hari. Atau dengan perkataan lain penguatan positif ingin diulang kembali. Suatu contoh seorang pejabat yang gemar wanita muda, jika melakukan perjalanan di daerah, pejabat daerah memberikan servis menyediakan kegemaran pejabat tersebut. Wanita dalam contoh ini adalah penguat positif (positif reinforcement), karena menyenangkan pejabat tersebut. Suatu kelak perbuatan tersebut akan diulang oleh pejabat daerah dalam menservis atasannya. Contoh lain, pelawak adalah penguat dalam cerita komedi. Jika ia menuturkan sesuatu yang menertawakan, dan hadirin tertawa terbahak-bahak, maka pelawak tersebut bisa membuat orang lain senang dan kagum. Dan kelak pelawak tersebut ingin mengulang kembali keberhasilannya tersebut. Ekspresi yang menyenangkan dan kagum, merupakan penguatan yang positif.

Penguat negatif adalah suatu hasil yang dapat mengubah kekuatan perhubungan antara suatu respon dan stimulus yang menghasilkannya. Jika seseorang mengalami sesuatu yang tidak menyenangkan dan responnya pada suatu stimulus tertentu menyebabkan tidak akan dilanjutkan kelak pengalaman yang tidak menyenangkan tadi, maka asosiasi di antara stimulus dan respon

menjadi diperkuat. Pengalaman yang tidak menyenangkan itu dinamakan penguat (reinforcer) yang negatif.

Suatu contoh karyawan perbaikan jalan rasa merasa terganggu oleh bisingnya suara lalu lintas dan mesin-mesin penggilas batu jalan. Kemudian ia diberi satu set alat spesial untuk melindungi telinganya dari bisingnya suara tersebut (earplugs). Jika ia merasa dengan memakai alat tersebut, bisingnya suara dapat dikurangi, maka ia akan selalu menggunakan alat tersebut ketika bekerja. Bisingnya suara tersebut dinamakan penguat negatif, dan hal tersebut dapat menyebabkan penguatan asosiasi antara stimulus (bekerja di jalan raya) dan responnya (memakai earplugs).

Dalam hal yang sama, dikenal pula suatu perilaku yang bersifat menghindar (avoidance behavior). Perilaku ini dapat dipacu oleh penguat negatif. Kecenderungan orang-orang yang berjalan di keteduhan pepohonan di hari yang panas, disebabkan karena keinginan untuk menghindari sengatan panas matahari dan cucuran keringat. Perbuatan menghindar ini karena ingin mengusir penguat negatif yang berupa sengatan panas matahari dan cucuran keringat. Seorang ayah yang ingin mengganti “popok” anak bayinya yang basah, dikarenakan ia ingin menghindari penguatan negatif, yaitu jeritan tangis anaknya. Seorang dosen yang memprotes diadakan presensi, disebabkan tidak betah bekerja di kantor yang kondisi tempat kerjanya jelek tidak membantu pelaksanaan kerja dosen tersebut. Dosen tersebut mau menghindari penguat negatif berupa tempat bekerja yang kurang membantu tugas dosen, dan presensi yang membatasinya.

Ada dua yang seringkali mendapat perhatian dalam konsepsi penguat (reinforcement) ini. Dua hal tersebut ialah pemadaman (extinction) dan hukuman (punishment).

*(1) Pemadaman (extinction)*

Pemadaman ini adalah suatu gejala melemahnya hubungan antara suatu stimulus dengan respon. Gejala ini timbul dikarenakan respon tidak mendorong. Respon baik yang berasal dari pengalaman yang menyenangkan atau yang tidak, sudah tidak ada kelanjutannya lagi. Dengan demikian antara respon dan stimulus tidak ada hubungan lagi, dan tidak ada relevansinya lagi bagi hasil seseorang.

Suatu respon yang pada mulanya ada kelangsungan akan tetapi tidak menghasilkan suatu hasil yang bermanfaat, respon tersebut akan memulai memudar, frekuensinya menjadi berkurang dan tidak efektif. Respon yang tidak mendorong dan yang berhenti untuk keseluruhannya, akan mudah dilupakan oleh seseorang dari ingatan tingkah lakunya. Dengan demikian maka padamlah hubungan antara stimulus dan respon.

Istilah lain untuk menjelaskan perilaku pemadaman ini, seringkali disebut hambatan reaktif (reactive inhibition). Istilah ini lebih merupakan versi psikologi dari hukum ketiga Newton yang berbunyi: "Untuk setiap aksi terdapat suatu reaksi". Suatu respon terdapat suatu reaksi psikologi yang negatif. Dan jika respon tersebut berlangsung tanpa ada penghargaan maka seseorang akan menghindari reaksi yang negatif dengan cara memadamkan atau memperhatikan responnya.

Banyak contoh yang dapat diketemukan dari interaksi manusia setiap harinya, seperti misalnya: Seorang pramuniaga (salesmen) yang tidak pernah lagi

menerima pesanan dari langganannya, ia akan jarang lagi mengunjungi langganannya tersebut. Seorang insinyur yang saran-sarannya tidak pernah diindahkan oleh atasannya, maka ia tidak akan bersemangat lagi memberikan saran.

## (2) *Hukuman (Punishment)*

Hukuman adalah suatu usaha baik yang berupa menunda pemberian hadiah (reward) atau pengetrapan stimulus yang tidak menyenangkan dalam rangka untuk memadamkan suatu respon.

Pelaksanaan pemberian dan administrasi dari hadiah dapat dinamakan penguatan yang positif (positive reinforcement), tetapi penundaan diberikannya hadiah tersebut dapat dikatakan merupakan hukuman. Kalau suatu usaha untuk memindahkan atau menghilangkan suatu stimulus yang tidak menyenangkan dapat disebut penguatan negatif, maka usaha untuk mengetrapkan stimulus yang tidak menyenangkan itu dinamakan hukuman. Tujuan dari konsep penguatan (reinforcement) adalah untuk memperkuat suatu respon, sebaliknya tujuan hukuman adalah untuk melemahkan atau memadamkan suatu respon.

Hukuman dapat dilakukan dengan berbagai macam bentuk dan cara, dari mulai yang lunak sampai dengan yang keras, mulai dari peringatan sampai dengan pemecatan. Namun penggunaannya yang tidak mapan, akan berakibat kurang baik terhadap perilaku seseorang. Anak-anak ataupun orang dewasa banyak kurang menyenangi terhadap hukuman ini. Perilaku terhukum hanyalah mampu menunjukkan ekspresi penyelesaian sementara dibandingkan dengan perilaku yang mau mengubah secara permanen. Dan orang yang mendapat hukuman ini

akan mempunyai bekas rasa tidak menyenangkan terhadap penghukum. Oleh karena itu pelaksanaan hukum dalam organisasi hendaknya dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan butir-butir pendapat dari Howard H. Kandler, sebagai berikut:

- (1) Hukuman akan efektif dalam memperbaiki perilaku jika ia memaksa seseorang untuk memilih perilaku alternatif yang diinginkan, dan kemudian pilihan tersebut diterapkan sebagai hukuman.
- (2) Jika hal tersebut dalam rangka (1) tidak terjadi, maka perilaku yang menunjukkan penyelesaian itu hanya sementara, dan selanjutnya perbuatan yang menyebabkan orang tersebut terhukum akan berulang kembali manakala hukumannya diganti. Dan pada gilirannya perilaku terasa terhukum itu akan menyebabkan seseorang menjadi ketakutan dan penuh kekhawatiran.
- (3) Hukuman akan lebih besar efektivitasnya, jika diterapkan pada saat perilaku yang tidak terpuji atau tidak diinginkan itu terjadi, dengan demikian persoalan tidak basi.
- (4) Hukuman hendaknya dilaksanakan dengan pengamatan yang teliti sehingga tidak menjadikan hukuman tersebut sebagai hadiah bagi suatu perbuatan yang tidak diinginkan atau terpuji. Tujuan pemberian hukuman adalah untuk memperkuat perilaku, dan tujuan pemaksaan adalah untuk memberikan hukuman.

Empat butir di atas amat penting untuk diperhatikan dalam melaksanakan hukuman dalam organisasi. Pejabat yang melaksanakan hukuman ini hendaknya

selalu memberikan kepada orang yang terhukum alternatif perilaku yang dapat diterima. Misalnya, ada beberapa kemungkinan hukuman bagi pegawai yang masuk parpol antaranya dipecat atau tidak dinaikkan pangkatnya selamanya. Jika tidak ada alternatif semacam itu, maka perilaku yang sama sekali tidak diinginkan kemungkinan akan cenderung nampak atau timbul kembali dan jika demikian pada gilirannya akan menyebabkan adanya ketakutan dan kekhawatiran bagi pegawai yang dihukum tersebut.

Menghukum tepat pada waktunya adalah efektif. Tidak ada manfaatnya memanggil seseorang karyawan di kantornya dan dimaki-maki atas peristiwa yang terjadi 10 bulan yang lalu, padahal atasan tahu peristiwa itu sudah kadaluwarsa. Memilih waktu yang tepat sehingga tidak terlampaui usang masalahnya merupakan suatu prasarat yang perlu diperhatikan bagi pejabat-pejabat yang suka marah-marah, mencela dan menghukum bawahannya karena kesalahan yang diperbuatnya.

Dan butir keempat menurut Kendler tersebut yakni pengamatan atau pengendalian terhadap pelaksanaan hukuman hendaknya dilakukan sebaik mungkin sehingga apa yang seharusnya dihukum jangan berubah menjadi sebaliknya merupakan hadiah bagi penerimanya.

Seringkali terdapat kekaburan pengertian dari istilah-istilah penguat positif dan negatif, dan istilah penguat negatif dengan hukuman. Untuk meringkaskan keterangan-keterangan di muka berikut akan diberikan keterangan singkat: penguat negatif dan positif hakikatnya memperkuat respon dan menaikkan kemungkinan terulangnya kembali di kelak kemudian hari. Tetapi penguatan

positif dan negatif tersebut di dalam mencapai implikasinya terhadap perilaku menempuh cara yang berbeda. Penguat positif memperkuat dan menaikkan perilaku dengan cara menghadirkan konsekuensi-konsekuensi yang diinginkan. Adapun penguat negatif di dalam rangka memperkuat dan menaikkan perilaku tersebut dengan menghentikan atau menarik dari konsekuensi-konsekuensi yang tidak diinginkan. Lebih jelasnya dapat dibaca dalam gambar bagan di bawah ini.

Gambar 2.3 menjelaskan bahwa pengetrapan penguatan positif berupa pemberian hadiah bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan tugasnya, maka secara kenyataan akan dapat memperkuat respon dan menaikkan perilakunya, sebaliknya pengetrapan hukuman kepada karyawan akan berakibat menurunnya perilaku. Demikian pula penundaan hadiah berupa pemadaman akan menurunkan perilaku, sebaliknya penundaan terhadap penguatan negatif akan menaikkan perilaku.

Konsekuensi	Hadiah (sesuatu yang diharapkan)	Stimulus yang tidak enak (sesuatu yang tidak diinginkan)
Kontijensi		
Penerapan	Penguatan positif (menaikkan Perilaku)	Hukuman (perilaku menurun)
Penundaan	Pemadaman (perilaku menurun)	Penguatan negatif (perilaku naik)

**GAMBAR 2.3. Ringkasan Secara Operasional Tentang Pengertian Penguat Positif dan Negatif**

### ***Hampiran Psikoanalitis***

Hampiran psikoanalitis ini menunjukkan bahwa perilaku manusia ini dikuasai oleh personalitasnya atau kepribadiannya. Pelopor dari psikoanalitis ini ialah Sigmund Freud, yang telah menunjukkan betapa besar sumbangan karyanya pada bidang Psikologi, termasuk konsepsinya mengenai suatu tingkat ketidak sadaran dari kegiatan mental. Dia juga menandakan bahwa hampir semua kegiatan mental adalah tidak dapat diketahui dan tidak bisa didekati secara mudah bagi setiap individu, namun kegiatan tertentu dari mental ini dapat mempengaruhi perilaku manusia. Freud menganalisa mimpi sebagai suatu studi dari ketidaksadaran tersebut. Dia mengatakan bahwa mimpi itu adalah suatu bentuk pengharapan yang menyenangkan yang kemudian memberikan akses bagi seseorang terhadap kegiatan ketidaksadarannya. Konsepsi Freud tentang sifat dan pentingnya tingkat ketidaksadaran dari kegiatan mental, membentuk dan menjadi sadar dari pendekatan psikoanalitis ini.

Hampiran psikoanalitis dari Freud ini sebenarnya bercermin atas adanya suatu pandangan konflik dari perilaku manusia ini. Konsepsi tentang adanya manusia menurut kepercayaan orang Barat, secara ajek bermula dari adanya konflik di dalam tubuh manusia itu sendiri. Kepercayaan ini secara tradisional ada dalam alam pemikiran primitif yang terpatri dalam perjuangan antara baik dan buruk, antara malaikat (baik) dan syetan (buruk). Dua hal ini akan selalu berjuang saling mengalahkan, dan ingin menguasai badan raga dan manusia. Jadi kalau ada ungkapan bahwa seseorang itu bersifat syetan, untuk menyatakan bahwa orang tersebut berkelakuan serakah, jelek sifatnya mau memang sendiri, mematikan



hidup orang dengan jabatannya, dan lain sebagainya. Dan sebaliknya jika terdapat ungkapan bahwa seseorang itu bidadari atau malaikat, untuk menunjukkan kebaikan hati dan budinya. Ungkapan-ungkapan tersebut merupakan refleksi dari kepercayaan primitif tersebut.

Pandangan primitif tentang konflik itu akan tetap ada dalam banyak bagian di dunia ini. Ia tidak hanya ada di timur dan di negara kurang maju, melainkan ia pun ada di barat di dalam susunan masyarakat yang super modern. Memang secara jelas sekali, bahwa model baik buruk yang berasal dari pandangannya primitif ini tidak bisa disubstansikan pada metodologi ilmiah. Ia berasal dan berlandaskan pada pemikiran magis dan supernatural yang berada di luar realitas ilmu.

Namun, suatu penjelasan yang lebih berarti, komprehensif dan sistematis mengenai konflik tersebut, adalah penjelasan yang dikembangkan dan dikenal sebagai teori Sigmund Freud. Buat pikiran, ide-ide Freudian dapat disimpulkan ke dalam suatu kerangka yang dikenal dengan kerangka kerja psikoanalitis (psychoanalytic framework). Walaupun Freud amat dekat sekali dengan kerangka konsep ini, namun ahli-ahli lainnya seperti misalnya Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney, dan Eric Fromm, memberikan tambahan kontribusi yang amat berharga dari konsep psikoanalitis ini.

Menurut Freud susunan personalitas atau kepribadian seseorang itu dapat dijelaskan dengan kerangka ketidaksadaran. Ia percaya bahwa ada tiga hal yang saling berhubungan, dan yang seringkali berlawanan (konflik). Konsep psikoanalitisnya merangkum tiga hal tersebut, yakni: Id, Ego, dan Superego.

### **2.3. SUSUNAN KEPRIBADIAN**

Seperti dikatakan di depan bahwa pusat perhatian dari pendekatan psikonalitis ini adalah kepribadian. Ia diartikan sebagai suatu sistem yang dinamis dan memberikan dasar dari semua perilaku. Kepribadian terdiri dari tiga subsistem: Id, Ego, dan Superego.

#### **Konsepsi Id**

Pada dasarnya Id adalah subsistem dari kepribadian. Ia adalah penampungan dan sumber dari semua kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu sistem. Id ini seringkali dilukiskan sebagai kawah mendidih yang berisi pengharapan dan keinginan-keinginan yang memerlukan pemuasan secepatnya. Pengharapan-pengharapan ini berasal dari insting-insting psikologi yang dimiliki setiap orang sejak lahir. Di dalam rangka mencari pemuasan dari keinginan-keinginannya Id tidak berbelenggu oleh faktor-faktor pembatas seperti etik, moral, alasan, atau logika. Oleh karenanya tidaklah heran jika terdapat dua hal yang bertentangan terjadi bersama-sama dalam satu Id. Suatu contoh, keinginan untuk menghargai pimpinan dan keinginan untuk mencacinya bisa saja terjadi dan dilakukan oleh seorang karyawan secara simultan pada saat tertentu.

Id secara tetap merupakan suatu upaya untuk mendapatkan penghargaan, pemuasan, dan kesenangan. Upaya ini secara pokok diwujudkan lewat *libido* dan *agresi*. Libido mengarah pada hubungannya dengan keinginan seksual dan kesenangan-kesenangan, tetapi juga kehangatan, makanan, dan konfortabel. Agresi mendorong Id ke arah kerusakan, termasuk di antaranya keinginan perang,

berkelahi, berkuasa, dan semua tindakan-tindakan yang bersifat merusak. Hasrat mendapatkan pangkat yang tinggi, dan nafsu untuk menyingkirkan kawan ataupun lawan secara sadis dapat terjadi pada saat yang bersamaan pada diri seseorang sebagai perwujudan adanya libido dan agresi yang ditimbulkan dari Id. Pada individu-individu yang berkembang dewasa dan matang, mereka belajar untuk mengendalikan Id nya jangan sampai berkembang menjadi pengrusak. Untuk itulah agama mengajarkan agar keimanan pada Tuhannya senantiasa dipupuk dan dibina secara sempurna. Namun, walaupun demikian Id tersebut tetap diakui sebagai kekuatan yang mendorong pada sepanjang kehidupan ini, dan merupakan sumber yang amat penting dari daya berfikir dan upaya bertindak.

### **Konsepsi Ego**

Kalau Id di muka diterangkan sebagai sumber dari ketidak sadaran manusia, maka Ego menunjukkan sebaliknya ialah sumber rasa sadar. Ia mewakili logika dan yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas. Ego merupakan substistem yang berfungsi ganda yakni melayani dan sekaligus mengendalikan dua sistem lainnya (Id dan Superego) dengan cara berinteraksi dengan dunia luar atau lingkungan luar (*external environment*). Ego mengembangkan kepentingan Id dengan menghubungkan ke dunia luar untuk mendapatkan pemuasan-pemuasan keinginannya. Dengan kata lain, Ego bertindak sebagai perantara bagi Id. Tujuan Ego adalah untuk melindungi kehidupan ini dengan cara menafsiri dan menggali apa yang terjadi di dalam lingkungan luar, sehingga Ego menjadi sadar tentang apa yang terjadi di dunia dan apa yang dialaminya. Ia dapat mengembangkan

suatu fasilitas untuk menimbang dan belajar guna menyesuaikan dan bertindak sesuai dengan lingkungannya. Ego akan bereaksi terhadap keinginan-keinginan Id dengan mempertimbangkan terlebih dahulu apakah keinginannya itu dapat memuaskan atau tidak. Jika keputusannya “ya”, Ego kemudian berusaha mendapatkan alat untuk melakukan keinginan Id tersebut. Jika jawabannya “tidak”, maka Ego menekankan keinginan-keinginan tersebut atau mengarahkan ke tempat yang lebih aman atau ke daerah yang lebih memungkinkan tercapainya realitas. Dengan demikian Ego mencoba untuk menafsiri kenyataan di dunia untuk kebutuhan Id dengan mempergunakan cara-cara yang intelek dan penalaran. Namun pada gilirannya, situasi konflik antara Id dan Ego tidak dapat dihindari. Karena di satu pihak Id menuntut dipenuhi kesenangan dengan cepat, tetapi di pihak lain Ego berusaha menekan, menolak atau menundanya dengan mencari waktu dan tempat yang lebih sesuai untuk memenuhi kesenangan tersebut. Agar Ego dapat mengatasi konflik dengan Id, maka ia banyak mendapat bantuan dari Superego.

### **Konsepsi Superego**

Superego sebenarnya adalah kekuatan moral dari personalitas. Ia adalah sumber norma atau standard yang tidak sadar yang menilai dari semua aktivitas ego. Superego menetapkan suatu norma yang memungkinkan Ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Ia juga dapat bertindak sebagai mediator terhadap hukuman dari penyimpang-penyimpangan norma. Superego berkembang dari saling interaksinya ego dengan masyarakat. Seorang tidaklah sadar akan cara

kerja superego. Kesadaran dalam superego dikembangkan lewat penyerapan dari nilai-nilai kultural dan moral dalam masyarakat. Sebenarnya, orang tua merupakan salah satu faktor yang amat penting di dalam pengembangan superego dari anak-anak. Setelah anak-anak mampu melewati Oedipus complex (cinta pada orang tua), maka mereka kemudian secara tidak sadar akan mengidentifikasi sesuatu itu dengan moral dan nilai orang tuanya.

Superego membantu seseorang dengan menolong Ego melawan impulsnya Id. Namun dalam keadaan tertentu superego dapat juga berlawanan sehingga menimbulkan konflik dengan Ego.

Berikut diberikan ringkasan tabel mengenai karakteristik tiga subsistem dari personalitas Freudian di atas.

	ID	EGO	SUPEREGO
DASAR	Biologi	Psikologi	Sosial
DICAPAI LEWAT	Pewarisan	Pengalaman	Sosialisasi
TUJUAN	Kesenangan	Kenyataan	Kesempurnaan
FUNGSI	Menginginkan hasil	Menginginkan perlindungan	Menginginkan penekanan
KUALITAS DARI KEHIDUPAN MENTAL	Ketidaksadaran	Kesadaran	Ketidaksadaran
PROSES	Pertama: - Perbuatan reflek - Halusinasi	Kedua: - Persepsi - Memori - Berfikir - Menilai	Pengamatan: - Evaluasi - Sangsi

**GAMBAR 2.4. Karakteristik Tiga Subsistem dari Kepribadian**

*Sumber: H. Joseph Reitz, Behavior in Organization, 1977, hlm. 67.*

## 2.4. PERSPEKTIF HAMPIRAN FREUDIAN

Model Freud sebenarnya ditandai dengan konflik dari konstruksi personalitas, dan motivasi ketidaksadaran seperti yang telah dikemukakan di muka. Penyesuaian psikologi terjadi hanya ketika Ego berkembang secara tepat untuk mengatasi konflik yang ditimbulkan dari Id dan superego. Menurut konsep Ego, manusia itu rasional, tetapi menurut Id, superego dan motivasi tidak sadar, memberikan kesan bahwa manusia itu tidak rasional. Hampiran Freudian menyatakan bahwa perilaku manusia itu didasarkan atas emosional. Jikalau Ego tidak mampu mengendalikan Id, maka seseorang itu menjadi agresif, pencandu kesenangan dan dapat merusak masyarakat. Tetapi jika Id terlampau sering dikontrol oleh Ego, maka seseorang itu sulit menyesuaikan diri (*maladjusted*). Orang tersebut mendapat gangguan kehidupan seks yang tidak normal dan terlalu pasif. Selanjutnya, jika superego terlalu kuat, maka hasilnya orang tersebut menjadi cepat tersinggung dan merasa bersalah.

Freud telah memberikan pengaruh yang besar pada banyak bidang pemikiran abad dua puluh ini. Sebagai suatu contoh ia telah memberikan pengaruh terhadap teknik pengobatan penyakit mental, dan ia pun telah memberikan andil di dalam mengembangkan pemahaman perilaku manusia pada umumnya, dan khususnya secara tidak langsung pada perilaku organisasi. Dalam banyak hal pendekatan psikoanalitis telah memberikan pengaruh terhadap perilaku organisasi, termasuk di dalamnya hal-hal berikut ini.

- (1) *Perilaku Kreatif*, seperti misalnya langkah-langkah tertentu dari proses kreatif yang menurut sifatnya dapat digolongkan pada tindakan tidak sadar.

- (2) *Ketidakpuasan*. Perilaku karyawan seperti misalnya melamun, lupa, acuh-tak acuh, rasional, dan juga ketidakhadiran di kantor, kelambatan, sabotase, pemabuk, semua ini dapat dianalisa dalam istilah-istilah psikoanalitis.
- (3) *Teknik-teknik Pengembangan Organisasi*, seperti misalnya analisa transaksi, yakni suatu usaha untuk mengembangkan kecakapan komunikasi interpersonal, dan mengurangi peranan permainan, demikian juga pengembangan kelompok atau tim pada tingkat tertentu, kesemuanya ini juga termasuk pemikiran psikoanalitis.
- (4) *Kepemimpinan dan Kekuasaan*. Perhatian yang diberikan pada otoritas dan dominasi di dalam pendekatan psikoanalitis adalah dipancarkan dari studi tentang kepemimpinan dan kekuasaan di dalam hubungan pada tatanan perilaku organisasi.

Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa buah pikiran Freud telah membuktikan mampu memasuki sedemikian jauh dari bidang-bidang pengetahuan. Namun juga diakui banyak kritik dilontarkan kepadanya terutama kritik yang berpusat pada usaha mengatasi motivasi seksual.

Dari pandangan-pandangan ilmu perilaku, suatu kritik yang sangat valid terhadap hampiran Freudian ialah dasar variabel empiris yang dipergunakan.

Di dalam unsur-unsur psioanalitis sebagian besar terdiri dari konstruksi hipotesa dan tidak bisa diamati. Id, Ego, dan Superego, pada hakikatnya adalah seperti peti hitam (*black box*) dari manusia (istilah ini pinjam dari istilah manajemen yang mempunyai pengertian bahwa ada sesuatu di dalamnya tetapi tidak dapat dimengerti. Itulah sebenarnya mengapa hampir sebagian besar ahli-

ahli perilaku modern menolak pendekatan psikoanalitis sebagai penjelasan tunggal dari personalitas atau kepribadian dan perilaku. Namun demikian pandangan-pandangan yang sangat penting, terutama struktur personalitas dan pendapat mengenai motivasi tidak sadar, adalah suatu usaha yang signifikan untuk memahami perilaku manusia pada umumnya, dan butir-butir tersebut di atas mempunyai implikasi yang pasti di dalam memahami aspek-aspek tertentu dari perilaku organisasi.

## **2.5. RINGKASAN BAB II**

Telah dijelaskan di dalam bab ini mengapa manusia sangat berbeda perilakunya dengan yang lain. Perilaku itu sendiri hakikatnya adalah suatu fungsi dari interaksi antara seseorang individu dengan lingkungannya. Ditilik dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia itu disebabkan karena kemampuan, kebutuhan, cara berfikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi efektifnya berbeda satu sama lain.

Adapun hampiran atau pendekatan yang seringkali dipergunakan untuk memahami perilaku manusia itu, adalah hampiran kognitif, reinforcement, dan psikoanalitis. Berikut ringkasan dari ketiga hampiran tersebut, yang masing-masing dilihat dari 6 hal, seperti misalnya: penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, prosesnya, kepentingan masa lalu di dalam menentukan perilaku, tingkat dari kesadaran, dan data yang dipergunakan.



(1) *Penekanan*. Hampiran kognitif menekankan mental internet seperti misalnya berfikir dan menimbang. Penafsiran atau persepsi individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting daripada lingkungan itu sendiri.

Hampiran penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon-respon perilaku.

Hampiran psikoanalitis menekankan peranan sistem persoanalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai Ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan-keinginan Id.

## (2) *Penyebab Timbulnya Perilaku*

Di dalam hampiran kognitif, perilaku dapat dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi-persepsi tentang lingkungan.

Hampiran reinforcement menyatakan bahwa perilaku itu ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku.

Adapun menurut hampiran Psikoanalitis, perilaku itu ditimbulkan oleh tegangan-tegangan (*tensions*) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan-keinginan yang berasal dari Id.

## (3) *Proses*

Hampiran kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang menyempurnakan dan disempurnakan

oleh struktur kognitif yang ada. Akibat adanya ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian (inconsistency) di dalam struktur, menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidaksesuaian tersebut.

Dalam hampiran reinforcement, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang suatu respon yang ditentukan oleh keturunan dan sejarah reinforcement masa lalu. Sifat dan reaksi-reaksi lingkungan pada respon tersebut (seperti misalnya positif, negatif, atau netral) menentukan kecenderungan-kecenderungan perilaku individu di masa yang akan datang.

Dalam hampiran Psikoanalitis, keinginan dan harapan-harapan dihasilkan dalam Id, dan kemudian diproses dan dikerjakan oleh Ego (Puas, kecewa, terkejut) dan di bawah pengamatan Superego. Hasil-hasil perilaku dari keputusan-keputusan Ego tentang bagaimana memuaskan keinginan-keinginan Id dan hambatan-hambatan dari Superego.

#### *(4) Kepentingan Masa Lalu dalam Menentukan Perilaku*

Menurut hampiran psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan suatu penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Sifat Id dan Superego adalah keduanya diturunkan, dan kekuatan-kekuatan yang relatif dari Id, Ego dan Superego adalah ditentukan oleh interaksi-interaksi dan pengembangannya di masa lalu.

Hampiran kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (ahistoric). Pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif. Adapun perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan-pertanyaan masa sekarang dari sistem kognitif

seseorang, dengan tanpa memperhatikan bagaimana pernyataan-pernyataan itu bisa masuk ke dalam sistem tersebut.

Teori reinforcement, bersifat historis. Suatu respon seseorang pada suatu stimulus tertentu adalah menjadi suatu fungsi dari sejarah lingkungannya (misalnya bagaimana seringnya dan dengan cara apa suatu respon dihargai pada masa lalu).

#### *(5) Tingkat dari Kesadaran*

Di dalam hampiran kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti misalnya: mengetahui, berfikir, dan memahami adalah dipertimbangkan sangat penting.

Dalam teori reinforcement tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak sadar. Dalam kenyataannya, biasanya aktivitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktivitas mental seperti berfikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka. Tetapi hal tersebut bukan berarti bahwa berfikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka.

Dalam hampiran psikoanalitis hampir sebagian besar aktivitas mental adalah tidak sadar. Aktivitas tidak sadar dari Id dan Superego secara luas menentukan perilaku.

#### *(6) Data*

Di dalam hampiran kognitif, data atas sikap-sikap, nilai-nilai, pengertian, dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan lewat survei dan kuesioner.

Hampiran reinforcement mengukur stimuli lingkungan dan respon materi atau fisik yang dapat diamati, lewat observasi langsung atau dengan pertolongan sarana teknologi.

Hampiran psikoanalitis menggunakan data ekspresi dari keinginan-keinginan, harapan-harapan, dan bukti penekanan dan bioking dari keinginan tersebut lewat analisa mimpi, asosiasi bebas, teknik-teknik proyektif, dan hipnotis.

## **BAB III**

### **PERILAKU KELOMPOK DALAM ORGANISASI**

Kelompok merupakan bagian dari kehidupan manusia. Tiap hari manusia akan terlibat dalam aktivitas kelompok. Demikian pula kelompok merupakan bagian dari kehidupan organisasi. Dalam organisasi akan banyak dijumpai kelompok-kelompok ini. Hampir pada umumnya manusia yang menjadi anggota dari suatu organisasi besar atau kecil adalah sangat kuat kecenderungannya untuk mencari keakraban dalam kelompok-kelompok tertentu. Dimulai dari adanya kesamaan tugas pekerjaan yang dilakukan, kedekatan tempat kerja, seringnya berjumpa, dan barangkali adanya kesamaan kesenangan bersama, maka timbullah kedekatan satu sama lain. Mulailah mereka berkelompok dalam organisasi tertentu.

#### **3.1. TEORI-TEORI PEMBENTUKAN KELOMPOK**

Banyak teori yang mencoba mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuk dan tumbuhnya suatu kelompok. Teori yang sangat dasar tentang terbentuknya kelompok ini ialah mencoba menjelaskan tentang adanya afiliasi di antara orang-orang tertentu. Teori ini disebut propinquity atau teori kedekatan. Arti teori kedekatan ini ialah bahwa seseorang berhubungan dengan orang lain disebabkan karena adanya kedekatan ruang dan daerahnya (*spatial and geographical proximity*). Teori ini mencoba untuk meramalkan bahwa seorang

mahasiswa yang duduk berdekatan dengan seorang mahasiswa lain di kelas akan lebih mudah membentuk suatu kelompok dibandingkan dengan mahasiswa yang duduknya berjauhan. Dalam suatu kantor, pegawai-pegawai yang bekerja dalam ruangan yang sama atau yang berdekatan akan mudah bergabung dan membuat hubungan-hubungan yang menimbulkan adanya kelompok, dibandingkan dengan pegawai-pegawai yang secara fisik terpisahkan satu sama lain.

Sebenarnya pada beberapa hasil riset yang dapat mendukung teori propinquity ini, tetapi usaha tersebut hanya menjelaskan pada permukaan saja dari pembentukan kelompok, yakni mengenai merita. Hasil-hasil riset itu kurang mencoba menganalisa tentang kekomplekan dari pembentukan kelompok, sehingga memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Teori pembentukan kelompok yang lebih komprehensif adalah suatu teori yang berasal dari George Homans. Teorinya berdasarkan pada aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentiment-sentimen (perasaan atau emosi). Tiga elemen ini satu sama lain berhubungan secara langsung, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain (shared), semakin beraneka interaksi-interaksinya, dan juga semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen mereka.
- (2) semakin banyak interaksi-interaksi di antara orang-orang maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan (shared) pada orang lain.

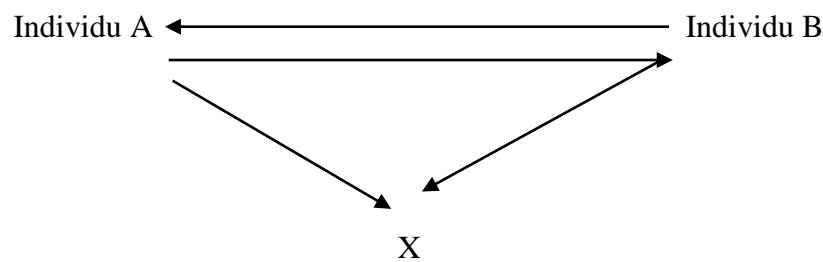
- (3) semakin banyak aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkannya aktivitas dan interaksi-interaksi.

Banyak teori lain yang berusaha untuk menjelaskan tentang pembentukan kelompok. Pada umumnya teori-teori tersebut saling melengkapi, karena teori yang satu menerangkan dari sisi yang berbeda dari teori yang lain sehingga perbedaan sisi tadi membuat teori-teori pembentukan kelompok tersebut saling melengkapi.

Salah satu teori yang agak menyeluruh (*comprehensive*) penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*), yang dikembangkan oleh Theodore Newcomb. Teori ini menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Gambar 3.1 menunjukkan teori keseimbangan ini. Individu A akan berinteraksi dan membentuk suatu hubungan (kelompok) dengan individu B lantaran adanya sikap dan nilai yang sama dalam rangka mencapai tujuan X. sekali hubungan tersebut terbentuk, partisipan berusaha mencapai dan menjaga hubungan keseimbangan yang simetris di antara sikap-sikap yang menarik dan bersama. Jika ketidakseimbangan terjadi ada suatu usaha untuk memperbaiki keseimbangan tersebut. Jika keseimbangan tidak bisa diperbaiki, maka hubungan bisa pecah.

Teori lain yang sekarang ini sedang mendapat perhatian betapa pentingnya di dalam memahami terbentuknya kelompok, ialah Teori pertukaran (*exchange theory*). Teori ini ada kesamaan fungsinya dengan teori motivasi dalam bekerja.

Teori pertukaran kelompok berdasarkan atas interaksi dan susunan hadiah – biaya – dan hasil. Suatu tingkat positif yang minim (yakni hadiah lebih besar daripada biaya) dari suatu hasil harus ada, jikalau diinginkan terdapatnya daya tarik dan afiliasi. Hadiah-hadiah yang berasal dari interaksi-interaksi akan mendorong timbulnya kebutuhan, sementara biaya akan menimbulkan kekhawatiran, frustrasi, kesusahan, atau kelelahan. Teori di atas seperti misalnya, propinquity, interaksi, keseimbangan, semuanya memainkan peranan di dalam teori pertukaran ini.



Nilai-nilai dan sikap yang sama:

- Agama
- Politik
- Gaya hidup
- Perkawinan
- Pekerjaan
- Otoritas

**GAMBAR 3.1. Teori Keseimbangan Pembentukan Kelompok**

*Sumber: Fred Luthans, Organizational Behavior, 1981. hlm. 320.*



Teori lain dari pembentukan kelompok adalah didasarkan atas alasan-alasan praktis (*Practicalities of group formation*). Contoh dari teori ini, antara lain karyawan-karyawan suatu organisasi mungkin dapat mengelompok disebabkan karena alasan ekonomi, keamanan, atau alasan-alasan sosial. Secara logis, karyawan-karyawan yang mendasarkan pertimbangan ekonomi bisa bekerja dalam suatu proyek karena dibayar untuk itu, atau mereka dapat bersama-sama di dalam serikat buruh dibayar untuk itu, atau mereka dapat bersama-sama di dalam serikat buruh karena mempunyai tuntutan yang sama tentang kenaikan upah. Untuk alasan keamanan, bersatunya ke dalam suatu kelompok karena membuat dirinya satu front untuk menghadapi diskriminasi, pemecatan, perlakuan sepihak, dan lain sebagainya. Demikian seterusnya, alasan-alasan praktis ini membuat orang-orang dapat mengelompok dalam satu group.

Yang teramat penting dalam memahami pembentukan kelompok berdasarkan alasan-alasan praktis ini antaranya kelompok-kelompok itu cenderung memberikan kepuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial yang mendasar dari orang-orang yang mengelompok tersebut. Para pekerja dalam hal tertentu pada umumnya mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk berafiliasi dengan pihak lain. Keinginan ini dapat diketemukan dalam suatu kelompok. Suatu penelitian yang dilakukan seperti misalnya Hawthorne membuktikan bahwa motif afiliasi ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku manusia dalam organisasi.

Dari pemahaman beberapa teori pembentukan kelompok seperti yang diuraikan di atas, dapat kemudian diidentifikasi karakteristik dari suatu

kelompok itu. Menurut Reitz, karakteristik yang menonjol dari suatu kelompok itu, antara lain:

- (1) adanya dua orang atau lebih
- (2) yang berinteraksi satu sama lainnya
- (3) yang saling membagi beberapa tujuan yang sama
- (4) dan melihat dirinya sebagai suatu kelompok

karakteristik nomor (2), berarti bahwa anggota kelompok paling sedikit sekali-sekali bertemu, bercakap-cakap dan mengerjakan sesuatu bersama-sama. Mereka tidak harus mempunyai bertemu pada suatu saat tertentu bersama-sama, melainkan agar menjadi anggota atau kelompok, seseorang berkali-kali mempunyai hubungan dengan satu atau lebih dari anggota lainnya.

Karakteristik nomor (3) berarti, bahwa anggota-anggota kelompok mempunyai kesamaan. Barangkali mereka bisa membagi (share) suatu tujuan, misalnya perlindungan dari pekerjaannya, atau rasa aman mendapatkan perlindungan dalam melaksanakan pekerjaannya, atau adanya kesamaan penilaian atau rasa curiga, atau dapat pula menghadapi bersama atas perlakuan yang kurang baik dalam bekerja. Demikianlah apapun dasarnya, suatu kelompok mempunyai sesuatu yang sama sebagai salah satu ciri yang dapat mengidentifikasi suatu kelompok.

Karakteristik nomor (4) sebagai hasil dari nomor (2) dan nomor (3). Orang-orang yang berinteraksi satu sama lain dan yang membagi satu sama lain. Penguatan yang diterima dari proses interaksi dengan orang lain membimbing mereka untuk mengenali dan memahami dirinya sebagai sesuatu yang spesial,

sebagai suatu kelompok yang unik. Keunikan inilah yang membawa pemahaman bahwa orang-orang mengetahui dirinya sebagai suatu kelompok.

### **3.2. BENTUK-BENTUK KELOMPOK**

Banyak terdapat beberapa bentuk kelompok. Teori-teori yang mencoba melihat asal mula terbentuknya kelompok seperti yang diuraikan di atas menyatakan betapa banyaknya pola bentuk kelompok tersebut. Sosiolog dan psikolog yang mempelajari perilaku sosial dari orang-orang di dalam organisasi mengidentifikasi beberapa perbedaan dari tipe sesuatu kelompok.

Dari perbedaan dan banyaknya bentuk kelompok tersebut dapat kiranya berikut ini dikemukakan beberapa dan antaranya.

#### ***Kelompok Primer (Primary group)***

Orang yang pertama kali merumuskan dan menganalisa sesuatu kelompok primer ini adalah Charles H. Cooley. Di dalam bukunya *Organisasi-organisasi Sosial (Social Organizations)*, yang diterbitkan untuk pertama kalinya tahun 1909, dia menulis sebagai berikut:

*By primary group I mean those characterized by intimate, face-to face association and cooperation. They are primary in several sense, but chiefly in that they are fundamental in forming the social nature and ideals of the individual.*

(Yang saya maksudkan dengan kelompok-kelompok primer itu adalah kelompok yang disifati dengan adanya keakraban, kerja sama dan

hubungan tatap muka. Mereka utama dalam beberapa pengertian, tetapi pada pokoknya, mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu).

(Yang saya maksudkan dengan kelompok-kelompok primer itu adalah kelompok yang disifati dengan adanya keakraban, kerjasama dan hubungan tatap muka. Mereka utama dalam beberapa pengertian, tetapi pada pokoknya, mereka merupakan dasar dalam pembentukan sifat sosial dan cita-cita individu).

Konsep kelompok primer dari Cooley ini sebenarnya merupakan pengembangan lebih lanjut dari buah pendapat George Homans. Di dalam bukunya yang klasik berjudul *the human group* (kelompok manusia), Homans Mendefinisikan suatu kelompok sebagai berikut :

*A number of persons who communicate with one another often over a span of time, and who are few enough so that each person is able to communicate with all the others, not at secondhand, through other people, but face to face.*

(Sejumlah orang yang terdiri dari beberapa orang yang acapkali berkomunikasi dengan lainnya melampaui rentang kendali waktu, sehingga setiap orang mampu berkomunikasi secara langsung bertatap muka dengan lainnya dan tidak melalui perantara).

Seringkali istilah kelompok kecil (*small group*) dan kelompok primer (*primary group*) dipakai silih berganti. Secara teknis ada bedanya. Suatu kelompok kecil dijumpai hanya untuk dihubungkan dengan suatu kriteria ukuran

jumlah anggota kelompoknya, yakni kecil. Dan pada umumnya tidak diikuti dengan spesifikasi berupa jumlah yang tepat untuk kelompok kecil tersebut. Tetapi kriteria yang dapat diterima ialah bahwa kelompok tersebut haruslah sekecil mungkin untuk berhubungan dan berkomunikasi secara tatap muka. Suatu kelompok primer haruslah mempunyai suatu perasaan keakraban, kebersamaan, loyalitas, dan mempunyai tanggapan yang sama atas nilai-nilai dari para anggotanya. Dengan demikian, semua kelompok primer adalah kelompok yang kecil ukurannya, tetapi tidak semua kelompok kecil adalah primer. Contoh dari kelompok primer ini adalah keluarga, dan kelompok kolega (peer group).

### **Kelompok Formal dan Informal**

Kelompok formal adalah suatu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Anggota-anggotanya biasanya diangkat oleh organisasi. Tetapi itu tidak harus sedemikian pada setiap kasus. Sejumlah orang yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu merupakan bentuk dari kelompok formal ini. Dan contoh dari kelompok formal ini antaranya komite atau panitia, unit-unit kerja tertentu seperti bagian, laboratorium riset dan pengembangan, tim manajer, kelompok tukang pembersih, dan lain sebagainya.

Adapun kelompok informal adalah suatu kelompok yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, dan kebutuhan-kebutuhan seseorang. Anggota kelompok tidak diatur dan diangkat, keanggotaan ditentukan oleh daya tarik bersama dari individu dan kelompok. Kelompok informal ini seiring timbul berkembang dalam kelompok formal, karena adanya beberapa anggota yang

secara tertentu mempunyai nilai-nilai yang sama yang perlu ditularkan (*shared*) sesama anggota lainnya. Kadangkala kelompok informal berkembang atau keluar dari organisasi formal.

Misalnya seorang perawat mendapatkan dirinya di dalam suatu kelompok informal dengan tim ahli bedah karena anggota-anggota tertentu mendistribusikan rasa takut dan tidak menyenangkan operasi tertentu. Ia bisa pula menjadi anggota kelompok perawat dan kelompok-kelompok kesehatan lainnya karena ingin membagi rasa hormat akan hidup yang mengikat mereka untuk melawan praktek rumah sakit yang sering menggugurkan kandungan. Ia juga bisa tetap menjadi perawat, tetapi ia pun bisa sebagai anggota kelompok ketiga yang ingin membagi minat dalam terjun udara.

Suatu studi klasik dalam bidang organisasi industri menjelaskan adanya tiga pola dari kelompok informal. Ketiga pola tersebut antara lain:

1. Klik Mendatar (*Horizontal Clique*)
2. Klik Menegak (*Vertical Clique*)
3. Klik Acak (*Random Clique*)

Klik mendatar adalah suatu klik yang anggota-anggotanya terdiri orang-orang yang terbatas pada derajat dan bidang kerja yang sama. Adapun titik yang vertikal adalah klik yang terdiri dari orang-orang yang berbeda tingkatan hirarkinya di dalam satu organisasi atau departemen dari organisasi tersebut. Kelompok klik ini seringkali berkembang karena adanya kebutuhan keamanan atau pencapaian sesuatu hasil yang perlu dibagi rata (*shared*), atau karena adanya minat bersama untuk mengatasi jarak sosial antara atasan dan bawahan.

Sedangkan klik acak adalah terdiri dari orang-orang yang berasal dari berbagai derajat, tingkat, bagian, dan lokasi.

### ***Kelompok Terbuka dan Tertutup***

Cara lain untuk menggolongkan kelompok ialah dengan membedakannya antara kelompok terbuka dan tertutup.

Kelompok terbuka adalah suatu kelompok yang secara ajeg mempunyai rasa tanggap akan perubahan dan pembaharuan. Sedangkan kelompok tertutup adalah kecil kemungkinannya menerima perubahan dan pembaharuan, atau mempunyai kecenderungan tetap menjaga kestabilan. Kelompok terbuka berbeda dengan kelompok tertutup dilihat dari empat dimensi berikut ini.

#### ***(a) Perubahan Keanggotaan Kelompok***

Suatu kelompok terbuka secara ajeg adalah dapat dengan bebas menerima dan melepas anggota-anggotanya. Kelompok tertutup memelihara kestabilan keanggotaan kelompok, dengan sedikit sekali kemungkinan adanya penambahan dari pelepasan anggota setiap saat. Hubungan status dan kekuasaan biasanya lebih mapan dalam kelompok tertutup. Perbedaan lainnya ialah anggota-anggota baru mempunyai kekuasaan yang relatif agak lebih luas pada kelompok terbuka dibandingkan pada kelompok tertutup.

#### ***(b) Kerangka Referensi***

Oleh karena kelompok terbuka mempunyai kemungkinan kebebasan menerima dan melepas anggota, maka pada giliran menerima anggota baru, anggota ini membawa suatu perspektif baru bagi kelompok. Anggota baru

mempunyai banyak ide-ide baru dan masih segar untuk meningkatkan kegiatan-kegiatan kelompok dan memecahkan persoalan-persoalannya. Dengan tidak segan-seganya anggota baru memberikan tantangan perspektif bagi kelompok. Perluasan kerangka referensi dalam kelompok terbuka ini dapat menambah kreativitas. Sedangkan dalam kelompok tertutup oleh karena kestabilan anggota yang diutamakan maka kerangka referensinya sempit. Anggota-anggotanya terutama yang baru kurang terangsang untuk membawa ide-ide baru yang segar yang menuju ke arah pembaharuan dan perubahan.

(c) *Perspektif Waktu*

Kelompok terbuka dalam perspektif waktu ini lebih berfikir untuk masa sekarang dan masa depan yang dekat (*near future*). Hal ini disebabkan karena kelompok ini tidak stabil keanggotaannya dan kecenderungannya secara ajeg menerima perubahan dan pembaharuan. Apa yang sekarang ini dicapai dalam waktu dekat sudah tidak baik lagi. Itulah sebabnya berfikir jangka pendek adalah merupakan ciri dari kelompok terbuka ini. Adapun kelompok tertutup sebaliknya, mampu memelihara horizon waktu dalam perspektif yang berjangka panjang. Banyak dari anggota kelompok ini menimbang sejarah masa lalu, dan mengharapkan bisa melanjutkan untuk masa-masa yang panjang, dengan suatu perencanaan jangka panjang. Orientasi masa depan selalu dikatakan dengan sejarah masa lalu. Bagi mereka kata-kata yang terkenal untuknya adalah: “Tiada arti masa lalu kecuali ia sebagai suatu pendahuluan yang akan datang” (*The Past is but a prologue to the future*).



*(d) Keseimbangan*

Keseimbangan adalah keadaan adanya suatu sistem yang menjaga kestabilan setelah mempunyai keadaan yang memporak-porandakan. Keadaan tidak seimbang, tidak selaras, dan adanya keporakporandaan jelas akan merugikan pelaksanaan kerja dari suatu kelompok (*detrimental to the group performance*). Oleh karena itu, kelompok terbuka lebih mengarah kurang adanya keseimbangan dibandingkan dengan kelompok yang stabil yakni kelompok tertutup. Kelompok terbuka, mempunyai mobilisasi yang tinggi terhadap penerimaan anggota baru yang membawa ide-ide baru, sehingga suatu sistem yang belum lama berjalan ada kemungkinan berubah dengan cepat. Ini pertanda adanya ketidak-seimbangan. Lain halnya dengan kelompok tertutup yang menjalankan adanya kestabilan yang mengutamakan adanya keseimbangan dibandingkan kegoncangan.

Demikianlah hampir semua organisasi mempunyai dua pola kelompok ini terbuka dan tertutup. Suatu contoh panitia-panitia dalam suatu organisasi yang terbatas waktu kerjanya, dan anggota bisa diganti tiap tahun misalnya lebih tepat dikelompokkan pada kelompok terbuka. Dewan Direktur (*Board of Director*) dapat dikelompokkan pada kelompok tertutup. Kelompok-kelompok kerja mahasiswa (Senat Mahasiswa, Dewan Mahasiswa, dan lain-lainnya) dapat dikelompokkan pada kelompok terbuka. Demikian seterusnya dapat dicari beberapa contoh, dengan memperhitungkan empat dimensi di atas.

***Kelompok Referensi***

Suatu kecenderungan yang positif dari perilaku manusia ini ialah adanya usaha untuk mencari umpan balik (*feed back*) tentang dirinya. Sehingga dengan

demikian manusia berkeinginan untuk menilai dirinya, apakah di dalam menjalankan tugas pekerjaan berhasil atau tidak. Bentuk pertanyaan yang acapkali dikemukakan dalam hal ini ialah:

"Apakah saya bekerja dengan baik atau tidak?"

"Benar atau salahkah saya ini?"

"Apakah sikap perilaku ini sesuai atau aneh?"

Dan banyak pertanyaan lain yang bisa dikembangkan, yang pada intinya berusaha melakukan evaluasi pada dirinya.

Kelompok referensi ini ialah setiap kelompok di mana seseorang melakukan referensi atasnya. Orang yang ini mempergunakan kelompok tersebut sebagai suatu ukuran (*standard*) untuk evaluasi dirinya dan atau sebagai sumber dari nilai dan sikap pribadinya. Kelompok ini dapat dikatakan memberikan dua fungsi bagi seseorang untuk evaluasi diri. Dua fungsi itu antara lain:

a) *Fungsi perbandingan sosial (Social Comparison)*

Dalam fungsi ini seseorang menilai dirinya dengan cara membandingkan dirinya dengan diri orang lain. Dari hasil perbandingan ini ia menilai dirinya apakah bekerja dengan baik atau tidak, apakah perilakunya sesuai dengan pendapat umum atau aneh, apakah sikapnya benar atau salah, dan lain sebagainya. Alat pokok atau standar yang dipergunakan dengan membandingkan tersebut adalah kelompok yang dipergunakan sebagai referensinya. Misalnya Muhammadiyah dipergunakan sebagai referensi dari anggota kelompok karyawan bernama Ahmad. Di sini Ahmad akan menilai dirinya baik atau tidak, bersikap

yang patut atau aneh dengan membandingkan dirinya dengan si B, ukuran penilainya adalah ajaran-ajaran Muhammadiyah.

*b) Fungsi Pengesahan Sosial (Social Validation)*

Dalam fungsi ini seseorang mempergunakan kelompok sebagai suatu ukuran untuk menilai sikap, kepercayaan dan nilai-nilainya. Dalam hal ini diri seseorang dinilai dibandingkan dengan kelompok sebagai referensinya. Jadi kalau perbuatan atau sikap yang dilakukan oleh seseorang menurut dirinya disahkan oleh kelompok referensinya maka perbuatan atau sikap tersebut diyakini baik. Tetapi kalau hasil perbandingannya dengan kelompok hasil tidak baik maka ia akan menilai sikap dan perbuatannya kurang baik.

Kelompok referensi mempunyai pengaruh yang amat penting pada kedua fungsi tersebut, sebagai suatu ukuran untuk menilai sikap, kepercayaan, nilai dan tujuan seseorang. Pengaruh ini dapat dilihat dengan jelas dalam rasa curiga atau stereotyping, pertikaian dan kesesuaian antara orang-orang dalam suatu kelompok. Dan pengaruh ini dapat produktif dan dapat pula tidak produktif baik bagi seseorang maupun bagi organisasi secara keseluruhan.

Untuk lebih memahami tentang kelompok referensi ini Blair Kolasa membedakannya dengan keanggotaan kelompok. Dia menyatakan bahwa keanggotaan kelompok itu adalah mereka yang secara individu menjadi anggota dari kelompok itu, sedangkan kelompok referensi adalah seseorang mengidentifikasikan dirinya atau dengan atau menginginkan sebagai bagian dari kelompok tersebut. (*membership groups are those to which the individual identifies or to which he would like to belong*). Dengan demikian dalam kelompok

referensi ini, seseorang belum tentu menjadi anggota kelompok, tetapi ia tertarik atau menjadi simpatisan pada kelompok tersebut.

### **3.3. DASAR-DASAR DAYA TARIK ANTAR ORANG (INTERPERSONAL ATTRACTION)**

Dalam bagian ini akan diuraikan alasan-alasan mengapa seseorang tertarik kepada lainnya, sehingga terjalin hubungan kelompok.

Alasan-alasan itu dapat dikelompokkan sebagai berikut:

#### ***Kesempatan untuk Berinteraksi***

Dasar pokok yang amat penting dari daya tarik antar individu dan pembentukan kelompok adalah secara sederhana karena adanya kesempatan berinteraksi satu sama lain. Hal ini dapat dipahami secara jelas, bahwa orang yang jarang melihat, atau berbicara satu sama lain sulit dapat tertarik. Kesan ini membuktikan bahwa interaksi antar individu akan menimbulkan adanya daya tarik, atau daya tarik ini timbul karena adanya interaksi antara orang perorang. Hasil-hasil penelitian membuktikan bahwa faktor lingkungan juga merupakan penentu untuk menaikkan atau mengurangi kesempatan berinteraksi. Kesempatan berinteraksi ini secara langsung mempunyai pengaruh terhadap daya tarik dan pembentukan kelompok.

Kesempatan berinteraksi dan yang dihubungkan dengan faktor lingkungan ini dapat dibedakan atas:

#### ***a. Hal-hal yang berhubungan dengan Jarak Fisik (Physical Distance)***

Orang yang bertempat tinggal atau bekerja berdekatan satu sama lain mempunyai kesempatan yang besar untuk berinteraksi satu sama lain. Dengan demikian kemungkinannya untuk membentuk suatu kelompok lebih besar dibandingkan dengan mereka yang bertempat tinggal atau bekerja berjauhan. Penelitian John Gullahorn terhadap sekelompok orang yang bekerja membuktikan atas pendapat di atas. Sejumlah pekerja ketatausahaan di suatu kantor diteliti dan diamati, hasilnya membuktikan bahwa jarak diantara meja kerja mereka adalah merupakan faktor yang penentu yang amat penting dari seringnya interaksi antara dua karyawan.

Karyawan yang seringkali berinteraksi, akan mengembangkan jalinan hubungan kerja dan kesetiakawanan. Dan dari sini timbulnya suatu kelompok.

*b. Jarak Psikologis dan Arsitektur (Architecture and Psychological Distance)*

Jarak fisik bukan satu-satunya halangan dari interaksi sosial. Hal lain lagi yang tidak kalah pentingnya ialah jarak yang disebabkan pengaturan letak susunan kerja karena hasil arsitektur. Dengan demikian pengaturan arsitektur yang mendesain suatu gedung tempat kerja atau tempat tinggal, memberikan pengaruh yang besar sekali terhadap kesempatan berinteraksi antar individu yang pada gilirannya mempunyai pengaruh pula terhadap daya tarik perorangan. Beberapa faktor yang disebabkan dari arsitektur ini akan menciptakan baik fisik maupun psikologis halangan-halangan di antara individu-individu yang dekat untuk berinteraksi.

Penelaahan tata ruang kantor seperti di bawah ini membuktikan di satu pihak kantor ditata semua kamar kerja pintunya bisa mengarah ke ruang pusat, seperti tempat pertemuan rapat, atau ruang tunggu elevator. Ruang semacam ini akan memberikan kesempatan yang banyak bagi karyawan untuk saling berinteraksi satu sama lain. Sebaliknya gambar lainnya setiap kamar diletakkan berderet dengan elevator yang terpisah. Gambar ini menunjukkan sedikit kemungkinan interaksi antara karyawan. Lebih-lebih kamar kerja bagi karyawan di kantor A secara psikologis dan fisik terpisah dengan kamar kerja kantor G. Adapun kamar kerja B sampai F ada kemungkinan berinteraksi satu sama lain, walaupun kecil.

Pengaturan arsitektur ini juga memberikan pengaruh terhadap pengembangan setiakawan antara karyawan di rumah, di tempat tinggal mereka.

### *Status*

Status merupakan salah satu faktor yang menentukan pula daya tarik antarindividu. Siapa berintegrasi dengan siapa seringkali status merupakan faktor penentu. Ada dua terdensi di bidang status ini, yakni seseorang tertarik kepada orang lain karena adanya kesamaan status, dan seseorang itu lebih suka berintegrasi dengan orang lain yang mempunyai status lebih tinggi.

Kecenderungan pertama tadi lebih menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai status tinggi lebih menyukai berinteraksi sesamanya. Adapun kecenderungan kedua bahwa orang-orang dari kelompok status rendah lebih mau tertarik pada mereka yang berstatus tinggi dibandingkan dengan sesama statusnya.

Suatu contoh dari akibat status ini, pernah diteliti oleh Honowitz, yang mengamati perilaku interaksi antara individu yang menghadiri satu hari konferensi dari kaum profesional. Hasilnya seperti yang diceritakan di atas. Anggota-anggota konferensinya yang berstatus tinggi (*high prestige*) lebih suka berinteraksi sesamanya, akan tetapi kelompok anggota yang berstatus rendah lebih banyak tertarik berinteraksi dengan mereka dari status tinggi.

### ***Kesamaan Latar Belakang***

Latar belakang yang sama merupakan salah satu faktor penentu dari proses daya tarik individu untuk berinteraksi satu sama lain. Kesamaan latar belakang, seperti misalnya usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, ras, kebangsaan, dan status sosioekonomis seseorang akan memudahkan mereka untuk menemukan daya tarik berinteraksi satu sama lain.

Menurut hasil penelitian Lott dan Lott, bahwa kesamaan status sosioekonomi, agama, jenis kelamin, dan umum, merupakan suatu bukti bahwa seseorang individu cenderung mau berinteraksi dengan orang lain.

Kesamaan ras atau kebangsaan juga merupakan daya tarik mengapa seseorang melakukan hubungan dan interaksi sesamanya. Hal ini dibuktikan ketika belajar di Amerika Serikat, mahasiswa-mahasiswa Malaysia sering melakukan hubungan dengan sesamanya, kadangkala akrab dengan mahasiswa Indonesia. Demikian pula mahasiswa Indonesia, Jepang, Mexico, Arab, dan bahkan Mahasiswa Amerika sendiri, senantiasa dapat dilihat adanya

kecenderungan mencari hubungan sesamanya, karena kesamaan ras atau kebangsaan.

Dari faktor kesamaan ras dan kebangsaan ini, kita dapat menganalisa mengapa Cina di Indonesia hidupnya selalu eksklusif.

### ***Kesamaan Sikap***

Kesamaan sikap ini sebenarnya pengembangan lebih lanjut dari kesamaan latar belakang. Orang-orang yang mempunyai kesamaan latar belakang nampaknya mempunyai kesamaan pengalaman, dan orang yang mempunyai kesamaan pengalaman ini lebih memudahkan untuk berinteraksi dibandingkan dengan orang yang tidak mempunyai kesamaan pengalaman. Kesamaan yang didasarkan dari pengalaman yang melatarbelakangi itu membawa orang-orang ke arah kesamaan sikap.

Daya tarik orang-orang yang berinteraksi yang disebabkan karena kesamaan sikap ini dapat dilihat dalam pergaulan-pergaulan:

- Antara mahasiswa
- Orang bertetangga
- Teman sejawat
- Pasangan yang sudah kawin (*married couples*)
- Tentara
- Buruh suatu pabrik

Dari kesamaan sikap ini maka kemudian dapat dimengerti mengapa mahasiswa daya tarik interaksinya kepada mahasiswa bukan pada dosen,



demikian pula orang yang sudah kawin tentang bergaulnya juga pada pasangan yang sudah kawin.

Demikianlah beberapa dasar daya tarik mengapa seseorang berinteraksi dengan orang lain. Dalam memahami dasar-dasar ini hendaknya tidak berpandangan sempit, misalnya satu kasus hanya dilihat dari satu dasar tertentu saja, tanpa melihat dasar-dasar daya tarik yang lain. Suatu contoh, seseorang yang letak jarak tempat tinggalnya atau lokasi tempat kerjanya berdekatan, tetapi nampak tidak erat hubungannya atau bahkan menunjukkan bermusuhan. Hal ini jangan dilihat dari dasar jarak, atau pengaturan arsitektur, barangkali disebabkan karena latar belakang yang tidak sama. Demikian seterusnya.

### **3.4. MODEL DAYA TARIK ANTAR ORANG**

Ada beberapa model yang dipergunakan dalam rapat rangka menjelaskan adanya daya tarik antarorang yang menyebabkan terjadinya hubungan kerja.

Model adalah perwakilan atau percontohan atas beberapa aspek dari dunia kenyataan. Ia bisa berupa percontohan fisik, seperti misalnya model gedung. Model bisa pula berupa diagram seperti diagram peta jalan raya, bagan aliran pekerjaan dari satu unit ke unit lainnya. Model dalam kaitannya dengan daya tarik antar orang ini akan menggambarkan seseorang individu yang tertarik mengadakan hubungan kerja dengan orang lain atau dengan kelompok atau organisasi sebagai suatu fungsi dari penghargaan yang diperoleh dengan pengorbanan yang diberikan dalam kaitannya dengan jalinan hubungan kerja tersebut.

Dalam model ini, penghargaan atau pengakuan atau sesuatu yang diterima termasuk di dalamnya semua kepuasan dan kesenangan-kesenangan adalah sesuatu yang diterima oleh seseorang dari hubungan yang ditanamkan olehnya dengan orang lain.

Adapun biaya (*cost*) atau pengorbanan adalah setiap faktor yang dipergunakan untuk menghalangi atau mencegah seseorang dari interaksi dalam tata hubungan dengan orang lain. Termasuk ke dalam biaya adalah semua usaha-usaha fisik atau mental, kesusahan, kekhawatiran, konflik, dan juga semua biaya yang berupa uang. Jarak yang ada antara seseorang dengan kelompok yang akan dihubungi termasuk suatu contoh dari keterlibatan biaya yang berupa fisik, mental, dan juga uang. Suatu keharusan untuk berhubungan dengan tempat kerja sejauh 50 km setiap hari bagi seseorang karyawan merupakan suatu pengorbanan yang harus dikeluarkan oleh orang tersebut di dalam menjalin hubungan dengan tempat kerja.

Ada tiga variabel untuk menentukan daya tarik seseorang di dalam hubungan kerja, yakni:

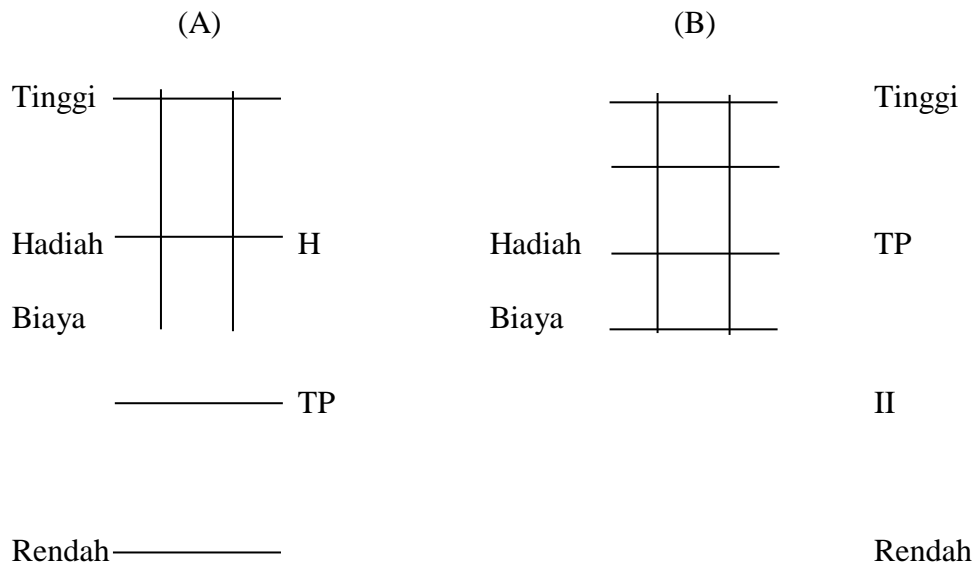
- a. Hasil (H)
- b. Tingkat Perbandingan (TP)
- c. Alternatif (A)

Hasil adalah semua hadiah (*rewards*) dan biaya (*costs*) yang dihubungkan dengan hubungan kerja.

Tingkat perbandingan adalah ukuran baku yang dipergunakan oleh seseorang untuk menilai kepuasaannya dengan hubungan kerja. Hal ini

merupakan posisi hadiah-biaya yang minimum yang ia inginkan dari proses hubungan kerja.

Hasil dan tingkat perbandingan tersebut dilukiskan dalam gambar berikut ini:



**GAMBAR 3.4. Hasil dan Tingkat Perbandingan sebagai Variabel Penentu dari Kepuasan**

Dalam contoh Gambar di atas (A), hasil yang diterima seseorang dari proses hubungan kerja adalah di atas tingkat perbandingan (H lebih tinggi dari TP). Menurut model ini seseorang tersebut mendapat kepuasan. Sebaliknya dalam contoh gambar (B) hasil yang diperoleh lebih rendah dari tingkat perbandingan. Dalam hal ini seseorang tersebut tidak mendapatkan kepuasan dalam proses hubungan kerja.

Sekarang model berikutnya adalah dihubungkan dengan alternatif sebagai variabel ketiga dari daya tarik seseorang di dalam proses hubungan kerja dengan orang lain.

Alternatif dapat dirumuskan sebagai tingkat hasil yang paling rendah yang akan diterima oleh seseorang dalam kaitannya dengan tersedianya model alternatif. Dengan kata lain, alternatif adalah suatu hasil yang diharapkan akan diterima dari pilihan yang baik dalam proses hubungan kerja. Contoh, seorang insinyur tamatan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta mendapat tawaran kerja di Semarang dengan gaji per bulan Rp. 150.000,00 berikut tambahan honorarium dan fasilitas yang akan diterimanya. Kemudian setelah bekerja, dia mendapat tiga tawaran lagi salah satunya ialah bekerja di Surabaya dengan gaji per bulan Rp.175.000,00 berikut tambahan honorarium, fasilitas, dan biaya pindah dari Semarang ke Surabaya. Maka bekerja di Surabaya tersebut merupakan alternatif yang harus dipilih oleh insinyur muda tersebut.

