

PRILAKU ORGANISASI: SUATU TINJAUAN PERSPEKTIF SEJARAH

Oleh:

Pipin Sri Sudewi

(Dosen STIE SATRIA Purwokerto)

Email: *phin_ojee@yahoo.com*

ABSTRAK

Perilaku Organisasi merupakan studi tentang organisasi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi dibentuk, bagaimana organisasi tumbuh dan , berkembang. Cabang ilmu ini mencakup banyak bidang diantaranya meliputi bidang-bidang seperti ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Perkembangan ilmu Perilaku Organisasi layak dipelajari supaya dapat diketahui bagaimana ilmu tersebut bermula dan berkembang serta teori-teori yang lahir dari pemikiran ilmuwan tentang organisasi. Perilaku organisasi mengenal banyak tokoh, antara lain Max Weber, Henry Fayol, McClelland, Stephen P Robbin, dsb.

Kata Kunci: *Perilaku Organisasi, Organisasi, Tokoh Organisasi*

PENDAHULUAN

Menurut **Stephen P Robbins**, *Perilaku Organisasi* merupakan suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi. Apa yang dipelajari, yaitu bagaimana perilaku: perorangan (individu) kelompok struktur.

Secara umum pengertian perilaku organisasi kemudian didefinisikan sebagai suatu disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana seharusnya perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi).

Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Sehingga bisa dikatakan bahwa mempelajari perilaku organisasi sama dengan melakukan studi tentang organisasi. Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi.

Prilaku organisasi kemudian didefinisikan dengan beragam oleh para ahli, antara lain:

1. Prof. Joe. Kelly

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari sifat-sifat organisasi, termasuk bagaimana organisasi di bentuk, tumbuh dan berkembang.

2. Drs. Adam Indrawijaya

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota

3. Drs. Sutrisna Hari, MM

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dinamika organisasi sebagai hasil interaksi dari sifat khusus (karakteristik) anggota dan sifat khusus (karakteristik) para anggotannya dan pengaruh lingkungan.

Jerald Greenberg dan **Robert A Baron** dalam studinya mengemukakan bahwa Perilaku organisasi mempelajari tiga determinan pokok dalam organisasi, yaitu perorangan, kelompok dan keorganisasian.

Dan menurut **Miftah Toha** dan **Reni Rosari** Perilaku organisasi mempunyai tiga dimensi, yaitu :

1) Dimensi Konsep

Dimensi konsep mencakup ilmu pengetahuan, sosiologi, antropologi budaya, dan seluruh elemen sosial yang mempengaruhi berdirinya ilmu pengetahuan yang saling berkaitan.

2) Dimensi Sistem

Dimensi sistem mencakup bagaimana proses manajemen yang dilakukan untuk melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien yang di kemas dengan pendekatan-pendekatan matematis atau logika.

3) Dimensi Manusia

Dimensi manusia adalah faktor penentu dalam organisasi yang tercermin dari ilmu psikologi. karena, adanya organisasi adalah adanya manusia.

Tokoh-tokoh perilaku Organisasi

Perkembangan Perilaku Organisasi diawali oleh beberapa tokoh utama yang melihat bahwa perilaku organisasi ternyata sangat penting untuk dipelajari karena dapat menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi.

Tiga tokoh awal perilaku organisasi adalah:

1. Max Weber

Seorang ahli ilmu sosial dari Jerman yang tertarik untuk menjelaskan persepsinya terhadap suatu pertumbuhan organisasi. Dia juga terkesan akan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh manusia yang kadang menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang tidak realistis dan menggunakan emosi semata.

Max Webber merupakan pemikir dalam ilmu-ilmu sosial, dalam teorinya Webber membahas bahwa untuk menciptakan nilai produksi yang tinggi suatu organisasi bisa melakukannya dengan menggunakan sistem birokrasi. Model birokrasi Webber digunakan diseluruh instansi besar di dunia. Untuk membuat kinerja perusahaan/lembaga lebih efektif dan efisien, birokrasi Webber menekankan pada aspek struktur yang perlu dibentuk dalam organisasi yang digunakan untuk mengukur suatu kenyataan.

