

ISSN 2087-3239

INFLASI

Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Vol. 2 No. 1 - Oktober 2011

Diterbitkan Oleh:

Program Studi Ilmu Ekonomi

Program Pascasarjana Universitas Pattimura



Alamat Redaksi:

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Pattimura Ambon

Jln. dr. Latumeten Kampus PPS Lt. 3

Email: jurnal.inflasi@mail.unpatti.ac.id

www: <http://paparisa.unpatti.ac.id/paperrepo>

RESENSI BUKU ORGANIZATIONS
(James G. March dan Herbert A Simon, 1958)

Oleh :
Arthur Sitaniapessy
Politeknik Negeri Ambon

Abstrak

Buku yang tulis oleh March dan Simon (1958) yang berjudul *Organizations* merupakan buku klasik yang disusun dalam studi organisasional. Isi utama dalam buku ini adalah mengenai teori dai organisasi formal. Buku ini distimulasi oleh suatu keinginan untuk menguji teori organisasi klasik dan menyarankan alternatif sebagai pedoman ilmu organisasional dan secara sistematis memberikan kontribusi bagi ilmu-ilmu sosial. Pembahasan pada resensi buku ini dibatasi pada materi yang berhubungan *work motivation*.

PENDAHULUAN

Pada bagian pertama atau Chapter 1 March dan Simon menjelaskan mengenai perilaku keorganisasian. Secara umum ruang lingkup dari teori organisasional diuji untuk: (a) konsistensi internal dan logikal, (b) asumsi eksplisit dan implisit, (c) validasi empirik, (d) sesuai atau “ fit “ dengan teori lain, (e) bisa diujikan dalam penelitian, (f) dan dapat diaplikasikan secara praktis. Dua tipe dari teori klasik yang diuji adalah proposisi dari *Taylor scientific management* dan model departemenisasi dari Gullick dan Urwick’s. Keterbatasan dari teori tersebut adalah: (a) tidak memiliki asumsi motivasi yang lengkap dan akurat, (b) mengabaikan konflik intra organisasional, (c) mengabaikan keterbatasan manusia dalam proses informasi, (d) perhatian yang terbatas terhadap peran identifikasi dalam *task performance* dan (e) tidak menekankan pada perluasan program. Keterbatasan-keterbatasan diatas menjadi pengevaluasian teori-teori lain dan dasar bagi teori yang ditujukan. Survei singkat tentang teori organisasi fisiologis dan ilmu administrative klasikal ini sudah didesain lebih pada menekankan batasan penting dan lebar empiris serta kebutuhan formal dari teori itu ketimbang mengindikasi dalam aplikasi detail apapun. Dengan respek pada kebutuhan empiris dari kelompok fisiologis, pernyataan yang lebih berguna tentang pembatas pada aktivitas muscular sederhana oleh manusia kemungkinan besar datang dari penelitian laboratorium tentang kelelahan, koordinasi, dan kecepatan subyek manusia yang terlibat dalam tugas-tugas fisik. Itulah yang menjadi bagian dari Chapter 2.

Pada Chapter 3 March dan Simon juga membahas mengenai teori birokrasi yang berasal dari Webber dan beberapa peneliti lain seperti Merton (1940), Selznick (1949), dan Gouldener (1954). Mereka menyatakan bahwa teori-teori tersebut tidak lengkap karena mereka tidak secara sistematis meng-*explore* perbedaan yang mempengaruhi motivasi individual dalam perilaku keorganisasian. Mereka menyarankan bahwa pengaruh pada

motivasi berproduksi merupakan fungsi pengaruh atas (a) menimbulkan alternatif tindakan untuk individu, (b) konsekuensi dari alternatif yang ditimbulkan dan diantisipasi individu, dan (c) nilai-nilai yang dicapai dari konsekuensi oleh individu. Semua aspek ini sebagian berada dalam kontrol organisasi tapi sebagian juga ditentukan oleh faktor ekstraorganisasional.

Pada Chapter 4 diawal dengan membahas teori equilibrium. Kemudian mereka melakukan pengujian terhadap dua keputusan individu yaitu: keputusan untuk berpartisipasi dalam organisasi dan keputusan untuk menghasilkan. Keputusan untuk berpartisipasi atau meninggalkan organisasi dijabarkan dalam batasan-batasan motivasional. Machr dan Simon menjelaskan bahwa interalisasi antara motivasi dan faktor kognitif harus menjadi pusat perhatian dalam teori organisasi. Kesulitan masalah pengukuran tergantung pada tingkat dimana tiga asumsi penting ini terpuaskan : (a) utilitas individu berubah dengan lambat, (b) fungsi utilitas monoton, dan (c) kelompok besar orang pada dasarnya memiliki fungsi utilitas yang sama. Kami mensugesti bahwa asumsi seperti itu beralasan meskipun mereka tidak diverifikasi dengan sebenarnya. Keseimbangan kontribusi-rangsangan memiliki dua komponen utama : desirabilitas yang dirasa untuk meninggalkan organisasi dan utilitas dari alternative terdahulu untuk bertahan dalam organisasi (misalnya ketentraman yang dirasa dari meninggalkan organisasi). Desirabilitas yang dirasa dari pergerakan merupakan fungsi dari kepuasan individu dengan pekerjaannya saat ini maupun persepsi tentang alternatif yang tidak melibatkan meninggalkan organisasi. Apakah *dissatisfaction* dengan organisasi memicu pengunduran diri tergantung pada apakah partisipan merasakan “kontak pekerjaan” sebagai obyek atau subyek untuk berubah. Dimana kontrak dianggap tidak bisa dirubah, satu-satunya pilihan adalah “menerima” atau “menolak”. Dimana kontak bisa diubah, partisipasi dengan tanpa alat menghindari konflik internal dan melakukan penawaran.

Kemudian pada Chapter 5 membahas mengenai konflik dalam organisasi. Dapat dijelaskan bahwa ada dua hal yang berbeda tentang konflik organisasi : (1) konflik yang secara esensial bersifat intraindividual, dimana anggota-anggota organisasi sendiri memiliki kesulitan untuk membuat pilihan; (2) konflik antar individu, dimana anggota-anggota organisasi memiliki pilihan yang tidak konsisten satu sama lain.

Pada bagian akhir yaitu Chapter 6 dan 7 mereka menjelaskan mengenai Keterbatasan Kognitif pada Rasionalitas serta Perencanaan dan inovasi dalam organisasi. Merek menjelaskan bahwa hubungan timbal-balik antara motivasi dan faktor kognitif musti menjadi perhatian pusat untuk teori organisasi. Keterbatasan seseorang dalam mengambil keputusan seringkali diabaikan dan salah dalam penginterpretasian pada teori klasik dan *Human Relation*. Penempatan keterbatasan kognitif pada perilaku rasional dari individual disebut “ *Definition of the situation* “ yang mana seringkali sangat sederhana dalam organisasi yang kompleks. Perbedaan definisi memiliki konsekuensi penting bagi identifikasi sub group di komunikasi dan rencana jangka pendek.

Pandangan Dari Perspektif Lain

March and Simon (1958) secara tegas menjelaskan dua keputusan fundamental dalam interaksi karyawan dalam organisasi. Yang pertama *decision to produce* dan yang kedua *decision to participate*. Kedua hal tersebut merupakan keputusan yang berbeda dimana mereka menekankan bahwa masalah motivasi termasuk karyawan adalah melaksanakan tugas-tugas organisasi. Anderson dan Milkovich (1980) juga melakukan pengujian terhadap model *decision to participate* yang dikembangkan oleh March dan Simon yang menggunakan sampel profesional, manajer dan karyawan yang bekerja secara teknis. Anderson dan Milkovich (1980) menjelaskan bahwa ketika mengkonfirmasi pentingnya *job satisfaction* dalam memprediksi kecenderungan untuk meninggalkan, *perceived ease of movement*, kemungkinan berpindah dalam organisasi serta interaksi *job dissatisfaction* dan *ease of movement* adalah merupakan factor yang membuat karyawan cenderung untuk meninggalkan perusahaan.

Holtom *et al.*, (2008) sepakat dengan March dan Simon bahwa dua factor yang menentukan keseimbangan karyawan adalah *perceived desirability* dan *perceived ease of leaving the organization* dimana konsep tersebut menurut mereka pada saat ini adalah *job satisfaction* dan *perceived alternatives*. Kedua factor tersebutlah yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Ide dari March dan Simon menjadi basis untuk teori dan penelitian pada mengenai turnover karyawan atau meninggalkan sebuah organisasi. Banyak penelitian yang terinspirasi dari March dan Simon memfokuskan pada validasi empirik dari model konseptual yang menjelaskan hubungan antara *job attitudes* dan *turnover* karyawan. Akan tetapi hal tersebut dapat dijabarkan pada sesuatu yang sempit. Fokus utama dalam penelitian tentang model tersebut adalah bagaimana *job dissatisfaction* mengakibatkan karyawan meninggalkan perusahaan. Ketika difokuskan pada atribut turnover pada konstruk lain, seperti komitmen organisasional atau *job involvement*, proses hubungan kausal dimana karyawan akan keluar dari organisasi akan sulit dipahami (Lee *et al.*, 1996).

Banyak penelitian merupakan turunan dari model yang dikembangkan oleh March and Simon (1958) seperti "organizational equilibrium" yang sebelumnya merupakan Barnard-Simon's theory dimana mereka berpendapat bahwa seluruh karyawan menghadapi keputusan melalui interaksi dengan perusahaan. Salah satu focus dalam model tersebut adalah *decision to participate* dengan variable kunci yaitu keinginan untuk masuk dan keluar organisasi .

Menurut Morell *et al.*, (2001) bahwa model dari March and Simon mengenai turnover masih memiliki keterbatasan dimana model mereka lebih statis dari sebuah pandangan procedural tentang *turnover*. Mereka juga keliru dalam menempatkan variable yang penting yang mempengaruhi proses turnover. Mobley (1977) menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk ke luar dari organisasi. *Job satisfaction* yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk ke luar. Evaluasi terhadap berbagai alternatif pekerjaan pada akhirnya akan

mewujudkan terjadinya turnover karena individu yang memilih ke luar organisasi akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain.

Perilaku penarikan diri dari organisasi pada umumnya berhubungan dengan ketidakcocokan antara apa yang diharapkan pekerja dan apa yang diberikan oleh organisasi. Misalnya gaji, promosi, perlakuan atasan dan terhadap pekerjaan itu sendiri seperti variasi tugas, tanggung jawab dan otonomi. Keinginan seseorang untuk ke luar organisasi dapat memicu keinginan seseorang untuk ke luar dan mencari pekerjaan lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan *Job Satisfaction* yang tinggi maka akan menentukan bahwa karyawan akan merasa senang dan dapat menciptakan komitmen organisasional sehingga keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi tetap tinggi.

March and Simon (hal. 53) menjelaskan bahwa *motivation to produce* adalah fungsi dari *character of the evoked set of alternatives, the perceived consequences of evoked alternatives, dan individual goals* dalam artian tiap alternative harus dievaluasi. Locke (1970) dalam Steers dan Porter (1979) menyatakan bahwa Seorang pemimpin dapat berkontribusi terhadap kepuasan dan *motivation to produce* tetapi juga terdapat beberapa hal dimana dia tidak dapat memotivasi karyawan. Untuk dapat berkinerja dengan baik pada suatu pekerjaan, seseorang harus memilih nilai yang diinginkan, merancang tujuan, usaha yang keras. Seorang supervisor dapat membantu keinginan karyawan tapi dia tidak dapat membuktikannya melalui keinginan singkat. Seorang atasan memiliki keterbatasan dalam mengatasinya,

Model yang diajukan oleh March dan Simon dapat menjembatani kesenjangan teori antara *satisfaction ke performance dan performance ke satisfaction*. Model tersebut menyerankan bahwa *performance dan satisfaction* dapat dijadikan sebagai dependen. Dalam konteks performance sebagai variable dependen, dapat dijelaskan fungsi performance pada dua aspek yaitu (1) tingkat dari pengalaman dissatisfaction dan (2) perantara dari kinerja mencapai nilai *rewards*.

March dan Simon juga menjelaskan kondisi khusus dimana performance berpengaruh pada *satisfaction* meskipun hubungannya terlihat lemah (dimoderasi oleh banyak variable). Hal tersebut disebabkan oleh 3 faktor yaitu :

1. *Job satisfaction* mungkin dihasilkan dari *rewards* yang tidak didasarkan pada performance
2. Ketika *performance* ditingkatkan, alternative perilaku yang dipilih karyawan, kebutuhan satisfaction tidak diperlukan saat rewards dari kinerja tidak dapat direspon.
3. Dalam proses mencari dan mengevaluasi konsekuensi dari alternative perilaku, *workers level of aspiration* dapat ditingkatkan melalui nilai yang diharapkan dari *rewards* yang diasosiasikan dengan perilaku.