Model yang mempergunakan hasil, tingkat perbandingan, dan alternatif ini, dapat dipergunakan untuk meramalkan daya tarik seseorang kepada orang lain, dan kemerdekaannya di dalam menjalin hubungan kerja.

Hasil dan tingkat perbandingan, menunjukkan kepuasan seseorang di dalam hubungan kerja. Jika hasil melebihi tingkat perbandingan, maka seseorang mendapatkan kepuasan. Dan jika hasil di bawah tingkat perbandingannya, maka seseorang akan mendapat ketidakpuasan di dalam hubungan kerja.

Hasil dan alternatif menentukan ketergantungan seseorang di dalam hubungan kerja. Jika hasil lebih besar melebihi alternatif, orang tersebut akan

sangat tergantung pada hubungan kerja. Dan jika alternatif melebihi hasil, maka orang tersebut tidak tergantung pada hubungan kerja dalam mendapatkan hasil yang menguntungkan.

Selanjutnya menurut model ini, ketergantungan ini kemudian tidak perlu dihubungkan dengan daya tarik. Dalam keadaan tertentu, seseorang dapat tergantung akan suatu hubungan kerja yang tidak memuaskan dirinya (dalam hal ini orang tersebut tidak mempunyai alternatif yang lebih baik).

Model semacam ini dapat dipergunakan untuk memberikan penjelasan atas 6 situasi yang berbeda dari hubungan hasil tingkat-tingkat perbandingan dan alternatif. Gambar 3.5 dapat menjelaskan keterangan di atas.

Dalam situasi 1, seseorang merasa memperoleh kepuasan dengan hubungan kerja yang ada pada saat sekarang ( $H > TP$ ), dan dia tidak sangat tergantung padanya (walaupun  $H > A$ , alternatif akan merupakan alternatif yang memuaskan, sebab  $H > TP$ ). Contoh dari situasi 1 ini, ialah seorang sarjana baru tamatan suatu universitas yang mendapatkan beberapa tawaran pekerjaan. Ada dua di antara tawaran-tawaran tersebut yang melebihi dari: kriteria minimumnya. Dia menerima tawaran yang paling baik dan tetap teguh terhadap pilihannya itu, walaupun pekerjaan tersebut kurang menyenangkan disebabkan karena imbalan yang diterima rendah dan atau biaya yang dikeluarkan untuk bekerja di situ tinggi.

Dalam situasi 2, seseorang sekali lagi merasa puas ( $H > TP$ ) dengan hubungan kerja yang sekarang ia lakukan, tetapi dia sangat tergantung kepadanya, sebab alternatifnya yang paling baik berada jauh di bawah hasil yang diperoleh dalam menjalin hubungan kerja tersebut ( $H > A$ ). Secara kenyataan, alternatifnya

yang paling baik tidak akan memberikan kepuasan ( $TP > A$ ). dalam suatu situasi tertentu ketergantungan individu pada hubungan kerja dapat dikatakan melampaui daya tariknya untuk itu ( $H - A > H - TP$ ). Contoh situasi 2 ini adalah insinyur tamatan UGM di atas yang mendapatkan gaji di Semarang Rp. 150.000,00 per bulan. Misalnya dia mencintai kota Semarang demikian rupa, dia akan mendapatkan rasa tidak puas dengan pekerjaan di lain kota, tanpa memperhitungkan banyaknya gaji yang bakal diterima. Jika pekerjaan di Semarang satu-satunya pekerjaan yang dia dapatkan, maka kemudian dia akan banyak tergantung padanya tetapi merasa puas.

Dalam situasi 3, seseorang puas dengan hubungan kerja yang ada ( $H > TP$ ) tetapi saat sekarang dia tidak tergantung kepadanya. Alternatif baiknya tidak hanya sangat memuaskan ( $A > TP$ ), melainkan dia mengharapkannya akan lebih baik lagi dibandingkan dengan hubungan kerja yang sekarang ada ( $A > H$ ). Hal sedemikian ini memungkinkan bagi seseorang untuk meninggalkan hubungan kerja yang sekarang untuk mencari hubungan kerja yang lebih baik yang ditawarkan oleh alternatif, atau mungkin dia akan mempergunakan kemerdekaannya untuk mendapatkan kenaikan suatu hasil yang lebih baik dari posisi yang sekarang. Contoh dari situasi 3 ini, insinyur dalam situasi 2 yang bekerja di Semarang tersebut, seumpama dia mendapatkan tawaran lain yang lokasi kerjanya juga di Semarang, dengan gaji Rp. 200.000,00. Pindahannya dari situasi 2 ke situasi 3 memberikan kepadanya suatu pilihan untuk menaikkan kepuasannya baik lewat perubahan pekerjaan atau menggunakan tawaran

pekerjaan sebagai alasan untuk mendapatkan kenaikan substansial pada atasannya yang sekarang.

Dalam situasi 4, seseorang tidak merasa puas dengan hubungan kerja yang sekarang ada, ( $TP > H$ ), dan dia tidak tergantung kepadanya ( $A > H$  dan  $A > TP$ ). Dalam situasi semacam ini dapat saja diramalkan bahwa seseorang akan meninggalkan hubungan kerja yang sekarang. Pada kenyataannya situasi 4 ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari situasi 3. Jika seseorang mempunyai alternatif yang lebih baik dibandingkan hasil yang sekarang dicapai, tingkat perbandingannya mungkin bisa naik dari di bawah hasilnya ke suatu tingkat di mana tingkat perbandingan lebih besar dari hasilnya ( $TP > H$ ). Situasi semacam ini seringkali diartikan sebagai sesuatu yang telah menaikkan aspirasi-aspirasi individu.

Dalam situasi 5 dan 6, seseorang individu tidak puas ( $TP > H$ ). Dia kemungkinan menjadi frustrasi, karena situasinya tidak memberikan kepuasan atas alternatif terbaiknya ( $TP > A$  pada kedua situasi). Model ini menerangkan bahwa pada kedua situasi tersebut merupakan suatu hubungan kerja yang tidak sukarela (*nonvoluntary relationship*). Seseorang terperosok ke dalam suatu hubungan kerja yang tidak memuaskan dan alternatif yang kurang kepuasannya.

Situasi 5, dapat berupa pasangan suami istri yang tidak bahagia perkawinannya. Istri merasa tidak mendapat kepuasan tetapi berpandangan bahwa perceraian itu sebagai alternatif yang tidak baik dan bukan suatu penyelesaian yang memuaskan. Dia hidup merana dengan suami, dan dia mengharapkan walaupun ia bisa hidup lebih baik tanpa suaminya, ia akan tetap merana.

Situasi 6, mungkin paling jelek dari semuanya. Hasil yang sekarang diperoleh tidak membawa kepuasan, dan satu-satunya alternatif yang ada adalah yang terjelek. Seseorang yang dipenjara atau ditahan di kam konsentrasi, merupakan suatu contoh dari situasi ini. Kematian merupakan satu-satunya alternatif yang ketahu dalam penjara itu.

### **3.5. PANITIA DALAM ORGANISASI**

Adalah tidak lengkap, kata sementara orang jika dibicarakan kelompok tidak dibicarakan panitia ini. Menurut Luthans, setiap membicarakan dinamika kelompok dalam hubungannya dengan perilaku organisasi maka tidaklah lengkap jika tidak dibicarakan pola perilaku panitia dalam suatu organisasi. Panitia merupakan tipe formal yang amat penting yang dijumpai sekarang ini dalam kehidupan organisasi. Namun demikian ejekan-ejekan acapkali dilemparkan kepada panitia, jika dilihat cara kerjanya. Berikut ini susunan kalimat yang sering dipergunakan untuk menjelaskan cara kerja panitia tersebut, yang lebih condong ke arah sindiran.

“Seekor unta adalah suatu kendaraan yang dirancang untuk suatu Panitia”.

“Panitia yang terbaik adalah yang terdiri dari lima orang dengan empat orang yang tidak bisa hadir”.

Di dalam suatu panitia, menit sangat diperhitungkan tetapi jam dihamburkan”.



“Suatu panitia adalah sekumpulan dari orang-orang yang tidak berdaya, yang diangkat oleh orang-orang yang tidak berkemauan, untuk melaksanakan hal-hal yang tidak perlukan.

Kalimat-kalimat di atas semata-mata merupakan lelucon saja yang lebih condong sebagai sindiran dari cara kerja, panitia. Walaupun kalimat-kalimat tersebut merupakan sindiran, hendaknya disadari bahwa timbul karena terjadinya cara kerja yang negatif dari panitia. Oleh sebab itu agar cara kerja panitia tidak seperti lelucon di atas, hendaknya dibuktikan bahwa dengan panitia unta itu bukan merupakan kendaraannya.

### ***Sifat dan Fungsi Panitia***

Banyak terdapat pengertian-pengertian tentang panitia ini. Salah satu yang agaknya bersifat umum antara lain dikatakan bahwa panitia adalah suatu kelompok orang-orang yang mempunyai fungsi kolektif. Lain definisi yang searti ialah panitia adalah suatu kelompok di mana semua persoalan dipecahkan bersama sebagai suatu kelompok.

Pengertian-pengertian itu dan barangkali ada pengertian-pengertian lainnya, agaknya menekankan adanya suatu ide bahwa panitia itu terdiri dari sekelompok orang yang dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kelompok semacam ini dapat saja dilakukan baik dalam suatu perbuatan yang formal ataupun tidak formal. Sering pula dijumpai bahwa panitia mempunyai tugas-tugas khusus berikut wewenangnya. Beberapa panitia, ada kalanya dibentuk berdasarkan tugas khusus dan sementara (*had hoc*) untuk memecahkan persoalan-

persoalan khusus dan kemudian setelah selesai bubar. Tetapi ada kalanya juga panitia lebih condong sebagai tim, komisi, dewan, atau kelompoknya gugus tugas yang sifatnya agak panjang usianya tidak seperti panitia ad hoc di atas.

Panitia banyak dijumpai dalam setiap organisasi. Ratusan panitia dalam organisasi pemerintahan, baik dalam kegiatan pendidikan, agama, transmigrasi, kesehatan, sosial, atau kegiatan-kegiatan lainnya. Demikian pula puluhan panitia dalam bidang swasta, organisasi perusahaan, bisnis, ataupun yayasan-yayasan. Dari sekian banyaknya panitia melakukan fungsi bermacam-macam mulai dari bidang keuangan, kepegawaian, perlengkapan sampai juga pada panitia untuk mengatasi kasak-kusuk. Pada hampir setiap tingkat jenjang organisasi mulai dari pucuk jenjang sampai pada jenjang yang paling bawah, terdapat panitia.

Panitia-panitia tersebut melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda-beda, ada panitia yang melakukan fungsi pelayanan, penasihat, koordinasi, pemberian informasi, ada pula yang berfungsi sebagai pembuat keputusan akhir. Dalam fungsi sebagai pembuat keputusan ini, panitia lebih menunjukkan kemampuannya sebagai kelompok pimpinan yang menjalankan fungsi lini. Nampaknya organisasi perusahaan mengikuti cara pimpinan bentuk panitia ini dibandingkan dengan pimpinan tunggal, karena dengan cara panitia ini akan diperoleh lebih banyak keluasan kerja dan keluasan informasi.

### ***Segi Positif dari Panitia***

Sebenarnya kerja dalam panitia merupakan suatu keuntungan bagi tindakan-tindakan individu. Karena di dalam panitia ditawarkan suatu hal yang

berguna yakni adanya usaha bersama dan pertimbangan-pertimbangan yang menyatu di antara orang-orang yang bekerja di dalamnya. Ada suatu pepatah, dua kepala adalah lebih baik daripada satu kepala, karena dari dua kepala akan keluar, dua pendapat, sedangkan satu kepala hanya satu pendapat. Dapatlah dikatakan secara optimis, bahwa anggota dalam panitia bersama-sama membawa suatu pengalamannya yang luas, pengetahuan, kemampuan, kecakapan dan sifat-sifat kepribadiannya. Kumpulan dari semua sifat-sifat tersebut dalam suatu panitia akan merupakan usaha yang besar sekali guna mengatasi persoalan-persoalan organisasi. Organisasi modern sekarang ini akan selalu membutuhkan suatu sumber timbulnya beberapa ide yang kreatif. Panitia merupakan suatu bentuk kerja sama dalam suatu organisasi yang dapat memberi andil besar dalam mewujudkan cita-cita tersebut.

Segi positif lainnya dari panitia, ialah bahwa panitia bisa dipergunakan sebagai sarana untuk mengurangi konflik dan meningkatkan koordinasi di antara bagian-bagian dalam suatu organisasi. Lewat kerja dalam panitia semua persoalan dapat didiskusikan bersama oleh setiap anggota dengan penekanan tercapainya suatu tujuan dan pengertian bersama. Selanjutnya panitia dapat memelihara tata hubungan mendatar (*horizontal*) di antaranya beberapa satuan organisasi atau departemen yang sama tingkatnya. Dengan sarana panitia ini, maka masing-masing departemen saling mendapat informasi tentang apa yang dikerjakan oleh departemen tersebut, sehingga pengertian dan bahkan saling membantu bila diperlukan akan tercipta sebaik-baiknya.

Nilai positif panitia dilihat dari pandangan kemanusiaan, dapat dijelaskan, bahwa panitia mempunyai keuntungan yang besar sekali terutama untuk meningkatkan motivasi dan keterikatan yang dipancarkan dari partisipasi. Dengan cara melibatkan diri ke dalam setiap usaha untuk memecahkan persoalan-persoalan dalam panitia, maka seseorang anggota panitia akan lebih siap menerima dan mencoba untuk melaksanakan hal-hal yang telah diputuskan bersama. Suatu panitia, dapat pula dipergunakan sebagai sarana untuk pengembangan dan pertumbuhan seseorang. Misalnya, anggota panitia terutama yang muda atau yang baru, belum banyak pengalaman, dapat mengambil keuntungan dari panitia ini dengan cara mengamati dan mempelajari dari anggota-anggota lainnya yang sudah banyak pengalamannya atau mempunyai perbedaan pendapat atau pengetahuan. Dengan demikian panitia memberikan kepada masing-masing individu suatu kesempatan bagi pengembangan pribadi yang tidak bisa diperoleh dari dirinya sendiri.

### ***Segi Negatif dari Panitia***

Selain segi baiknya dari panitia seperti yang diuraikan di muka, maka segi negatifnya dapat dijumpai mulai dari kutipan-kutipan ahli manajemen klasik seperti misalnya Luther Gulick yang memakai panitia hanya terbatas pada situasi yang tidak normal, karena menurut pemikirannya panitia seringkali menunda-nunda pekerjaan, kurang bertanggung jawab, dan menghamburkan waktu. Urwick demikian pula, dan bahkan terlampau tajam kritiknya terhadap cara kerja panitia. Dia berhasil mendaftar empat belas kesalahan yang dilakukan oleh panitia. Salah

satu yang paling menonjol ialah seringkali tidak bertanggung jawab mengeluarkan banyak biaya, dan paling tepat untuk pegawai-pegawai yang mempunyai kualitas jelek.

Dari kutipan dua ahli manajemen klasik ini ternyata bahwa mereka lebih condong menekankan kejelekan (negatif) dari panitia. Namun dari pandangan-pandangan teori organisasi modern cenderung menekankan keduanya yakni di samping ada negatifnya terdapat pula segi positifnya.

Salah satu kesamaan pandangan klasik dengan pandangan modern tentang segi negatif dari panitia ialah bahwa panitia sangat menghamburkan waktu dan biaya. Setiap orang yang pernah terlibat dalam kegiatan panitia barangkali bisa membuktikan hal tersebut. Hakikat kerja dalam panitia ialah bahwa seseorang mempunyai hak yang sama untuk berbicara atau mengemukakan pendapatnya. Hal ini dimanfaatkan oleh orang-orang yang suka berbicara untuk menghabiskan waktu demi kepentingannya, dan akibatnya biaya yang dikeluarkan tidak mengenai sasaran.

Segi negatif lain dari panitia ialah dibaginya pertanggungjawaban. Sehingga dengan adanya panitia tersebut, maka yang ada ialah panitianya yang terdiri dari sekumpulan orang-orang, tetapi tidak ada suatu pertanggung jawaban perorangan. Sehingga dengan demikian jika terdapat keputusan yang dibuat salah atau jelek dan tidak bermutu, maka jarang orang-orang tersebut mau mempertanggungjawabkan. Dengan kata lain seseorang mencari perlindungan pada panitia terhadap keputusan yang tidak bermutu dan salah. Dengan kata lain seseorang mencari perlindungan pada panitia terhadap keputusan yang tidak

bermutu dan salah. Urwick mengatakan terhadap panitia yang sedemikian ini, bahwa panitia adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dengan predikat “jiwanya: tidak bisa dikutuk dan raganya tidak pula bisa ditendang”. Artinya bahwa dalam panitia secara kenyataan terdapat sekumpulan orang, tetapi tidak ada pertanggung jawaban perorangan.

Selain penghamburan waktu dan biaya serta terbaginya rasa pertanggung jawaban, segi kelemahan dari panitia antaranya keputusan yang dibuat acapkali berdasarkan kompromi, dengan dominasi perorangan atau dominasi minoritas. Sindiran di muka yang mengatakan bahwa unta adalah suatu kendaraan yang dirancang untuk panitia, kiranya tepat untuk kenyataan ini.

### **3.6. BEBERAPA TEORI ORGANISASI**

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa pandangan tentang konsepsi organisasi baik dari pandangan klasik maupun pandangan modern.

Salah satu pertanyaan awal dari setiap pembahasan mengenai organisasi adalah apakah yang dimaksudkan dengan organisasi. Pertanyaan ini membawa ke suatu jawaban tentang rumusan, definisi, atau uraian deskriptif mengenai apa dan bagaimana organisasi itu.

Pandangan klasik tentang organisasi dinyatakan oleh Max Weber dengan mendemonstrasikan pendapatnya mengenai birokrasi. Weber membedakan suatu kelompok kerja sama, dengan organisasi kemasyarakatan. Menurut dia, kelompok kerja sama adalah suatu tata hubungan sosial yang dihubungkan dan dibatasi oleh aturan-aturan. Aturan-aturan ini sejauh mungkin dapat memaksa seseorang untuk

melakukan kerja sebagai suatu fungsinya yang ajek, bisa dilakukan oleh pimpinan maupun oleh pegawai-pegawai administrasi lainnya.

Aspek dari pengertian yang dikemukakan oleh Weber ini ialah bahwa suatu organisasi atau kelompok kerja sama mempunyai unsur kekayaan sebagai berikut:

- Organisasi merupakan tata hubungan sosial, dalam hal ini seseorang individu melakukan proses interaksi sesamanya di dalam organisasi tersebut.
- Organisasi mempunyai batasan-batasan tertentu (*boundaries*), dengan demikian seseorang yang melakukan hubungan interaksi dengan lainnya tidak atas kemauan sendiri. Mereka dibatasi oleh aturan-aturan tertentu.
- Organisasi merupakan suatu kumpulan tata aturan, yang bisa membedakan suatu organisasi dengan kumpulan-kumpulan kemasyarakatan. Tata aturan ini menyusun proses interaksi di antara orang-orang yang bekerja sama di dalamnya, sehingga interaksi tersebut tidak muncul begitu saja.
- Organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang berstruktur di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan sesuatu fungsi tertentu. Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hirarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hirarki ini bahwa di dalam organisasi ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf.

Aspek lain yang barangkali sangat penting dikemukakan di sini, bahwa Weber memberikan tambahan kriteria organisasi dilihat dari sifat kerja sama yang dilakukan orang-orang tersebut. Sifat kerja sama dalam organisasi lebih bercorak

kerja sama asosiatif, dan bukannya kerja sama yang komunal atau kerja bersama-sama seperti dalam keluarga.

Konsep klasik tentang organisasi dikemukakan oleh Chester Barnard. Bedanya Barnard dengan Weber ialah kalau Weber memikirkan tentang suatu sistem interaksi, maka Barnard menekankan tentang orang-orang sebagai anggota dari sistem tersebut. Barnard menyatakan bahwa organisasi itu adalah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinir secara sadar, atau suatu kekuatan dari dua manusia atau lebih. Dengan demikian Barnard menyumbangkan pendapatnya mengenai unsur kekayaan dari sesuatu organisasi, antara lain:

- Organisasi terdiri dari serangkaian kegiatan yang dicapai lewat suatu proses kesadaran, kesengajaan, dan koordinasi yang bersasaran.
- Organisasi merupakan kumpulan dari orang-orang untuk melaksanakan kegiatan yang bersasaran tersebut.
- Organisasi memerlukan adanya komunikasi, yakni suatu hasrat dari sebagian anggotanya untuk mengambil bagian pencapaian tujuan bersama anggota lainnya. Dalam hal ini Barnard menekankan peranan seseorang dalam organisasi, di antaranya ada sebagian anggota yang harus diberi informasi atau dimotivasi, dan sebagian lainnya yang harus membuat keputusan.

Theodore Caplow seorang Associate professor dari departemen sosiologi Universitas Minnesota, mengemukakan harta kekayaan lain dari sesuatu organisasi. Oleh Caplow dikatakan bahwa pola-pola institusi yang ada yang memungkinkan suatu sistem atau aturan-aturan kantor untuk lebih kurang menjadi



tetap dan mantap dinamakan organisasi. Pola semacam ini dapat dikenali dengan suatu harga kekayaan sebagai berikut:

- Mempunyai identitas
- Mempunyai kelangsungan
- Mempunyai jadwal kerja (*calendarity*)
- Mempunyai otoritas.

Amitai Etzomi mengemukakan konsepsi organisasi sebagai pengelompokan orang-orang yang sengaja disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kelompok semacam ini mempunyai karakteristik antara lain.

- Mempunyai pembagian kerja, kekuasaan, dan pertanggung jawaban yang dikomunikasikan. Pembagian ini tidak dilakukan secara acak (*random*) melainkan sengaja direncanakan untuk meningkatkan usaha mencapai tujuan tertentu.
- Adanya satu atau lebih pusat kekuasaan yang dapat dipergunakan untuk mengendalikan usaha-usaha organisasi yang telah direncanakan dan yang dapat diarahkan untuk mencapai tujuan. Pusat kekuasaan ini juga harus dapat dipergunakan untuk menilai kembali secara ajek pelaksanaan organisasi dan menyempurnakan struktur yang dianggap perlu untuk meningkatkan efisien.
- Adanya usaha pergantian kepegawaian, misalnya seseorang yang cara kerjanya tidak memuaskan dapat dipindah dan diganti oleh orang lain. Dalam organisasi juga dapat dilakukan usaha memadukan kembali kegiatan kepegawaian dengan cara pemindahan atau promosi.

Konsepsi organisasi sebagai kolektivitas, dikemukakan oleh Richard Scott. Menurut konsepnya organisasi itu diciptakan sebagai suatu kolektivitas yang sengaja dibentuk untuk mencapai suatu tujuan khusus tertentu yang sedikit banyak didasarkan pada asas kelangsungan. Menurut Scott, adalah lebih jelas persoalannya bahwa organisasi itu bagaimanapun adanya, mempunyai gambaran prospek yang jelas, dan berbeda dari sekedar kekhususan tujuan atau kelangsungan aktivitas. Perbedaan gambaran itu meliputi hal-hal berikut ini.

- Adanya batas-batas yang jelas.
- Adanya aturan-aturan yang normatif.
- Adanya jenjang otoritas
- Adanya suatu sistem komunikasi
- Adanya suatu sistem insentif yang mampu mendorong berbagai tipe partisipasi dalam usaha bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Blake dan Mouton dengan mengenalkan adanya tujuh kekayaan (*seven properties*) yang melekat pada organisasi mencoba menjelaskan pengertian organisasi. Ketujuh kekayaan tersebut antara lain:

- Organisasi senantiasa mempunyai tujuan,
- Organisasi mempunyai kerangka (*structure*)
- Organisasi mempunyai *cara* yang memberikan kecakapan bagi anggotanya untuk melaksanakan kerja mencapai tujuan tersebut (*know-know*)
- Organisasi, di dalamnya terdapat *proses interaksi hubungan* kerja antara orang-orang yang bekerja sama mencapai tujuan tersebut.
- Organisasi mempunyai *pola kebudayaan* sebagai dasar cara hidupnya.

- Organisasi mempunyai *hasil-hasil* yang ingin dicapainya.

Pengertian-pengertian organisasi yang dikemukakan di atas adalah hanya beberapa dari sekian banyak rumusan pengertian yang dikemukakan oleh para ahlinya. Usaha penampilan beberapa rumusan tersebut merupakan jawaban dari pertanyaan awal tentang apa dan bagaimana organisasi itu.

Dari pendapat-pendapat di atas, nampaknya organisasi dapat dirumuskan sebagai kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektivitas tersebut berstruktur, berbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas-kolektivitas lainnya.

Pada umumnya pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas termasuk aliran pemahaman organisasi tradisional. Untuk lebih jelasnya berikut ini diuraikan perbedaan konsepsi tradisional dan modern.

### ***Sistem Tertutup (Closed System) dan Sistem Terbuka (Open System)***

Konsepsi organisasi yang mencoba menarik suatu kesimpulan bahwa sesuatu konsepsi termasuk tradisional atau modern ialah dengan menggunakan metafora (metaphor) atau paradigma (paradigm) tertentu.

Seseorang di dalam menjelaskan pendapat-pendapatnya seringkali mempergunakan perumpamaan-perumpamaan tertentu. Dalam perumpamaan-perumpamaan ini selalu didasarkan atas istilah-istilah yang berbeda satu sama lain. Sebenarnya paradigma dipergunakan untuk menekankan perspektif yang komunal yang dapat mengikat ahli-ahli pemikir bekerja sama dalam suatu cara tertentu yang dianggapnya sebagai hal yang dalam suatu cara tertentu yang

dianggapnya sebagai hal yang bermanfaat sebagai suatu hampiran di dalam ilmu-ilmu sosial yang mempunyai batas-batas problematik yang sama.

Paradigma organisasi dapat dikelompokkan atas dua kelompok yang berbeda satu sama lain. Kelompok yang satu menggambarkan organisasi sebagai suatu mesin yang bekerja dengan suatu keteraturan dan keajekan tertentu, yang menekankan adanya suatu tingkat produktivitas tertentu, dengan mencapai suatu taraf efisiensi tertentu dan yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan. Premis dasar dari kelompok ini berpijak pada pemahaman bahwa organisasi sebagai kelompok manusia ekonomi yang rasional. Oleh sebab itu lewat suatu pembagian kerja, spesialisasi dan hubungan kerja yang hirarkis, maka usaha pencapaian tujuan bersama akan sangat dicapai secara efisien dan efektif. Dengan demikian pemahaman organisasi dari kelompok ini menekankan adanya peningkatan efisiensi lewat pengerangkaan (*structuring*) dan pengendalian (*controlling*) dari partisipasi manusia. Prang-orang diduga oleh kelompok ini, bahwa mereka dapat dimotivasikan dengan cara-cara memberikan insentif ekonomi. Adalah sangat mendasar sekali cara kerja orang-orang tersebut dilakukan dengan spesialisasi tugas dengan diikuti adanya suatu instruksi dan kontrol yang terperinci. Kelompok pemahaman organisasi semacam ini dinamakan kelompok klasik. Metapora yang dipergunakan adalah organisasi sebagai suatu *sistem mesin*. Perwujudan yang nampak dari konsepsi klasik ini, organisasi disusun berdasarkan prinsip-prinsip struktur piramida, kesatuan komando, jenjang pengawasan, spesialisasi berdasarkan fungsi, pembedaan kerja lini dan staf. Dengan demikian dapatlah dikenali sekarang bahwa pengarang-

pengarang teori organisasi dilihat dari paham paradigma ialah jika konsepnya diwarnai oleh istilah-istilah atau metafora-metafora seperti yang dikemukakan di muka, maka pengarang-pengarang tersebut termasuk penganut teori organisasi klasik.

Teori tradisional menurut March dan Simon berpusat pada penjelasan organisasi sebagai model mesin (*machine model*). Oleh karena itu Bennis menyarankan bahwa pusat perhatian teori klasik adalah pada organisasi tanpa orang (*organization without people*).

Walaupun teori organisasi klasik banyak mendapat kritikan karena lebih mengetrapkan model sistem tertutup (*closed system*) namun apa yang dicapai sekarang yang dinamakan pendekatan konsepsi organisasi modern adalah hasil dari pendahuluannya yang dinamakan teori klasik atau tradisional di atas. Konsepsi klasik masih dianggap penting sampai sekarang. Banyak manajer-manajer atau pimpinan sampai sekarang. Banyak manajer-manajer pimpinan organisasi lainnya mendapatkan banyak pelajaran dan pengarahan dari konsepsi tradisional ini. Banyak inspirasi-inspirasi, ide-ide, dan konsep-konsep baru dari para manajer dan pimpinan organisasi berasal dari paham tradisional ini. Oleh sebab itu tidaklah adil bagi kita, jika menelantarkan yang dianggap klasik dengan menonjolkan sesuatu yang kita anggap modern. Di dalam hal ini baiklah dikutipkan nasihat Kast dan Rosenzweig sebagai berikut:

*The student of organization and management should not accept the classical views without critical evaluation. On the other hand, he should*

*not reject them outright. Current management thought has a heritage from many sources and traditional theory provides a important linkage.*

(Mahasiswa yang mempelajari organisasi dan manajemen sebaiknya menerima teori klasik dengan analisa yang kritis. Selain itu ia seyogyanya tidak menolaknya mentah-mentah. Aliran manajemen yang mutakhir sebenarnya mempunyai suatu warisan dari banyak sumber dan teori tradisional memberinya suatu hubungan yang penting baginya.

Kelompok lain dari paradigma organisasi ialah melihat organisasi sebagai suatu organisme, yakni sebagai suatu sistem yang hidup dengan penekanannya pada unsur-unsur manusia sebagai pendukung utamanya. Konsepsi ini tidak lagi memandang produksi satu-satunya yang paling utama dalam organisasi, sehingga berakibat efisiensi dan efektivitas merupakan warna dari pencapaian tujuan dalam organisasi tersebut. Hal yang dianggap penting dalam konsepsi paradigma organisme ini ialah manusianya, yang mempunyai keseimbangan dengan faktor lingkungan (*Psychosocial system*). Pandangan baku dari konsepsi ini ialah menganalisa organisasi dalam situasi yang senyatanya (*realword*), dan tidak memandang model normatif sebagai satu-satunya hampiran bagi analisa organisasi. Oleh karena itu pendekatan dari paradigma organisme ini mempergunakan pendekatan sistem terbuka (*open system*). Dengan mempergunakan pendekatan sistem terbuka ini, paradigma ini banyak mempertimbangkan variabel-variabel yang jauh berbeda dan lebih luas dibandingkan dari sistem tertutup (*closed system*). Kalau di dalam konsepsi tradisional atau klasik mereka banyak mempertimbangkan hal-hal yang

berhubungan dengan struktur dan variabel-variabel yang bertalian dengan struktur seperti misalnya hirarki, wewenang, tanggung jawab, kesatuan komando, jenjang pengawasan, dan sejenisnya. Maka dalam konsepsi sistem terbuka, mereka lebih menitikberatkan pada faktor manusianya dan cara manusia tersebut berperilaku dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang senyatanya. Adapun perilaku orang-orang tersebut banyak ditentukan oleh faktor lingkungan di samping dari faktor dirinya sendiri. Itulah sebabnya konsepsi ini memperhitungkan variabel-variabel lingkungan sebagai hal sangat menentukan.

Konsepsi organisasi tradisional yang bersistem tertutup tersebut, pemikiran-pemikirannya banyak dipengaruhi oleh ilmu-ilmu fisik (*physical sciences*) dan diterapkan pada suatu sistem yang mekanistik. Konsentrasi perhatian dalam konsepsi tradisional ini adalah hal-hal yang bersifat internal dengan menekankan pada pendekatan rasionalitas yang diturunkan dan pewarisnya yakni model-model dalam ilmu fisik tersebut. Organisasi dipertimbangkan sebagai suatu kesatuan yang merdeka (*independent*) tiadanya ikatan dengan variabel-variabel lainnya. Itulah sebabnya setiap persoalan yang timbul dalam organisasi dicari sebabnya dari faktor-faktor di dalam organisasi sendiri (*internal factors*) seperti misalnya susunan organisasi, tugas dan fungsi, hubungan formal, dengan tanpa dicari hubungannya dengan faktor di luar atau di lingkungannya.

Karakteristik dari sistem tertutup adalah adanya kecenderungan yang kuat untuk bergerak mencapai suatu keseimbangan dan entropi (*equilibrium and entropy*) yang statis. Sifat ini menunjukkan adanya kebekuan atau tepatnya

keseimbangan beku (*a static equilibrium*). Istilah entropi aslinya dipergunakan dalam ilmu-ilmu fisika. Ia mempunyai pengertian yang cenderung dipergunakan pada setiap sistem yang tertutup dengan tidak adanya potensi berikutnya untuk membangkitkan daya kerja atau usaha transformasi. Miller menyebutnya: “Entropi dikenal sebagai suatu sistem yang menunjukkan kekacauan, ketidakteraturan tidak adanya, tidak adanya pola kerja, atau organisasi yang diatur secara acak (*randomness*), (The disorder, disorganization, lack of patterning or randomness of organization of a system is known as its entrophy).

Semua sistem sosial dan biologis sebenarnya tidak termasuk golongan tradisional ini. Oleh karena itu, organisasi sebagai kumpulan manusia yang bersifat sosial biologis, kurangilah tepat kalau pendekatan yang digunakan adalah tertutup, sebab sistem sosial dan biologis bersifat dinamis dan berada dalam interaksi hubungan yang dinamis dengan lingkungannya. Kondisi semacam ini, membuat semua sistem sosial dan biologis dapat menerima bahan-bahan masukan (*inputs*) dan mentransformasikan bahan-bahan masukan tersebut sebagai produksinya dengan cara yang sama ke pihak lain.

Dengan demikian sistem sosial dan biologis ini juga dapat melakukan ekspor produksinya ke pihak lain. Sistem semacam ini tidak hanya terbuka bagi lingkungannya, tetapi juga terbuka bagi dirinya sendiri. Buckley menyebutkannya sistem terbuka ini menyesuaikan pada lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen di dalam organisasi itu sendiri.



Sistem terbuka mempunyai interaksi hubungan yang berkelanjutan (*continual interactions*) dengan lingkungannya dan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan yang dinamis sementara itu sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berlanjut untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Dan organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis dan senantiasa berubah, bukannya sebagai mesin yang gerak operasinya ajek, rutin dan statis.

Bahan-bahan masukan yang berasal dari lingkungan diterima oleh sesuatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Dan lingkungan memberikan umpan balik (*feed back*) kepada organisasi. Umpan balik ini sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses di dalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya. Karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru untuk melanjutkan kelangsungan hidupnya.

### ***Konsep Perspektif***

Bentuk lain dari pembagian atau pengelompokan teori-teori organisasi adalah konsepsi perspektif yang ditemukan oleh Edgar Huse dan James Bowditch. Pada aslinya konsep perspektif ini untuk dipergunakan pengelompokan

manajemen didekati dari teori sistem. Akan tetapi inti pembahasannya dapat dipergunakan pula untuk bahasan-bahasan organisasi. Itulah sebabnya berikut ini dikemukakan konsep perspektif tersebut.

Menurut Huse dan Bowditch, mereka menggolongkan perspektifnya atas 3 golongan, yakni: Perspektif I, Perspektif II, dan Perspektif III.

### ***Perspektif I***

Dalam perspektif I, intinya sama dengan paham tradisional yang melihat organisasi atau manajemen dari perspektif rancangan yang berstruktur. Aliran-aliran dalam perspektif ini hanya memikirkan isu-isu tentang bagaimana organisasi seharusnya disusun, fungsi-fungsi yang seharusnya dijalankan, siapa-siapa yang seharusnya menjadi pimpinan dan bawahan, dan gaya kepemimpinan apa yang seharusnya dijalankan.

Ada tiga komponen yang mempunyai latar belakang sejarah yang berbeda satu sama lain yang merupakan isi dari perspektif ini. Tiga komponen itu antara lain: (1) Aliran Prinsip-prinsip Universal dari manajemen atau organisasi, (2) Aliran struktural dan (3) Aliran Manajemen Ilmiah.

Aliran Prinsip Universal, berpijak pada pendapat Henri Fayol yang menyatakan bahwa sesuatu organisasi itu diatur berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- Adanya pembagian kerja
- Adanya otoritas dan tanggung jawab
- Adanya disiplin

- Adanya kesatuan komando
- Adanya kesatuan pengarahan
- Adanya sistem penggajian
- Adanya sentralisasi
- Adanya jenjang pengawasan
- Dan lain sebagainya.

*Aliran Struktural*, berlandaskan pada pendapat dari salah satu pelopornya yakni Max Weber, sosiolog Jerman yang kenamaan itu. Sebagian pendapat Weber ini telah dikemukakan di depan (lihat pula bab I). Inti dari pendapat Weber ini melihat organisasi sebagai suatu tatanan birokrasi yang berstruktur yang melangsungkan kegiatannya sesuai dengan aturan-aturan.

*Aliran manajemen Ilmiah*, yang dipelopori oleh Frederick W. Taylor memberikan lebih banyak penekanan pada pengukuran kerja yang dilakukan oleh para pekerja, dibandingkan dari prinsip-prinsip organisasinya sendiri. Namun demikian, aliran ini memberikan sumbangan yang besar pula terhadap pengaturan-pengaturan kerja ke dalam tugas-tugas organisasi. Sebagaimana dikatakan aliran ini termasuk aliran tradisional, karena menempatkan manusia dalam organisasi sebagai mesin. Atau lebih tepatnya organisasi dianggap sebagai mesin yang harus berputar untuk menghasilkan produksi yang efektif dan efisien. Perasaan orang-orang, kepribadiannya, dan kelompok-kelompok dalam organisasi itu menurut aliran ini tidak penting. Hasil dari aliran ini terciptanya penalaran gerak dan waktu (*motion and time study*) yang dilakukan para pekerja.

## **Perspektif II**

Huse dan Browditch menamakan perspektif ini dengan aliran pekerjaan (*work-flow*). Teori organisasi dan manajemen dalam kelompok perspektif ini secara pokok memikirkan bagaimana sesuatu informasi dapat disampaikan dengan melalui sarana-sarana tertentu. Pemikiran semacam ini banyak mempergunakan pendekatan sistematis, sebab sangat dekat dengan penggunaan komputer dan simulasi. Dalam perspektif II ini, komponennya terdiri dari pendekatan riset operasional (*operation research*). Pada waktu Perang Dunia I, analisa matematis pada setiap operasi militer telah banyak dipergunakan. Dan pada waktu Perang Dunia II usaha analisa matematis itu diwujudkan dalam bentuk riset operasional di Inggris yang kemudian secara lambat dikembangkan oleh militer Amerika Serikat. Baru sekitar tahun 1950 riset operasional mulai benar-benar dikembangkan di Amerika Serikat. Salah satu pertimbangan penggunaan riset operasional pada waktu Perang Dunia II adalah adanya kebutuhan untuk mengalokasikan pesawat-pesawat pengintai supaya bisa mendeteksi konvoi kapal-kapal lawan di laut. Dengan mengenali pola dan kecenderungan kapal-kapal lawan, dan kemampuan pesawat-pesawat pengintai untuk mengkaver sejumlah medan dalam waktu yang telah ditentukan, komandan-komandan perang mampu secara tepat mengurangi pesawat-pesawat pengintai dan menambah efektivitas pengawasan mereka terhadap jalur lintas kapal-kapal musuh di laut.

Operasi semacam ini mempergunakan teknik-teknik yang kemudian dikenal sebagai riset operasional. Adapun ciri-ciri dari riset operasional ini antara lain:

- Melakukan formulasi persoalan
- Menyusun konstruksi model matematis untuk menampilkan suatu sistem yang sedang dipelajari
- Menarik suatu kesimpulan dari model yang disusun tersebut.
- Menguji model dan kesimpulan-kesimpulan yang ditarik dari model tersebut.
- Menetapkan kontrol atas kesimpulan-kesimpulan yang diambil.
- Mengambil kesimpulan itu untuk dilaksanakan implementasi.

### **Perspektif III**

Perspektif ini dinamakan perspektif kemanusiaan (*the human perspective*). Pandangan pemikiran dalam perspektif ini ialah menekankan bahwa unsur manusia dalam setiap kerja kelompok dirasakan lebih penting daripada sekedar struktur dan hirarki yang membentang pada setiap jajaran organisasi. Alfred Binet yang memulai pertama kali melakukan uji coba terhadap perbedaan kecerdasan setiap orang, dan kemudian Hugo Munsterberg merancang suatu program latihan bagi sopir-sopir yang mengendarai truk-lori (*trolley-cars*). Dari uji coba dan program latihan tersebut, maka kemudian dapat diketahui bahwa ada faktor lain yang amat menentukan pada setiap usaha kerja sama itu mencapai sukses. Faktor itu ialah akibat yang ditimbulkan dari kelompok kerja (*the work group*). Dan hanya dari kelompok kerja inilah kemudian dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan dan perasaan-perasaan para pekerja.

Perspektif ini tidak jauh berbeda dengan paradigma organisme seperti yang diterangkan di muka. Kedua-duanya memandang organisasi sebagai hal

yang dinamis, dan kedua-duanya meletakkan unsur manusia sebagai unsur yang sangat menentukan dalam setiap organisasi.

Ada tiga unsur yang menonjol sebagai komponen dari perspektif kemanusiaan ini. Ketiga komponen itu antara lain:

1. Aliran Hubungan Kemanusiaan (*Human Relations School*),
2. Aliran Pengembangan Organisasi (*Organizational Development School*), dan
3. Aliran Pemikiran Multidimensi (*The Multidimensional Theorists*)

Aliran Hubungan Kemanusiaan ini timbul, akibat karena unsur manusia sebagai salah satu unsur produksi kurang diperhatikan. Saat ini efisiensi kerja dan intensitas produksi sangat ditekankan, sehingga unsur manusia dilupakan. Aliran ini dimulai dari kelompok sarjana-sarjana Harvard dan Elton Mayo, termasuk juga Fritz Roethlisberger melakukan penelitian di Hawthome (lihat Bab I). dari hasil penelitian Hawthome ini kemudian diketahui bahwa sikap, moral, dan perasaan pekerja, beserta akibat-akibat yang ditimbulkan dari setiap usaha produksi. Hal-hal ini dapat dipergunakan sebagai petunjuk dalam melakukan pengawasan.

Aliran Pengembangan Organisasi ini awal mulanya sulit diketahui secara pasti, karena aliran ini sebagai perkembangan lebih lanjut dari aliran hubungan kemanusiaan. Barangkali tindakan yang bisa memberikan petunjuk dari awal timbulnya aliran ini ialah usaha-usaha yang dilakukan oleh Kurt Lewin, L. Coch, dan J.R.P French yang dipandang sebagai perintis dari usaha-usaha pengembangan organisasi ini. Dalam masa setelah perang dunia kedua, suatu penelitian dengan judul Mengatasi Hambatan dalam Perubahan (*Overcoming Resistance to Change*) di bawah pimpinan Coch dan French yang melakukan

penelitian pada perusahaan piyama, dapat dianggap sebagai usaha-usaha awal dari pengembangan organisasi ini.

Mendekat Perang Dunia II, Lippitt dan White (1939) melakukan suatu penelitian dan menemukan bahwa gaya kepemimpinan pada kelompok anak-anak dapat mempengaruhi proses dan hasil-hasil dari kelompok tersebut. Anak-anak dalam kelompok tersebut dengan gaya kepemimpinan yang otokratis akan menghasilkan banyak hal tetapi rendah kualitasnya, dibandingkan dengan kelompok yang dipimpin oleh gaya kepemimpinan demokratis. Sebagai tambahan dalam gaya kepemimpinan otokratis kelompok akan turun semangat kerjanya manakala pemimpin itu tidak ada, tetapi dalam gaya kepemimpinan demokratis dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan lain yang dijumpai oleh Lippitt dan White ialah gaya semaunya sendiri (*Laissez-Faire*) yang hasilnya jauh kurang berhasil dibanding dari dua gaya di atas.

Pada sekitar tahun 1946 Kurt Lewin dan kelompok kerjanya, mulai mengembangkan suatu kerangka tindakan dalam hubungannya dengan ilmu sosial dan psikologi Lewin mengembangkan suatu program yang dikenal dengan Latihan Kepekaan (*sensitivity training*), atau kelompok-T (T-group). Mulailah dilakukan penataran-penataran satu hari penuh, kemudian berkembang latihan dua minggu, dan bahkan lebih lama lagi. Dalam setiap penataran model kepekaan ini, para peserta diusahakan agar lebih sadar dan mengetahui kelebihan-kelebihan atau kelemahan-kelemahannya. Bagaimana mereka seharusnya berkomunikasi dengan lainnya dan bagaimana mereka mengubah perilakunya. Inilah cara-cara yang boleh dikatakan sebagai standar pada setiap pelaksanaan penataran model

kepekaan atau kelompok-T ini. Dan dari sinilah kemudian dikembangkan usaha pengembangan organisasi (PO) atau dalam literatur dikenal dengan nama *Organizational Development (OD)*.

Aliran Pemikir-pemikir Multidimensi, sebenarnya tidak jauh beranjak dari aliran kemanusiaan. Pemikir-pemikir ini melihat organisasi dari pelbagai dimensi, mulai dari motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg, Maslow, Vroom dan lain-lainnya, sampai kepemimpinan yang dipelopori oleh Blake, Mouton, Fiedler, Lawrence, Larch, Hersey dan Blanchard.

Herzberg yang merumuskan teori Motivasinya dilihat dari dua dimensi yakni manakala kondisi-kondisi kerja dan pengawasan itu menyenangkan dan baik, maka tidak akan dijumpai perasaan tidak puas dan kepuasan itu. Atau sama halnya dengan jika beberapa aspek isi dari pekerjaan seperti rasa pertanggungjawaban dan sifat pekerjaan itu menyenangkan, maka akan terdapat kepuasan kerja.

Multidimensi lain dikenalkan oleh Robert Blake dengan gaya kepemimpinan yang melihat dari dua dimensi *produksi* dan *orang-orang*. Ada kepemimpinan yang hanya memikirkan dimensi produksi saja, dan ada yang memikirkan dimensi orang-orang yang dipimpin, dan ada pula yang dua-duanya.

Fiedler melihat kepemimpinan dari tiga dimensi, yakni dimensi kekuasaan, dimensi hubungan atasan-bawahan, dan dimensi tugas pekerjaan.

Akhirnya Lawrence dan Larch, begitu juga Hersey dan Blanchard melihat kepemimpinan dari beberapa dimensi yang antara lain dengan memperhitungkan dimensi lingkungan dan situasi.



Dengan demikian pemikir-pemikir dari aliran ini ialah mencoba melihat organisasi dari beberapa dimensi. Oleh sebab itu aliran ini dinamakan aliran pemikir-pemikir multi dimensi.

### **3.7. RINGKASAN BAB III**

Manusia sebagai makhluk sosial senantiasa ada kecenderungan untuk berinteraksi dengan sesamanya. Kelompok merupakan perwujudan dari kebutuhan manusia untuk berinteraksi tersebut.

Dalam bab ini diuraikan perilaku kelompok dalam organisasi, termasuk uraian mengenai teori organisasi klasik atau tradisional maupun modern.

Banyak teori yang mengembangkan suatu anggapan mengenai awal mula terbentuknya kelompok. Mulai dari anggapan adanya kedekatan ruang kerja maupun daerah tempat tinggal mereka, sampai kepada alasan-alasan sosial lainnya. Sejumlah pegawai yang ruang kerjanya berdekatan satu sama lain akan ada kemungkinan bagi mereka untuk kelompok. Demikian pula beberapa ibu-ibu yang tempat tinggalnya berdekatan, cepat atau lambat mereka akan terhimpun dalam kelompok arisan. Kelompok dapat pula ditimbulkan karena adanya aktivitas-aktivitas, interaksi-interaksi, dan sentimen-sentimen, di antara beberapa orang. Semakin banyak aktivitas-aktivitas seseorang dilakukan dengan orang lain, semakin beraneka interaksi-interaksi, dan semakin kuat tumbuhnya sentimen-sentimen di antara mereka. Semakin banyak interaksi-interaksi di antara orang-orang, maka semakin banyak kemungkinan aktivitas-aktivitas dan sentimen yang ditularkan pada orang lain. Demikian pula semakin banyak aktivitas dan sentimen

yang ditularkan pada orang lain, dan semakin banyak sentimen seseorang dipahami oleh orang lain, maka semakin banyak kemungkinan ditularkan aktivitas dan interaksi-interaksi. Dalil semacam itu dikemukakan oleh George C. Homans dalam bukunya *The Human Group*.

Alasan-alasan praktis ekonomi membuat sekelompok orang bergabung dalam suatu serikat tubuh untuk menuntut kenaikan upah, juga memacu orang-orang yang tidak mempunyai penghasilan tetap, bergabung bekerja dalam proyek jalan layang Halim Cengkareng. Demikian pula alasan-alasan keamanan mendorong banyak pegawai negeri masuk ke dalam suatu golongan yang sedang memerintah supaya tidak dipecat sebagai pegawai negeri.

Adapun bentuk-bentuk kelompok itu dapat berupa kelompok primer yang lebih bersifat terjalinnya keakraban, hubungan tatap muka dengan tidak melalui perantara. Bentuk-bentuk lain misalnya bentuk formal dan informal, kelompok terbuka dan tertutup, dan bentuk kelompok referensi yang dipergunakan sebagai ukuran untuk menilai dirinya.

Orang tertarik pada orang lain sehingga terjalin hubungan kerja dalam suatu kelompok mempunyai dasar-dasar tertentu. Dasar-dasar daya tarik tersebut adakalanya karena adanya kesempatan untuk berinteraksi. Kesempatan berinteraksi ini dimungkinkan karena jarak fisik antara orang-orang tersebut berdekatan Jarak psikologis dan jarak yang ditimbulkan karena arsiteknya yang mengatur ruang kerja, perumahan, dan tempat hiburan yang atau rekreasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan orang-orang sering berjumpa dapat merupakan sebagai faktor daya tarik yang dipunyai masing-masing orang dapat

merupakan rangsangan daya tarik. Sebagai contoh orang-orang yang mempunyai status tinggi berkecenderungan mengumpul sesama orang yang statusnya tinggi. Tetapi orang-orang yang statusnya rendah lebih banyak tertarik pada orang-orang status tinggi, karena mempunyai keinginan supaya statusnya bisa naik. Kesamaan latar belakang dan kesamaan sikap merupakan faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam daya tarik ini. Adapun variabel-variabel yang ikut menentukan daya tarik seseorang di dalam menjalin hubungan kerja antaranya hasil, tingkat perbandingan, dan alternatif. Hasil adalah semua hadiah (*rewards*) dan biaya (*cost*) yang dihubungkan dengan hubungan kerja. Tingkat perbandingan adalah ukuran baku yang dipergunakan oleh seseorang untuk menilai kepuasannya dengan hubungan kerja. Tingkat ini merupakan posisi hadiah biaya minimum yang diinginkan dalam proses hubungan kerja. Alternatif dapat dirumuskan sebagai tingkat hasil yang paling rendah yang akan diterima oleh seseorang dalam kaitannya dengan tersedianya alternatif-alternatifnya.

Bentuk kelompok dalam organisasi yang seringkali dibicarakan dalam perilaku organisasi adalah panitia. Ada segi positif dan negatif dari panitia ini. Segi positif panitia antara lain pertimbangan-pertimbangan yang diambil bisa lebih luas dan menyatu karena banyak orang yang terlibat. Dua kepala lebih baik daripada satu kepala. Karena dari dua kepala akan keluar banyak pendapat, sedangkan satu kepala lebih sedikit akan dibandingkan dengan dua kepala tersebut. Panitia dapat dipergunakan sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi anggota-anggota kelompok di dalam ikut berpartisipasi memikirkan persoalan-persoalan kelompok. Adapun segi negatif dari panitia antara lain, menghamburkan

waktu, biaya, dan seringkali sebagai alat berlindung dari pertanggungjawaban perorangan. Lebih-lebih ketika ada kesalahan keputusan yang dibuat panitia, tidak ada satu orang pun mau bertanggung jawab. Itu adalah tanggung jawab panitia, demikian kata-kata elakan orang-orang dalam panitia.

Bab ini diakhiri dengan pembahasan mengenai paham-paham organisasi tradisional atau klasik dengan paham modern. Alat pembahasannya dengan mempergunakan paradigma dan metapora-metapora mekanisme dan organisme. Dengan memahami kedua paham organisasi tersebut akan lebih mudah mengetahui letak dari ilmu perilaku organisasi. Konsep tertutup dan terbuka, demikian pula perspektif I, II dan III dari Huse dan Bowditch dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengenal lebih jauh ilmu perilaku organisasi ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adizes, Ichak: *How to Solve the Mismanagement Crisis*, Los Angeles, MOOR, Inc., 1980.
- Alter, Steven; *Decision Support Systems; Current Practice and Continuing Challenges*, Menlo Park, California, Addison Wesley Publishing Company, 1980.
- Argyris, Chris: *Leadership and Interpersonal Behavior*, Holt New York, 1961.
- Barnard, Chester, *The Functions of The Executive*, Cambridge, Mass; Harvard University, 1938.
- Bass, Bernard M.; Deep, Samuel D (Edits); *Current Perspectives for Managing Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1970
- Beach, Dale S; *Personnel, the management of People at work*, 4<sup>th</sup> ed., New York, Macmillan Publishing Co, Inc, 1980.
- Bell, David E.; Keeney, Ralph L; dan Raiffa, Howard; *Conflicting Objectives in Decisions*, New York, John Willey & Sons, 1977.
- Bennis, Warren; *The Unconscious Conspiracy, Why Leaders Can't Lead*, New York, AMACOM, 1976.
- Bennis, Warren G.; "Leadership Theory and Administrative Behavior", *Administrative Science Quarterly*, December, 1959.
- Blake, Robert R. dan Mouton, Jane Srygley; *Consultation*, Reading Massachusetts, Menlo Park California. Addison-Wesley Publishing Comp 1976.

- Bowditch, James L.; Huse, Edgar F.; *Behavior Organizations: Systems Approach to Managing*, Menlo Park, California, Addison Wesley Publishing Company, 1973.
- Buckley, Walter.; "Society as a Complex Adaptive System". In Buckley (edt) *Modern System Research for the Behavioral Scientist*, Aldine Publishing Company, Chicago, 1968.
- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W.; *Personal Management: Concepts and Application*, Philadelphia, WB Saunders Company, 1979.
- Cartwright, Dorwin dan Zander, Alvin: *Group Dynamics*, 2<sup>nd</sup> ed., Evanston, Illinois, 1969
- Carver, Fred D.; Sergiovanni, Thomas J. (edts);; *Organizations and Human Behavior, Focus on Schools*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1969.
- Cayer, N. Joseph; *Managing Human Resources; an Introduction to Public Personnel Administration*, New York, ST. Martin Press, 1980.
- Craig, Robert L. (edt); *Training and Development Handbook, a guide to Human Resource Development*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1976.
- Dalton, Melville; *Men Who Manage*, New York, John Wiley & Sons, 1959.
- Davis, Keith; *Human Behavior at Work*, 4<sup>th</sup> ed., New York, McGraw-Hill Book Company 1972.
- Davis, Keith; *Organizational Behavior, a Book of Readings*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972.

- Dessler, Gary; *Human Behavior, Improving Performance at Work*, Reston, Virginia, Reston Publishing Company, Inc., 1979.
- Dessler, Gary; *Management Fundamental, Modern Principles and Practice*, 3<sup>rd</sup> ed. Reston, Virginia, Reston Publishing Company, 1982.
- Dessler, Gary; *Personnel Management*, 2<sup>nd</sup> ed., Reston, Virginia, Reston Publishing Company, 1981.
- De Vito, Joseph A; *The Interpersonal Communication Book*, New York, Harper & Row Publishers, 1976.
- Drucker, Peter F.; *Management*, New York, Harper & Row, 1974.
- Du Brin, Andrew J.; *Human Relations, a Job Oriented Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., Reston, Virginia, A Prentice-Hall Company, Reston Publishing Company, Inc.;1981.
- Duncan, W. Jack; *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1981.
- England, George W.; *Organizational Functioning in A Cross Cultural Perspective*. CARI, Kent State University, 1979.
- Etziomi, Amitai; *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1964.
- Festinger, Leon; Schacter, Stanley; and Back, Kurt,; *Social Pressure in Informal Group; A Study of Human Factors in Housing*, Standford, Calif, 1963.
- Fiedler, Fred E.; *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1967.

- Filley, Alan C.; House, Robert J.; Kerr, Steven; *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed., Glenview, Illinois, Scott Forman, 1976.
- Flippo, Edwin B.; *Management*, fourth ed., Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- French, Wendell L.; Bell, Cecil H. Jr.; Zawacki, Robert A. (Edts) *Organizational Development, Theory, Practice and Research*, Georgetown, Ontario, Dallas Texas, Business Publications, Inc., 1978.
- George, Claude S, Jr.; *The History of Management Thought*, 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1972.
- Gibson, James, L.; Ivancevich, John, M; Donnelly, James, H. Jr, *Organizational Behavior, Structure, Process*, 3<sup>rd</sup>, ed., Dallas, Business Publications, Inc., 1979.
- Greenlaw, Paul D.; *Readings in Personnel Management*, Philadelphia, W.B. Saunders, 1979.
- Gullahorn, John R.; "Distance and Friendship as Factors in the Gross Interaction Matrix", *Sociometry*, Vol 15, 1952.
- Haiman, Theo; Scott, William G.; *Management in The Modern Organization*, Boston, Houston, Miffin, 1970.
- Hall, Douglas T.; Bewen, Donald D.; Lewicki, Roy J.; Hall Francine S.; *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> Edt., New York, John Wiley and Sons, 1982.
- Hammer, W. Clay; *Organizational Shock*, New York, John Wiley and Sons, The St. Clair Seires in Management and Organizational Behavior, 1980.



- Hersey, Paul.; Blanchard, Kenneth H.; *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. 4<sup>th</sup>. ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc, 1982.
- Hodgetts, Richard M.; *Management-Theory, Process, and Practice*, Philadelphia, WB. Saunders Company, 1975.
- Homans, George C.; *The Human Group*, Hacourt, Brace and Word, New York, 1950.
- Hummel, Ralph P.; *The Bureaucratic Exrience*, St. Martin's Press, New York, 1977.
- Huse, Edgar F.; *Organizational Development and Change*, Los Angeles, California, West Publishing Co. 1975.
- Jucius, Michael J.; *Personnel Management*, Illinois, Richard D. Irwin., Inc., 7<sup>th</sup> edt, 1971.
- Jun, Jong S.; Storm, William Bruce; *Tomorrow's Organizations: Challenges and Strategies*, Glenview, Illinois, Scott, Foreman and Company, 1973.
- Kaufman, Herbert; *Administrative Feedback, Monitoring Subordinates Behavior*, Washington, D.C., The Brooking Institutions, 1973.
- Kelly, Joe; *Organizational Behavior, AN exixtentia-Systems Approach*, Revised Edition, Homewood, Illinois, Richard D. Iewin, Inc., 1974.
- Kimberly, John R.; Miles, Robert H.; *The Organizational Life Cycle*, San Francisco Jossey-Bass Publisher, 1980.
- Kipnis, David; *The Powerholders*, Chicago University of Chicago Press., 1976.

- Klingner, Donald E.; *Public Personnel Management; Context and Strategies*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.
- Kolasa, Blair J.; *Introduction to Behavior Science for Business*, Wiley, New York, 1969.
- Koontz, Harold; O. Donnel, Cyril: *Essentials of Management*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, McGraww-Hill Book Company, 1978.
- Korman, Abraham K.; *Industrial and Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1971.
- Lambright, W. Henry. (Syracuse University); "Preparing Public Manager for the Technological Issues of the 1980s". *Public Administration Review*, July/August, 1981.
- Leavitt, Harold J.; *Managerial Psychology, an Introduction to Individuals, pairs, and groups in Organization*, 4 th. ed., Chicago, London. The University of Chicago Press, 1978.
- Leavitt, Harold J.; Pinfield, Lawrence dan Webb, Eugene; (Edts),; *Organization of the Future, Interaction with the External Environment*, New York, Praeger Publishers, 1974.
- Lee, Robert D. Jr., ; *Public Personnel System*, Baltimor, University Park Press, 1979.
- Likert, Rensis; *New Paterns of Management*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Likert, Rensis: Likert, Jane, Gibson; *New Ways of Managing Conflict*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1976.

- Lorentzen, John F.; *The Manager's Personnel Problem Solver*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, 1980.
- Lott, B.E.; and Lott H.J., "Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction": A Review of Relationship with Antecedent and Consequent Variables, *Psychological Bulletin*, vol. 64, 1965.
- Luthans, Fred.; *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Book Company, 3 th., Edt., 1981.
- Lynton, Rolf P. dan Pareek, Udai; *Training for Development*, West Hartford, Connecticut, Kumarisan Press, 1978.
- Mager, Robert F. dan Beac, Kenneth M. JR.; *Developing Vocational Instruction*, Belmont, California, Pitman Learning, Inc., 1967.
- Mager, Robert F.; *Preparing Instructional Objectives*, 2<sup>nd</sup> ed., Belmont, California, Pitman Learning, Inc., 1975.
- McCroskey, James; Larson, Carl E.; Knapp, Mark L.; *An Introduction to Interpersonal Communication*, New Jersey Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971.
- Merrill, Harwood F. (edt.); *Classics in Management, Selections from the Historic Literature of Management*, New York, American Management Associations, 1960.
- Miller, James G.; "Living Systems; Basic Concepts", *Behavior Science*, July, 1965.
- Miles, Raymond E., *Theories of Management*, McGraw-Hill Co., New Yrok, 1975.

- Miner, John B.; *The Management Process, Theory, Research and Practice*, New York, The Macmillan Company, 1973
- Mintzberg, Henry; *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row, Publishers, 1973.
- Morgan, Gareth; Burrell, Gibson; *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Exeter, New Hampshire, Heinemann, 1979.
- Morgan, Marilyn A.; *Managing Career Development*, Van Nostrand Reinhold Company, 1980.
- Morris, William C. dan Sashkin, Marshall; *Organization Behavior in Action, Skill Building Experience*, St Paul, New York, Los Angeles, San Fransisco, West Publishing Co., 1976.
- Muller, Robert, Kirk,; *Career Conflict, Management's Inelegant Dysfunction*, Massachusetts, An Arthur D. Little Book, Lexington Books, 1978.
- Nadir, David A.; Hackman, J. Richard; Lawler III, Edward E.; *Managing Organizational Behavior*, Boston, Toronto, Little Brown and Company, 1979.
- Nadler, David; Tushman, Michael L; Hatvany, Nina G; *Managing Organizations, Readings and Cases*, Boston, Toronto Little, Brown and Company, 1982.
- Natemeyer, Walter E.; *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, Illinois Moore Publishing Company, Inc, 1978.
- Neisser, Ulric; *Cognition and Reality, Principles and Implication of Cognitive Psychology*, San Fransisco, W.H. Freeman and Company, 1976.
- Newcomb, Theodore M.; *The Acquaintance Process*, New York, Holt, 1961.

- Newland, Chester A.; MBO and Productivity Bargaining in the Public Sector”;  
*Public Employee Relation Library*, no. 45 International Personnel  
 Management Association, Chicago, Illinois, 1974.
- Newman, William H.; dan Summer, Charles E.; *The Process of Management,  
 Concepts, Behavior and Practice*, Englewood Cliffs, New Jersey,  
 Prentice-Hall, Inc., 1961.
- Nigro, Felix A., dan Nigro, Lloyd G.; *The New Public Personnel Administration*,  
 2<sup>nd</sup> Edition, Itasca III., FF Peacock Publisher, 1981.
- O’donnel, Cyrill: Harold Koontz, *Management*, 6ht edt., New York, McGraw-Hill  
 Book Company, 1976.
- Parrow, Charles; *Organizational Analysis; A sociologicalview*, California,  
 Brooks/Cole Publishing Company, 1976.
- Presthus, Robert; *The Organizational Society*, New York Knopf, 1962.
- Reddin, William J.; “The 3-D Management Style Theory”, *Training and  
 Development Journal*, April 1967.
- Reddin, Ellen P.; Howard Jane, dan Reese, T.W.; *Human Behavior, Analysis and  
 Application* 2<sup>nd</sup> ed., Iowa, Wm. C. Brown Company Publisher, 1966.
- Reitz, Joseph H.; *Behavior in Organization*, Homewood, Illinois, Richard D.  
 Irwin, 1977.
- Roethlisberger, Frist J, and Dickson, William J.; *Management and the Worker*,  
 Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939.
- Rogers, Everett M., Rogers, Rekha Agarwala; *Communication in Organizations*,  
 New York, The Free Press, Macmillan Publishing Co., 1976.

- Rosenzweig, James E.; Kas, Fremont E.; *Organization and Management, a System Approach*, New York, McGraw-Hill Book Company., 1970.
- Roy, Robert H.; *The Culture of Management*, Baltimor, London, The Johns Hopkins University Pres, 1981.
- Rue, Leslie W.; *The Culture of Management*, Baltimor, London, The Johns Hopkins University Press, 1981.
- Salaman, Graeme; Thompson, Kenneth (edts); *People and Organizations*, London, Longman the Open University Press, 1973.
- Scott, William G; Theo Haimann; *Management in the Modern Organization*, Houghton Mifflin, Boston, 1970.
- Scott, W. Richard.; “Theory of Organization”, dalam Robert E.L. Faris, ed.; *Handbook of Modern Sociology*, Chicago, Paul McNally and Co., 1964.
- Sigband, Norman B.; *Communication for Management*, Glenview, Illinois, Scott Foreman and Company, 1969.
- Simon, Herbert A; *Administrative Behavior, A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, 3<sup>rd</sup> ed., New York, The Free Press, Macmillan Publishing Co., Inc., 1976.
- Simon, Herbert A.; March, James G.; *Organization*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1958.
- Smith, HR.; *Management, Making Organizations Perform*, New York, Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.
- Stahl., O. Glenn; *Public Personnel Administration*, 7<sup>th</sup> ed.; New York, Harper & Row Publisher, 1976.

- Stogdill, Ralph M.; *Handbook of Leadership*, New York, The Free Press, 1974.
- Thomas, Howard; *Decision Theory and the Manager*, The Time Management Series, New York, N.J., Pitman Publishing Company, 1972.
- Thompson, Victor A.; *Bureaucracy and the Modern World*, Morristown N.J., General Learning Press, 1976.
- Tubbs, Stewart L., Moss, Sylvia; *Human Communication*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Random House, 1977.
- Urwick, Lyndall F.; *Committees in Organization*, the British Management Review by Management Journal, Ltd., 1933.
- Weber, Max.; *The Theory of Social and Economic Organization*, terj., A.M. Henderson dan Talcott Parson, New York, The Free Press, 1947.
- Weissenberg, Perter, *Introduction to Organizational Behavior, A Behavioral Science Approach to Understanding Organization*, Seranton, Intext Educational Publishers, 1981.
- Wolf, James F. dan Sherwood, Frank P.; "Coaching; Supporting Public Executive on the job", *Public Administration Review*, January/February 1981. hlm. 73-76.
- Ziller, R.C.; "Toward & Theory of Open and Closed Groups", *Psychological Bulletin*, vol 64, 1965.