Webber beranggapan bahwa manusia mempunyai batasan dalam bekerja sehingga membutuhkan manusia lain untuk bekerja.

Ciri-ciri Teori birokrasi Webber antara lain:

- a. Adanya spesialisasi, atau pembagian kerja
- b. Adanya hirarki yang berkembang
- c. Adanya suatu sistem dari suatu prosedur dan aturan-aturan
- d. Adanya hubungan-hubungan kelompok yang bersifat impersonalitas
- e. Adanya promosi dan jabatan yang berdasarkan atas kecakapan.

2. Henri Fayol

Henri fayol merupakan orang kedua yang berpengaruh dalam perkembangan perilaku organisasi. Secara garis besar Fayol mengatakan bahwa dalam meningkatkan kerja perusahaan perlu ada sistem yang mengatur secara administratif kerja para karyawannya atau dengan kata lain semua yang terlibat dalam sistem

harus mempunyai fungsi yang mendukung fungsi yang lainnya. Salah satu teori yang relevan dalam iklim organisasi yaitu "teori unit atau subsistem, bahwa perlu ada fungsi administrasi dari perencanaan, organisasi, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. teori ini menciptakan sistem yang positif dalam menciptakan kinerja yang optimal dalam organisasi.

3. *Frederick Winslow Taylor*

F W Taylor merupakan orang ketiga yang selalu dibicarakan dalam bidang perilaku organisasi, teori yang dikenal merupakan kontribusi Taylor di sebut ***scientific manajemen***. Teori ini sering di gunakan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar lebih efisien dan efektif.

Dari ketiga tokoh diatas maka dapat dilihat adanya hubungan antara teori satu dengan yang lainnya, ketiganya memiliki satu kasatuan yang integral dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi. Hal itu bisa diperhatikan dari dua teori yang dikemukakan oleh Weber dan Fayol, dengan sistem birokrasinya yang menyatakan bahwa organisasi perlu ada struktur dalam menciptakan kerja organisasi yang efektif kemudian dengan sistem administrasi yang mengatur perlu adanya fungsi yang jelas bagi para karyawan dalam bekerja. Sehingga dengan prinsip fungsional ini dapat membuat kerja karyawan dalam perusahaan lebih jelas.

Weber dan Taylor sering disebut sebagai tokoh perilaku organisasi dengan menggunakan pendekatan tradisional. Pendekatan tradisional yang diusung keduanya memberikan kontribusi dalam studi manajemen antara lain :

- a. Mengenalkan teori-teori rasional yang sebelumnya belum ada,
- b. Memusatkan perhatian pada peningkatan produktifitas dan kualitas
- c. Menyediakan mekanisme administratif yang sesuai bagi organisasi,
- d. Penerapan pembagian kerja,
- e. Meletakkan landasan mengenai efisiensi metode kerja dan organisasi,
- f. Mengembangkan prinsip-prinsip yang umum dalam manajemen.

Namun pendekatan ini kemudian banyak ditinggalkan karena hanya menekankan pada aturan-aturan formal, spesialisasi, pembagian tanggung jawab yang jelas dengan member perhatian relatif kecil terhadap arti penting personal dan kebutuhan sosial dari individu-individu yang berada dalam organisasi.

Perkembangan Teori Organisasi

Setelah Perang Dunia I, fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis tentang bagaimana faktor-faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Ini adalah transformasi yang didorong oleh penemuan tentang *Dampak Hawthorne*. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada tim, motivasi, dan aktualisasi tujuan-tujuan individu di dalam organisasi.

Para tokoh terkemuka pada tahap ini mencakup:

1. *Chester Barnard*

Mengemukakan Teori komunikasi kewenangan. Pikiran-pikiran baru mengenai organisasi muncul sejak Barnard mempublikasikan "*The Functions of the Executive*"-nya. Ia menyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur yang mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah, dan pemimpin berfungsi sebagai kekuatan yang terpadu.