March dan Simon focus pada dua penentu dari kinerja yang dinamakan *expected value of rewards dan aspiration level*. Disisi lain Triandis (1959) dalam Schwab dan Cummings (1970) menekankan pada pentingnya perhatian untuk produksi dari sebuah variable organisasi. Model Triandis mengabaikan dampak dari perbedaan keahlian dan kemampuan atau motivasional antara individu. Selain itu Herzberg dengan teori dua faktornya

berkenan dengan keadaan yang mengarah pada hubungan kausatif antara *performance* dan *satisfaction*.

Berbeda dengan March dan Simon Model Porter-Lawler mengusulkan sirkulasi dalam hubungan *performance* dan *satisfaction*. Model tersebut menjelaskan hubungan kinerja sebagai independent variable dan *satisfaction* sebagai dependen variable. Hubungan tersebut dimediasi hanya oleh *rewards* (intrinstik dan ekstrinstik). Ketika *performance* terarah pada *rewards* dan dilihat individu sebagai suatu yang *equitable*, maka akan menghasilkan *satisfaction* yang sangat tinggi. Model Porter-Lawler terus menerus sesuai dengan sirkulasi yang digambarkan dalam model.

Dalam konteks *goal setting theory* dijelaskan bahwa teori *Job Satisfaction* dalam lingkup yang sempit adalah sebuah fungsi dari ukuran ketidakcocokan antara kinerja yang diinginkan dengan yang terjadi. Pencapaian tujuan yang mengarah pada hal yang secara emosional menyenangkan disebut *satisfaction* sedangkan kegagalan pencapaian tujuan yang mengarah pada hal yang tidak menyenangkan disebut *dissatisfaction* Locke (1969, 1970a) dalam Miner (1980). *Job satisfaction* dan *job dissatisfaction* adalah sebuah fungsi dari sebuah hubungan antara keinginan dari suatu pekerjaan dan apa yang ditawarkan. Dengan demikian pencapaian merupakan nilai penting yang akan menghasilkan *satisfaction* yang besar dan nilai yang sama yang dipersepsikan tidak cocok maka akan menghasilkan *dissatisfaction* yang lebih besar jika nilai tersebut itu penting

Pencapaian tujuan dengan menempatkan seorang supervisor untuk bawahan guna berpartisipasi dalam proses *goal-setting process*. Hal tersebut dijelaskan terlebih dahulu sebagai sebuah prosedur yang dapat meningkatkan *goal commitment* melalui integritas dan keteraturan orang. Harus diberi penekanan karena metode partisipasi bukan merupakan jaminan meningkatkan *job satisfaction* atau produktifitas tinggi karena seringkali diabaikan oleh pertimbangan pendekatan *human relation* pada motivasi (Locke (1970) dalam Steers dan Porter (1979)).

March dan Simon (hal 62) menjelaskan bahwa ketergantungan *monetary reward* pada kinerja sebagai hasil dari keputusan untuk meningkatkan produksi. Hal ini menunjukkan bahwa ketika kinerja secara individu atau kelompok meningkat atau mencapai tujuan maka hal tersebut akan berimplikasi pada *reward* yang diterima, motivasi karyawan akan meningkat untuk penyelesaian tugas-tugasnya. Hal ini dapat dihubungkan bahwa dari perspektif *goal setting theory* yang dikembangkan oleh Locke dapat dijelaskan hubungan antara *monetary incentives* dan kinerja melalui beberapa hipotesis antara lain:

1. Tujuan dan intensi dapat dihubungkan dengan *behavior regardless* dari kondisi insentif; tujuan dan intensi dapat dihubungkan pada kondisi yang berbeda.
2. Perbedaan intensif memiliki hubungan dengan perilaku yang berbeda, dimana perbedaan tersebut disertai oleh perbedaan dan tujuan dari intensi.
3. Perbedaan Goal dan Intensi dikendalikan atau sebagian dihilangkan maka tidak terdapat perbedaan antar kondisi intensif dan perilaku (Locke, Bryan, and Kendal, 1968 dalam Miner(1980)).

Pada dasarnya uang adalah bentuk yang paling banyak digunakan sebagai insentif. *Goal setting theory* menjelaskan bahwa orang akan termotivasi pada kinerja level tinggi akan menghasilkan komitmen pada level tinggi terhadap pekerjaannya. Dalam konteks *equity theory* jika hasil pekerjaan yang baik maka rewards harus dilihat secara adil (*equitable*). Jika sebuah insentif moneter tidak dilihat sebagai kesatuan kinerja/tidak dilihat secara adil, maka hal tersebut akan mengurangi komitmen seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Kemudian dalam kaitannya dengan teori *expectancy-valence* maka dalam mengoperasionalisasi kerja instrumentally dan valence, supervisor harus menetapkan dengan tepat *positively valent rewards* yang diasosiasikan dengan kinerja yang baik dan dengan demikian karyawan akan menerimanya. Locke (1970) menekankan bahwa keefektifan uang dalam memotivasi kinerja tergantung pada beberapa aspek (a) bagaimana struktur sistem intensif, (b) apakah karyawan percaya hal tersebut diberikan, (c) nilai dari uang tersebut (dalam perbandingan dengan reward yang lain).

Kritik

Dalam bukunya March and Simon tidak mendefinisikan dengan baik mengenai apa itu *satisfaction*, *morale* atau *cohesiveness*. Misalnya ketika objeknya adalah *economic rewards*, akan sangat berhubungan dengan kepuasan akan tetapi disisi lain ketika hal tersebut kurang sempurna maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Dalam model March dan Simon ketidakpuasan bisa mempengaruhi *high performance*, kepuasan didefinisikan dalam konteks *need deprivation*. Ketidakpuasan (*deprivation*) ditekankan pada perilaku individu (Schwab dan Cummings, 1970). Menurut pandangan saya ketika pengertian dari *satisfaction*, *morale* atau *cohesiveness* dan yang terlebih khusus adalah *satisfaction* dinyatakan secara jelas maka akan dapat dengan mudah menerapkannya dalam pemodelan. Dan jika didukung oleh teori yang kuat maka akan dengan mudah menentukan apakah *satisfaction* itu berpengaruh terhadap *performance* atau sebaliknya apakah *performance* berpengaruh terhadap *satisfaction*. Factor lain yang harus diperkuat adalah bagaimana membedakan dengan jelas serta aplikasinya antara *satisfaction* dan *dissatisfaction*. Dalam pemaparan sebelumnya dijelaskan bahwa kedua hal tersebut mempengaruhi *turnover*.

March and Simon juga telah menjelaskan mengenai hubungan *satisfaction* dan *performance* dan begitupun sebaliknya. Tetapi ada kelemahan pada *performance lead to satisfaction*. Porter dan Lawler kemudian menjelaskan secara jelas mengenai hubungan *satisfaction* dan *performance* yang dapat mengeliminir kelemahan tadi.

PENUTUP

Menurut Kerr (2011), Buku organisasi dan pengaruhnya bagi pengembangan organisasi setidaknya dibagi dalam 6 enam kategori yaitu pembelajaran organisasional dan pengetahuan, teori institutional, *transaction cost economics*, desain organisasi, koordinasi organisasional dan pengambilan keputusan serta yang terakhir hubungan organisasi dan karyawan. Akhirnya pada dapat disimpulkan bahwa buku organisasi March dan Simon (1958) merupakan landasan bagi penelitian-penelitian dan teori-

teori baru di bidang organisasi dan perilaku keorganisasian. Mereka telah mengembangkan pemahaman yang baik bagi studi-studi dibidang organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J.C & Milkovich, G.T. 1980. Propensity to Leave: A Preliminary Examination of March and Simon's Model. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 35 (2) : 279-294.
- Brooks C. Holtom, B.C., Mitchell, T.R, Lee, T.W & Eberly, M.B. 2008, Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2 (1): 231-274
- Kerr, G. 2011. What Simon said: the impact of the major management works of Herbert Simon. *Journal of Management History*, 17:4. pp. 399-419
- Lee, T.W. Mitchell, T.R., Wise, L., & Fireman, S. 1996. An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Journal*, 39 (1) :5-36
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons
- Miner, J.B. 1980. *Theories of organizational behavior*. Hinsdale, Ill.: The Dryden Press
- Mobley, W. H. 1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., and Wilkinson, A. (2001), Unweaving Leaving: The Use of Models in the Management of Turnover, *International Journal of Management Reviews*, 3, (3) : 219– 244.
- Pinder, C.C. 1988. *Working motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Schwab, D.P & Cummings, L.L. 1970. Theories of performance and satisfaction. *Industrial Relation*, 9: 408-430.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. *Motivational and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill