

# BOOK REVIEW OF THEORIES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

By John B. Miner

(Research Professor of Management and Coordinator of Doctoral Programs for the  
College of Business Administration Georgia State University)

Hinsdale, Illinois: The Dryden Press. 1980.

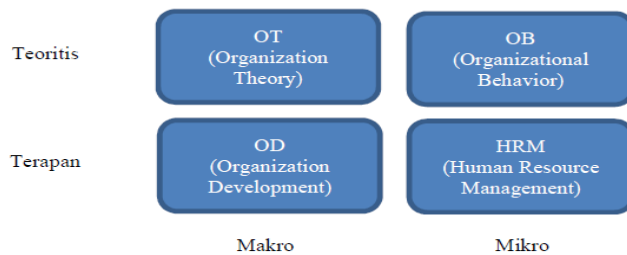
Reviewed By: Nur Hasanah

## Pendahuluan

Kinicki & Fugate (2018) menyatakan bahwa istilah perilaku organisasional (OB) menggambarkan bidang interdisipliner yang didedikasikan untuk memahami dan mengelola orang di tempat kerja. Untuk mencapai tujuan ini, OB mengacu pada penelitian dan praktik dari berbagai disiplin ilmu, termasuk Antropologi, Ilmu politik, Ekonomi, Psikologi, Etika, Sosiologi, Manajemen, Statistik, Teori Organisasi, dan Konseling kejuruan. Dari daftar ini kita dapat melihat bahwa OB menarik sangat banyak disiplin ilmu terapan dari banyak sumber. OB menjelaskan perspektif kontingensi (premis OB kontemporer), dan mengeksplorasi pentingnya keterampilan keras dan lunak.

Senada dengan Kinicki & Fugate (2018), Gibson et al. (2012) sebenarnya juga telah menyatakan bahwa Ilmu-ilmu perilaku — terutama psikologi, sosiologi, ilmu politik, dan antropologi budaya — telah memberikan kerangka dasar dan prinsip-prinsip untuk bidang perilaku organisasional. Setiap disiplin ilmu perilaku memberikan fokus yang sedikit berbeda, kerangka kerja analitis, dan tema untuk membantu manajer menjawab pertanyaan tentang diri mereka sendiri, non manajer, dan kekuatan lingkungan (misalnya Persaingan, persyaratan hukum, dan perubahan sosial / politik).

Luthans (2011) menyatakan bahwa bidang perilaku organisasional sekarang ini adalah disiplin akademik yang sudah diterima dengan baik. Seperti halnya upaya akademik lainnya yang relatif baru, bagaimanapun masih ada beberapa titik kasar dan efek samping di sepanjang jalan. Selain kontroversi akademik yang sehat mengenai pendekatan teoritis atau temuan penelitian, mungkin masalah terbesar yang harus diatasi oleh perilaku organisasional adalah krisis identitas. Sejak awal, bidang perilaku organisasional harus menjawab pertanyaan seperti: Apakah ini merupakan upaya untuk mengganti semua manajemen dengan konsep dan teknik ilmu perilaku? Bagaimana, jika sama sekali berbeda dari psikologi terapan atau industri tradisional? Untungnya, pertanyaan-pertanyaan ini sekarang telah dijawab dengan memuaskan oleh sebagian besar akademisi manajemen, ilmuwan perilaku, dan praktisi manajemen. Mari kita lihat gambar di bawah ini.



Gambar 1.  
Hubungan Perilaku  
Organisasional dengan  
Disiplin Terkait Lainnya

Sumber: Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.

Gambar 1. menunjukkan secara umum hubungan antara perilaku organisasional (OB) dan disiplin ilmu terkait teori organisasi (OT), pengembangan organisasi (OD), dan manajemen sumber daya manusia (SDM). Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1, OB cenderung lebih berorientasi teoritis dan pada tingkat analisis mikro. Secara khusus, OB menarik banyak kerangka teori ilmu perilaku yang berfokus pada pemahaman dan menjelaskan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Seperti halnya dengan ilmu-ilmu lain, OB mengumpulkan bukti dan menguji teori dengan metode penelitian ilmiah yang dapat diterima. Singkatnya, perilaku organisasional dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi (Luthans, 2011).

Senada dengan Luthans (2011), Robbins (1990) sebenarnya telah menyatakan bahwa perilaku organisasional mengambil pandangan mikro — menekankan individu dan kelompok kecil. Ini berfokus pada perilaku dalam organisasi dan serangkaian variabel kinerja dan sikap karyawan yang sempit — produktivitas karyawan, absensi, turnover, dan kepuasan kerja adalah yang paling sering dilihat. Topik perilaku individu yang dipelajari dalam OB meliputi persepsi, nilai, pembelajaran, motivasi, dan kepribadian. Topik grup mencakup peran, status, kepemimpinan, kekuasaan, komunikasi, dan konflik.

Teori mikro dalam perilaku organisasional berkaitan dengan perilaku dan sifat individu dan kelompok kecil dalam organisasi. Ini telah sangat dipengaruhi oleh psikologi dan banyak ahli teori semacam ini pada awalnya dilatih di bidang itu. Pemahaman yang baik tentang pendekatan mikro dapat diperoleh dari membaca tulisan Staw (1991). Motivasi, kepemimpinan, dan pembangunan tim pada dasarnya adalah mata pelajaran mikro, meskipun teori-teori di bidang ini mungkin berisi variabel di luar lingkup tersebut (Miner, 2006).

Sebaliknya, teori organisasi mengambil perspektif makro. Unit analisisnya adalah organisasi itu sendiri atau sub unit utamanya. OT berfokus pada perilaku dari organisasi dan menggunakan definisi efektivitas organisasi yang lebih luas. OT tidak hanya memperhatikan kinerja dan sikap karyawan tetapi juga dengan kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk beradaptasi dan mencapai tujuannya (Robbins, 1990).

Miner (2006) juga mengatakan bahwa teori makro fokus pada perilaku dan sifat organisasi, bukan individu dan kelompok. Bagian dari organisasi mungkin juga menjadi perhatian, dan demikian juga lingkungan di sekitar organisasi. Sosiologi telah memainkan peran dalam pengembangan teori makro yang sangat mirip dengan yang dimainkan oleh psikologi dalam teori mikro. Dalam artikel pendamping artikel Staw (1991), Pfeffer (1991) menawarkan contoh yang baik tentang bagaimana teori berteori bekerja. Teori proses dan struktur organisasi secara dominan mewakili pendekatan makro. Perbedaan antara tingkat mikro dan makro ini telah menjadi bagian dari bidang perilaku organisasi sejak tahun-tahun awalnya (untuk contoh terbaru dari perbedaan ini, lihat Wright dan Boswell 2002).

Perbedaan antara mikro-makro ini sebenarnya menciptakan beberapa tumpang tindih. Misalnya, faktor struktural berdampak pada perilaku karyawan. Jadi orang yang mempelajari OB harus mempertimbangkan pula hubungan struktur-perilaku. Demikian pula, beberapa topik mikro relevan dengan studi OT. Tetapi ketika masalah mikro dan makro tumpang tindih, penekanannya seringkali berbeda. Misalnya, topik konflik dalam OB cenderung fokus pada konflik interpersonal dan intragroup yang berasal dari perbedaan kepribadian dan komunikasi yang buruk. Konflik, ketika dipelajari oleh ahli teori organisasi, menekankan masalah koordinasi antar unit. Sementara orang yang mempelajari OB cenderung melihat semua konflik sebagai masalah "orang". Orang yang

mempelajari OT cenderung melihat konflik yang sama sebagai akibat dari kekurangan dalam desain organisasi. Masalahnya, tentu saja, bukan bahwa yang satu benar dan yang lain salah. Sebaliknya, OB dan OT hanya menekankan berbagai tingkat analisis organisasi (Robbins, 1990).

Miner (2006) menyatakan bahwa selain mikro dan makro, muncul pula hal yang baru, paling tidak dalam terminologi, yaitu teori meso. House, Rousseau, dan Thomas-Hunt (1995) mendefinisikan pendekatan meso mengenai studi simultan setidaknya dua tingkat, di mana satu tingkat berurusan dengan proses atau variabel individu atau kelompok dan satu tingkat berurusan dengan proses atau variabel organisasi, dan menjembatani atau menghubungkan proposisi ditetapkan untuk menghubungkan dua level. Contoh dari teori meso disajikan dalam buku karya Tosi (1992). Namun, teori meso ini tidak akan dibahas dalam makalah ini.

Dalam upaya menjelaskan teori-teori dalam perilaku organisasional, Miner (1980) dalam bukunya 'Theories of Organizational Behavior' memfokuskan pembahasan pada teori-teori yang penting di lapangan dan kontribusi yang sudah diberikan oleh teori-teori tersebut terhadap pemahaman mengenai organisasi dan praktek-praktek manajemen. Inilah salah satu hal yang menjadikan buku ini sangat berbeda daripada buku lain pada umumnya. Karena banyak hal yang kita tahu itu berasal dari teori, maka pendekatan yang dilakukan Miner dalam bukunya ini menghasilkan sebuah laporan yang komprehensif. Materi yang disajikan dalam buku ini memuat beberapa hasil kerja terdahulu pada bidang manajemen, studi organisasional, ilmu keperilakuan, hubungan antar manusia, dan sejenisnya.

Hal yang menjadi perhatian dalam buku Miner (1980) ini adalah hanya sebagian dari keseluruhan bidang studi organisasional, yaitu bagian yang disebut perilaku organisasional, atau analisis level mikro. Perilaku organisasional pada buku ini merujuk pada level konsiderasi individual dan kelompok kecil. Sementara itu, bidang teori organisasi berkaitan dengan analisis level makro dari hubungan inter-group, konsep organization-wide, dan interaksi organisasi- lingkungan, meskipun area studinya berhubungan, namun tetap terasa berbeda dengan analisis level mikro. Oleh karena itu, analisis level makro tidak dimasukkan dalam buku ini.

Miner (1980) berencana untuk memuat teori-teori pada analisis level makro dari struktur dan proses organisasional dalam bukunya yang selanjutnya. Buku selanjutnya ini akan memuat teori-teori yang berasal dari hasil kerja beberapa orang seperti Likert, Trist, Stogdill, Katz, Kahn, Thompson, Weber, Fayol, Argyris, Tannenbaum, Woodward, Lawrence, Lorsch, Bennis, March, Simon, Cyert, Chandler dan masih banyak yang lainnya, yang tidak dimuat dalam buku Miner yang berjudul 'Theories of Organizational Behavior' ini.