Definisi Barnard mengenai organisasi formal menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Maka ia menyimpulkan bahwa "*Fungsi pertama seorang eksekutif adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi.*" Barnard juga menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama.

Empat syarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif, yaitu:

- a. Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud
- b. Orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi
- c. Orang tersebut percaya, pada saat ia memutuskan untuk bekerja sama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya
- d. Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melaksanakan pesan.

Empat syarat tersebut kemudian dikenal sebagai Teori Penerimaan Kewenangan, yakni kewenangan yang berasal dari tingkat atas organisasi sebenarnya merupakan kewenangan nominal. Barnard menunjukkan bahwa banyak pesan yang tidak dapat dianalisis, dinilai dan diterima, atau ditolak dengan sengaja. Tetapi kebanyakan arahan, perintah dan pesan persuasive termasuk ke dalam zona indifferen seseorang.

Seorang bawahan mungkin mau menerima suatu pesan dengan kehangatan dan penerimaan, sedangkan bawahan lainnya tidak mau menerima tetapi juga tidak berarti menolaknya, sedangkan bawahan lainnya lagi sama sekali menolak pesan tersebut.

Barnard menyamakan kewenangan dengan komunikasi yang efektif. Penolakan suatu komunikasi sama dengan penolakan kewenangan komunikator. Barnard menganggap teknik-teknik komunikasi (lisan dan tulisan) penting untuk mencapai tujuan organisasi tetapi juga menganggap teknik-teknik tersebut sebagai sumber masalah organisasi. Barnard menjadikan komunikasi sebagai bagian penting dari teori organisasi dan manajemen. Ia percaya bahwa komunikasi merupakan kekuatan organisasi.

2. *Mary Parker Follett (1868–1933)*

Seorang pekerja sosial untuk Amerika Serikat, konsultan dan pengarang berbagi buku dalam bidang demokrasi, hubungan antar manusia dan manajemen. Ia bekerja sebagai seorang ahli teori manajemen dan politik, yang kemudian dikenal memperkenalkan berbagai istilah seperti "**pemecahan konflik**," "**authority and power**," and "**tanggung jawab kepemimpinan**." Follett lahir dan besar dalam sebuah keluarga Quaker di Massachusetts. Pada tahun 1898 ia lulus dari Radcliffe College. Selama tiga puluh tahun berikutnya, ia menerbitkan berbagai buku, termasuk: *The Speaker of the House of Representatives* (1896) *The New State* (1918) *Creative Experience* (1924) *Dynamic Administration* (1941) (berisi koleksi pidato dan artikel).

Follett berpendapat bahwa fungsi organisasi dalam masalah kekuasaan adalah "dengan" dan bukan "atas." Ia menyadari sepenuhnya kondisi holistik komunitas ide yang maju atas "hubungan timbal balik" dalam suatu pemahaman atas berbagai aspek dinamis dari suatu individu dalam hubungannya dengan orang lain.

Follett membela pendapat yang mengandung prinsip integrasi, "pembagian kekuasaan." berbagai pendapatnya atas negosiasi, kekuasaan, dan partisipasi karyawan sangat berpengaruh dalam perkembangan pembelajaran organisasional.

3. *Frederick Herzberg*

Adalah seorang psikolog yang kemudian terkenal dengan ***Teori Dua Faktor***-nya. Herzberg berkeyakinan bahwa hubungan antara pekerja pada pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap pekerjaan ini sangat menentukan sukses atau kegagalan pekerja tersebut. Dalam penelitiannya Herzberg menyelidiki pertanyaan "Apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?" Ia meminta mereka menjelaskan situasi dimana mereka merasa baik dan buruk. Dari hasil pengklasifikasian respon-respon, Herzberg mengambil suatu kesimpulan bahwa jawaban yang diberikan responden ketika mereka senang berbeda dengan jawaban responden ketika mereka merasa tidak senang. Tentu saja hasil ini cukup membingungkan karena jawaban responden tidak konsisten dan situasional.

Dari hasil penelitiannya ditemukan perbedaan antara responden yang senang dan tidak senang, hal ini menyimpulkan bahwa ada dua faktor yang menyebabkannya.

Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Kepuasan kerja, yaitu faktor yang mempengaruhi langsung kepuasan kerja para pekerja.
- b. Ketidakpuasan kerja, yaitu faktor yang mempengaruhi langsung ketidakpuasan pekerja. Faktor pertama cenderung lebih kepada faktor intrinsik karena ketika mereka merasa senang mereka mengkaitkannya dengan diri mereka sendiri. Demikian pula sebaliknya.
- c. Faktor Ekstrinsik karena ketika mereka tidak senang, mereka cenderung menyalahkan faktor-faktor dari luar seperti lingkungan kerja.

Pandangan Herzberg ini mencoba meruntuhkan pandangan tradisional mengenai faktor kepuasan kerja. Pandangan tradisional menyatakan bahwa lawan kepuasan kerja adalah ketidakpuasan. Hal ini tidak terbukti dalam penelitian Herzberg. Jawaban responden ketika puas dan tidak puas memunculkan jawaban yang tidak bertentangan. Berbeda dengan pendapat Herzberg menyatakan bahwa

lawan kepuasan adalah tiada kepuasan dan lawan ketidakpuasan adalah tiada ketidakpuasan. Sehingga menyingkirkan faktor faktor yang tidak memuaskan kerja dari suatu pekerjaan tidak harus menyebabkan pekerjaan itu memuaskan dan memotivasi tetapi hanya menentramkan. Kepuasan akan terasa setelahnya, ketika pekerja sendiri merasakannya seperti prestasi, pengakuan, penghargaan dan sebagainya.

Melihat realita seperti ini dan berkaitan dengan motivasi pekerja, Herzberg menyarankan kepada semua pemimpin atau manajer apabila ingin memotivasi orang pada pekerjaannya maka, harus menyingkirkan dulu faktor ketidakpuasan. Setelah itu barulah manajemen menekankan faktor faktor higiene untuk memotivasi seperti dengan pengakuan, tanggung jawab, karir, prestasi dan lain lain. Dipilihnya faktor faktor tersebut untuk memotivasi, karena dinilai oleh banyak orang faktor tersebut dapat memberikan kepuasan untuk pekerja sendiri.

Kritik terhadap teori ini antara lain:

- a. Teori ini memberikan suatu penjelasan kepuasan kerja dan bukan membahas motivasi secara dominan
- b. Tidak digunakan ukuran keseluruhan kepuasan, karena walaupun seseorang dapat tidak menyukai suatu bagian dari pekerjaannya tetapi masih menerimanya dengan baik sehingga tidak dapat dinilai tidak puas.

Meskipun demikian, teori ini telah memberikan sumbangsih dengan menginspirasi banyak pemimpin dengan merekomendasi perluasan pekerjaan secara vertikal dengan pendelegasian tanggung jawab kepada bawahan.

4. **Abraham Maslow**

Abraham Maslow dilahirkan di Brooklyn, Newyork, pada 1908. Seorang Psikolog lulusan dari Universitas Wisconsin yang dikenal sebagai pelopor **aliran psikologi humanistik**. Ia memperoleh gelar bachelor pada 1930, master pada 1931, dan PhD pada 1934. Maslow kemudian memperdalam riset dan studinya di Universitas Columbia dan masih mendalami subjek yang sama. Di sana ia bertemu dengan mentornya yang lain yaitu Alfred Adler, salah satu kolega awal dari Sigmund Freud.

Pada tahun 1937-1951, Maslow memperdalam ilmunya di Brooklyn College. Di New York, ia bertemu dengan dua mentor lainnya yaitu Ruth Benedict seorang

antropologis, dan Max Wertheimer seorang Gestalt psikolog, yang ia kagumi secara profesional maupun personal. Kedua orang inilah yang kemudian menjadi perhatian Maslow dalam mendalami perilaku manusia, kesehatan mental, dan potensi manusia. Ia menulis secara mendalam dan tulisannya banyak meminjam dari gagasan-gagasan psikologi, namun dengan pengembangan yang signifikan. Penambahan tersebut khususnya mencakup hirarki kebutuhan, berbagai macam kebutuhan, aktualisasi diri seseorang, dan puncak dari pengalaman.

Abraham Maslow percaya bahwa manusia tergerak untuk memahami dan menerima dirinya sebisa mungkin. Teorinya yang sangat terkenal sampai dengan hari ini adalah teori tentang ***Hierarchy of Needs*** (Hirarki Kebutuhan). Kehidupan keluarganya dan pengalaman hidupnya memberi pengaruh atas gagasan-gagasan psikologisnya. Setelah perang dunia ke II, Maslow mulai mempertanyakan bagaimana psikolog-psikolog sebelumnya berpikir tentang manusia. Walau tidak menyangkal sepenuhnya, namun ia memiliki gagasan sendiri untuk mengerti jalan pikir manusia.

Psikolog humanis percaya bahwa setiap orang memiliki keinginan yang kuat untuk merealisasikan potensi-potensi dalam dirinya, untuk mencapai tingkatan aktualisasi diri. Untuk membuktikan bahwa manusia tidak hanya bereaksi terhadap situasi yang terjadi di sekelilingnya, tapi untuk mencapai sesuatu yang lebih, Maslow mempelajari seseorang dengan keadaan mental yang sehat, dibanding mempelajari seseorang dengan masalah kesehatan mental. Hal ini menggambarkan bahwa manusia baru dapat mengalami "puncak pengalamannya" saat manusia tersebut selaras dengan dirinya maupun sekitarnya. Dalam pandangan Maslow, manusia yang mengaktualisasikan dirinya, dapat memiliki banyak puncak dari pengalaman dibanding manusia yang kurang mengaktualisasi dirinya.

Maslow menggunakan piramida sebagai peraga untuk memvisualisasi gagasannya mengenai teori hirarki kebutuhan. Menurut Maslow, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut memiliki tingkatan atau hirarki, mulai dari yang paling rendah (bersifat dasar/fisiologis) sampai yang paling tinggi (aktualisasi diri). Adapun hirarki kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis/ dasar

- b. Kebutuhan akan rasa aman dan tentram
- c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi
- d. Kebutuhan untuk dihargai
- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri

Pada perkembangannya, teori ini juga mendapatkan kritik. Hal ini karena adanya sebuah loncatan pada piramida kebutuhan Maslow yang paling tinggi, yaitu kebutuhan mencapai aktualisasi diri. Kebutuhan itu sama sekali berbeda dengan keempat kebutuhan lainnya, yang secara logika mudah dimengerti. Seakan-akan ada missing link antara piramida ke-4 dengan puncak piramida.

5. *David McClelland*

McClelland, lahir di Mt. Vernon in New York State. Seorang sarjana seni dari Universitas Wesleyan tahun 1938, dan pada tahun berikutnya mendapatkan gelar MA dari University of Missouri. Ia menerima gelar PhD dari Universitas Yale. Dalam perkembangan karirnya ia kemudian dianugerahi American Psychological Association Award untuk Distinguished Kontribusi Ilmiah.

Dari hasil penelitiannya McClelland mengemukakan bahwa ada tiga hal pokok yang melatar belakangi motivasi seseorang:

a. The Need for Achievement (n-ach) atau merupakan Kebutuhan akan Prestasi / pencapaian

Kebutuhan akan prestasi adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar yang tinggi. Orang yang memiliki n-ach tinggi biasanya selalu ingin menghadapi tantangan baru dan mencari tingkat kebebasan yang tinggi.

Sebab-sebab seseorang memiliki n-ach yang tinggi di antaranya adalah karena mendapat pujian dan imbalan akan kesuksesan yang dicapai, sehingga timbul perasaan positif dari prestasi, dan muncul keinginan untuk menghadapi tantangan.

Tentunya imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan dari masyarakat.

b. The Need for Authority and Power (n-pow)

Merupakan Kebutuhan seseorang akan Kekuasaan/power. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain.

Menurut Mclelland, ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu kekuasaan pribadi dan kekuasaan sosial. Contoh kekuasaan pribadi adalah seorang pemimpin perusahaan yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan ke mana perusahaannya akan bergerak. Sedangkan kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh pemimpin seperti Nelson Mandela, yang memiliki kekuasaan dan menggunakan kekuasaannya tersebut untuk kepentingan sosial, seperti misalnya perdamaian.

c. The Need for Affiliation (n-affil) Kebutuhan akan Afiliasi/Keanggotaan

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan **hubungan** yang baik dengan orang lain. Orang merasa ingin **disukai dan diterima** oleh sesamanya. McClelland mengatakan bahwa kebutuhan yang kuat akan afiliasi akan mencampuri objektivitas seseorang. Sebab, jika ia merasa ingin disukai, maka ia akan melakukan apapun agar orang lain suka akan keputusannya.

Sedangkan, sebab-sebab n-affil dari seseorang bisa bermacam-macam, dan salah satu contohnya bisa Anda lihat dari tragedi 11 September di Amerika Serikat. Setelah kejadian tersebut, banyak orang-orang Amerika yang melupakan kepentingan mereka dan memilih untuk bersatu sehingga mereka memiliki rasa aman.

6. Victor Vroom

Victor Vroom adalah seorang profesor sekolah bisnis di Yale School of Management, yang lahir pada tanggal 9 Agustus 1932 di Montreal, Kanada. Dia meraih gelar PhD dari University of Michigan.

Penelitian utama Vroom adalah pengujian antara harapan dan motivasi. Dalam teori harapan dari motivasinya, ia mencoba untuk menjelaskan mengapa orang memilih untuk mengikuti kursus tertentu tindakan dalam organisasi, khususnya dalam pengambilan keputusan dan kepemimpinan. Bukunya yang paling terkenal adalah *Work and Motivation*, *Leadership and Decision Making* and *The New*

Leadership (Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan dan The Kepemimpinan Baru). Vroom juga menjadi konsultan untuk beberapa perusahaan seperti GE dan American Express.

Teori Vroom's mengasumsikan bahwa perilaku hasil dari pilihan sadar di antara berbagai alternatif tujuannya adalah untuk memaksimalkan kesenangan dan meminimalkan rasa sakit. Elemen kunci dari teori ini kemudian disebut sebagai Harapan (E), perantaranya (I), dan Valence (V). Kritik terhadap pemahaman teori adalah bahwa masing-masing faktor merupakan keyakinan.

Teori Harapan Victor Vroom berkaitan dengan motivasi dan manajemen. Bersama dengan Edward Lawler dan Porter Lyman, Vroom menyatakan bahwa hubungan antara perilaku orang-orang di tempat kerja dan tujuan mereka tidak sederhana pertama kali dibayangkan oleh para ilmuwan lain. Vroom menyadari bahwa kinerja karyawan didasarkan pada faktor-faktor individu seperti kepribadian, ketrampilan, pengalaman pengetahuan, dan kemampuan.

Teori harapan mengatakan bahwa individu memiliki set berbeda tujuan dan dapat termotivasi jika mereka percaya bahwa:

- a. Ada korelasi positif antara upaya dan kinerja,
- b. Kinerja menguntungkan akan menghasilkan pahala yang diinginkan,
- c. Sebuah hadiah akan memuaskan kebutuhan yang penting,
- d. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan cukup kuat untuk membuat usaha berharga.

Teori Harapan Vroom's didasarkan atas tiga keyakinan berikut:

- a. Valensi (Valence mengacu pada orientasi emosional seseorang yang dimiliki sehubungan dengan hasil atau manfaat yang didapatkan. Keinginan seorang karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan hal-hal yang ekstrinsik seperti uang, promosi, waktu-off, manfaat atau kebutuhan intrinsik seperti kepuasan atau hadiah. Sehingga Manajemen harus menemukan “apa” yang menjadi nilai dari karyawan.
- b. Harapan (Karyawan memiliki harapan yang berbeda dan tingkat keyakinan yang berbeda pula tentang apa yang mampu mereka lakukan). Manajemen harus menemukan apa yang sumber daya, pelatihan, atau karyawan perlu pengawasan.

- c. Instrumentality (Persepsi karyawan terhadap janji pimpinan untuk memenuhi keinginan mereka). Manajemen harus memastikan bahwa janji-janji penghargaan terpenuhi dan bahwa karyawan menyadari hal itu.

Vroom menunjukkan bahwa keyakinan karyawan tentang Harapan, perantara, dan Valence berinteraksi secara psikologis untuk menciptakan kekuatan motivasi sehingga karyawan bertindak dengan cara yang mendatangkan kesenangan dan menghindari rasa sakit. Gaya ini dapat 'dihitung' melalui rumus berikut: $\text{Motivasi} = \text{kelambu} \times \text{Harapan (perantara)}$. Formula ini dapat digunakan untuk menunjukkan dan memprediksi hal-hal seperti kepuasan kerja, pilihan pekerjaan seseorang, kemungkinan tinggal di pekerjaan, dan salah satu upaya mungkin pengeluaran di tempat kerja.

Teori Vroom's menunjukkan bahwa individu akan mempertimbangkan hasil yang terkait dengan berbagai tingkat kinerja (dari seluruh spektrum kemungkinan kinerja), dan memilih untuk mengejar tingkat yang menghasilkan hadiah terbesar baginya.

Harapan mengacu pada kekuatan keyakinan seseorang tentang apakah atau tidak kinerja tertentu dicapai. Dengan asumsi semua hal lain adalah sama, seorang karyawan akan termotivasi untuk mencoba sebuah tugas, jika dia percaya bahwa itu bisa dilakukan. Harapan dari kinerja ini dalam probabilitas dianggap dapat mulai dari nol (kasus "Aku tidak bisa melakukannya!") Untuk 1.0 ("Aku tidak diragukan lagi bahwa saya bisa melakukan pekerjaan ini!")

Sejumlah faktor yang dapat berkontribusi terhadap persepsi harapan karyawan:

- a. tingkat kepercayaan terhadap keterampilan yang dibutuhkan untuk tugas
- b. jumlah dukungan yang dapat diharapkan dari atasan dan bawahan
- c. kualitas bahan dan peralatan
- d. ketersediaan informasi yang berhubungan

Teori Vroom's mengasumsikan bahwa perilaku hasil dari pilihan sadar di antara berbagai alternatif yang tujuannya adalah untuk memaksimalkan kesenangan dan meminimalkan rasa sakit.

7. Elton Mayo

Merupakan tokoh teori perilaku organisasi dengan ***Pendekatan hub.kerja kemanusiaan (human relation approach.)***

Pendekatan hubungan kerja kemanusiaan memberikan beberapa sumbangan pemikiran dan hipotesisi baru, antara lain:

- a. Secara eksplisit pertama kali mengenalkan peranan dan pentingnya hubungan interpersonal dalam perilaku kelompok,
- b. Secara kritis menguji kembali hubungan antara gaji dan motifasi
- c. Mempertanyakan anggapan bahwa masyarakat merupakan kelompok individu yang berusaha untuk memaksimalkan pemenuhan kepentingan personalnya,
- d. Menunjukkan bagaimana sistem teknis dan sistem sosial saling berhubungan,
- e. Menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan produktifitas.