Mengapa Miner (1980) memisahkan pembahasan teoritis pada analisis tingkat mikro dan makro pada bidang studi organisasional ini? Hal ini dikarenakan bidang studi organisasional terlalu luas untuk dipresentasikan dalam sekali waktu. Pembagian antara perilaku organisasional serta proses dan struktur organisasional adalah benar artifisial, namun hal ini sangat penting bagi pertumbuhan tubuh teori dan pengetahuan terkait bagaimana organisasi itu beroperasi.

Pada makalah ini, penulis pertama-tama akan meringkas secara umum isi buku Miner (1980) yang berjudul 'Theories of Organizational Behavior' ini, lalu mengkritisi isi buku ini berdasarkan pengetahuan penulis dan juga pendapat dari orang lain. Penulis juga akan menjelaskan kontribusinya bagi perkembangan teori organisasi. Terakhir, penulis akan memberikan saran-saran yang mungkin berguna bagi pembaca buku ini.

## Ringkasan

Buku 'Theories of Organizational Behavior' yang ditulis oleh Miner (1980) ini berfokus pada teori-teori perilaku organisasional. Buku ini berupaya melihat pada teori-teori perilaku dalam organisasi yang sudah ada untuk menentukan apa sebenarnya yang ingin dikatakan oleh teori-teori ini, yang mungkin berguna untuk orang-orang yang berpartisipasi dalam organisasi. Karena kita semua berpartisipasi dalam berbagai jenis organisasi - seperti sekolah, perusahaan, rumah sakit dan yang lainnya - selama hidup kita, dan mendedikasikan mayoritas waktu kita pada partisipasi ini, maka hal ini jelas merupakan topik yang sangat penting.

Banyak orang yang ingin berfungsi dengan lebih efektif dalam organisasi, baik orang itu adalah seorang manajer ataupun bawahan, maupun jika orang itu adalah pelajar yang ingin menghadapi gurunya, atau pasien yang ingin menghadapi dokter. Walaupun sebaliknya, jika orang tersebut adalah guru atau dokter itu sendiri. Oleh karena itu, tampak logis jika semakin kita tahu tentang organisasi dan caranya beroperasi, maka semakin baik peluang kita dalam menghadapinya dengan lebih efektif dan mencapai tujuan-tujuan kita sendiri di dalamnya. Namun, apa hubungan semua ini dengan teori?

Bagi sebagian orang, istilah teori membawa gambar dari sesuatu yang spekulatif, dunia menara gading yang jauh terhapus dari realitas. Teori-teori tidak terdengar seperti dapat membantu pemahaman mengenai fakta-fakta praktis dalam kehidupan organisasional. Namun, seorang psikolog terkenal yang bernama Kurt Lewin mengatakan bahwa 'Tidak ada yang lebih praktis daripada sebuah teori yang baik'. Teori yang baik menurut Lewin adalah teori yang cocok atau sesuai dengan uji validasi riset yang memadai. Oleh karena itu, agar menjadi berguna, sebuah teori harus terhubung secara kuat pada riset. Selanjutnya, penting untuk bergerak di luar spekulasi filosofis, dan menyediakan basis yang kuat untuk bertindak.

Visibilitas yang tinggi dari campuran filosofi-teori yang humanistik telah membawa pertanyaan apakah bidang perilaku organisasional memproses teori sama sekali (Tosi, 1975 dalam Miner, 1980). Posisi negatif ini telah memperoleh dukungan dari beberapa individu, sebagian di antaranya adalah para ilmuwan yang menempatkan sedikit sekali bagian pada pembangunan teori, dan lebih memilih bagian empiris. Ada juga beberapa teori-teori yang tidak valid dalam semua aspeknya, bahkan sebagian belum teruji sepenuhnya, namun telah memberikan kontribusi secara substansial pada pengetahuan kita mengenai organisasi.

Buku Miner (1980) yang berjudul 'Theories of Organizational Behavior' ini terdiri dari empat belas bab yang membahas topik-topik berikut:

1. Teori, riset, dan pengetahuan perilaku organisasional
2. Teori hirarki kebutuhan
3. Teori motivasi pencapaian
4. Teori Motivation-Hygiene
5. Teori keadilan
6. Teori pengharapan
7. Teori penetapan tujuan dan manajemen dengan sasaran
8. Pembelajaran operan dan modifikasi perilaku
9. Teori karakteristik pekerjaan dari merancang ulang pekerjaan
10. Teori X dan Teori Y
11. Teori kepemimpinan kontingensi
12. Teori kepemimpinan jalur-tujuan
13. Pohon keputusan dan tipe teori kepemimpinan terkait
14. Kontribusi teori dalam perilaku organisasional.

Terlihat jelas bahwa isi buku ini berfokus pada pembahasan teori-teori organisasional pada level mikro, yaitu bagian yang disebut perilaku organisasional yang merujuk pada level konsiderasi individual dan kelompok kecil. Sebagian besar isi buku ini membahas mengenai teori-teori motivasi, pembelajaran dan kepemimpinan. Masing-masing bab di dalam buku ini ditutup dengan kesimpulan dari segi keilmuan dan dari segi manajerial serta referensi-referensi terkait. Pada bab terakhir, Miner memberikan penekanan pada kontribusi-kontribusi teori pada perilaku organisasional. Di bagian akhir buku, dimuat indeks nama dan indeks subyek untuk membantu pembaca menemukan kembali hal-hal menarik yang menjadi perhatiannya.

Bab pertama dari buku Miner (1980) yang berjudul 'Theories of Organizational Behavior', menjelaskan tentang hakikat teori ilmiah, desain riset dan pengukuran serta posisi pengetahuan organisasi yang bersifat teoritis. Pada bagian hakikat teori ilmiah, dijelaskan apa itu ilmu, peran teori dalam ilmu, asumsi-asumsi ilmiah, aturan-aturan pertanyaan ilmiah, pembangunan teori, dan bagaimanakah teori yang baik itu. Pada bagian desain riset dan pengukuran, dijelaskan mengenai pengukuran konstruk teoritis dengan memperhatikan reliabilitas dan validitas, dan dijelaskan pula mengenai perancangan riset, seperti eksperimen laboratorium, eksperimen lapangan serta contohnya, dan desain patch-up atau adaptif. Pada bagian posisi pengetahuan organisasi yang bersifat teoritis, dijelaskan bahwa sering kali tidak ada konsensus di antara ilmuwan-peneliti dan praktisioner-manajer dalam hal teori yang terkait dengan organisasi.

Bab-bab selanjutnya dalam buku ini mempertimbangkan aspek filosofi dari teori-teori maupun aspek teori dari teori-teori tersebut. Bab-bab selanjutnya ini berupaya untuk mengevaluasi kedua aspek ini secara adil, terhadap kriteria dari ilmu yang baik dan teori ilmiah yang baik. Proses seleksi teori-teori yang masuk ke dalam buku ini dilakukan dengan sebuah pencarian bagi nominasi dari akademisi yang terkenal pada bidang studi organisasi. Lebih dari 35 orang merespon dengan menyarankan teori-teori yang dinilai cukup penting. Semua teori yang merupakan hasil konsensus antara para akademisi didiskusikan di dalam buku ini. Beberapa teori lainnya, yang jarang dinominasikan, juga dimuat dalam buku ini, karena Miner (1980) berpikir bahwa teori-teori ini memperluas pengetahuan kita pada arah baru atau membuat kontribusi-kontribusi penting khususnya. Sejumlah teori yang lebih baru dan menjanjikan tidak dimasukkan oleh Miner ke dalam buku ini, karena hanya menstimulasi sedikit riset kekinian pada saat itu dan terlalu dini rasanya teori-teori tersebut dapat mencapai penilaian awal. Bahkan kerja teoritis Miner sendiri juga tidak dimasukkan dalam buku ini karena objektivitas yang dibutuhkan tidak bisa dijamin. Tinjauan dari kerja teoritis Miner ini yang dalam banyak hal bisa dibandingkan dengan bab-bab dalam buku ini, bagaimanapun telah dipublikasikan di mana-mana.

Bab kedua sampai kesepuluh membahas mengenai teori-teori motivasi, diselingi teori pembelajaran pada bab kedelapan. Bab kesebelas sampai ketigabelas membahas mengenai teori-teori kepemimpinan. Miner menjelaskan teori-teori yang penting ini di lapangan dan menjelaskan kontribusi yang sudah diberikan oleh teori-teori tersebut terhadap pemahaman mengenai organisasi dan praktek-praktek manajemen. Dilengkapi pula dengan kesimpulan untuk para akademisi dan peneliti serta para praktisi yaitu para manajer.

Pada bab terakhir yaitu bab keempat belas yang membahas kontribusi-kontribusi teori dalam perilaku organisasional, Miner (1980) menjelaskan bahwa berbagai macam teori perilaku organisasional telah menghasilkan badan ilmu yang cukup besar. Sebagai hasilnya, kapasitas pemahaman kita untuk memprediksi dan kemampuan untuk

mengelola masa depan telah diperluas dengan banyak cara. Ini lah yang seharusnya dilakukan oleh teori, dan jika seseorang mengambil badan ilmu total di lapangan perilaku organisasional sebagai sebuah dasar, ada sedikit pertanyaan tentang teori dan riset yang menghasilkan teori yang telah berkontribusi besar pada pengetahuan yang besar tersebut.

Pada waktu yang bersamaan, teori-teori tertentu, khususnya beberapa teori utama, belum terbukti dengan baik. Beberapa teori bahkan telah mendapat konsekuensi negatif karena telah membawa kita pada lembah buta yang membuat upaya riset menjadi percuma dan mengenalkan kita pada aplikasi yang tidak bisa diputuskan. Outcome ideal dari buku seperti ini adalah bahwa teori yang dipertimbangkan dapat dirangking pada dimensi tertentu, sehingga memungkinkan kita untuk membuat pilihan mana yang akan diikuti. Bagaimanapun juga teori yang tersebar begitu luas sehingga membuat upaya ini menjadi tidak bermakna. Mungkin lebih memadai jika kita mengikuti teori yang tidak terlalu bagus namun bersentuhan dengan domain unik karena tidak ada teori yang lebih baik, sambil menolak teori yang sangat bagus dalam domain yang lebih kacau karena sesuatu yang lebih baik sudah ada di sana.

Sudah jelas harus ada upaya untuk mengikat teori-teori yang bermacam-macam itu sesuai dengan levelnya yang berbeda-beda, terhadap keefektifan dan domainnya yang berbeda, dan kemudian bersama-sama dalam beberapa cara untuk menghasilkan jenis gambaran besar yang diinginkan oleh manajer, para ahli strategi perusahaan, dan bahkan ilmuwan yang peduli secara lebih luas. Pada tahapan awal dalam pengembangan ilmu, hal ini tidak mungkin dilakukan. Terdapat kebutuhan yang jelas untuk riset pada batasan teori dan domainnya, dan untuk analisis yang lebih komparatif, di mana satu teori dipertentangkan dengan teori lainnya, untuk melihat mana yang lebih baik dalam mengatasi suatu masalah khusus. Beberapa riset seperti ini telah dilaksanakan, dan ternyata kita masih perlu banyak lagi.

Pada akhirnya, Miner (1980) menyatakan bahwa penting untuk menekankan bahwa diskusi mengenai teori-teori dalam perilaku organisasional telah dibatasi pada teori-teori yang beroperasi pada level individual dan level kelompok kerja. Kita tidak terlalu memperhatikan masalah organisasional inter-group, kecuali dengan cara yang cepat, dan tidak juga kita memperluas bidang kita di luar organisasi menjadi di lingkungannya. Meskipun demikian, teori-teori proses dan struktur organisasional juga merupakan signifikansi utama dalam studi organisasional. Kebutuhan untuk mengintegrasikan mereka dengan teori-teori perilaku organisasional sama pentingnya dengan kebutuhan untuk menemukan dasar yang sama dalam teori-teori perilaku organisasional. Jika ingin berhenti pada bidang perilaku organisasional saja, maka kita hanya mengetahui setengah dari apa yang difungsikan oleh organisasi.

## **Tinjauan Kritis**

Beberapa tinjauan kritis terhadap buku Miner (1980) yang berjudul "Theories of Organizational Behavior" ini akan disampaikan pada uraian berikut. Menurut penulis, buku ini memiliki beberapa keunggulan. Pertama, Referensinya langsung dari tangan pertama. Banyak teori-teori yang ditulis di dalam buku ini bersumber langsung dari sumber aslinya yang pertama yaitu para ahli teori perilaku organisasional. Nama-nama ahli tersebut antara lain: Abraham H. Maslow, Clayton P. Alderfer, David C. McClelland, John W. Atkinson, Bernard Weiner, Frederick Herzberg, J. Stacy Adams, Basil S. Georgopoulos, Victor H. Vroom, Jay Galbraith, Larry L. Cummings, Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, George Graen, Edward L. Deci, Edwin A. Locke, B. F. Skinner, W. Clay Hamner, Fred Luthans, Arnold P. Goldstein, Melvin Sorcher, J.

Richard Hackman, Douglas McGregor, Raymond E. Miles, Fred E. Fiedler, Robert J. House, Martin G. Evans, Frank A. Heller, dan Robert Tannenbaum.

Kedua, Buku ini memuat teori-teori perilaku organisasional yang penting dan berguna di lapangan dan memiliki kontribusi terhadap pemahaman mengenai organisasi dan praktek-praktek manajemen. Sangat bermanfaat bagi para akademisi dan praktisi, dalam hal ini para manajer. Buku ini bukan survei atau diskusi dangkal mengenai teori-teori perilaku organisasional. Buku ini merupakan state of the art dari perilaku organisasional berdasarkan penelitian paling ketat yang pernah ada.

Pada Bab Keempat misalnya, Miner (1980) memberikan wawasan mendalam bagi para peneliti dan praktisi dengan menjelaskan bahwa teori motivation-hygiene mungkin telah menghasilkan kontroversi lebih banyak daripada teori-teori lainnya. Di antara alasan tersebut adalah banyak yang mempunyai sedikit hubungan dengan manfaat keilmuan atau manjerial dari teori tersebut. Kondisi ini membuat evaluasi objektif menjadi lebih sulit. Hampir tidak mungkin untuk tidak dijadikan musuh jika seseorang membuat pernyataan terkait teori ini. Evaluasi objektif rasional masih krusial bagi pengembangan keilmuan dan praktek manajemen.

Contoh lain bisa kita dapatkan pada Bab Kelima, Miner (1980) menjelaskan bahwa hampir tidak mungkin lagi untuk menjelaskan dampak teori keadilan pada penerapan di lapangan karena teori ini sudah sangat dikenal luas di kalangan para ahli kompensasi dan konsiderasi keadilan, dan biasanya menjadi konsideran utama dalam menetapkan skala pembayaran. Namun, masih saja sulit untuk menentukan hubungan sebab akibat, dan tidak ada prosedur umum yang mapan dan dikenal luas yang dapat menghubungkan secara langsung pada teori keadilan atau teori Adams. Akan tampak di mana praktisi kompensasi telah sadar akan pentingnya konsiderasi keadilan untuk pekerjaan mereka selama bertahun-tahun. Formulasi yang lebih tepat dan kekinian pada waktu itu yaitu dari Adams dan pengikutnya telah memberikan dampak yang relatif lebih kecil pada praktek yang berlaku saat itu. Namun bagaimanapun, situasi tidak dapat menjawab manfaat potensial apa yang bisa diperoleh dari teori ini di masa mendatang.

Ketiga, Buku ini menunjukkan kemampuan Miner dalam menggali lebih dalam ke dalam setiap teori untuk mengungkapkan hal-hal baru dan penting tentang setiap teori yang mungkin bahkan tidak disadari oleh pembaca sebelumnya. Hal ini bisa dirasakan sekali ketika kita membaca bab demi bab yang berisi teori-teori yang disampaikan para ahli (Bab 2-13). Ketika membaca kembali materi pada Bab 1 dan 2 buku Miner (1980) ini, penulis yakin dengan argumen Miner tentang manfaat dari pendekatan yang berpusat pada teori dibandingkan dengan konten dan pendekatan yang berpusat pada masalah.

Sebagai contoh pada Bab Ketiga, Miner (1980) menjelaskan bahwa dalam banyak aspek teori motivasi pencapaian telah terbukti cukup sukses. Teori ini telah menghasilkan banyak sekali riset karena penulisnya menyadari kebutuhan akan pengukuran dari awal mula, dan banyak hasil riset ini yang mendukung. Kesuksesan teori ini juga tidak lepas dari sasarannya yang terbatas dan fokus, dan karena berkonsentrasi pada domain yang spesifik. Ketika teori berusaha keluar dari domain ini, kemungkinan hasilnya tidak sebaik itu.

Contoh lain terdapat pada bab kesembilan, Miner (1980) menyatakan bahwa diskusi pengayaan pekerjaan dalam kaitannya dengan teori motivation-hygiene membawa fakta bahwa bahkan dalam kondisi terbaik, beberapa karyawan tidak merespon terhadap pengayaan pekerjaan. Pada pekerjaan kerah biru (buruh) khususnya, hasil penelitian sering cenderung di bawah ekspektasi. Teori karakteristik pekerjaan merepresentasikan sebuah upaya untuk menjelaskan dan memprediksi kegagalan dan keberhasilan ini. Dalam hal ini, teori ini sangat kontras dengan teori motivation-hygiene

dan pengayaan pekerjaan ortodok. Secara potensial, paling tidak pendekatan karakteristik pekerjaan lebih kuat daripada dua teori lainnya karena teori ini memperluas batasan aplikasi untuk melibatkan tidak hanya kesuksesan tapi juga kegagalan, yang pada akhirnya akan menentukan apakah potensi ini telah terealisasi atau tidak.

Keempat, Buku ini memuat kerangka isi setiap bab di bagian awal bab dan menuliskan kesimpulannya di akhir setiap bab. Hal ini sangat memudahkan pembaca untuk memahami isi buku dengan baik. Dilengkapi pula dengan referensi yang lengkap untuk setiap bab sehingga pembaca mudah untuk mencari rujukan awalnya. Kelima, Buku ini juga memuat indeks nama dan indeks subyek, sehingga memudahkan pembaca untuk meninjau kembali hal-hal yang menjadi perhatiannya.

Ada beberapa kritik terhadap buku Miner (1980) yang dapat disampaikan oleh penulis di dalam makalah ini. Pertama, buku ini kurang komprehensif dalam menguraikan teori-teori perilaku organisasional karena buku ini hanya menguraikan teori-teori perilaku organisasional pada level individu saja (itupun hanya teori-teori motivasi dan pembelajaran) dan hanya sedikit membahas teori-teori yang berkaitan dengan perilaku kelompok (hanya teori-teori kepemimpinan). Tidak ada pembahasan mengenai teori-teori terkait perilaku individu lainnya seperti nilai dan sikap, keyakinan, perbedaan individual, afek, emosi dan mood, kognisi, intensi dan persepsi, atribusi, kepribadian, kemampuan, kreativitas, cinta, sex, dan sebagainya, seperti yang dimuat dalam buku-buku terkait perilaku organisasional lainnya seperti Kinicki & Fugate (2018), Robbins & Judge (2018), George & Jones (2012), Luthans (2011), dan Pinder (1998 & 2008). Tidak ada juga pembahasan mengenai teori-teori terkait perilaku kelompok lainnya seperti kelompok kerja dan tim kerja, komunikasi dan pengambilan keputusan, kekuasaan, pengaruh dan politik, stress, konflik dan negoisasi, kreativitas dan pembelajaran organisasional (Kinicki & Fugate, 2018; Robbins & Judge, 2018; George & Jones, 2012; Luthans, 2011).

Kedua, Miner (1980) kurang menjelaskan alasan mengapa ia memilih untuk lebih banyak menuliskan teori-teori motivasi di dalam bukunya ini, dan juga beberapa teori kepemimpinan, daripada teori-teori lainnya dalam studi perilaku organisasional yang terkait perilaku individual. Penulis merasa penasaran dan ingin tahu mengenai alasan Miner ini. Setelah membaca beberapa literatur terkait, penulis akhirnya menemukan jawabannya pada buku Steers & Porter (1991) yang berjudul *Motivation and Work Behavior*, pada transkrip Linn (2019) mengenai teori perilaku organisasional dalam bisnis, pada artikel Greve (2015) yang berjudul *Teori-teori Keperilakuan dari Organisasi*, Pinder (1998) dalam bukunya yang berjudul *Work Motivation in Organizational Behavior*, dan buku Miner (2005) yang berjudul *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*.

Steers & Porter (1991) dalam bukunya yang berjudul *Motivation and Work Behavior* memuat berbagai topik mengenai motivasi kerja di dalam organisasi secara lebih komprehensif, mulai dari konsiderasi awal mengenai peran motivasi di dalam organisasi; lalu pendekatan- pendekatan teoritis terhadap motivasi (seperti Pendekatan Orang, Pendekatan Lingkungan, dan Pendekatan Orang-Lingkungan dalam motivasi); isu-isu sentral yang berkaitan dengan motivasi kerja (seperti pengaruh-pengaruh sosial, sikap kerja, kinerja pekerjaan, dan keterikatan karyawan pada organisasi, dan pengaruh lintas budaya pada motivasi); teknik-teknik motivasi (seperti penetapan tujuan dan manajemen diri, desain pekerjaan, sistem penghargaan dalam organisasi, komunikasi, umpan balik dan motivasi); dan teori motivasi dalam perspektif, dengan dilengkapi beberapa observasi yang dapat menyimpulkan beberapa hal. Fokus buku ini memang



membahas mengenai motivasi dan perilaku kerja. Buku ini secara implisit menjelaskan bahwa perilaku kerja itu lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi.

Linn (2019) menyatakan bahwa teori perilaku organisasional adalah studi perilaku manusia di dalam sebuah lingkungan organisasional. Hal ini berarti perilaku organisasional menanyakan pertanyaan tentang mengapa manusia berperilaku sebagaimana mereka berperilaku dalam lingkungan kerja. Berawal dari awal abad ke-20, teori perilaku organisasional berkembang dari teori manajemen klasik, seperti teori Frederick W. Taylor. Teori perilaku organisasional modern adalah berbasis pada sebuah pendekatan sistem dan ditemukan dalam ilmu keperilakuan. Ada empat area utama dari studi dalam teori perilaku organisasional, termasuk di dalamnya perilaku individual, perilaku kelompok, struktur organisasional, dan proses-proses organisasional. Motivasi adalah salah satu karakteristik paling signifikan dari teori perilaku organisasional. Motivasi sering dihubungkan dengan tingkat di mana anggota suatu organisasi diinvestasikan atau terlibat dalam tindakan dan misi organisasi. Ketika melihat motivasi, perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik juga penting. Motivasi intrinsik termasuk hal-hal seperti gaji, lingkungan, promosi dan terminasi. Sebaliknya, motivasi intrinsik terpusat pada level penghargaan terhadap kebutuhan seseorang sendiri. Sebagai contoh, motivasi intrinsik dapat merujuk pada area seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Greeve (2015) menyatakan bahwa teori perilaku organisasi adalah bagian utama dari bidang studi organisasi, karena penalaran perilaku ditemukan di berbagai pendekatan teoritis. Teori perilaku organisasional harus mempertimbangkan bahwa organisasi terdiri dari individu-individu, yang partisipasinya dan kinerjanya memerlukan motivasi.

Pinder (1998) di dalam bukunya *Work Motivation in Organizational Behavior* memuat topik tidak hanya motivasi kerja dan pembelajaran, namun juga dilengkapi dengan topik mengenai nilai-nilai, keyakinan, niat, emosi, sikap dan kognisi. Bahkan dilengkapi dengan topik frustrasi, kekuasaan, cinta, sex, dan harga diri. Buku ini juga dilengkapi dengan penjelasan mengenai aplikasi dari teori motivasi kerja dan arahan untuk masa mendatang. Di dalam bukunya ini, Pinder (1998) memutuskan untuk menyampaikan model motivasi dan perilaku dari para ahli perilaku dari sebuah perspektif historis, yang berusaha untuk menceritakan cerita mengenai jatuh dan bangkitnya bidang pemikiran, demi kepentingannya sendiri maupun demi menawarkan sebuah contoh dari sejarah pertanyaan dalam perilaku organisasional.

Selain itu, Miner (2005) dalam buku ketiganya dalam serial buku yang terkait dengan teori-teori perilaku organisasional level mikro, yang berjudul *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership* menyatakan bahwa motivasi dan kepemimpinan telah selalu dekat kaitannya dengan subyek permasalahan bagi perilaku organisasional dan kedua topik ini semakin terlihat mendekat satu dengan yang lainnya sepanjang waktu. Seringkali karena teori-teori diperluas dan dikembangkan oleh penulisnya, maka teori-teori tersebut bergerak dari area suatu konten dengan konten lainnya dan akhirnya menjadi jembatan bagi kedua area. Ada semakin banyak alasan untuk menggabungkan motivasi dan kepemimpinan dalam sebuah buku tunggal atau studi kelas. Hal ini secara implisit menegaskan bahwa teori-teori motivasi dan teori-teori kepemimpinan adalah esensi dari teori-teori perilaku organisasional, yang tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya.

### **Kontribusi Buku**

Buku Miner (1980) yang berjudul '*Theories of Organizational Behavior*' ini memberikan beberapa kontribusi. Pertama, buku ini berkontribusi bagi perkembangan

teori organisasi. Meskipun fokus buku ini hanya membahas sebagian saja dari keseluruhan bidang studi organisasional, yaitu bagian yang disebut perilaku organisasional, atau analisis level mikro (level konsiderasi individual dan kelompok kecil), namun juga memberikan kontribusi pada perkembangan teori organisasi yang berfokus pada level makro. Seperti yang dikatakan Robbins (1990) bahwa perbedaan mikro-makro ini menciptakan beberapa tumpang tindih sehingga orang yang mempelajari OB harus mempertimbangkan hubungan struktur-perilaku. Terkadang beberapa topik mikro relevan dengan studi OT.

Kedua, buku ini berkontribusi dalam memberikan masukan bagi para akademisi dan peneliti serta praktisi (dalam hal ini manajer) karena menjelaskan manfaat teoritis dan manajerial dari teori-teori yang dibahas yang sudah terbukti kontribusinya di lapangan terhadap pemahaman mengenai organisasi dan praktek-praktek manajemen. Bagi para peneliti diberikan saran untuk riset mendatang dan apa saja yang harus diperhatikan dalam melaksanakan risetnya, dan bagi para manajer diberikan saran dalam membuat kebijakan-kebijakan dalam organisasi.

Ketiga, buku ini menjadi pondasi dan inspirasi berkelanjutan bagi Miner sendiri dalam mengembangkan buku-buku teori organisasi –yang hal ini sangat bermanfaat bagi banyak orang. Buku ini adalah buku pertama Miner yang membahas bidang studi organisasional, yang berfokus pada analisis level mikro. Buku Miner selanjutnya dalam serial buku terkait teori-teori perilaku organisasional pada analisis level mikro ini berjudul ‘Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analysis’ (2002) dan buku ‘Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership’ (2005). Setelah itu, Miner mulai membahas teori-teori studi organisasional pada analisis level makro dengan menulis sebuah buku yang berjudul ‘Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure’ (2006). Teori-teori analisis level makro inilah yang disebut dengan Teori Organisasi (OT).

Selanjutnya, Miner menulis lagi buku-buku selanjutnya yang berjudul ‘Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and The Future’ (2006), ‘Organizational Behavior 4: From Theory to Practice’ (2007), ‘Organizational Behavior 5: From Unconscious Motivation to Role-Motivated Leadership’ (2008), dan terakhir ‘Organizational Behavior 6: Integrated Theory Development and The Role of The Unconscious’ (2011). Academy of Management Review selalu menyebut keenam rangkaian buku Miner ini (Organizational Behavior 1 – 6) sebagai state of the art of organizational behaviour theories (state of the art dari teori-teori perilaku organisasional).

### **Saran Bagi Pembaca**

Buku Miner (1980) yang berjudul ‘Theories of Organizational Behavior’ ini sangat bersahabat bagi para pembacanya. Mengapa? Karena buku ini ditulis dengan bahasa yang relatif mudah dipahami. Buku ini juga disusun dengan sistematis dan terstruktur dengan baik. Pembaca dapat menggunakan indeks nama dan indeks subyek agar dapat meninjau kembali hal-hal yang menjadi perhatiannya di dalam buku ini. Agar mendapat pemahaman yang lengkap, pembaca juga dapat merujuk pada referensi-referensi yang disajikan dalam setiap bab. Untuk para akademisi dan peneliti, jangan lupa untuk melihat kesimpulan pada bagian tujuan keilmuan karena banyak pemahaman dan saran yang dapat ditemukan di sana. Bagi para manajer, jangan lupa untuk melihat kesimpulan pada bagian tujuan manajerial untuk mendapatkan masukan yang bermanfaat dalam bertindak di dalam organisasi.

Terakhir, penulis menyarankan agar para pembaca buku ini, juga membaca buku-

buku Miner yang selanjutnya dalam rangkaian seri Organizational Behavior. Meskipun Miner tidak menulis buku yang berjudul Organization Theory, namun Miner juga menulis mengenai analisis pada level makro, pada sebagian buku-bukunya tersebut. Senada dengan Duncan (2006), penulis berpendapat bahwa pada akhirnya, seseorang wajib mengakui bahwa buku-buku Miner ini adalah karya ilmiah yang bagus. Tidak heran juga mengapa Academy of Management Journal menjuluki buku-buku Miner ini sebagai state of the art of organizational behaviour theories.

## **REFERENSI**

- Duncan, W. J. 2006. Review Reviewed Work(s): Organizational Behavior by John B. Miner. *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4 (Oct., 2006), pp. 1102-1108.
- George, J. M. & Jones, G. R. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr, Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill.
- Greve, Henrich R. 2015. Behavioral Theories of Organization. 2015. Research Gate. Article · December 2015 DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.73121-7.
- Kinicki, A. & Fugate, M. 2018. *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGrawHill.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw- Hill.
- Miner, J. B. 1980. *Theories of organizational behavior*. Hinsdale, Illinois: The Dryden Press.
- Miner, J. B. 2005. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E Sharpe.
- Miner, J. B. 2006. *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and The Future*. New York: M.E Sharpe.
- Pinder, C. C. 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pinder, C. C. 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. England: Pearson. Steers, R.M. & Porter, L.W. (Eds.) 1983. *Motivation and work behavior*. New York: McGrawHill.
- <https://study.com/academy/lesson/organizational-behavior-theory-in-business.html>