Tetapi Pendekatan yang digunakan oleh Elton Mayo ini memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Mengesampingkan pengaruh struktur organisasi terhadap perilaku individu,
- b. Memandang organisasi sebagai sistem tertutup dan mengabaikan kekuatan lingkungan politik, ekonomi, dan lingkungan yang lain,
- c. Tidak menjelaskan pengaruh kesatuan kerja terhadap sikap dan perilaku individu,
- d. Meremehkan motifasi keinginan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan sendiri berkaitan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan,
- e. Memusatkan perhatian pada pengaruh kelompok kecil namun mengabaikan pengaruh struktur sosial yang lebih luas.

Perkembangan Perilaku Organisasi berlanjut pada saat dan sesudah Perang Dunia II. Pada masa ini terjadi pergeseran yang lebih besar dalam bidang ini, ketika penemuan logistik besar-besaran dan penelitian operasi menyebabkan munculnya minat yang baru terhadap sistem dan pendekatan rasionalistik terhadap studi organisasi. Termasuk didalamnya perilaku dalam organisasi juga mengalami hal-hal yang baru, harapan baru, keinginan-keinginan baru, budaya dan dimensi yang baru pula.

Pada tahun 1960-an dan 1970-an, bidang Perilaku Organisasi ini berkembang dan sangat dipengaruhi oleh faktor psikologi sosial dan tekanan dalam studi akademiknya dipusatkan pada penelitian-penelitian yang bersifat kuantitatif.

Kemudian berkembang pada tahun 1980-an, penjelasan-penjelasan budaya tentang organisasi dan perubahan menjadi bagian yang penting dari studi ini. Metode-metode kualitatif dalam studi ini menjadi makin diterima, dengan memanfaatkan pendekatan-pendekatan dari antropologi, psikologi dan sosiologi.

Pada masa sekarang Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang berkembang sangat pesat dan terdiri dari beraneka ragam hal yang baru . Bidang ini juga semakin diminati oleh ilmuwan untuk dijadikan penelitian dan menemukan hal yang baru. Terbukti dengan banyaknya peneliti-peneliti yang mendalami aspek Perilaku Organisasi seperti Harell dan Stahl, Albert et al., Sekaran dan Snodgrass, Denison, Kotter and Heskett, dsb.

Bidang ini sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dengan para praktisi seperti Peter Drucker dan Peter Senge yang mengubah penelitian akademik menjadi praktik dalam kegiatan-kegiatan bisnis.

Perilaku organisasi menjadi semakin penting dalam ekonomi global ketika orang dengan berbagai latar belakang dan nilai budaya harus bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Namun bidang ini juga semakin dikritik sebagai suatu bidang studi karena asumsi-asumsinya yang etnosentris dan pro-kapitalis. Tetapi pada masa sekarang semua komponen dalam organisasi membutuhkan ilmu-ilmu yang dipelajari agar organisasi mampu mempertahankan diri dan berkembang selaras dengan perkembangan bidang-bidang yang mempengaruhinya seperti ekonomi, psikologi, antropologi dan sosiologi, bahkan bidang-bidang lain yang tidak terkait langsung dengan organisasi seperti hukum, teknologi dsb.

Dengan memahami organisasi maka manajer diharapkan mampu mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dalam menghadapi karyawan dan juga sebaliknya karyawan juga menjadi tahu bagaimana sikap manajer dan bagaimana perilaku yang layak diterapkan dalam organisasi. Hal tersebut diharapkan akan membuat organisasi berkembang secara efektif dan efisien sehingga tercapai cita-cita organisasi dan seluruh komponen yang berada di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Carey, *The Hawthorne Studies: A Radical Criticism*, American Sociological Review, June 1967

D.A. Wren, 1994, *The Evolution of Management Thought*, Edisi keempat, John Wiley & Sons, New York

Deliarnov, *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*

Michael E. Porter, Agus Maulana, 1980, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Penerbit Erlangga, Jakarta

Stephen P Robbin, 2003, *Perilaku Organisasi*, jilid dua, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta