

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



KUMPULAN TEORI ORGANISASI & MANAJEMEN

KUMPULAN TEORI ORGANISASI & MANAJEMEN

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786238 120567

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas terselesaikannya buku yang berjudul *“Kumpulan Teori Manajemen dan Organisasi”* dengan baik. Tujuan buku ini adalah untuk mendidik mahasiswa, peneliti, manajer praktik, dan konsultan tentang arah masa lalu dan masa depan dari empat puluh teori paling penting di bidang manajemen dan organisasi. Mereka yang baru mengenal bidang ini dapat menggunakan buku ini sebagai alat yang berharga untuk mempelajari tentang kedalaman dan ruang lingkungannya, dan mereka yang memiliki pengalaman dengan teori manajemen dan organisasi dapat menyegarkan pengetahuan mereka tentang hal-hal yang telah mereka ketahui dan juga belajar tentang teori-teori baru yang tidak ada dalam repertoar mereka.

Teori adalah alat yang sangat berguna yang membantu kita mencapai banyak hasil dan tujuan penting dalam bidang studi akademik. Teori tentang organisasi dan kelompok organisasi juga dapat membantu pembuat kebijakan menciptakan dan mengelola organisasi secara lebih efektif. Beberapa teori dalam buku ini mengkaji bagaimana keseluruhan organisasi atau sistem organisasi saling berinteraksi dan saling berhubungan. Ketika orang-orang yang membuat dan menetapkan kebijakan mengetahui dan memahami teori-teori ini, maka keputusan dan tindakan mereka dapat membantu organisasi atau sistem organisasi tersebut beroperasi lebih efektif dan efisien serta mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

Buku ini terdiri dari 40 Teori. Setelah membaca buku ini, Anda akan mampu: (a) menyebutkan dan menjelaskan empat puluh teori manajemen dan organisasi yang paling penting; (b) mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing teori; (c) melakukan studi penelitian Anda sendiri dengan memeriksa satu atau lebih dari ratusan saran untuk penelitian lebih lanjut yang disajikan dalam buku ini; (d) menemukan ukuran dan kuesioner dari sumber online untuk mengukur variabel penting dalam setiap teori; (e) mengetahui lima referensi terpenting untuk masing-masing teori; dan (f) membantu organisasi Anda menjadi lebih efektif dengan menerapkan konsep utama dari setiap teori di organisasi Anda. Akhir kata semoga buku ini berguna bagi para pembaca khususnya mahasiswa yang sedang menempuh di jurusan ini.

Semarang, September 2023

Penulis

Dr. Agus Wibowo. M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Teori 1 Teori Kapasitas Serap (<i>Absorptive Capacity Theory</i>)	1
Teori 2 Teori Aktor-Jaringan (<i>Actor-Network Theory</i>).....	5
Teori 3 Teori Keagenan (<i>Agency Theory</i>)	9
Teori 4 Teori Pengaturan Agenda (<i>Agenda Setting Theory</i>)	13
Teori 5 Teori Keterikatan (<i>Attachment Theory</i>)	18
Teori 6 Teori Atribusi (<i>Attribution Theory</i>)	22
Teori 7 Teori Keseimbangan (<i>Balance Theory</i>)	26
Teori 8 Teori Kontrol (<i>Control Theory</i>)	30
Teori 9 Teori Difusi Inovasi (<i>Diffusion of Innovations Theory</i>)	33
Teori 10 Teori Kemampuan Dinamis (<i>Dynamic Capabilities Theory</i>)	37
Teori 11 Teori Pasar Efisien (<i>Efficient Market Theory</i>)	41
Teori 12 Teori Etika (<i>Ethical Theory</i>)	45
Teori 13 Teori Lapangan (<i>Field Theory</i>)	49
Teori 14 Teori Permainan (<i>Game Theory</i>).....	53
Teori 15 Teori Penetapan Tujuan (<i>Goal Setting Theory</i>)	58
Teori 16 Teori Gambar (<i>Image Theory</i>)	62
Teori 17 Teori Kelembagaan (<i>Institutional Theory</i>)	66
Teori 18 Teori Berbasis Pengetahuan (<i>Knowledge-Based Theory</i>)	70
Teori 19 Teori Jangkauan Media (<i>Media Richness Theory</i>)	74
Teori 20 Teori Model Mental (<i>Mental Models Theory</i>)	78
Teori 21 Teori Ekologi Organisasi (<i>Organizational Ecology Theory</i>)	82
Teori 22 Teori Keadilan Organisasi (<i>Organizational Justice Theory</i>)	86
Teori 23 Teori Perilaku Terencana (<i>Planned Behavior Theory</i>)	90
Teori 24 Teori Prospek (<i>Prospect Theory</i>)	94
Teori 25 Teori Kontrak Psikologis (<i>Psychological Contract Theory</i>)	98
Teori 26 Teori Berbasis Sumber Daya (<i>Resource-Based Theory</i>)	102
Teori 27 Teori Peran (<i>Role Theory</i>)	106
Teori 28 Teori Penentuan Nasib Sendiri (<i>Self-Determination Theory</i>)	110
Teori 29 Teori Sensitivitas (<i>Sensemaking Theory</i>)	114
Teori 30 Teori Modal Sosial (<i>Social Capital Theory</i>)	118
Teori 31 Teori Kognitif Sosial (<i>Social Cognitive Theory</i>)	122
Teori 32 Teori Perbandingan Sosial (<i>Social Comparison Theory</i>)	126
Teori 33 Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i>)	130
Teori 34 Teori Fasilitasi Sosial (<i>Social Facilitation Theory</i>)	134

Teori 35 Teori Identitas Sosial (<i>Social Identity Theory</i>)	138
Teori 36 Teori Jaringan Sosial (<i>Social Network Theory</i>)	142
Teori 37 Teori Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder Theory</i>)	146
Teori 38 Teori Kontingensi Struktural (<i>Structural Contingency Theory</i>)	150
Teori 39 Teori Strukturasi (<i>Structuration Theory</i>)	154
Teori 40 Teori Biaya Transaksi (<i>Transaction Cost Theory</i>)	158
Daftar Pustaka	162

TEORI 1

TEORI KAPASITAS PENYERAPAN

(Absorptive Capacity Theory)

Teori kapasitas penyerapan meneliti sejauh mana perusahaan dapat mengenali nilai informasi eksternal baru, mengasimilasinya, dan menerapkannya untuk mencapai tujuan organisasi (Cohen & Levinthal, 1989, 1990). Teori ini mengasumsikan bahwa menyerap pengetahuan baru dapat membantu organisasi menjadi lebih inovatif dan fleksibel dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa menyerap pengetahuan baru. Teori tersebut juga mengasumsikan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan yang lebih tinggi untuk menyerap pengetahuan baru akan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan dengan kemampuan yang lebih rendah. Pengetahuan teknis perusahaan cenderung berasal dari empat sumber:

1. Perusahaan melakukan penelitian dan pengembangan (R&D) sendiri.
2. Perusahaan memperoleh pengetahuan baru dari operasi manufakturnya sendiri saat ini.
3. Perusahaan meminjam pengetahuan baru dari organisasi lain atau sumber lain.
4. Perusahaan membeli pengetahuan baru, seperti melalui pembelian peralatan baru, mempekerjakan orang baru yang berpengetahuan, atau membayar konsultan untuk melatih individu dalam penggunaan metode baru.

Teori tersebut menganggap bahwa organisasi memerlukan basis pengetahuan untuk dapat menyerap dan menggunakan pengetahuan baru. Perusahaan yang tidak memiliki basis pengetahuan mungkin tidak akan pernah mampu menyerap pengetahuan baru, tidak peduli bagaimana mereka memperolehnya atau berapa banyak yang mereka keluarkan untuk mendapatkannya. Perusahaan yang tidak pernah mengembangkan basis pengetahuan dikatakan "terkunci" untuk pengembangan pengetahuan dan teknologi selanjutnya, situasi yang dapat mengakibatkan kehancuran kreatif organisasi (Schumpeter, 1942).

Kepemilikan pengetahuan sebelumnya sangat membantu untuk organisasi dalam dua cara. Pertama, menciptakan daya serap pengetahuan baru dalam satu periode akan membantu penyerapan pengetahuan baru pada periode berikutnya. Kedua, keberhasilan penggunaan pengetahuan baru dapat memperkuat diri sendiri dan dapat memotivasi perusahaan untuk terus menyerap pengetahuan baru tanpa batas. Perusahaan dengan kapasitas penyerapan yang lebih tinggi cenderung mencari dan menyerap pengetahuan baru secara proaktif terlepas dari kinerja saat ini, tetapi perusahaan dengan kapasitas penyerapan yang lebih rendah cenderung secara reaktif mencari pengetahuan baru sebagai tanggapan atas beberapa kegagalan atau penurunan kinerja.

Untuk mengenali, mengasimilasi, dan menggunakan pengetahuan baru, perusahaan harus memiliki basis pengetahuan yang relatif sama dengan pengetahuan baru yang sedang diproses. Namun, pengetahuan baru harus cukup beragam dalam kaitannya dengan basis pengetahuan perusahaan yang ada agar pengetahuan baru dapat diterapkan dengan cara baru yang bermanfaat. Sebagian besar inovasi organisasi berasal dari meminjam ide dari orang

lain, bukan melalui penemuan mereka (March & Simon, 1958). Namun, perusahaan harus memiliki beberapa gagasan tentang bagaimana pengetahuan baru yang dipinjam dapat diterapkan pada metode saat ini agar proses tersebut berhasil.

Ada dua faktor yang akan mempengaruhi insentif organisasi untuk memperoleh pengetahuan baru:

1. kuantitas pengetahuan yang tersedia untuk diserap dan dieksploitasi dan
2. kesulitan dan biaya yang terlibat dalam menyerap pengetahuan baru tersebut.

Beberapa jenis pengetahuan dan keahlian baru lebih mahal untuk diasimilasi daripada yang lain. Oleh karena itu, perusahaan akan cenderung menyerap pengetahuan baru ketika melakukannya tidak mahal dan cenderung tidak melakukannya ketika mahal. Namun, mediator potensial dari kedua pengaruh tersebut adalah saling ketergantungan perusahaan dengan para pesaingnya. Semakin pesaing cenderung mendapat manfaat dari menyerap dan menggunakan pengetahuan baru, semakin sedikit perusahaan akan termotivasi untuk meningkatkan penyerapan pengetahuan baru.

Kemampuan perusahaan untuk menemukan dan menggunakan pengetahuan baru bergantung pada kapasitas penyerapan karyawannya. Namun, kapasitas penyerapan perusahaan bukan hanya jumlah dari kapasitas penyerapan masing-masing anggotanya. Organisasi bergantung pada individu berpengetahuan untuk menilai dan mengevaluasi potensi positif dan negatif dari pengetahuan baru. Orang-orang ini dapat berfungsi sebagai "penjaga gerbang" yang dapat mencegah atau memfasilitasi penyerapan pengetahuan baru. Orang-orang ini harus menjadi pemancar, penyebar, dan murid yang sangat baik dari metode baru, yang memperjuangkan dan menganjurkan penggunaan pengetahuan baru di perusahaan. Organisasi mengandalkan "penyangga batas" yang kuat, berpengetahuan luas ini untuk membantu menyerap dan memanfaatkan pengetahuan baru.

Zahra dan George (2002) merekonseptualisasi bagian dari teori. Mereka mengambil langkah-langkah mengenali nilai pengetahuan baru dan mengasimilasi serta menerapkannya, dan menciptakan empat kemampuan atau dimensi: (1) perolehan, (2) asimilasi, (3) transformasi, dan (4) eksploitasi. (Mereka merujuk pada akuisisi dan asimilasi sebagai kapasitas penyerapan "potensial"; transformasi dan eksploitasi adalah kapasitas penyerapan "terrealisasi".) Kemampuan akuisisi mengacu pada pengeluaran perusahaan sebelumnya; basis pengetahuan sebelumnya; dan intensitas, kecepatan, dan arah untuk memperoleh pengetahuan baru. Kemampuan asimilasi mengacu pada rutinitas dan proses perusahaan yang memungkinkannya untuk menilai, menafsirkan, memahami, dan mempelajari pengetahuan baru. Kemampuan transformasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menambah, menghapus, menggabungkan kembali, dan mengkonfigurasi ulang pengetahuan baru untuk digunakan di perusahaan. Kemampuan eksploitasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk benar-benar mengubah rutinitas dan prosesnya serta menggunakan pengetahuan baru. Zahra dan George memisahkan potensi versus kapasitas penyerapan yang terwujud karena beberapa perusahaan mungkin memiliki potensi yang kuat untuk menyerap pengetahuan baru, tetapi kemudian tidak dapat benar-benar menggunakan pengetahuan tersebut (Baker, Miner, & Eesley, 2003).

Murovec dan Prodan (2009) menunjukkan bahwa ada dua jenis kapasitas penyerapan: tarikan permintaan dan dorongan sains. Tarik permintaan mengacu pada pengetahuan baru yang berasal dari sumber pasar (misalnya, pelanggan, persaingan, dan pemasok). Science-push mengacu pada pengetahuan baru yang berasal dari penelitian dan sumber ilmiah (seperti buku, jurnal, konferensi, pameran dagang, dan sumber akademis lainnya). Organisasi perlu mengasimilasi pengetahuan baru dari kedua sumber jika mereka ingin seefektif dan seinovatif mungkin.

Kekurangan Teori Kapasitas Penyerapan.

Teori tersebut telah dikritik karena tidak cukup mendefinisikan istilah “kapasitas penyerapan” atau karena menggunakan berbagai definisi yang berbeda (Murovec & Prodan, 2009; Volberda, Foss, & Lyles, 2010). Beberapa peneliti telah menggunakan istilah tersebut tanpa memberikan definisi (misalnya, Glass & Saggi, 1998; Keller, 1996). Juga, paling sering konsep daya serap telah didefinisikan menurut aspek R&D dan bukan menurut aspek organisasi lainnya.

Seperti disebutkan sebelumnya, Murovec dan Prodan (2009) menemukan bahwa ada dua jenis kapasitas penyerapan: tarikan permintaan dan dorongan sains. Sebagai hasil dari temuan ini, mereka berpendapat bahwa peneliti sebaiknya tidak menggunakan survei konstruksi tunggal untuk mengukur kapasitas penyerapan.

Todorova dan Durisin (2007) mengkritik rekonseptualisasi teori Zahra dan George (2002), dengan mengatakan bahwa perubahan tersebut tidak cukup dibangun di atas karya aslinya. Pertama, mereka mengkritik reformulasi karena menghilangkan langkah “mengenali nilai” pengetahuan baru. Todorova dan Durisin merekomendasikan bahwa langkah pertama dalam proses menyerap pengetahuan baru adalah mengenali nilai dari pengetahuan tersebut. Mereka menekankan pentingnya langkah ini karena perusahaan sering gagal untuk mengidentifikasi dan menyerap pengetahuan baru karena terhalang oleh basis pengetahuan yang ada, kemampuan yang tidak fleksibel, dan ketergantungan jalur (Gavetti & Levinthal, 2000; Tripsas & Gavetti, 2000). Todorova dan Durisin dengan demikian merekomendasikan bahwa "menilai pengetahuan baru" harus dimasukkan kembali ke dalam teori seperti yang awalnya dirumuskan oleh Cohen dan Levinthal (1989, 1990).

Kedua, Todorova dan Durisin (2007) mengkritik reformulasi teori yang menyatakan bahwa transformasi merupakan konsekuensi dari asimilasi pengetahuan baru. Alih-alih menentukan bahwa perolehan dan asimilasi pengetahuan baru mengarah pada transformasi dan eksploitasi pengetahuan baru, Todorova dan Durisin berpendapat untuk hubungan yang lebih kompleks antara memperoleh, mengasimilasi, mengubah, dan mengeksploitasi pengetahuan baru. Todorova dan Durisin berpendapat bahwa keempat langkah tersebut dapat saling mempengaruhi dan tidak terjadi secara linear antara satu dengan yang lainnya. Akibatnya, Todorova dan Durisin (2007) mengatakan bahwa konsep baru yang “rapi” tentang potensi dan kapasitas penyerapan yang terealisasi harus dihilangkan dari teori. Zahra dan George (2002) berpendapat bahwa kapasitas penyerapan potensial (akuisisi dan asimilasi) mengarah pada realisasi kapasitas penyerapan (transformasi dan eksploitasi). Namun, jika seseorang mengakui adanya hubungan yang kompleks antara memperoleh, mengasimilasi,

mengubah, dan mengeksploitasi pengetahuan baru, konsep kapasitas penyerapan potensial dan realisasi tidak akan berfungsi.

Ketiga, Todorova dan Durisin (2007) berpendapat bahwa teori harus direkonseptualisasikan sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan putaran umpan balik. Mereka berpendapat bahwa formulasi asli teori Cohen dan Levinthal (1989, 1990) menekankan akumulasi pengetahuan dari waktu ke waktu dan penyerapan pengetahuan baru ke dalam rutinitas dan proses saat ini. Oleh karena itu, Todorova dan Durisin berpendapat untuk dimasukkannya loop umpan balik di mana proses sukses menyerap pengetahuan baru berputar kembali dan memengaruhi tindakan penyerapan di masa depan.

Manfaat Teori Kapasitas Penyerapan.

Teori kapasitas serap meneliti bagaimana perusahaan mengenali nilai pengetahuan baru, mengasimilasinya, dan menggunakannya untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang mampu menyerap dan menggunakan pengetahuan baru akan memiliki keunggulan kompetitif dibanding yang tidak.

Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu perusahaan Anda menyerap dan menggunakan pengetahuan baru dengan lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi Anda. Pertama, Anda harus membangun basis pengetahuan yang kuat dengan membantu semua orang melihat dan memahami apa yang dilakukan organisasi Anda saat ini. Kedua, bangun budaya pengetahuan di mana setiap orang melihat pentingnya mempelajari dan menggabungkan pengetahuan baru yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih baik. Ketiga, temukan cara bagi organisasi untuk memantau lingkungan dan mengidentifikasi cara yang lebih baik dan lebih baru dalam melakukan sesuatu. Keempat, pilih orang-orang berpengetahuan yang dapat mengadaptasi dan memodifikasi pengetahuan baru untuk organisasi Anda. Kelima, buatlah tim yang terdiri dari orang-orang yang dapat mendorong penerimaan dan penggunaan pengetahuan baru. Terakhir, pantau kemajuan pengetahuan baru, catat apa yang berjalan dengan baik dan apa yang tidak, dan gunakan informasi itu untuk menjaga siklus tetap berjalan untuk menemukan dan menyerap pengetahuan baru ke dalam organisasi Anda untuk menjadikannya yang terbaik. Teori ini mengkaji mengapa beberapa perusahaan berkinerja lebih baik daripada yang lain. Buku ini akan membahas teori-teori lain yang menggunakan pendekatan yang sama tetapi menggunakan variabel yang berbeda, seperti kapabilitas dinamis, sumber daya, dan pengetahuan perusahaan.

TEORI 2

TEORI AKTOR-JARINGAN (*Actor-Network Theory*)

Teori aktor-jaringan (juga disebut "sosiologi terjemahan") mengambil pandangan bahwa semua entitas (manusia dan bukan manusia) mengambil bentuk dan memperoleh karakteristik mereka melalui hubungan mereka dengan entitas lain di lokasi di mana mereka beredar (Callon, 1986; Callon & Latour, 1981; Latour, 1999; Hukum, 1994, 1999). Terjemahan mengacu pada:

1. proses membuat dua hal yang berbeda menjadi sama,
2. bagaimana pembangun jaringan menarik aktor-aktor baru yang potensial, dan
3. menawarkan interpretasi baru tentang kepentingan dan mengarahkan perhatian (Latour, 1987; Law, 1999).

Dalam teori, "sosial" (jaringan yang ada dan baru, hubungan pemangku kepentingan, pola komunikasi, dan sebagainya) adalah apa yang harus dijelaskan dan tidak boleh diasumsikan. Dalam suatu tindakan, berbagai aktor (manusia dan bukan manusia) dapat mengubah atau mengalihkan niat asli (Bryson, Crosby, & Bryson, 2009). Terjemahan memiliki empat "momen" (Callon, 1986):

1. "**problematization**" (bagaimana menjadi sangat diperlukan),
2. "**profit-sharing**" (bagaimana sekutu terkunci),
3. "**pendaftaran**" (bagaimana peran ditentukan dan dikoordinasikan), dan
4. "**mobilisasi**" (apakah perwakilan juru bicara?).

Teori ini digambarkan sebagai "semiotika materialitas" (Law, 1999). Semiotika berkaitan dengan mempelajari apa arti sesuatu atau memeriksa ketika satu hal mewakili sesuatu yang lain. Materialitas mengacu pada sesuatu yang memiliki tubuh atau substansi. Menurut teori ini, entitas (manusia atau bukan manusia) memiliki materialitas atau substansi hanya melalui "rangkaiannya" mereka dengan entitas lain, atau yang disebut teori sebagai "materialitas relasional".

Istilah "jaringan" atas nama teori tidak memiliki arti yang sama dengan istilah "jaringan" seperti di Internet atau jejaring sosial. Istilah jaringan diciptakan untuk teori sebelum penciptaan Internet. Karena kebingungan saat ini atas istilah tersebut, penulis (Latour, 1999) berharap agar teori tersebut memiliki nama yang berbeda.

Dalam teori, jaringan mengacu pada "pembingkaiannya" dan "penjumlahannya" dari interaksi dan relasi melalui berbagai metode, ke dalam fokus yang sangat lokal, praktis, dan sempit. Istilah ini mengacu pada transformasi, translasi, atau transduksi antar entitas dalam relasi atau interaksi satu sama lain. Ketika seseorang meneliti "sosial" (masyarakat, kekuatan masyarakat), dia tidak memeriksa "gambaran besar" tetapi melihat gambaran entitas yang kecil, lokal, langsung, terhubung dalam hubungan satu sama lain—persis kebalikan dari definisi internet atau jejaring sosial (Latour, 1999). Dalam teori, hanya ada jaringan, tidak ada

yang ada di antara jaringan. Yang ada hanyalah penjumlahan lokal, yang menghasilkan “totalitas lokal” atau “total lokalitas”.

Istilah “aktor” dalam teori tersebut tidak memiliki arti yang khas dari kata yang digunakan oleh kebanyakan orang. Penulis biasanya menggunakan istilah “aktan” dalam teori, yang membedakan konsep dari istilah awam “aktor”. Teori tidak berfokus pada apa yang dilakukan aktan. Alih-alih, teori ini berfokus pada “apa yang menyediakan tindakan mereka, dengan subjektivitas mereka, dengan intensionalitas, dengan moralitas mereka” (Latour, 1999).

Teori ini menekankan proses di mana aktan mengkoordinasikan upaya dan tindakan mereka antara satu sama lain. Karena perilaku dilakukan oleh manusia dan bukan manusia, entitas menyesuaikan dan bereaksi satu sama lain dengan cara yang cair. Misalnya, seseorang dapat beradaptasi atau disesuaikan dengan kursi roda yang dia gunakan, dan pada gilirannya kursi roda bereaksi, dapat menyesuaikan, atau disesuaikan dengan orang-orang yang terlibat dengannya (duduk di dalamnya, mendorongnya, memperbaikinya, dan sebagainya). pada). Salah satu aspek teori yang paling kontroversial adalah bahwa aktor itu sendiri dapat menja di jaringan (Oppenheim, 2007).

Teori ini menekankan bahwa ia tidak mencoba menjelaskan perilaku aktor sosial. Sebaliknya, dibutuhkan pendekatan bahwa aktor sudah mengetahui apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka dipengaruhi oleh kekuatan sosial. Oleh karena itu, peneliti harus mempelajari apa yang dilakukan aktor, dan mengapa serta bagaimana mereka melakukannya. Bagian yang sulit bagi para peneliti adalah belajar dari para aktor tentang perilaku mereka tanpa memaksakan kategori, konstruksi, dan sebagainya yang dibuat secara artifisial ke dalam perilaku pembangunan dunia mereka.

Teori tersebut menekankan bahwa kosa kata peneliti telah mencemari kemampuan mereka untuk membiarkan aktor membangun ruang mereka sendiri dan mengamati aktor dalam proses akting (Chateauraynaud, 1991; Lee & Brown, 1994). Tanda hubung antara kata “aktor” dan “jaringan” tidak dimasukkan dalam teori. Terkadang penulis, seperti Law dan Hassard (1999), tidak menggunakan tanda hubung saat menyebutkan nama teorinya. Tanda hubung mungkin dimaksudkan untuk menggabungkan dua istilah “aktor” dan “jaringan” daripada membagi atau memisahkannya. Pada satu tingkat, tanda hubung menunjukkan bahwa teori tersebut memeriksa perdebatan yang sedang berlangsung antara kekuatan agen individu (aktor) versus kekuatan kekuatan sosial (jaringan), yang justru berlawanan dengan apa yang coba dicapai oleh teori tersebut (Latour, 1999). Tanda hubung juga memusatkan perhatian pada fakta bahwa teori tersebut mengasumsikan bahwa baik manusia maupun bukan manusia dapat menjadi agen yang mengambil tindakan di lokasi mereka. Tanda hubung membantu melanggengkan keyakinan bahwa teori tersebut berfokus pada perspektif “di luar/di luar sana” versus “di dalam/di sana”, padahal tidak demikian. Teori tersebut merekomendasikan untuk menghindari label yang sewenang-wenang dan sebaliknya berfokus pada apa yang “ada” dan tidak memberi label apakah itu “di luar sana” atau “di sana”.

Teori ini menganjurkan penghapusan istilah dikotomis, “salah satu atau”—agensi/struktur, mikro/makro, lama/baru, di dalam/di luar, dan seterusnya—karena mereka sangat tidak memuaskan. Sebagai contoh, salah satu perdebatan klasik dalam sosiologi adalah

tentang "agensi" versus "struktur". "Agensi" berarti bahwa individu menentukan tindakan mereka sendiri. "Struktur" berarti bahwa masyarakat pada umumnya menentukan perilaku. Para ahli teori telah berjuang selama beberapa dekade tentang sisi mana yang merupakan jawaban yang "benar" dalam perdebatan tersebut. Dalam upaya mencari pemenang, peneliti cenderung mempersempit fokus mereka pada satu sisi, kemudian menemukan bahwa pendekatan tersebut tidak memuaskan, kemudian mengalihkan fokus mereka ke sisi lain, tetapi sekali lagi tidak puas. Alih-alih mengambil pendekatan "salah satu atau" ini, teori menganjurkan untuk mempertimbangkan kedua sisi sekaligus. Peneliti harus berkonsentrasi pada kedua sisi hanya sebagai "entitas yang beredar" yang membentuk dan membentuk kembali bentuknya saat perilaku dilakukan.

Kelemahan Teori Aktor-Jaringan

Teori tersebut telah dikritik karena berusaha menjauhkan diri dari praktik dan metodologi ilmiah modern (Savage, 2009). Teori ini merekomendasikan hanya menggunakan format naratif dan deskriptif untuk mengamati aktor di lokasi aslinya. Namun, untuk mendeskripsikan peristiwa unik dan penting bagi jurnal ilmiah, peneliti harus menggunakan metode ilmiah standar yang tidak disukai teori. Selain itu, teori ini tidak menawarkan metodologi untuk membedakan deskripsi yang buruk atau tidak efektif dari yang baik atau efektif.

Meskipun beberapa kritikus memuji teori untuk menantang metode dan teori penelitian mendasar, untuk mengubah "masalah fakta" menjadi "masalah perhatian" (Latour, 2004), dan untuk menantang metode pemikiran organisasi konvensional. (Alcadipani & Hassard, 2010; Calas & Smirich, 1999; Reed, 1997; Whittle & Spicer, 2008), mereka telah mengeluhkan rekomendasi Latour (1996, 2005) untuk hanya menggunakan metodologi deskriptif (Krarup & Blok, 2011). Para kritikus berpendapat bahwa banyak hal yang akan hilang jika para peneliti melupakan penggunaan metodologi penelitian yang lebih canggih dan lebih memilih untuk hanya menggambarkan apa yang mereka lihat. Kritikus berpendapat bahwa peneliti dapat secara efektif "merekonstruksi" perilaku dalam penelitian mereka tanpa "mendekonstruksi" mereka (Krarup & Blok).

Teori ini telah dipuji karena memasukkan aktan bukan manusia. Namun, teori tersebut juga dikritik karena bias terhadap aktan bukan manusia daripada aktan manusia (Habers & Koenis, 1996; Krarup & Blok, 2011; Newton, 1999, 2002). Juga, teori tersebut telah dikritik karena memperlakukan organisasi hanya sebagai kotak hitam jaringan aktan yang dapat dibuka untuk deskripsi lengkap (Hanseth, Aanestad, & Berg, 2004; Krarup & Blok, 2011).

Dalam teorinya, konsep "pelipatan" mengacu pada jenis akting yang menghasilkan hubungan sosioteknis yang menghubungkan satu tempat dan waktu dengan yang lain. Teknologi apa pun dapat dilihat sebagai gabungan dari lipatan, lapisan, dan kompilasi yang berkembang seiring waktu dan tempat. Misalnya, cara orang memandang senjata telah berubah seiring waktu. Kritikus berpendapat bahwa Latour cenderung berfokus pada lipatan dan lipatan objek dalam masyarakat, tetapi cenderung tidak membahas bagaimana moralitas manusia, keyakinan, dan sebagainya dalam masyarakat dari waktu ke waktu (McLean & Hassard, 2004).

Kritikus berpendapat bahwa seluruh dunia tidak dapat direduksi menjadi "deskripsi yang bertanggung jawab". Teori ini menekankan bahwa deskripsi adalah yang terpenting, tetapi kritikus berpendapat bahwa penjelasan dan penyebab sama pentingnya bagi peneliti untuk diungkap (Young, Borland, & Coghill, 2010). Callon dan Latour (1981) mengakui bahwa kadang-kadang penjelasan masuk ke dalam deskripsi sederhana tentang perilaku.

Kritikus juga berpendapat bahwa teori tersebut memiliki kelebihan ketika berusaha untuk menggambarkan hanya masalah tekno-sains manusia dan mesin. Namun, teori tersebut tampaknya tidak cukup ketika diperluas untuk mengkaji seluruh bidang sosiologi (Walsham, 1997). Kritikus merekomendasikan bahwa deskripsi murni saja tidak akan cukup dibandingkan dengan metode ilmiah biasa.

Manfaat Teori Aktor-Jaringan

Teori aktor-jaringan meneliti bagaimana karakteristik dan bentuk entitas (manusia dan bukan manusia) diciptakan dan diubah melalui hubungan berkelanjutan mereka dengan entitas lain. Dalam teorinya, manusia memengaruhi objek dan objek memengaruhi manusia, melalui proses negosiasi dan penerjemahan yang berkelanjutan. Teori ini mengkaji topik-topik seperti bagaimana Anda memengaruhi teknologi dan bagaimana teknologi memengaruhi Anda (misalnya, bagaimana Anda berpikir, berbicara, dan bertindak saat Anda memiliki teknologi favorit, versus saat Anda tidak memilikinya).

Teori menganjurkan untuk menyingkirkan kategori dan kelompok yang mungkin menghambat Anda, dan sebaliknya berfokus pada generasi yang cair dan intensif dari apa yang dapat terjadi pada organisasi Anda. Teori akan mengatakan bahwa menggunakan kategori arbitrer, seperti pelanggan versus nonkonsumen, pengguna versus nonpengguna, pesaing versus nonpesaing, adalah tipikal untuk sebagian besar organisasi, tetapi bisa menghalangi kesuksesan Anda. Misalnya, jangan menganggap orang sebagai pengguna atau bukan pengguna produk Anda. Pikirkan tentang bagaimana semua orang di luar sana dipengaruhi oleh produk Anda dan bagaimana produk Anda dipengaruhi oleh mereka. Orang mungkin tidak langsung membeli produk Anda, tetapi mereka mungkin terpengaruh karena mereka terlibat dengan keluarga, teman, tetangga, dan orang asing yang menggunakan produk Anda. Coba singkirkan kategori sembarangan yang digunakan perusahaan Anda, atau setidaknya coba perluas sedikit, dan lihat bagaimana pikiran dan perhatian Anda langsung berubah sebagai hasilnya. Perubahan fokus ini dapat membantu Anda melihat dan mengatasi masalah dan tantangan Anda dengan cara yang baru dan, diharapkan, bermanfaat.

Teori tersebut merekomendasikan untuk tidak menerima begitu saja cara Anda saat ini melakukan sesuatu di organisasi Anda. Alih-alih, catat apa yang Anda lakukan sekarang dan pikirkan cara yang lebih baik agar orang dan mesin dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan Anda. Misalnya, memiliki deretan meja yang semuanya menghadap ke depan dapat menekankan hierarki kekuasaan di perusahaan Anda. Anda dapat menantang struktur kekuasaan itu dengan mengatur meja agar saling berhadapan atau dengan menciptakan "meja panas" komunal yang akan menyampaikan pandangan yang sama sekali berbeda tentang kekuasaan dan ruang dalam organisasi Anda (Grint, 1998).

TEORI 3

TEORI AGENSI

(Agency Theory)

Sejak akhir 1700-an, ahli teori telah membahas masalah pemilik perusahaan yang mempekerjakan orang lain sebagai penjaga kekayaan mereka. Pengelola uang orang lain tidak dapat diharapkan untuk mengawasinya dengan semangat yang sama seperti pemilik, sehingga kelalaian manajerial akan selalu ada dalam urusan perusahaan (Smith, 1776/1952).

Menurut teori keagenan, agen atau agensi dipekerjakan oleh satu atau lebih orang, yang disebut prinsipal, berdasarkan kontrak dan diberi kompensasi oleh prinsipal untuk mencapai hasil yang diinginkan prinsipal. Karena agen bertindak atas nama prinsipal, prinsipal memberikan wewenang pengambilan keputusan kepada agen.

Hubungan keagenan terjadi dalam berbagai situasi dan konteks yang melibatkan pendelegasian wewenang—misalnya, klien dan penyedia layanan (misalnya, dokter, pengacara, dokter gigi, agen asuransi dan real estat), warga negara dan perwakilan terpilih, pemberi kerja dan karyawan, dan pemegang saham dan manajer perusahaan (Kiser, 1999). Dalam semua contoh ini, yang pertama adalah prinsipal, dan yang terakhir adalah agen. Menurut review oleh Eisenhardt (1989), teori keagenan telah digunakan oleh para sarjana di berbagai bidang, seperti akuntansi, ekonomi, keuangan, ilmu politik, perilaku organisasi, dan sosiologi. Ada lima elemen utama yang menggambarkan hubungan prinsipal-agen:

1. Ada berbagai jenis masalah mengenai agen (misalnya, kemalasan, keandalan, kepercayaan);
2. Tindakan agen mempengaruhi hasil yang diinginkan prinsipal;
3. Faktor acak selain tindakan agen mempengaruhi hasil;
4. Ada semacam hasil; dan
5. Terdapat informasi asimetris (petersen, 1993).

Arrow (1985) mengajukan dua model informasi asimetris: model tindakan tersembunyi dan model informasi tersembunyi. Dalam model tindakan tersembunyi, prinsipal tidak mengamati tindakan yang dilakukan oleh agen, tetapi hanya mengamati hasil dari tindakan tersebut. Dalam model informasi tersembunyi, prinsipal mengamati tindakan agen, tetapi tidak mengetahui informasi penting yang diperlukan untuk melakukan tindakan tersebut.

Menurut teori keagenan, prinsipal cenderung memiliki informasi yang tidak sempurna untuk mengevaluasi agen, yang mengarah pada asimetri informasi. Pemasar yang mencari bisnis untuk agen mungkin cenderung melebih-lebihkan keterampilan, kemampuan, dan bakat, dan mungkin terlalu menjanjikan saat mencari bisnis baru (Davies & Prince, 2010). Penjualan berlebihan oleh agen ini dapat menyebabkan kepala sekolah memilih agen yang salah untuk tugas tersebut, yang disebut "seleksi yang merugikan".

Selain itu, agen juga dapat kurang memberikan hasil yang dijanjikan untuk mendapatkan kompensasi maksimum untuk upaya yang paling sedikit, yang disebut "moral hazard" (Ellis & Johnson, 1993). Semakin banyak otonomi yang dimiliki agen, dan semakin

besar jumlah pengetahuan dan informasi khusus yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu, semakin signifikan bahaya moral ini (Holmstrom, 1979).

Teori keagenan berkaitan dengan penyelesaian dua masalah yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan (Eisenhardt, 1989). Yang pertama adalah masalah pembagian risiko, yang dapat muncul ketika prinsipal dan agen memiliki preferensi risiko yang berbeda. Masalah kedua disebut "masalah agensi". Ada potensi manajer untuk berperilaku buruk jika kepentingan pemilik perusahaan dan manajer agen menyimpang (Dalton, Hitt, Certo, & Dalton, 2007). Jika prinsipal dan agen sama-sama berusaha memaksimalkan kepentingan diri mereka sendiri dalam hubungan ini, maka agen mungkin tidak selalu bertindak demi kepentingan prinsipal (Jensen & Meckling, 1976).

Umumnya tidak mungkin bagi prinsipal untuk memastikan bahwa agen akan selalu bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal. Namun, ada tiga cara utama untuk membantu meminimalkan masalah keagenan:

1. Independensi dewan (peran utama dewan adalah memantau perilaku manajer);
2. Pasar untuk kontrol perusahaan (manajer nakal dikendalikan oleh pasar merger dan akuisisi aktif); dan
3. Kepemilikan ekuitas agen (manajer berbagi kepemilikan perusahaan dan dengan demikian membantu memajukan kepentingan pemegang saham) (dalton et al., 2007).

Sayangnya, masing-masing metode ini tidak datang tanpa biaya yang dikeluarkan untuk prinsipal (Jensen, 1983). Biaya agensi berasal dari banyak sumber: perekrutan, pemilihan yang merugikan, menentukan preferensi prinsipal, menetapkan insentif, bahaya moral, pencurian, transaksi sampingan, pemantauan dan pemolisian, pengikatan dan asuransi, dan mempekerjakan agen untuk mengawasi agen lain (Shapiro, 2005). Kadang-kadang biaya yang terkait dengan mengatur dan mengendalikan agen mungkin tidak sebanding dengan keuntungan dari perilaku agen yang lebih baik (Mitnick, 1998).

Unit analisis dalam teori keagenan adalah kontrak yang mengatur hubungan antara prinsipal dan agen (Eisenhardt, 1989). Penelitian yang berfokus pada jenis kontrak telah menghasilkan hasil terbaik bagi kepala sekolah. Penelitian ini memperhitungkan bahwa orang bertindak secara rasional dalam batas-batas, mementingkan diri sendiri, dan cenderung menghindari risiko. Misalnya, para peneliti telah memeriksa apakah kontrak berbasis hasil lebih baik atau lebih buruk daripada kontrak berdasarkan perilaku agen.

Ada dua cabang utama teori keagenan: teori keagenan positif, dan teori agen utama (Jensen, 1983). Para peneliti dengan perspektif positif berfokus pada (1) mengidentifikasi situasi di mana prinsipal dan agen menginginkan hasil yang berlawanan dan (2) menjelaskan mekanisme tata kelola yang mengontrol dan mengatur perbedaan prinsipal dan agen ini, terutama untuk perusahaan publik besar (Berle & Means, 1932). Misalnya, kepemilikan ekuitas oleh manajer dapat membantu menyelaraskan kepentingan pemilik dan manajer (Jensen & Meckling, 1976), pasar modal dan tenaga kerja yang efisien dapat digunakan sebagai mekanisme informasi untuk mencegah perilaku mementingkan diri sendiri di pihak eksekutif puncak (Fama, 1980), dan dewan direksi dapat berfungsi sebagai sistem informasi yang dapat digunakan pemegang saham untuk memantau perilaku eksekutif puncak yang tidak tepat (Fama & Jensen, 1983).

Prinsipal-agen telah berfokus pada teori umum tentang hubungan prinsipal-agen yang dapat diterapkan pada semua jenis hubungan "bertindak untuk". Bidang pekerjaan ini merupakan karakteristik dari teori formal, dan melibatkan spesifikasi asumsi yang tepat, deduksi logis, dan pembuktian matematis. Penelitian agen utama meneliti jenis kontrak mana yang paling efisien dalam berbagai kondisi, seperti ketidakpastian hasil, keterukuran hasil, penghindaran risiko, dan konflik tujuan.

Kekurangan Teori Agensi

Teori keagenan telah berdampak besar pada penelitian manajemen dan organisasi, namun masih kontroversial (Eisenhardt, 1989). Teori ini telah digunakan oleh para sarjana di berbagai bidang, dan para peneliti menunjukkan optimisme awal tentang penggunaannya untuk lebih memahami perilaku organisasi (Eisenhardt). Namun, optimisme ini jelas memudar (Nyberg, Fulmer, Gerhart, & Carpenter, 2010).

Penelitian telah menunjukkan bahwa masalah agensi (konflik yang timbul dari perbedaan antara keinginan dan tujuan agen dan prinsipal) adalah nyata dan sulit diselesaikan (Lan & Heracleous, 2010). Namun, penelitian empiris yang besar dan berkembang telah gagal mendukung kemanjuran cara untuk mengurangi masalah keagenan (Dalton, Daily, Certo, & Roengpitya, 2003; Dalton et al., 2007). Sebuah tinjauan dari lima puluh empat studi meneliti pengaruh direktur independen di papan dan tidak menemukan pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, tinjauan serupa dari tiga puluh satu studi menemukan bahwa memisahkan peran kepemimpinan ketua dewan dan CEO tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Ghoshal, 2005).

Pandangan positivis teori keagenan telah memperkaya bidang penelitian, seperti ekonomi (Jensen, 1983), dan telah mengilhami perhatian penelitian yang cukup besar (Barney & Ouchi, 1986). Sayangnya, pandangan positivis telah dikritik oleh peneliti organisasi karena minimalis (Hirsch, Michaels, & Friedman, 1987; Perrow, 1986) dan oleh mikroekonomi karena tautologis dan kurang ketelitian (Jensen, 1983).

Teori keagenan telah dikritik karena asumsinya yang terlalu sederhana tidak mencerminkan lingkungan bisnis dunia nyata, dan karena penelitian empiris gagal mendukung prinsip dasarnya. Para peneliti sekarang tidak hanya mencari penyesuaian tambahan yang lebih baik terhadap teori tetapi juga meminta pemeriksaan ulang teori sehingga penelitian dapat bergerak ke arah yang baru dan berbeda (Lan & Heracleous, 2010).

Beberapa kritikus mengeluh bahwa teori keagenan tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap teori dan penelitian manajemen dan organisasi. Di satu sisi, Ross (1973) berpendapat bahwa masalah keagenan bersifat universal. Di sisi lain, Perrow (1986) mengklaim bahwa teori keagenan tidak membahas masalah organisasi yang jelas. Hirsch dan Friedman (1986) memandang teori keagenan terlalu sempit, berfokus terutama pada harga saham organisasional.

Bagi para ekonom, teori keagenan mungkin revolusioner, karena penelitian di bidang ini hanya berfokus pada organisasi sebagai "kotak hitam" sampai teori keagenan membuka aktivitas di dalam kotak hitam untuk diperiksa. Namun, sarjana organisasi cenderung tidak melihat nilai yang jelas dari teori keagenan untuk memecahkan masalah manajemen dan organisasi.

Keuntungan Teori Agensi

Menurut teori keagenan, satu atau lebih orang yang disebut prinsipal tidak dapat atau tidak ingin melakukan aktivitas bisnis yang diperlukan. Prinsipal menyewa agen atau agen untuk melakukan aktivitas tersebut atas nama prinsipal.

Teori keagenan mengasumsikan bahwa setiap orang selalu bertindak sesuai dengan kepentingan terbaiknya sendiri. Dengan demikian, seorang agen akan bertindak untuk memaksimalkan kepentingan dirinya sendiri dengan mengorbankan kepentingan prinsipal. Ini memaksa prinsipal untuk mengambil tindakan agar agen tetap sejalan.

Prinsipal dapat melakukan banyak hal untuk menjaga kinerja agen dengan baik, seperti membuat kontrak dengan agen, memantau perilaku agen, membeli beberapa jenis asuransi, dan mempekerjakan agen lain untuk mengawasi agen. Semua metode untuk mengurangi perilaku agen yang buruk ini menghabiskan waktu dan uang dari sumber daya kepala sekolah. Jika biaya untuk mengatur perilaku agen bernilai uang, maka kepala sekolah harus melanjutkan. Namun, jika biaya untuk mengatur perilaku agen tidak sepadan dengan uang yang dikeluarkan, maka prinsipal harus berhenti mencoba mengatur perilaku nakal agen dan harus melakukan sendiri tindakan yang diinginkan.

Salah satu peran manajer yang efektif adalah mengatur perilaku agen yang bertindak untuk organisasi. Periksa area di organisasi Anda tempat agen bertindak atas nama prinsipal. Jelajahi mekanisme di tempat yang membantu menjaga agen bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal, seperti aturan perilaku atau evaluasi kinerja. Tingkatkan metode Anda untuk mengontrol agen di mana masalah mungkin terjadi, dan tambahkan cara untuk mengontrol agen di mana tidak ada kontrol sehingga agen Anda tidak merusak organisasi Anda.

TEORI 4

TEORI PENGATURAN AGENDA (*Agenda Setting Theory*)

Awalnya, teori agenda setting meneliti korelasi antara frekuensi dan durasi liputan media massa dari sebuah cerita dan sejauh mana orang percaya bahwa sebuah isu atau cerita itu penting (Kosicki, 1993; MacKuen, 1981; McCombs, 2004). Awalnya, ada kekhawatiran bahwa media massa akan memiliki efek “seperti jarum hipodermik” yang kuat dan meresap yang akan mengubah sikap dan perilaku publik (misalnya, Lasswell, 1927; Lippman, 1922). Namun, penelitian mengungkapkan bahwa pengaruh media massa kuat tetapi tidak sepenuhnya mendominasi (Klapper, 1960; Miller, 2007). Seiring waktu, penelitian penetapan agenda telah beralih dari memeriksa perubahan kecil sikap jangka pendek menjadi melihat dampak sosial jangka panjang yang disebabkan oleh media massa dan pembuat kebijakan lainnya. Secara keseluruhan, teori agenda setting pada akhirnya melihat bagaimana perubahan sosial terjadi dalam masyarakat (Rogers, Dearing, & Bregman, 1993). Teori pengaturan agenda meneliti:

1. Mengapa informasi tentang beberapa isu, tetapi tidak yang lain, tersedia untuk publik;
2. Bagaimana opini publik diubah; dan
3. Mengapa beberapa isu dikaji melalui tindakan kebijakan sosial, tetapi isu lainnya tidak (Dearing & Rogers, 1996).

Penelitian penetapan agenda telah menunjukkan bahwa ketika orang diminta untuk mengidentifikasi masalah signifikan yang dihadapi negara, mereka cenderung membuat daftar isu-isu yang telah mendapat liputan berita yang luas oleh media massa (Iyengar, 1990). Temuan ini cukup kuat untuk semua jenis liputan media massa (televisi, surat kabar, radio, dan sebagainya) baik untuk isu lokal maupun nasional dan baik di lapangan maupun di laboratorium.

Agenda adalah seperangkat isu, atau kontroversi politik, yang termasuk dalam rentang perhatian yang sah dan disajikan dalam urutan kepentingan (Cobb & Elder, 1983; Dearing & Rogers, 1996). Penelitian agenda setting mengkaji kemungkinan bahwa orang memiliki agenda pribadinya sendiri yang ditetapkan oleh agenda media massa (Rogers et al., 1993).

Cohen (1963) menulis bahwa media massa cenderung tidak terlalu berhasil dalam memberi tahu orang tentang apa yang harus dipikirkan, tetapi media massa sangat berhasil dalam memberi tahu orang tentang apa yang harus mereka pikirkan. McCombs dan Shaw (1972) menyimpulkan bahwa penelitian tentang teori agenda setting mendukung pandangan bahwa media massa memberitahu orang-orang tidak hanya tentang apa yang harus dipikirkan tetapi juga bagaimana memikirkannya, dan dengan demikian media memberitahu orang-orang tentang apa yang harus dipikirkan. Teori pengaturan agenda biasanya mengacu pada penelitian di empat bidang:

1. Pengaturan agenda media,
2. Pengaturan agenda publik,

3. Penetapan agenda kebijakan (rogers et al., 1993), dan
4. Penetapan agenda perusahaan.

Pengaturan agenda media mengacu pada kantor berita media massa yang menentukan isu mana yang akan dipromosikan dan didiskusikan. Pengaturan agenda publik mengacu pada isu-isu yang relatif penting bagi anggota masyarakat umum. Penetapan agenda kebijakan mengacu pada badan pemerintah atau pejabat terpilih yang menentukan isu mana yang penting dan dengan demikian mempromosikan dan mendiskusikan isu tersebut. Demikian pula, pengaturan agenda perusahaan mengacu pada isu-isu yang dianggap penting oleh perusahaan besar.

Ada dua tingkat agenda setting. Tingkat pertama meneliti bagaimana arti-penting (atau pentingnya) isu-isu (seperti reputasi perusahaan) yang digambarkan oleh media massa mempengaruhi arti-penting isu-isu bagi publik. Variabel kuncinya adalah perhatian publik terhadap isu-isu. Tingkat kedua meneliti bagaimana media menggambarkan atribut dari isu-isu penting mempengaruhi atribut yang dirasakan publik dari isu-isu yang sama (McCombs & Evatt, 1995; McCombs, Shaw, & Weaver, 1997). Variabel kunci di sini adalah pemahaman, baik substantif maupun evaluatif (disebut juga kognitif dan afektif). Media berita menyampaikan lebih dari sekedar fakta kepada publik. Mereka juga menyampaikan perasaan dan nada, yang mempengaruhi kognisi publik tentang isu-isu penting (McCombs & Ghanem, 2001).

Penelitian penetapan agenda (misalnya, Staw & Epstein, 2000) telah meneliti sejumlah besar isu perusahaan di mana liputan media massa (frekuensi, kedalaman, dan nada) telah mempengaruhi persepsi publik. Masalah perusahaan telah didefinisikan sebagai inkonsistensi kontroversial yang (1) didasarkan pada kesenjangan dalam persepsi pemangku kepentingan, (2) melibatkan keadaan sah yang mempengaruhi organisasi, (3) adalah tentang apa kinerja perusahaan atau seharusnya, dan (4) memiliki dampak saat ini atau masa depan pada organisasi (Wartick & Mahon, 1994). Contoh variabel reputasi perusahaan meliputi kinerja keuangan, kualitas produk, perlakuan karyawan, keterlibatan masyarakat, dan kinerja lingkungan (Fombrun, 1998; Fombrun, Gardberg, & Sever, 2001).

Selain itu, penelitian agenda setting telah meneliti organisasi sebagai aktor politik korporasi yang kuat yang secara aktif membentuk agenda kebijakan di semua tingkat pemerintahan dan membentuk opini publik tentang isu-isu yang mereka anggap penting dan berguna untuk kepentingan bisnis (Berger, 2001). Organisasi dapat mempengaruhi agenda melalui pendanaan, melobi, memberikan kesaksian, dan mengiklankan dan hubungan masyarakat (Schattschneider, 1960; Schlozman & Tierney, 1986; Useem, 1980), dan dengan membantu karyawan membentuk dan menggunakan agenda optimal yang akan membantu organisasi menjadi lebih sukses dan efektif (McKelvey, 1981).

Framing adalah bagian penting dari teori agenda setting (Zhou & Moy, 2007). Entman (1993) menggambarkan pbingkai pada dasarnya melibatkan pemilihan dan arti-penting. Pbingkai berarti memilih aspek-aspek dari realitas yang dirasakan dan membuatnya lebih menonjol bagi audiens sedemikian rupa sehingga mempromosikan (1) definisi masalah tertentu, (2) interpretasi kausal tertentu, (3) evaluasi moral tertentu, dan (4) solusi yang direkomendasikan (Entman). Membingkai masalah membuatnya lebih menonjol. Saliency berarti membuat suatu isu lebih terlihat, bermakna, atau mudah diingat oleh audiens

(Entman). Meningkatkan arti-penting dari suatu isu meningkatkan kemungkinan bahwa orang akan melihat isu tersebut dan percaya bahwa isu tersebut penting dan berarti bagi mereka, sehingga membuat mereka lebih cenderung memproses secara mental isu tersebut dan mengingatnya (Fiske & Taylor, 1991). Terkait dengan framing adalah konsep yang oleh Iyengar dan Kinder (1987) disebut sebagai “*priming effect*”, yang mengacu pada kecenderungan masyarakat untuk lebih mudah mengingat isu-isu yang telah mendapat liputan media berita yang luas. Cakupan yang diperluas cenderung meningkatkan arti-penting dan signifikansi masalah, seperti yang dilaporkan oleh responden survei.

Weaver (1977, 1980) meneliti kebutuhan beberapa orang agar media mengorientasikan mereka dan memberikan informasi latar belakang tentang topik tertentu, sebuah konsep yang disebut “kebutuhan akan orientasi”. Semakin tinggi tingkat ketertarikan seseorang terhadap suatu isu dan semakin tidak pasti tentang topik tersebut, maka semakin tinggi kebutuhan orang tersebut akan media untuk memberikan lebih banyak informasi tentang item agenda tersebut.

Menurut teori agenda setting, strategi kunci bagi penentu kebijakan yang menginginkan perubahan bergantung pada

1. Definisi masalah,
2. Pembingkai, dan
3. Persepsi isu ketika membentuk konflik kebijakan (Baumgartner & Jones, 1993; Pralle, 2006; Rochefort & Cobb, 1994).

Kunci untuk mendapatkan perhatian dan memobilisasi publik untuk mengambil tindakan seputar solusi yang diusulkan bergantung pada perubahan cara suatu gambar didiskusikan dan dipahami. Misalnya, pembuat kebijakan harus mengubah suatu isu dari sekedar “kondisi” yang dapat ditoleransi menjadi “masalah” yang harus segera ditangani (Kingdon, 1984; Stone, 1988). Redefinisi isu dapat menghasilkan gerakan untuk isu-isu yang telah rusak dan merana. Namun, sebagian besar redefinisi isu berjalan lambat, dengan hanya pergeseran bertahap yang terjadi, dan biasanya membutuhkan sumber daya dalam jumlah besar untuk terjadinya pergeseran yang lebih besar (Leech, Baumgartner, Berry, Hojnacki, & Kimball, 2002).

Penelitian pengaturan agenda yang lebih baru telah menunjukkan bahwa selain aksesibilitas, isi berita adalah penentu utama pengaruh pengaturan agenda media (Miller, 2007). Orang-orang memperhatikan isi berita yang secara khusus membangkitkan emosi negatif mereka, terutama kesedihan dan ketakutan, yang kemudian dapat membuat mereka percaya bahwa suatu isu adalah kepentingan nasional.

Kekurangan Teori Pengaturan Agenda.

Para kritikus berpendapat bahwa kelemahan teori pengaturan agenda adalah biasanya terhadap analisis opini publik tingkat agregat (McCombs et al., 1997). Iyengar (1988) berpendapat bahwa masyarakat bukanlah reseptor pasif dari konten media massa. Sebaliknya, orang aktif menafsirkan, menguraikan, dan mengevaluasi konten media.

Kritikus telah mengeluh bahwa proses framing adalah konseptualisasi tersebar yang tidak memiliki definisi konseptual yang jelas dan bergantung pada operasionalisasi spesifik konteks (Brosius & Eps, 1995; Entman, 1993; Scheufele, 1999).

Matthes (2009) mencatat banyak bidang yang membutuhkan perhatian penelitian lebih lanjut. Pertama, konsep framing harus disempurnakan lebih lanjut. Definisi framing yang sering dikutip oleh Entman (1993) mencakup evaluasi moral atas isu-isu, yang mungkin tidak ideal untuk kemajuan teori. Beberapa peneliti bahkan tidak membedakan antara agenda setting, framing, dan priming (Iyengar & Kinder, 1987; McCombs et al., 1997; Zhou & Moy, 2007).

Kedua, ada perdebatan yang jelas antara peneliti yang mendukung definisi kerangka umum dan mereka yang lebih memilih definisi isu spesifik. Peneliti harus menentukan seberapa umum kerangka harus agar memenuhi syarat sebagai kerangka umum. Banyak studi mendefinisikan bingkai dari aspek satu artikel berita, yang mungkin berhasil untuk studi spesifik itu, tetapi mungkin tidak menggeneralisasi di luar artikel itu.

Ketiga, sebagian besar penelitian tentang bingkai dalam literatur agenda setting bersifat deskriptif. Penelitian ini bermanfaat, tetapi belum memajukan definisi bingkai. Lebih banyak penelitian nondeskriptif diperlukan jika definisi bingkai ingin disempurnakan lebih lanjut.

Keempat, sangat sedikit penelitian yang meneliti aspek visual dari frame. Sebaliknya, penelitian sebagian besar berfokus pada aspek tekstual atau verbal dari frame. Berfokus hanya pada analisis verbal kehilangan banyak informasi yang mungkin penting untuk mendefinisikan dan memahami dengan lebih baik bagaimana pembingkai bekerja dalam pendekatan pengaturan agenda. Kelima, ada masalah dengan metode penelitian untuk banyak studi di area agenda setting. Secara khusus, banyak penelitian mengalami masalah reliabilitas dan validitas dalam metodologi penelitian mereka. Metode statistik yang lebih ketat harus diikuti dan pelaporan yang lebih baik harus dilakukan dalam penelitian masa depan jika teorinya ingin maju.

Kritikus berpendapat bahwa konsep arti-penting memiliki beberapa definisi yang akan mencegah pengembangan teori (Takeshita, 2005). Beberapa peneliti (misalnya, McCombs & Shaw, 1972) menjelaskan agenda setting sebagai pengalihan arti-penting dari media ke publik. Menurut pandangan ini, salience sama dengan kepentingan. Berasal dari perspektif psikologi kognitif, bagaimanapun, beberapa peneliti menyebut arti-penting sebagai makna yang mudah tersedia dan dapat diakses dari memori (Takeshita, 2005).

Manfaat Teori Pengaturan Agenda

Teori pengaturan agenda mengkaji bagaimana media massa dan pembuat kebijakan lainnya (1) membantu mengatur agenda individu masyarakat tentang isu-isu penting dan (2) membantu membentuk persepsi dan pemikiran masyarakat tentang isu-isu tersebut. Organisasi yang sukses lebih sering bekerja secara proaktif untuk membentuk persepsi publik dan karyawan mereka tentang isu-isu penting dibandingkan dengan organisasi yang kurang sukses.

Sebagai contoh, sebuah organisasi dapat memusatkan perhatian publik pada dirinya sendiri untuk membantu memastikan bahwa orang bahkan memikirkan organisasi dan upayanya. Ini kemudian dapat bekerja untuk membantu membentuk pemikiran publik tersebut tentang organisasi. Misalnya, pembuat kebijakan dapat membantu membingkai masalah dengan mendefinisikan masalah dengan cara yang bermanfaat bagi organisasi,

mendiagnosis penyebab masalah, membantu orang membuat penilaian moral dan etis tentang masalah tersebut, dan menyarankan solusi untuk masalah tersebut.

Tugas Anda sebagai manajer yang sukses adalah membantu menetapkan agenda yang tepat untuk visi, misi, dan tujuan organisasi Anda. Secara khusus bekerja dengan anggota organisasi Anda untuk:

1. Mendefinisikan masalah dengan cara yang menguntungkan organisasi Anda,
2. Membingkai masalah dengan cara yang membantu mendukung upaya organisasi, seperti melihat situasi secara positif atau negatif, dan
3. Membentuk persepsi tentang pentingnya masalah, seperti menetapkan tingkat urgensi yang tinggi untuk beberapa masalah dan menetapkan tingkat urgensi yang rendah untuk yang lain.

TEORI 5

TEORI KETERIKATAN (*Attachment Theory*)

Teori keterikatan menguji perasaan individu tentang keseimbangan optimal antara kedekatan dan jarak dari orang-orang penting dalam hidupnya (Ainsworth, 1967; Ainsworth & Bowlby, 1991; Bowlby, 1969, 1973, 1980). Teori tersebut mencoba menjelaskan sifat ikatan afektif yang dibuat orang satu sama lain (Smith, Murphy, & Coats, 1999). Ini mengasumsikan bahwa pengalaman keterikatan anak usia dini dengan pengasuh memiliki efek jangka panjang pada hubungan sosial dan pengaturan stres orang dewasa (Adshead, 2010). Teori keterikatan adalah teori perkembangan psikososial yang didasarkan pada model hewan, seperti Lorenz (1935), yang meneliti bagaimana bayi hewan membekas pada induknya. Harlow dan lain-lain (misalnya, Suomi, Harlow, & Domek, 1970) meneliti bagaimana monyet yang dibesarkan dalam isolasi dari ibu mereka menderita masalah emosional dan sosial yang parah sebagai orang dewasa, tidak pernah membentuk keterikatan ("privasi"), tumbuh menjadi agresif, dan sulit berinteraksi dengan kera lain.

Keterikatan adalah ikatan emosional yang dalam dan abadi antara orang-orang yang bertahan melintasi ruang dan waktu (Ainsworth, 1969; Bowlby, 1969). Keterikatan bisa bersifat timbal balik, tetapi seringkali satu arah. Mereka melibatkan perilaku tertentu, seperti ingin menghabiskan waktu di dekat orang yang memiliki keterikatan ketika seseorang merasa kesal, takut, atau terancam (Bowlby, 1969). Dalam hubungan keterikatan orang dewasa-anak, orang dewasa dapat menanggapi kebutuhan seorang anak dengan bersikap sensitif dan memperhatikan kebutuhan anak tersebut. Perilaku lampiran tampaknya bersifat universal di semua budaya.

Bowlby (1969, 1973, 1980) ber teori bahwa orang memiliki ribuan pengalaman keterikatan awal yang memengaruhi model mental kerja diri dan orang lain di kemudian hari. Model mental yang dibentuk orang memengaruhi pikiran, emosi, dan perilaku mereka dalam hubungan dengan orang lain dalam banyak cara. Penelitian telah menunjukkan bahwa jika orang dewasa telah mengembangkan pandangan yang sangat negatif tentang hubungan keterikatan, pengalaman positif dengan pasangan atau terapis dapat membantu menghasilkan rekonstruksi model mental keterikatan yang buruk (Bowlby, 1988).

Ainsworth, Blehar, Waters, dan Wall (1978) mengidentifikasi tiga gaya keterikatan yang dibentuk bayi dengan ibunya: aman, cemas-ambivalen (atau tahan), dan menghindar. Gaya tersebut berasal dari perilaku yang ditunjukkan oleh anak-anak yang ditinggal sendirian dengan orang asing untuk waktu yang singkat, yang disebut "situasi aneh". Dalam keterikatan yang aman, anak merasa tertekan saat ibunya pergi, menghindari orang asing sendirian tetapi bersahabat dengan kehadiran ibunya, dan bahagia saat ibunya kembali. Dalam keterikatan yang ambivalen (resisten), bayi menunjukkan tekanan yang kuat ketika ibunya pergi, menghindari orang asing, dan melawan ibunya atau mendorongnya pergi ketika dia kembali.

Dalam keterikatan menghindar, anak tidak menunjukkan kesusahan saat ibunya pergi, bermain normal dengan orang asing, dan mengabaikan ibunya saat dia kembali.

Bartholomew dan Horowitz (1991) mengembangkan matriks 2×2 dari keterikatan orang dewasa. Di satu sumbu adalah model diri: positif atau negatif (atau ketergantungan: rendah atau tinggi); pada sumbu lainnya adalah model lain: positif atau negatif (atau penghindaran: rendah atau tinggi). Empat sel dalam matriks adalah (1) aman (positif, positif); (2) sibuk (negatif, positif); (3) menolak (positif, negatif); dan (4) takut (negatif, negatif).

Model keterikatan seseorang dapat memengaruhi karier dan fungsi tempat kerjanya (Lee & Hughley, 2001; van Ecke, 2007; Wolfe & Betz, 2004; Wright & Perrone, 2008). Orang yang memiliki keterikatan aman cenderung melihat orang lain sebagai orang yang dapat dipercaya dan diri mereka sendiri sebagai orang yang berharga untuk dicintai, dan mampu mengendalikan dan mengatasi peristiwa yang membuat stres (Bartholomew & Horowitz, 1991; Buelow, Lyddon, & Johnson, 2002). Mereka yang memiliki keterikatan yang kuat mempercayai orang lain tetapi bukan diri mereka sendiri, memiliki harga diri yang rendah, membutuhkan kepastian dan pujian, menarik diri ketika mendapatkan umpan balik, dan memilih pekerjaan berdasarkan gaji, yang dapat menyebabkan rendahnya kepuasan kerja dan karir. Mereka yang melepaskan keterikatan termotivasi secara mandiri karena orang lain tidak dapat dipercaya untuk memenuhi kebutuhan mereka, tidak mencari dukungan emosional dari orang lain selama stres, cenderung tidak menerima kritik, bekerja secara kompulsif untuk menghindari hubungan dengan orang lain, cenderung bekerja lebih lama dan lebih keras daripada yang lain. tetapi percaya bahwa pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi mereka. Mereka yang memiliki keterikatan yang menakutkan tidak mempercayai orang lain, memiliki harga diri yang rendah, cenderung tidak membuka diri, memiliki keintiman dan keterlibatan romantis yang rendah, cenderung memiliki keterampilan coping sosial dan emosional yang buruk, cenderung tidak mencari dukungan emosional dari orang lain selama stres, dan cenderung tidak menerima perintah dengan baik dari atasan (Buelow et al., 2002; Hawkins, Howard, & Oyebode, 2007; Renfro-Michel, Burlew, & Robert, 2009).

Penelitian juga menunjukkan bahwa model keterikatan dapat dikaitkan dengan perilaku etis dan standar (Albert & Horowitz, 2009). Dalam sebuah penelitian yang meneliti manajer dan konsumen dalam tiga sampel budaya yang berbeda, individu dengan model keterikatan yang aman dan sibuk cenderung percaya bahwa pelanggaran etika itu salah. Namun, mereka yang memiliki model keterikatan menolak kemungkinan besar mengeksploitasi, menipu, atau menipu orang lain, dan menunjukkan ketidakpedulian terbesar terhadap situasi yang tidak etis.

Model lampiran juga ditemukan terkait dengan kepemimpinan (Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak, & Popper, 2007; Popper & Mayseless, 2003; Popper Mayseless, & Castelnovo, 2000). Misalnya, pemimpin yang memiliki kecemasan keterikatan cenderung lebih melayani diri sendiri, menunjukkan kualitas kepemimpinan yang lebih buruk dalam situasi berorientasi tugas. Pemimpin dengan penghindaran terkait keterikatan memiliki motif prososial yang lebih rendah untuk memimpin, dan cenderung tidak bertindak sebagai penyedia yang aman bagi pengikut, yang cenderung mengarah pada fungsi sosio-emosional pengikut yang buruk dan kesehatan mental jangka panjang yang lebih buruk.

Model keterikatan ditemukan terkait dengan membantu orang lain, niat berpindah, dan regulasi emosional (Richards & Schat, 2011). Mikulincer, Shaver, Gillath, dan Nitzberg (2005) menemukan bahwa individu yang memiliki keterikatan yang aman lebih cenderung menunjukkan kasih sayang yang lebih besar dan membantu seseorang yang sedang dalam kesusahan dibandingkan dengan mereka yang memiliki model mental yang kurang terikat.

Teori lampiran telah dikritik karena sejumlah aspek (Field, 1996). Pertama, bidang penyelidikan utama hanya memeriksa perilaku yang terjadi selama perpisahan sesaat yang membuat stres bagi seseorang. Contohnya adalah pendekatan "situasi aneh" Ainsworth (1967, 1969; Ainsworth & Bell, 1970) di mana anak-anak diperiksa mengenai bagaimana mereka berperilaku terhadap orang asing dalam isolasi dari ibu mereka. Teori ini membutuhkan pemahaman yang lebih luas tentang proses keterikatan selama rentang periode waktu dan rentang stresor. Kedua, teori tersebut telah dikritik karena memiliki penalaran melingkar di mana keterikatan ditentukan oleh perilaku sosok keterikatan selama perpisahan yang akan datang.

Masalah ketiga dengan teori ini adalah bahwa pada dasarnya segala sesuatu yang salah dengan perilaku anak adalah "kesalahan" ibu. Teori ini tidak memeriksa berbagai keterikatan yang dibentuk orang dan dampaknya terhadap sikap dan perilaku sepanjang hidup seseorang, seperti dengan ayah, saudara kandung, teman, guru, pelatih, pemimpin spiritual dan agama, pembimbing bimbingan, bos dan supervisor, rekan kerja, dan sebagainya. Masalah keempat adalah bahwa teori tersebut cenderung hanya memeriksa perilaku yang terlalu reaktif dan bukan perilaku tersembunyi atau sikap. Oleh karena itu, teori harus diperluas untuk memeriksa berbagai hasil yang berasal dari berbagai keterikatan pada berbagai tokoh sepanjang hidup seseorang.

Harris (1998, 2009) telah mengkritisi teori yang berkaitan dengan perdebatan sifat versus pengasuhan. Teori tersebut memiliki "asumsi pengasuhan" bahwa orang tua yang baik, perhatian, dan penyayang selalu menghasilkan anak yang baik, perhatian, dan penyayang. Harris (1998) berpendapat bahwa teori tersebut mengabaikan banyak pengaruh penting lainnya pada perilaku individu berikutnya, seperti kelompok sebaya, lingkungan, lingkungan, dan genetika. Kritikus berpendapat bahwa pola asuh yang baik dapat menggantikan genetika yang buruk; namun, kurangnya pemeliharaan dapat secara serius merusak upaya terbaik alam (Harris, 1998). Terakhir, Rutter (1979) berpendapat bahwa yang penting adalah kualitas ikatan hubungan dengan ibu, bukan hanya waktu yang dihabiskan bersamanya.

Manfaat Teori Keterikatan.

Teori keterikatan meneliti bagaimana jenis keterikatan yang terbentuk dengan pengasuh di awal kehidupan dapat memengaruhi sikap dan perilaku penting orang sepanjang hidup mereka. Berdasarkan perlakuan yang diterima dari orang lain yang penting, anak-anak cenderung membentuk pandangan positif atau negatif tentang diri mereka sendiri (sebagai orang yang hangat, penyayang, perhatian, cakap, dapat dipercaya, atau sebagai orang yang kejam, tidak peduli, penuh perhitungan, dan dingin) dan cenderung untuk membentuk pandangan positif atau negatif dari orang lain (sebagai dapat dipercaya, mencintai, mendukung, atau sebagai penipu, pendendam, tidak mendukung, dan sebagainya).

Pandangan mental orang tentang keterikatan dapat memengaruhi sejumlah sikap dan perilaku penting mereka di tempat kerja, seperti tingkat kedekatan yang ingin mereka pertahankan dengan orang lain, tingkat dukungan antarpribadi dan pujian yang mereka inginkan dari atasan mereka dan dari orang lain, rekan kerja mereka. Kemampuan kepemimpinan, pandangan mereka tentang perilaku dan standar etis, kemampuan mereka untuk menangani stres, dan keinginan mereka untuk mencari dukungan emosional dari orang lain selama situasi stres.

Beberapa manajer cenderung memperlakukan semua karyawannya dengan cara yang sama dalam hal perhatian, pujian, dukungan, pengasuhan, kepedulian, dan sebagainya. Teori keterikatan akan merekomendasikan agar Anda mengenal setiap karyawan Anda secara individual untuk merancang hubungan interpersonal yang unik dengan mereka. Untuk setiap karyawan, cari tahu tingkat kedekatan hubungan interpersonal yang optimal, pujian dan perhatian, umpan balik dan kritik, dan dukungan emosional selama situasi krisis. Anda mungkin harus bertanya kepada karyawan Anda tentang jenis hubungan supervisor-supervisi apa yang paling cocok untuk mereka. Kemudian, bekerjalah dengan karyawan Anda untuk menciptakan jenis hubungan interpersonal yang membantu mereka bekerja pada level terbaiknya. Ingatlah bahwa pandangan karyawan tentang hubungan diciptakan sejak awal masa hidup mereka dan biasanya tidak berubah tanpa bantuan profesional. Karena itu, jangan mencoba mengubah karyawan Anda. Alih-alih, cobalah untuk memberikan hubungan interpersonal terbaik yang Anda bisa untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masing-masing karyawan Anda saat ini.

TEORI 6

TEORI ATRIBUSI

(Attribution Theory)

Teori atribusi mengkaji cara orang menentukan penyebab retrospektif untuk hasil perilaku mereka sendiri dan orang lain (Kelley, 1967, 1973; Weiner, 1985, 1986, 2010). Teori ini berusaha untuk menjelaskan bagaimana anggapan orang tentang penyebab keberhasilan atau kegagalan masa lalu mereka berkontribusi pada sikap, motivasi, dan harapan mereka saat ini dan masa depan untuk keberhasilan atau kegagalan di masa depan (Weiner, 1974). Orang cenderung secara otomatis bertanya "mengapa" ketika melihat hasil perilaku bahkan ketika mereka tidak diminta untuk melakukannya (Wong & Weiner, 1981).

Teori ini memiliki dua sisi terkait: atribusi kausal intrapersonal dan atribusi kausal interpersonal (Weiner, 2000). Proses intrapersonal memeriksa bagaimana seseorang menentukan penyebab keberhasilan atau kegagalan kinerjanya sendiri dan bagaimana penyebab yang dirasakan mempengaruhi sikap dan kinerja selanjutnya. Proses atribusi intrapersonal memiliki tujuh fase:

1. Hasil
2. Pengaruh yang bergantung pada hasil
3. Antecedent kausal
4. Anggapan kausal
5. Dimensi kausal
6. Konsekuensi psikologis, dan
7. Perilaku konsekuensi.

Proses atribusi intrapersonal dimulai dengan hasil. Karena keterbatasan kognitif, orang tidak dapat memperhatikan semua hasil perilaku mereka (Weiner, 2000). Orang cenderung memperhatikan hasil yang tidak biasa, tidak terduga, atau negatif lebih dari hasil yang diharapkan. Jika seseorang memperhatikan hasil perilaku, maka ada tiga kemungkinan pengaruh (atau perasaan) yang dapat terjadi sebagai akibatnya: positif (bahagia), negatif tak terduga, dan negatif (frustrasi dan sedih).

Jawaban seseorang atas pertanyaan "mengapa" dapat dipengaruhi oleh banyak sumber, yang disebut "penyebab sebab akibat", seperti riwayat keberhasilan atau kegagalan masa lalu, norma sosial, dan ekspektasi. Antecedent kausal mempengaruhi "anggapan kausal" atau "kategori kausal." Kategori kausal untuk hasil perilaku dapat dirasakan dalam salah satu dari dua cara: dalam hal pencapaian atau afiliasi. Kategori kausal yang berhubungan dengan prestasi adalah kemampuan, usaha, kesulitan tugas, keberuntungan, suasana hati, kelelahan, penyakit, dan sejenisnya. Kategori kausal yang terkait afiliasi adalah karakteristik fisik, kepribadian, ketersediaan target, dan sebagainya.

Orang cenderung memilih dimensi kausal ketika mencoba untuk menentukan alasan perilaku orang lain atau hasil orang lain. Ada tiga dimensi kausal: lokus, stabilitas, dan pengendalian. Lokus, atau lokasi, mengacu pada apakah penyebab perilaku atau hasil itu

internal atau eksternal pada orang tersebut. Stabilitas mengacu pada apakah penyebabnya cenderung stabil atau berubah dari waktu ke waktu. Controllability mengacu pada apakah seseorang dapat atau tidak mengendalikan perilaku atau hasilnya.

Akibat dari suatu tindakan dapat disebabkan oleh faktor dalam diri orang tersebut atau karena faktor lingkungan (di luar diri orang tersebut) (Heider, 1958; Rotter, 1966). Heider mencatat bahwa hasil perilaku adalah hasil dari tiga kemungkinan penyebab: kemampuan, kesulitan tugas, dan usaha. Dia melihat kemampuan dan usaha sebagai alasan internal orang tersebut, kesulitan tugas sebagai eksternal orang tersebut. Rotter mengakui satu penyebab internal (keterampilan atau kemampuan), dan satu penyebab eksternal (keberuntungan atau kebetulan).

Weiner dkk. (1971) menulis tentang empat penyebab utama hasil pencapaian: kemampuan, usaha, kesulitan tugas, dan keberuntungan. Kemampuan dan usaha dilihat sebagai internal orang tersebut, dan kesulitan tugas dan keberuntungan dilihat sebagai eksternal orang tersebut. Hasilnya adalah matriks 2×2 : satu sumbu adalah lokus kendali: internal atau eksternal; sumbu lainnya adalah stabilitas: stabil atau tidak stabil. Dengan demikian seseorang dapat mengaitkan hasil perilakunya dengan (1) kemampuan (internal, stabil); (2) kesulitan tugas (eksternal, stabil); (3) usaha (internal, tidak stabil); atau (4) keberuntungan (eksternal, tidak stabil). Formulasi teori selanjutnya menambahkan dua kemungkinan dimensi kausal: kemampuan kontrol/kesengajaan dan globalitas (Weiner, 2000). Controllability/intensionality mengacu pada apakah orang tersebut dapat mengendalikan perilakunya atau tidak. Globalitas disebut sebagai stabilitas pencapaian lintas situasi.

Dimensi kausal yang diberikan seseorang pada hasil perilakunya kemudian memengaruhi konsekuensi kognitif dan afektif bagi orang tersebut. Sebagai contoh, hasil yang dikaitkan dengan usaha dan kerja keras dapat menimbulkan perasaan bangga, harga diri yang tinggi, dan kemanjuran diri yang tinggi, disertai dengan harapan besar untuk sukses di masa depan. Namun, hasil yang dikaitkan dengan kinerja yang buruk dapat menyebabkan ekspektasi keputusasaan dan kegagalan di masa depan. Selain itu, seseorang yang menyalahkan dirinya sendiri karena tidak mengendalikan sesuatu yang berada dalam kemampuannya dapat mengalami perasaan bersalah dan malu. Akhirnya, konsekuensi psikologis yang dialami kemudian menimbulkan konsekuensi perilaku untuk kinerja masa depan, seperti berusaha untuk mencapai atau tidak.

Individu mungkin tidak sepenuhnya akurat ketika mereka mencoba mengaitkan penyebab perilaku orang lain. Orang cenderung menekankan penyebab internal untuk perilaku orang lain bahkan mengingat faktor lingkungan eksternal yang penting (Jones & Harris, 1967). Ross (1977) menyebutnya "kesalahan atribusi fundamental" dan Jones (1979) menyebutnya "efek atribusi berlebihan", meskipun efek ini telah terbukti menghilang seiring waktu (Burger, 1991; Truchot, Maure, & Patte, 2003).). Kesalahan lain dalam atribusi adalah fenomena "menyalahkan korban" di mana orang mengaitkan penyebab keadaan malang seseorang dengan alasan internal daripada alasan eksternal (Ryan, 1976). Efek "aktor-pengamat" adalah kesalahan atribusi lainnya. Efek ini paling sering terjadi pada kasus perilaku negatif; orang cenderung mengaitkan perilaku mereka sendiri dengan penyebab eksternal

tetapi mengaitkan perilaku orang lain dengan penyebab internal (Jones & Nisbett, 1971). Terakhir, ada "bias atribusi mementingkan diri sendiri," yang berarti bahwa individu cenderung bertanggung jawab atas hasil perilaku yang baik dan menyangkal tanggung jawab atas hasil perilaku yang buruk (Bradley, 1978; Miller & Ross, 1975; Riess, Rosenfeld, Melburg, & Tedeschi, 1981).

Sekarang ada banyak bukti bahwa bias melayani diri sendiri juga ada dalam kelompok dan organisasi di mana mereka mengambil pujian untuk sukses, tetapi menyalahkan kegagalan pada aspek lingkungan mereka. Fenomena ini disebut "bias pelayanan kelompok" (Forsyth & Schlenker, 1977; Johns, 1999; Salancik & Meindl, 1984; Staw, McKechnie, & Puffer, 1983). Ada dua jenis bias layanan kelompok: (1) atribusi yang membedakan antara kontribusi yang dibuat oleh masing-masing anggota kelompok dan (2) atribusi yang berfokus pada kontribusi kelompok secara keseluruhan (Goncalo & Duguid, 2008).

Orang cenderung membuat atribusi internal atau eksternal tentang orang lain berdasarkan tiga informasi terpisah: kekhasan, konsensus, dan konsistensi (Kelley, 1967). Kekhasan berarti bahwa orang tersebut merespons dengan cara yang sama dalam jenis situasi lainnya. Konsensus berarti bahwa orang lain biasanya menanggapi dengan cara yang sama seperti orang ini. Konsistensi berarti bahwa respons serupa dihasilkan dalam situasi serupa. Penelitian telah menunjukkan bahwa orang cenderung mengaitkan penyebab perilaku seseorang dengan faktor eksternal ketika ketiganya (kekhususan, konsensus, dan konsistensi) tinggi. Namun, orang cenderung mengaitkan penyebab perilaku seseorang dengan faktor internal ketika konsensus rendah, kekhasan rendah, tetapi konsistensi tinggi (DiVitto & McArthur, 1978; Orvis, Cunningham, & Kelley, 1975).

Sisi kedua dari teori atribusi adalah proses atribusi interpersonal (Weiner, 2000). Proses interpersonal memiliki empat langkah:

1. Peristiwa,
2. Penyebab atau jenis,
3. Antecedent tanggung jawab, dan
4. Reaksi perilaku.

Peristiwa tersebut dapat berupa pencapaian atau kegagalan apa pun, kondisi yang menstigmatisasi, kebutuhan akan bantuan, atau tindakan agresif orang lain. Penyebabnya bisa karena kurangnya usaha, kondisi perilaku atau psikologis, atau kondisi kecanduan. Setelah memahami peristiwa dan menentukan penyebab atau jenisnya, individu tersebut kemudian merenungkan pendahulu tanggung jawab, yang mengarah pada salah satu dari dua kesimpulan: bahwa peristiwa tersebut adalah (1) tanggung jawab orang lain (yang menghasilkan reaksi perilaku untuk menegur, mengutuk, mengabaikan, atau membalas terhadap individu tersebut) atau (2) bukan tanggung jawab orang lain (yang mengakibatkan reaksi perilaku untuk membantu orang tersebut dan bukan menegur, mengutuk, atau membalas dendam terhadap orang tersebut).

Teori atribusi telah bangkit kembali (Martinko, Harvey, & Dasborough, 2011) dan telah diterapkan pada topik seperti kepemimpinan (Ellis, Ilgen, & Hollenbeck, 2006; Lam, Huang, & Snape, 2007; Martinko, Harvey, & Douglas, 2007); reputasi perusahaan (Sjovall & Talk, 2004); kewirausahaan (Chattopadhyay, 2007); perilaku anti dan prososial (Greitemeyer & Weiner,

2008); hak individu (Harvey & Martinko, 2009); kinerja organisasi (Jeong, 2009; Tessarolo, Pagliarussi, & Mattos da Luz, 2010); dan stigma (Hegarty & Golden, 2008).

Kekurangan Teori Atribusi

Teori atribusi telah dikritik karena banyaknya dimensi kausal. Para peneliti berpendapat bahwa mungkin ada lebih atau kurang dari tiga dimensi kausal lokus, stabilitas, dan pengendalian (Weiner, 1985). Anderson (1983) berpendapat untuk enam dimensi kausal: lokus, stabilitas, globalitas, controllability, intensional (penyebab mencerminkan niat untuk berperilaku), dan changeability (seseorang dapat mengubah faktor-faktor yang menentukan hasil). Weiner (1985) juga berpendapat bahwa dimensi kausal sangat saling berkorelasi dan mungkin tidak berbeda satu sama lain.

Teori ini telah dikritik karena berfokus secara eksklusif pada determinan kausal hasil. Buss (1978) mengkritik teori tersebut karena tidak cukup membedakan "penyebab" perilaku dari "alasan" perilaku. Dia berpendapat bahwa penyebab adalah hal-hal yang membawa perubahan, tetapi alasan itu adalah hal-hal yang menyebabkan perubahan, seperti tujuan, maksud, dan sebagainya.

Kritikus mengeluh bahwa teori tersebut tidak cukup mendefinisikan "hasil" perilaku. Buss (1978) berpendapat bahwa peneliti harus membedakan antara perilaku atau tindakan yang dilakukan oleh seseorang dan kejadian yang terjadi pada seseorang. Dia berargumen bahwa ahli teori telah berusaha untuk memaksakan kerangka kausal pada semua hasil yang dialami orang, apakah hasil tersebut adalah hasil dari tindakan yang diambil oleh seseorang atau kejadian yang hanya dialami orang tersebut.

Manfaat Teori Atribusi

Teori atribusi meneliti bagaimana orang cenderung secara otomatis menentukan penyebab perilaku mereka sendiri dan orang lain. Teori melihat bagaimana orang cenderung untuk menentukan bahwa penyebab perilaku baik internal orang (misalnya, usaha atau kemampuan) atau eksternal orang (misalnya, keberuntungan atau kesulitan tugas). Manajer cenderung secara otomatis menentukan penyebab perilaku mereka sendiri dan karyawan mereka dan kemudian mendasarkan perlakuan mereka terhadap karyawan mereka pada atribusi kausal tersebut.

Sebagai seorang manajer, Anda perlu mengingat bahwa karyawan cenderung melakukan kesalahan atribusi. Sebagai contoh, jika karyawan bekerja dengan sukses, mereka cenderung memberi penghargaan pada diri mereka sendiri atas kesuksesan mereka. Namun, jika karyawan berkinerja buruk, mereka cenderung menyalahkan faktor di luar diri mereka (seperti bos) atas kegagalan mereka. Anda perlu menyadari kesalahan atribusi ini dan membantu karyawan menentukan penyebab yang tepat untuk tingkat kinerja mereka.

Anda juga perlu menyadari bahwa manajer juga cenderung membuat kesalahan atribusi. Jika seorang karyawan bekerja dengan sukses, manajer cenderung mengaitkan kesuksesan itu dengan diri mereka sendiri (dan bukan dengan karyawan). Namun, jika seorang karyawan berkinerja buruk, maka manajer cenderung menyalahkan karyawan tersebut (dan tidak bertanggung jawab atas kinerja buruk karyawan mereka). Berusahalah untuk mengurangi kesalahan atribusi dengan menyalahkan ketika kinerja buruk adalah kesalahan Anda dan membantu karyawan bekerja di tingkat yang lebih tinggi.

TEORI 7

TEORI KESEIMBANGAN (*Balance Theory*)

Gagasan utama dalam teori keseimbangan (juga dikenal sebagai teori konsistensi) adalah menjaga keseimbangan sentimen yang harmonis adalah tujuan implisit dalam interaksi dengan orang lain (Heider, 1946, 1958; Newcomb, 1953, 1968). Asumsi utama dari teori ini adalah bahwa orang cenderung mengatur pikiran, keyakinan, sikap, dan perilaku mereka dengan cara yang bermakna, masuk akal, dan konsisten (Heider, 1946; Osgood & Tannenbaum, 1955; Festinger, 1957; Zajonc, 1960).

Menurut teori tersebut, orang menyadari lingkungannya dan peristiwa yang terjadi di lingkungannya (ruang hidupnya) melalui proses persepsi. Manusia dipengaruhi oleh lingkungannya dan menyebabkan perubahan pada lingkungannya. Orang memiliki keinginan dan sentimen terhadap orang lain, memiliki rasa memiliki dengan orang lain, dan meminta pertanggungjawaban orang lain pada standar tertentu. Semua ini menentukan peran yang dimainkan orang lain dalam ruang kehidupan seseorang dan bagaimana individu tersebut bereaksi terhadap orang lain (Heider, 1958).

Konsep kunci dalam teori ini adalah "sentimen" (Heider, 1958). Sentimen adalah penilaian positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap orang atau objek lain. Sentimen mengacu pada perasaan seseorang tentang sesuatu, seperti orang lain o atau objek x .

Sentimen positif mencerminkan "suka" dan sentimen negatif mencerminkan "tidak suka". Sentimen mencakup emosi, pikiran, niat perilaku, dan kualitas orang atau objek lain. Sentimen dianggap sebagai penghubung antara dua orang atau antara seseorang dan objek. Teori tersebut mengasumsikan bahwa orang terkadang membuat keputusan berdasarkan sentimen afektif daripada pemikiran rasional (Peterson, 2006).

Orang-orang sangat menyadari sentimen yang dimiliki orang lain dalam ruang hidup mereka terhadap mereka. Misalnya, orang cenderung memperhatikan apakah orang lain dalam ruang hidupnya cenderung menyukai atau tidak menyukai mereka. Selain itu, jika kita memperhatikan bahwa seseorang p menyukai atau tidak menyukai seseorang o , maka kita juga tahu bahwa orang o memainkan peran penting dalam kehidupan orang p yang dapat memengaruhi pikiran dan perilaku orang p . Menurut teori keseimbangan, orang cenderung membentuk keadaan seimbang, atau harmonis, dalam interaksinya dengan orang lain. Dalam keadaan seimbang, orang-orang dan benda-benda tampak cocok bersama tanpa tekanan dan tanpa tekanan untuk berubah. Misalnya, keadaan seimbang dan positif muncul ketika p menyukai o (+1), p menyukai x (+1), dan o menyukai x (+1). Dalam hal ini, p - o - x triad semuanya positif (+1, +1, dan +1). Keadaan seimbang juga bisa semuanya negatif, seperti ketika p tidak menyukai o (-1), p tidak menyukai x (-1), dan o tidak menyukai x (-1). Dalam hal ini, p - o - x triad semuanya negatif (-1, -1, dan -1). Misalkan Anda menyukai saya (positif, atau +1), dan Anda menyukai teman baru Anda (positif, atau +1), tetapi saya tidak menyukai teman baru Anda (negatif, atau -1). Hasilnya adalah (+1 kali +1 kali -1), yang secara matematis memiliki

hasil negatif, dan menunjukkan bahwa keadaan tidak seimbang. Di sisi lain, jika saya juga menyukai teman baru Anda (positif, atau +1), maka hasilnya adalah (+1 kali +1 kali +1), yang hasilnya positif, atau seimbang.

Teori ini mengkaji interaksi interpersonal dalam lingkungan atau situasi seseorang, yang terus berubah. Dengan demikian lingkungan atau situasi saat ini dan masa depan dapat mengubah persepsi seseorang tentang interaksi interpersonal. Misalnya, Zajonc (1968a) menemukan bahwa paparan berulang-ulang seseorang terhadap suatu objek cenderung meningkatkan sikap orang tersebut terhadap objek tersebut. Istilah "eksposur belaka" berarti bahwa objek tersebut dapat diakses oleh persepsi orang tersebut.

Orang dapat mengubah persepsi mereka tentang orang lain ketika ada kesempatan untuk kontak atau interaksi di masa depan dengan orang itu. Dengan demikian persepsi antarpribadi dapat berubah ketika ada kesempatan untuk timbal balik mengenai sentimen dengan orang lain, dibandingkan ketika orang lain akan tetap menjadi orang asing yang abstrak dan terpisah (Insko & Adewole, 1979).

Sebagaimana dicatat, teori keseimbangan berpendapat bahwa orang berusaha untuk mencapai sentimen yang seimbang dalam interaksi mereka dengan orang lain. Secara umum, orang cenderung menyelaraskan sikap mereka terhadap orang lain yang mereka sukai, dibandingkan dengan orang yang tidak mereka sukai (Chaiken & Eagly, 1983; Sampson & Insko, 1964). Namun, jika keseimbangan tidak dapat dicapai, maka orang akan merasa tidak pasti dan tidak stabil tentang hubungan interpersonalnya, yang dapat menimbulkan perasaan tegang, keinginan untuk berubah, pengaruh negatif, dan gairah fisiologis (Burdick & Burnes, 1958; Festinger & Hutte, 1954; Jordan, 1953; Osgood & Tannenbaum, 1955; Taylor, 1967; Tsai & Levenson, 1997). Misalnya, orang mungkin mengalami ketidaknyamanan, atau apa yang disebut Festinger (1957) "disonansi", ketika mereka seharusnya membuat pilihan yang berbeda, seperti dalam penyesalan pembeli. Orang akan secara aktif bergerak untuk menghindari pikiran yang tidak selaras untuk menciptakan keadaan selaras, atau keseimbangan.

Teori ini menawarkan dua solusi untuk mengembalikan keseimbangan pada situasi yang tidak seimbang: (1) perubahan sentimen atau (2) perubahan dalam hubungan unit, atau meninggalkan hubungan (Heider, 1958). Misalnya, Hovland, Janis, dan Kelley (1953) berpendapat bahwa jika seseorang berpikir positif tentang seorang pembicara, tetapi pembicara tersebut mengatakan sesuatu yang menyinggung, maka pendengar dapat mengembangkan lebih banyak perasaan negatif terhadap pembicara untuk memulihkan keseimbangan. Treadway, Ferris, Duke, Adams, dan Thatcher (2007) menjelaskan bagaimana supervisor berada dalam situasi yang tidak seimbang ketika memberikan ulasan kinerja yang buruk kepada supervisor yang disukai. Penyelia dapat memulihkan keseimbangan situasi dengan menjauhkan orang yang disupervisi dari kinerja yang buruk.

Para peneliti memperdebatkan apakah proses keseimbangan itu implisit atau eksplisit (Insko, Sedlak, & Lipsitz, 1982). Proses keseimbangan mungkin melibatkan perhatian eksplisit terhadap rangsangan lingkungan, seperti terhadap orang lain dan objek lain. Namun, kecil kemungkinannya orang akan secara khusus melalui proses pemikiran "Aku menyukaimu" dan "kamu menyukaiku" dan seterusnya. Insko et al. berpendapat bahwa proses keseimbangan

bisa sangat dipraktikkan secara berlebihan dan karenanya dapat terjadi kurang lebih secara otomatis tanpa perhatian dan kognisi yang eksplisit. Sebaliknya, Cacioppo dan Petty (1981) berpendapat bahwa proses keseimbangan yang kompleks selalu membutuhkan banyak waktu atau motivasi untuk berpikir.

Kekurangan Teori Keseimbangan

Teori keseimbangan awalnya dikritik karena memeriksa tidak lebih dari tiga entitas (p, orang satu; o, orang dua; dan x, objek yang menarik) (Cartwright & Harary, 1956). Pandangan ini dikritik karena terlalu sederhana dan tidak memeriksa banyak orang dan objek yang dialami individu dalam kehidupan nyata. Formulasi selanjutnya memperluas teori ke jumlah orang dan objek yang tak terbatas (misalnya, Cartwright & Harary). Namun, pandangan tersebut menjadi sangat rumit secara kognitif sehingga penggunaan teori tersebut kemudian kembali ke formulasi tiga bagian yang asli (Homburg & Stock, 2005).

Beberapa ahli teori berpendapat bahwa teori keseimbangan itu salah. Misalnya, mungkin lebih menyenangkan untuk setuju dengan orang lain daripada tidak setuju dengannya. Zajonc (1968b) menyimpulkan bahwa efek ketertarikan dan kesepakatan merusak prinsip-prinsip teori keseimbangan. Kritikus berpendapat bahwa teori cenderung memeriksa interaksi positif lebih dari yang negatif. Misalnya, Newcomb (1968) membatasi perbedaan keseimbangan-ketidakeimbangan hanya pada kasus-kasus di mana p menyukai o, sehingga mengesampingkan beberapa kemungkinan kombinasi p, o, dan x. Selanjutnya, beberapa peneliti hanya menggunakan skala positif, seperti kesenangan (Jordan, 1963), daripada menggunakan skala dengan rentang kognisi yang lebih luas.

Teori ini juga telah dikritik karena asumsinya bahwa orang selalu menginginkan interaksi interpersonal yang bebas stres dan seimbang (Osgood & Tannenbaum, 1955). Sebaliknya, beberapa orang secara aktif berusaha menciptakan ketidakeimbangan atau menemukan situasi yang tidak seimbang karena mereka menikmati tekanan dan ketegangan yang disebabkan oleh ketidakeimbangan tersebut. Teori tersebut telah dikritik karena penyederhanaannya yang berlebihan tentang "seimbang" versus "tidak seimbang". Menurut teori, orang bisa seimbang atau tidak. Formulasi selanjutnya telah menciptakan rentang keseimbangan atau ketidakeimbangan, seperti dalam "derajat keseimbangan" Cartwright dan Harary (1956), untuk memperbaiki teori.

Kritikus telah memeriksa waktu yang dibutuhkan orang untuk membentuk persepsi keseimbangan atau ketidakeimbangan. Cacioppo dan Petty (1981) menemukan bahwa orang secara spontan mengarahkan perhatiannya kepada orang lain ketika menilai kesenangan. Para penulis menemukan bahwa orang mencurahkan waktu tersingkat untuk menilai ketertarikan (p-o), lebih banyak waktu untuk menilai persetujuan atau ketidaksepakatan (p-x dibandingkan dengan o-x), dan bahkan lebih banyak waktu untuk menilai keseimbangan atau ketidakeimbangan (p-o-x). Cacioppo dan Petty menyimpulkan bahwa tiga kecenderungan penilaian yang berbeda dan independen mungkin terjadi, yang akan merusak penjelasan teori keseimbangan.

Keuntungan Teori Keseimbangan

Asumsi utama dalam teori keseimbangan adalah bahwa orang cenderung mengatur pikiran, keyakinan, sikap, dan perilaku mereka dengan cara yang bermakna, masuk akal, dan

konsisten. Orang cenderung tetap menyukai orang lain dan hal-hal yang sudah mereka sukai, dan cenderung tidak menyukai orang lain dan hal-hal yang sudah tidak mereka sukai. Kecenderungan ini dapat berdampak besar pada setiap upaya perubahan yang ingin Anda lakukan dalam kelompok kerja atau organisasi Anda. Orang juga cenderung membuat penilaian "suka" atau "tidak suka" dengan cukup cepat, seringkali tanpa banyak berpikir.

Saat mencoba melakukan perubahan, cari tahu di mana karyawan Anda sudah memiliki pemikiran yang seimbang secara positif atau negatif. Misalnya, seorang karyawan mungkin menyukai karyawan lain karena mereka sama-sama tidak suka menjaga kerapian area kerja atau keduanya tidak suka memeriksa ulang pekerjaan mereka. Mengubah pemikiran karyawan seperti itu bisa jadi sulit. Jika Anda akan mengubah kebiasaan kerja karyawan ini, Anda mungkin harus memisahkan kedua individu ini dan memaparkan mereka kepada orang baru yang memiliki pandangan berbeda dari mereka. Hanya "hanya paparan" dengan orang lain dari waktu ke waktu dapat membantu meningkatkan persepsi atau sikap seseorang terhadap orang itu.

Selain itu, pikirkan tentang pikiran seimbang positif atau negatif apa yang mungkin Anda miliki yang dapat menghalangi Anda untuk tumbuh dan membuat perubahan positif dalam hidup Anda. Misalnya, Anda mungkin tidak ingin bermain di tim softball perusahaan karena Joe menyukai tim softball perusahaan, dan Anda tidak menyukai Joe. Agar Anda dapat bermain di tim perusahaan, Anda perlu melakukan salah satu dari dua hal: menunggu Joe keluar dari tim, atau mengubah pemikiran Anda tentang Joe, sehingga Anda dapat menyeimbangkan kembali pemikiran Anda secara positif tentang bermain di tim perusahaan. Tetap sadar bagaimana Anda menyeimbangkan sikap Anda terhadap orang lain dan hal-hal lain.

TEORI 8

TEORI KONTROL (*Control Theory*)

Teori kontrol, atau teori sibernetika, mengkaji sistem yang mengatur diri sendiri, baik mekanistik maupun humanistik. Ide sentral teori telah ada selama beberapa dekade (misalnya, Cannon, 1929), tetapi Wiener (1948) umumnya dikaitkan dengan membangun teori kontrol sebagai badan pemikiran yang berbeda. Teori kontrol memiliki dampak besar pada beragam bidang, seperti manajemen, teknik, matematika terapan, ekonomi, dan perawatan kesehatan. Menurut teori kontrol, loop umpan balik adalah unit dasar kontrol cybernetic (Carver & Scheier, 1982). Putaran umpan balik berisi empat elemen:

1. **Standar rujukan,**
2. **Sensor,**
3. **Pembanding, dan**
4. **Efektor.**

Banyak orang telah menggunakan contoh termostat untuk menggambarkan bagaimana empat bagian dari loop umpan balik bekerja sama (Klein, 1989). Ketika termostat mengontrol suhu ruangan, standar acuannya adalah suhu yang diatur oleh termostat, sensor adalah perangkat yang memantau suhu ruangan, pembanding adalah mekanisme yang membandingkan suhu ruangan saat ini dengan suhu yang diatur, dan effector adalah alat yang dapat mengubah suhu ruangan, seperti tungku atau AC.

Dalam proses loop umpan balik, sensor (juga disebut perilaku input) terus-menerus membandingkan suhu ruangan yang sebenarnya dengan suhu ruangan yang disetel. Jika perbandingan menunjukkan tidak ada perbedaan antara suhu yang disetel dan suhu sebenarnya, maka sistem tidak mengambil tindakan untuk mengubah suhu ruangan, dan terus memantau ruangan. Namun, jika perbandingan menunjukkan ketidaksesuaian antara suhu ruangan yang ditetapkan dan suhu ruangan yang sebenarnya, maka sistem akan mengambil tindakan. Jika suhu ruangan sebenarnya di bawah suhu yang disetel, maka efektor (disebut juga perilaku keluaran) akan menyalakan tungku untuk menghangatkan ruangan hingga suhu yang diinginkan tercapai. Jika suhu ruangan sebenarnya di atas suhu yang disetel, maka efektor akan menghidupkan AC untuk mendinginkan ruangan hingga suhu yang diinginkan tercapai.

Putaran umpan balik dapat berupa positif atau negatif (Powers, 1973). Putaran umpan balik negatif ketika sinyal diberikan kepada karyawan bahwa kinerjanya di bawah standar. Dalam situasi tersebut, karyawan akan mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga kinerja aktualnya mencapai standar kinerja. Putaran umpan balik positif ketika sinyal diberikan kepada seorang karyawan bahwa kinerjanya harus terus menyimpang dari standar kinerja. Sebagian besar, dalam perilaku manusia, jarang ada putaran umpan balik positif yang digunakan untuk membantu membentuk perilaku jauh dari standar kinerja, meskipun hal ini sering terjadi pada sistem mekanis.

Teori kontrol memiliki dua elemen utama yang membantu menggambarkan perilaku manusia: elemen kognitif dan elemen afektif (Carver & Scheier, 1981). Dalam elemen kognitif, individu memiliki standar tujuan untuk kinerja mereka, mereka memproses seberapa baik mereka saat ini melakukan tugas mereka, dan mereka membandingkan tingkat kinerja mereka dengan standar tujuan mereka. Dalam elemen afektif, jika individu merasakan ketidaksesuaian antara tingkat kinerja yang mereka inginkan dan tingkat kinerja aktual mereka, maka mereka membuat perubahan perilaku yang muncul dari keinginan mereka untuk menyelesaikan perbedaan kinerja tersebut.

Di tempat kerja, karyawan melakukan lebih dari satu tugas dalam satu waktu, yang berarti bahwa mereka akan memiliki umpan balik untuk setiap tugas yang mereka lakukan. Menurut teori kontrol, semua putaran umpan balik ini diatur dalam hierarki kepentingan bagi individu. Melalui trial and error, sarana yang digunakan untuk mengurangi perbedaan kinerja dalam loop umpan balik yang paling penting kemudian digunakan untuk mengurangi perbedaan dalam loop umpan balik yang kurang penting (Powers, 1973).

Misalnya, seorang wiraniaga mungkin ditugaskan untuk meningkatkan kontak penjualan baru, pekerjaan yang dapat mencakup lebih dari satu tugas, seperti menemukan pelanggan potensial dan kemudian membuat kontak awal. Menurut teori kontrol, akan ada putaran umpan balik terpisah untuk setiap tugas dan untuk setiap perilaku tingkat rendah tugas, seperti mencari pelanggan dan menemukan alamat atau nomor telepon (Klein, 1989). Hasil akhirnya adalah rangkaian putaran umpan balik yang berjenjang yang dimulai dengan sasaran kinerja paling penting bagi wiraniaga (menjual lebih banyak produk perusahaan). Tubuh manusia penuh dengan hierarki putaran umpan balik yang mengalir yang mengatur fungsi tubuh dari yang paling penting hingga yang paling tidak penting, seperti menjaga detak jantung dan pernapasan paru-paru hingga menggaruk gatal (Powers, 1973).

Manfaat Teori Kontrol

Teori kontrol telah efektif dalam menjelaskan perilaku manusia yang memiliki tujuan. Banyak peneliti telah mencoba memperluas aspek sibernetika dari perilaku mekanis ke perilaku manusia sambil mencoba mempertahankan kesederhanaan konseptual dalam prinsip sibernetika asli (Fellenz, 1997). Namun, teori kontrol telah berulang kali dikritik karena terlalu mekanistik untuk menjelaskan perilaku manusia. Banyak kritikus telah menyimpulkan bahwa meskipun teori kontrol sesuai untuk sistem mekanistik, namun tidak tepat untuk menerapkannya pada perilaku manusia (Locke, 1991).

Peneliti teori kontrol sebagian besar berfokus pada loop umpan balik negatif dan mengabaikan loop umpan balik positif. Dalam sistem mekanis, loop umpan balik negatif dan positif lazim dan berguna. Namun, bagi manusia dalam situasi kehidupan nyata, umpan balik negatif tampaknya menerima fokus utama dengan mengorbankan manfaat membentuk perilaku jauh dari standar kinerja masa lalu.

Kritik utama terhadap teori kontrol adalah bahwa tindakan diambil hanya untuk mengubah atau memperbaiki perilaku ketika ketidaksesuaian terdeteksi. Sering kali dalam perilaku manusia, inovasi dan perubahan dibuat tanpa perbedaan yang terdeteksi. Ada banyak alasan mengapa perilaku berubah selain deteksi ketidaksesuaian, tetapi teori kontrol tidak menjelaskan alasan lain ini.

Teori kontrol tidak memberikan banyak penjelasan tentang asal-usul dan tingkat kesulitan standar kinerja. Teori ini pada dasarnya mengabaikan bagaimana dan mengapa standar kinerja ditetapkan sejak awal. Itu diam tentang siapa yang menetapkan standar kinerja, kapan standar itu ditetapkan, bagaimana standar itu ditetapkan, dan kapan diubah, dan tentang pengaruh semua itu pada tingkat kinerja yang dihasilkan.

Teori kontrol berasal dari sistem cybernetic dan diperluas ke sistem manusia. Karena pengaturan mekanistik ini, teori kontrol mengabaikan arti dari informasi yang dikirim ke sistem tentang perbedaan kinerja. Sinyal yang dikirimkan hanyalah data yang menyatakan bahwa kinerja aktual telah memenuhi standar kinerja atau berada di atas atau di bawah standar. Tidak ada informasi yang dikirim mengenai arti dari keadaan saat ini. Namun, makna informasi sangat penting bagi orang-orang. Manusia perlu mengetahui bahwa standar kinerja terpenuhi atau tidak dan apa artinya bagi individu, organisasi, dan pemangku kepentingan lainnya (Fellenz, 1997).

Manfaat Teori Kontrol

Gagasan utama dalam teori kontrol adalah bahwa orang termotivasi untuk berperilaku ketika mereka melihat bahwa ada ketidaksesuaian antara standar kinerja mereka dan tingkat kinerja aktual mereka, menurut proses umpan balik. Tugas Anda sebagai manajer adalah memfasilitasi dan meningkatkan persepsi perbedaan ini bagi karyawan Anda.

Pertama, tetapkan standar kinerja dengan karyawan Anda. Mereka perlu mengetahui secara spesifik apa yang seharusnya mereka lakukan dan bagaimana mereka seharusnya melakukannya. Bekerja dengan karyawan Anda dan tetapkan standar kinerja yang spesifik dan terukur untuk semua tugas penting yang mereka lakukan.

Kedua, membangun sistem untuk memantau tingkat kinerja karyawan. Karyawan Anda perlu mengetahui seberapa baik mereka melakukan tugas-tugas penting mereka. Bekerjalah dengan mereka untuk membuat sistem yang memantau dan melacak tingkat kinerja tertentu untuk setiap tugas penting yang dilakukan karyawan Anda.

Ketiga, buat sistem untuk membandingkan standar kinerja dengan tingkat kinerja aktual karyawan Anda. Menurut teori kontrol, orang termotivasi ketika mereka melihat perbedaan antara kinerja yang diinginkan dan yang sebenarnya. Tugas Anda sebagai seorang manajer adalah membantu karyawan Anda melihat perbedaan apa pun antara tingkat kinerja yang mereka inginkan dan yang sebenarnya.

Terakhir, jika ada ketidaksesuaian antara standar kinerja karyawan dan tingkat kinerja aktual, langkah terpenting adalah mencari tahu mengapa ada ketidaksesuaian dan kemudian mengambil tindakan untuk menguranginya. Misalnya, mungkin karyawan Anda memerlukan instruksi lebih lanjut tentang cara melakukan tugas, memerlukan peralatan yang lebih baik, atau memerlukan pelatihan dan pendidikan. Bekerjalah dengan karyawan Anda untuk mencari tahu cara membantu mereka bekerja sesuai dengan standar kinerja.

TEORI 9

TEORI DIFUSI INOVASI

(Diffusion of Innovations Theory)

Difusi inovasi teori meneliti proses melalui mana informasi dikomunikasikan kepada orang atau organisasi dari waktu ke waktu yang dapat menyebabkan penggunaan inovasi (Bass, 1969; Rogers, 1983). Suatu inovasi dapat berupa barang, jasa, praktik, atau ide yang dianggap baru oleh orang-orang (Rogers, 1983, 2004). Kebaruan tidak terlalu bergantung pada tanggal pembuatan item, tetapi lebih mengacu pada kebaruan aplikasi untuk membantu mengatasi suatu kebutuhan atau untuk memecahkan beberapa jenis masalah. Kebaruan juga mengacu pada orang yang memiliki reaksi positif untuk menggunakan barang itu sendiri; mereka mungkin telah mengetahui tentang suatu barang sebelumnya, tetapi mungkin tidak pernah berpikir untuk menggunakannya sendiri.

Karakteristik suatu inovasi dapat membantu menjelaskan tingkat adopsinya. Inovasi cenderung diadopsi lebih cepat ketika mereka (1) memiliki keunggulan relatif dibandingkan metode yang ada; (2) sesuai dengan nilai-nilai yang ada, pengalaman masa lalu, dan kebutuhan saat ini; (3) mudah dipahami; (4) dapat dicoba atau dimainkan oleh pengadopsi potensial; dan (5) dapat diamati, sehingga pengadopsi dapat melihat hasilnya sendiri.

Difusi adalah proses melalui mana suatu inovasi dikomunikasikan, atau dibagikan, melalui saluran komunikasi dari waktu ke waktu kepada orang-orang dalam suatu sistem sosial. Komunikasi melibatkan orang bertukar dan menciptakan informasi yang menghasilkan pemahaman kolektif tentang inovasi. Saluran komunikasi termasuk tatap muka, elektronik, dan bentuk lain dari berbagi informasi. Komunikasi tentang inovasi cenderung melibatkan komunikasi dua arah di antara orang-orang, daripada komunikasi satu arah dari sumber ke khalayak (Rogers & Kincaid, 1981). Teori ini mencakup proses keputusan-inovasi, yang terdiri dari lima tahap:

1. Pengetahuan,
2. Persuasi,
3. Keputusan,
4. Implementasi, dan
5. Konfirmasi (Rogers, 1983).

Pada tahap pengetahuan, individu menjadi sadar akan inovasi. Beberapa peneliti (misalnya, Coleman, 1966) berpendapat bahwa individu cenderung pasif pada tahap ini, sedangkan yang lain melihat individu sebagai mencari inovasi. Hassinger (1959) berpendapat bahwa individu cenderung tidak membuka diri untuk komunikasi tentang inovasi tanpa terlebih dahulu mengalami kebutuhan atau minat dalam inovasi tersebut. Individu dapat menjadi “pengeta” informasi awal atau akhir tentang inovasi. Rogers (1983) menggambarkan orang-orang yang mengetahui awal memiliki lebih banyak pendidikan, status sosial, paparan media massa, saluran komunikasi antarpribadi, kontak agen perubahan, partisipasi sosial, dan orientasi kosmopolitan, dibandingkan dengan orang-orang yang mengetahui akhir.

Difusi inovasi membutuhkan waktu, sehingga tidak semua orang mengadopsi inovasi pada saat yang sama. Sebelumnya, para peneliti tidak setuju dengan nama orang yang mengadopsi inovasi lebih awal atau lebih lambat, tetapi label Rogers (1962) menjadi terminologi yang dominan. Rogers menunjukkan bahwa kurva adopsi mengikuti bentuk S yang naik dari kiri bawah ke kanan atas. Kemiringan kiri bawah dari S menunjukkan bahwa tingkat adopsi dimulai dengan lambat, kemudian meningkat pesat karena inovasi diadopsi dengan cepat. Bagian atas kurva S menunjukkan perpanjangan waktu yang dibutuhkan individu yang terlambat untuk mengadopsi inovasi. Bass (1969) juga mengusulkan kurva adopsi inovasi "berbentuk pelana" yang sekarang klasik, dan kurva berbentuk lainnya dimungkinkan.

Istilah "inovasi" mengacu pada sejauh mana seorang individu atau organisasi mengadopsi relatif awal dibandingkan dengan yang lain (Rogers, 2002). Rogers (1983) menciptakan lima kategori pengadopsi yang ideal: (1) inovator (petualang, 2,5 persen orang); (2) pengadopsi awal (terhormat, 13,5 persen); (3) mayoritas awal (sengaja, 34 persen); (4) mayoritas akhir (skeptis, 34 persen); dan (5) lamban (tradisional, 16 persen). Paradoks kebutuhan inovasi menggambarkan bagaimana orang yang paling diuntungkan dari pengadopsian suatu inovasi sering kali adalah orang yang terakhir kali mengadopsinya. Individu atau organisasi yang berorientasi di luar komunitas mereka disebut "kosmopolitan" dan cenderung mengadopsi lebih awal, sedangkan individu atau organisasi yang berorientasi pada komunitas terdekat mereka disebut "lokal" dan mengadopsi kemudian (Gouldner, 1957; Merton, 1957; Robertson & Angin, 1983).

Karena semakin banyak orang mengadopsi suatu inovasi, pengadopsi memberikan tekanan atau pengaruh pada orang lain untuk juga mengadopsi teknologi tersebut. Rogers (1983) menyebut fenomena ini "efek difusi." Namun, "overadopsi" dapat terjadi ketika tekanan meningkat begitu tinggi sehingga individu yang enggan melanjutkan dan mengadopsi inovasi yang seharusnya tidak mereka adopsi. Menurut teori, inovasi disebarkan melalui organisasi dalam lima tahap:

1. Penetapan agenda,
2. Pencocokan,
3. Pendefinisian ulang atau restrukturisasi,
4. Klarifikasi, dan
5. Rutinitas.

Di setiap tahap, ada peristiwa, tindakan, dan keputusan tertentu yang terjadi, dan tahap selanjutnya tidak dapat terjadi sampai tahap sebelumnya selesai. Biasanya, organisasi bergerak dengan mantap melalui lima tahap, meskipun terkadang prosesnya berjalan lambat. Namun, ada kemungkinan satu atau lebih tahapan proses dilewati atau bagi organisasi untuk "mundur" alih-alih bergerak langsung melalui kelima tahapan tersebut.

Dua tahap pertama, penetapan agenda dan pencocokan, berlangsung selama "inisiasi" atau bagian awal adopsi suatu inovasi. Bagian inisiasi mencakup semua pengumpulan informasi, konseptualisasi, peramalan, visualisasi, dan perencanaan yang mengarah pada keputusan untuk mengadopsi inovasi. Agenda setting melibatkan satu atau lebih orang dalam organisasi yang telah mengidentifikasi masalah dan kemudian mencari inovasi untuk membantu memecahkan masalah tersebut. Tahap kedua dari proses ini adalah pencocokan.

Pada kenyataannya, sebagian besar organisasi cenderung berfokus pada solusi, kemudian setelah solusi tersebut ditemukan, fokus pada penerapannya pada masalah tertentu (March, 1981). Jadi sebagian besar organisasi secara terus-menerus memindai inovasi, kemudian mencoba mencocokkan inovasi yang menjanjikan dengan masalah yang relevan.

Jika dua tahap pertama dari proses tersebut berhasil, maka organisasi memutuskan untuk mengadopsi inovasi tersebut. Menerapkan inovasi yang baru diadopsi melibatkan tahap tiga sampai lima proses. Tahap ketiga disebut "mendefinisikan ulang" atau "restrukturisasi." Biasanya inovasi tidak sesuai dengan organisasi secara tepat, sehingga harus dimodifikasi agar sesuai dengan budaya organisasi, struktur, atau aspek lainnya. Organisasi itu sendiri juga dapat diubah agar sesuai dengan inovasi, seperti ketika divisi baru dibuat untuk memantau dan memelihara inovasi.

Tahap keempat, mengklarifikasi, melibatkan membantu semua orang memahami tujuan, makna, dan fungsi inovasi, seiring dengan penggunaan inovasi yang lebih luas. Tahap ini melibatkan identifikasi dan koreksi kesalahpahaman dan efek samping yang dapat muncul saat orang mengadopsi inovasi.

Tahap kelima, rutinisasi, melibatkan menjadikan inovasi sebagai kebiasaan atau rutinitas bagi semua orang. Tujuan dari tahap ini adalah untuk membantu memastikan bahwa inovasi menjadi bagian dari identitas organisasi dan untuk mencegah segala upaya untuk menolak atau "melemahkan" inovasi demi metode sebelumnya.

Rogers (2004) menggambarkan tren terbaru dalam penelitian difusi inovasi. Misalnya, "massa kritis" (atau "titik kritis") adalah titik di mana begitu banyak orang telah mengadopsi suatu inovasi sehingga adopsi berlanjut karena menjadi mandiri (Mahler & Rogers, 1999). Teori telah beralih dari memeriksa komunikasi linier pesan dari satu individu ke individu lain untuk berfokus pada komunikasi di antara pengadopsi potensial dari suatu inovasi melalui jaringan sosial individu, kelompok, dan organisasi (Peres, Muller, & Mahajan, 2010). Akhirnya, penelitian tentang teori telah meneliti proses "re-invention," mengeksplorasi bagaimana suatu inovasi berkembang, berubah, dan diubah oleh pengadopsi selama proses difusi.

Kekurangan Teori Difusi Inovasi

Asumsi dasar dari teori difusi inovasi adalah bahwa semua metode baru bermanfaat dan produktif dan karena itu harus diadopsi. Sedikit ruang dalam teori dikhususkan untuk metode yang digunakan organisasi untuk menyaring atau menyaring ide-ide buruk dari implementasi. Beberapa inovasi mungkin tidak sesuai dengan budaya, misi, atau nilai organisasi, sehingga tidak boleh diadopsi. Kritikus berpendapat bahwa lebih banyak perhatian harus ditujukan untuk memeriksa bagaimana organisasi memutuskan untuk tidak menggunakan inovasi.

Teori ini juga dikritik karena berasumsi bahwa semua adopsi inovasi menghasilkan hasil yang positif (Goss, 1979). Rogers sendiri (1983) setuju bahwa para peneliti belum menghabiskan cukup waktu untuk meneliti konsekuensi adopsi inovasi. Selama proses adopsi inovasi, pengambil keputusan harus mendiskusikan dan memprediksi keuntungan dan kerugian mengadopsi teknologi baru, tetapi hal ini jarang dilakukan. Biasanya, pembuat keputusan hanya memeriksa aspek positif dari adopsi inovasi, yang dapat menyebabkan hasil

yang menghancurkan. Teori ini telah mencurahkan beberapa waktu untuk konsekuensi negatif dari adopsi, tetapi diperlukan lebih banyak perhatian.

Teori ini dikritik karena berasumsi bahwa semua inovasi yang baik akan diadopsi. Itu cenderung mengabaikan fakta bahwa beberapa inovasi yang sangat baik belum diadopsi. Teori ini belum memeriksa mengapa inovasi ini diabaikan, meskipun inovasi yang buruk telah diadopsi. Rogers (1983) memberi contoh kegagalan keyboard Dvorak cepat (dengan huruf yang paling sering digunakan di tengah keyboard) untuk diadopsi, sedangkan keyboard QWERTY yang jauh lebih lambat tetap digunakan hampir secara eksklusif.

Teori ini telah dikritik karena mendeskripsikan orang yang mengadopsi inovasi kemudian, atau tidak pernah sama sekali, dengan cara yang negatif, seperti dengan istilah "laggards." Teori ini mengabaikan aspek positif dari pemeliharaan dan penilaian cara dan metode tradisional untuk melakukan sesuatu dan menolak metode yang lebih baru dan belum teruji yang dapat merusak atau menghancurkan budaya dan masyarakat.

Teori ini cenderung hanya berfokus pada inovasi teknologi dengan mengesampingkan jenis inovasi lainnya. Hal ini mungkin terjadi karena Rogers (1983) secara khusus menggambarkan aspek "perangkat keras" dan "perangkat lunak" dari inovasi teknologi dan mengabaikan jenis inovasi lainnya.

Manfaat Teori Difusi Inovasi

Teori difusi inovasi mengkaji proses melalui mana informasi dikomunikasikan kepada orang atau organisasi dari waktu ke waktu yang dapat mengarah pada penggunaan suatu inovasi. Manajer yang berkinerja lebih baik tidak duduk diam dan membiarkan inovasi datang kepada mereka. Sebaliknya, mereka secara aktif mencari inovasi dan solusi baru lainnya yang dapat membantu mereka memecahkan masalah atau bekerja lebih efektif. Ikuti terus inovasi di bidang Anda dengan membaca jurnal perdagangan, mengakses situs jejaring, berbicara dengan pakar, dan menghadiri pameran dagang.

Keberhasilan adopsi inovasi tergantung pada bagaimana penerapannya. Individu dan kelompok akan mendiskusikan inovasi untuk memahami dan memahaminya, yang dapat membantu atau merugikan penerapan inovasi di organisasi Anda. Secara aktif bekerja dengan pengadopsi baru untuk memastikan bahwa mereka memahami bagaimana dan mengapa suatu inovasi telah diadopsi. Tanggapi kekhawatiran mereka secara responsif dan jawab pertanyaan mereka sehingga inovasi digunakan secara efektif dan tidak ditolak. Seperti individu, organisasi sering mengadopsi inovasi pada titik tertentu pada kurva adopsi, seperti awal atau akhir dibandingkan dengan rekan-rekan mereka. Agar lebih efektif dan lebih kompetitif, periksa apakah Anda harus mengubah titik di mana Anda biasanya mengadopsi inovasi atau tidak.

TEORI 10

TEORI KEMAMPUAN DINAMIS *(Dynamic Capabilities Theory)*

Teori kemampuan dinamis meneliti bagaimana perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi spesifik perusahaan internal dan eksternal mereka menjadi kompetensi baru yang sesuai dengan lingkungan turbulen mereka (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Teori tersebut mengasumsikan bahwa perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang lebih besar akan mengungguli perusahaan dengan kapabilitas dinamis yang lebih kecil. Tujuan dari teori ini adalah untuk memahami bagaimana perusahaan menggunakan kapabilitas dinamis untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain dengan menanggapi dan menciptakan perubahan lingkungan (Teece, 2007).

Kemampuan adalah kumpulan perilaku tingkat tinggi, dipelajari, terpola, berulang-ulang yang dapat dilakukan organisasi dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya (Nelson & Winter, 1982; Winter, 2003). Kemampuan organisasi disebut kemampuan "tingkat nol" (atau "urutan nol"), karena mereka merujuk pada bagaimana organisasi mencari nafkah dengan terus menjual produk yang sama, pada skala yang sama, kepada pelanggan yang sama (Winter, 2003).

Kapabilitas dinamis disebut kapabilitas "urutan pertama" karena merujuk pada perubahan produk, proses produksi, skala, atau pasar yang dilayani oleh perusahaan secara sengaja (Winter, 2003). Sebuah organisasi memiliki kapabilitas dinamis ketika ia dapat mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kapabilitas khusus perusahaan internal dan eksternalnya sebagai respons terhadap lingkungannya yang berubah. Sebagai contoh, dimana kapabilitas organisasi berkaitan dengan eksploitasi sumber daya yang ada secara efisien, kapabilitas dinamis mengacu pada eksplorasi yang efisien dan penerapan peluang baru (March, 1991).

Sebuah perusahaan memiliki kapabilitas jika memiliki kemampuan minimal untuk melakukan suatu tugas, terlepas dari apakah tugas itu dilakukan dengan baik atau buruk (Helfat et al., 2007). Sebuah perusahaan tidak benar-benar harus menggunakan kemampuan agar memiliki kemampuan itu. Namun, rata-rata, perusahaan harus menggunakan kemampuan mereka untuk mempertahankan kemampuan mereka untuk menggunakannya. Dengan kata lain, ada asumsi "gunakan atau hilangkan" tentang kapabilitas perusahaan dari waktu ke waktu (Helfat & Peteraf, 2009).

Menurut Helfat et al. (2007), kapabilitas dinamis adalah "kapasitas organisasi untuk secara sengaja membuat, memperluas, dan memodifikasi basis sumber dayanya". Basis sumber daya organisasi mencakup aset fisik, manusia, dan organisasi (Eisenhardt & Martin, 2000). Kapabilitas dinamis dipelajari dan pola perilaku yang stabil melalui mana perusahaan secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi caranya melakukan sesuatu, sehingga dapat menjadi lebih efektif (Macher & Mowery, 2009; Zollo & Winter, 2002). Sebagai contoh,

rutinitas operasi berkembang dari akumulasi pengalaman melalui pelaksanaan berulang tugas serupa dari waktu ke waktu (Argote, 1999).

Menurut Teece (2007), sejarah perusahaan dan jalur sebelumnya membantu menentukan posisi berwujud dan tidak berwujud saat ini dan basis aset, yang mengarah pada proses organisasi. Perusahaan menggunakan kemampuan penginderaannya untuk mengidentifikasi peluang. Begitu mereka teridentifikasi, perusahaan berinvestasi (“merebut”) peluang ini untuk meningkatkan kapabilitas organisasinya. Kemudian perusahaan benar-benar mengkombinasikan atau mengkonfigurasi ulang kapabilitas organisasinya menjadi kapabilitas baru yang lebih sesuai dengan lingkungannya. Kemampuan baru ini dapat membantu perusahaan menciptakan jalur, posisi, dan basis aset baru, yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan relatif terhadap perusahaan lain.

Helfat et al. (2007) mengidentifikasi dua tolok ukur untuk mengkalibrasi kapabilitas perusahaan: kebugaran teknis (internal) dan kebugaran evolusioner (eksternal). Kesesuaian teknis mengacu pada seberapa baik kemampuan melakukan fungsinya dibagi dengan biayanya. Kemampuan dinamis bukanlah sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki perusahaan. Ukuran ini dapat menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis beberapa perusahaan mungkin lebih atau kurang cocok secara teknis dibandingkan dengan perusahaan lain. Kesesuaian evolusioner mengacu pada seberapa baik kemampuan memungkinkan perusahaan untuk mencari nafkah di luar perusahaan relatif terhadap perusahaan lain dengan menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya. Kemampuan dinamis membantu perusahaan mencapai kebugaran evolusioner (Teece, 2007).

Pavlou dan El Sawy (2011) membuat kerangka kerja untuk model kapabilitas dinamis yang diusulkan. Menurut kerangka kerja, perusahaan (1) menggunakan kemampuan penginderaan untuk menemukan, menginterpretasikan, dan mengejar peluang yang dirasakan dari rangsangan internal dan eksternal; (2) menggunakan kapabilitas pembelajarannya untuk menentukan kapabilitas organisasi apa yang harus diubah, dibangun kembali, atau dikonfigurasi ulang menjadi pengetahuan baru; (3) menggunakan kemampuan pengintegrasian untuk secara kolektif memahami dan membuat perubahan yang diperlukan pada kemampuan operasionalnya; (4) menggunakan kemampuan koordinasinya untuk mengimplementasikan dan menggunakan kemampuan operasional yang dikonfigurasi ulang; dan (5) terus memindai rangsangan eksternal dan internal (Ettlie & Pavlou, 2006; Pavlou & El Sawy, 2006).

Pendekatan kapabilitas dinamis cenderung memasukkan sewa Schumpeterian dalam penjelasannya tentang keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Teece et al., 1997). Namun, Parayitam dan Guru (2010) berpendapat bahwa kapabilitas dinamis dapat menyebabkan rente Ricardian dan Schumpeterian untuk sebuah perusahaan. Menurut Schumpeter (1911/1934), seorang wirausahawan akan memperoleh keuntungan (sewa) karena inovasi (strategi) selama wirausahawan lain tidak dapat meniru inovasi tersebut. Dengan kata lain, laba muncul saat inovasi baru, dan laba hilang saat inovasi ditiru; keuntungan dapat muncul kembali jika inovasi baru diciptakan. Menurut Ricardo (1817), keuntungan (sewa) terjadi karena kelangkaan sumber daya atau kemampuan, seperti tanah,

yang tersedia bagi pengusaha tetapi tidak tersedia bagi pesaingnya. Dengan demikian pengusaha akan memiliki biaya operasi yang lebih rendah dibandingkan dengan pengusaha lain, yang akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi pengusaha. Seperti yang ditunjukkan oleh Penrose (1959), lingkungan turbulen dapat mengubah pentingnya sumber daya bagi organisasi. Penelitian di masa depan harus mengintegrasikan kedua jenis sewa ke dalam pendekatan kapabilitas dinamis (Parayitam & Guru, 2010).

Kekurangan Teori Kemampuan Dinamis

Teori kemampuan dinamis telah dikritik karena tidak mendefinisikan istilah "kemampuan dinamis" dengan tepat, karena terus mengubah definisi, dan untuk kontradiksi langsung dalam definisi (Arend & Bromiley, 2009; Collis, 1994; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Istilah kapabilitas dinamis sering digambarkan dengan cara yang tidak jelas dan ambigu—misalnya, sebagai "rutinitas untuk mempelajari rutinitas"—yang bersifat tautologis dan tidak mungkin dioperasionalkan (Eisenhardt & Martin, 2000). Di Stefano, Peteraf, dan Verona (2010) berpendapat bahwa kurangnya kejelasan tentang istilah-istilah dasar akan menghambat kemajuan teori selanjutnya.

Teori ini telah dikritik karena menjadi tautologi. Beberapa peneliti telah mengidentifikasi perusahaan memiliki kemampuan dinamis dengan keberhasilan mereka (Arend & Bromiley, 2009). Sebagai contoh, beberapa peneliti secara tautologis menyatakan bahwa kapabilitas dinamis mengarah pada kesuksesan dan perusahaan yang sukses memiliki kapabilitas dinamis. Para kritikus berpendapat bahwa dua contoh tautologi semacam itu adalah *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982) dan *Good to Great* (Collins, 2001). Selain itu, beberapa kritikus mengeluhkan bahwa perusahaan yang berkinerja buruk juga dapat memiliki kapabilitas dinamis, atau sifat "berubah terus-menerus" (Rindova & Kotha, 2001) yang tidak membawa kesuksesan, seperti Yahoo! dan Excite. Beberapa kritikus berpendapat bahwa hanya karena perusahaan tidak berubah tidak menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki kemampuan dinamis untuk berubah (Arend & Bromiley, 2009).

Para kritikus berpendapat bahwa dibandingkan dengan istilah serupa lainnya, istilah kapabilitas dinamis tidak memberikan nilai tambah dalam menjelaskan mengapa beberapa perusahaan sukses dan yang lainnya tidak. Misalnya, istilah berikut membahas masalah serupa: kapasitas penyerapan, intrapreneurship, kecocokan strategis, keunggulan penggerak pertama, pembelajaran organisasi, dan manajemen perubahan (Arend & Bromiley, 2009). Beberapa kritikus bahkan skeptis bahwa konsep kapabilitas dinamis bahkan ada (Winter, 2003). Karena begitu banyak penelitian yang menggambarkan kapabilitas dinamis sebagai kapabilitas abstrak, banyak peneliti percaya bahwa upaya sengaja manajer untuk mengembangkan dan memperkuat kapabilitas dinamis mungkin tidak efektif (Musim Dingin).

Kritikus berpendapat bahwa ada banyak cara untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat dan pengembangan kapabilitas dinamis hanyalah salah satu cara untuk melakukannya. Misalnya, Winter berpendapat bahwa adalah mungkin bagi perusahaan untuk membuat perubahan yang sesuai untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat saat kebutuhan muncul, atau menggunakan apa yang disebutnya pendekatan perubahan "ad hoc". Winter (2003) juga berpendapat bahwa pemecahan masalah ad hoc mungkin lebih baik, pendekatan yang lebih murah daripada berinvestasi dalam kapabilitas

dinamis. Pemecahan masalah ad hoc hanya melibatkan pengeluaran uang saat kebutuhan muncul. Sebaliknya, mengembangkan kapabilitas dinamis perusahaan dapat melibatkan usaha untuk mengantisipasi setiap kemungkinan kebutuhan akan perubahan dan menginvestasikan uang yang signifikan untuk setiap area perubahan potensial tersebut. Pengembangan kapabilitas dinamis paling sering melibatkan biaya hangus, sedangkan biaya untuk perubahan ad hoc seringkali hanya digunakan sementara dan akhirnya dapat dikembalikan ke penggunaan sebelumnya (Dunning & Lundan, 2010; Romme, Zollo, & Berends, 2010). Beberapa penelitian telah mengukur biaya dan manfaat pengembangan kapabilitas dinamis untuk mengatasi masalah ini. Teori tersebut telah menerima banyak kritik untuk masalah dengan mengukur kapabilitas dinamis (Williamson, 1999). Pavlou dan El Sawy (2011) mencatat bahwa ada kekurangan model pengukuran untuk teori tersebut. Galunic dan Eisenhardt (2001) berpendapat bahwa keberadaan kapabilitas dinamis seringkali hanya diasumsikan tanpa menentukan komponen yang tepat. Paling sering, peneliti telah menggunakan proksi jauh, atau hanya item yang terkait secara samar-samar, untuk mengukur kapabilitas dinamis (misalnya, Arend & Bromiley, 2009; Henderson & Cockburn, 1994). Sebagian besar peneliti hanya menggunakan uji cross-sectional jangka pendek, meskipun teori tersebut membutuhkan data jangka panjang, longitudinal, time-series untuk analisis yang tepat.

Manfaat Teori Kemampuan Dinamis

Teori kapabilitas dinamis meneliti bagaimana perusahaan mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi spesifik perusahaan internal dan eksternal mereka ke dalam kompetensi baru. Perusahaan yang paling mampu menemukan kembali dan mencocokkan kompetensi mereka dengan tuntutan lingkungan yang berubah akan mengungguli pesaing mereka.

Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu perusahaan Anda memahami, mempelajari, mengintegrasikan, dan mengoordinasikan kemampuan. Bantu perusahaan Anda merasakan perubahan yang terjadi di industri dan lingkungan Anda. Baca jurnal perdagangan, artikel, majalah, situs Web, dan sumber lain untuk mengetahui perubahan yang terjadi di perusahaan dan industri Anda. Bekerjalah dengan orang lain untuk menentukan kapabilitas organisasi Anda yang perlu dikerjakan ulang menjadi kapabilitas baru yang akan lebih baik membantu perusahaan Anda memenuhi tuntutan lingkungan yang bergejolak. Setelah selesai, bekerjalah dengan orang lain untuk membantu setiap orang memahami kemampuan baru dan mengembangkan rencana tindakan untuk menerapkan dan menggunakan kemampuan yang baru dibuat. Selanjutnya, rancang dan terapkan rencana untuk mengintegrasikan kapabilitas baru dalam proses organisasi saat ini dan menjalankan dan menjalankan kapabilitas baru. Terakhir, pertahankan prosesnya, karena perusahaan terbaik perlu terus mengikuti tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang bergejolak jika mereka ingin sukses.

TEORI 11

TEORI EFISIENSI PASAR

(Efficient Market Theory)

Individu berinvestasi (membeli aset atau sekuritas) di pasar saham untuk menghasilkan uang. Premisnya adalah membeli rendah dan menjual lebih tinggi dari harga yang semula dibayarkan. Meskipun ide tersebut terdengar masuk akal, pandangan yang berlaku adalah bahwa “Anda tidak dapat mengalahkan pasar” karena pasar efisien dan akan selalu menang. Konsep efisiensi pasar telah diantisipasi sejak tahun 1900 oleh Bachelier dalam disertasi matematikanya. Cowles (1933) menemukan bahwa tidak ada bukti yang dapat dilihat dari setiap kemampuan untuk mengalahkan pasar.

Pendekatan pasar yang efisien telah menjadi posisi sentral dalam keuangan selama lebih dari empat puluh tahun. Fama (1970) mendefinisikan pasar yang efisien sebagai salah satu harga sekuritas yang selalu mencerminkan informasi yang tersedia. Di pasar yang benar-benar efisien, harga keamanan sepenuhnya mencerminkan semua informasi yang mungkin tentang keamanan. Jensen (1978) menulis bahwa tidak ada proposisi lain dalam ilmu ekonomi yang memiliki dukungan empiris yang lebih kuat daripada pendekatan pasar yang efisien.

Fama (1970) menjelaskan tiga jenis informasi yang tersedia yang dapat mempengaruhi tingkat harga: bentuk lemah, bentuk setengah kuat, dan bentuk kuat. Informasi yang lemah hanya mengacu pada harga sebelumnya atau kinerja saham sebelumnya. Informasi setengah kuat mengacu pada informasi harga masa lalu dan juga informasi yang tersedia untuk umum, seperti pengumuman pemecahan saham, laporan tahunan perusahaan, masalah keamanan baru, dan sebagainya. Bentuk semi-kuat telah mendapat perhatian penelitian paling banyak. Misalnya, tidak ada sekuritas yang undervalued atau overvalued, sehingga aturan perdagangan tidak mampu menghasilkan pengembalian yang superior. Informasi yang kuat mengacu pada semua informasi yang diketahui siapa pun kapan saja tentang keamanan, termasuk informasi pribadi. Karya Seyhun (1986) memberikan bukti bahwa keuntungan orang dalam dari perdagangan informasi yang belum dimasukkan ke dalam harga.

Para peneliti mulai melihat perubahan harga di pasar untuk mencoba menciptakan metode universal yang dapat digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi perubahan harga tersebut. Masalah prosedur pencarian yang optimal pertama kali dieksplorasi oleh Pearson (1905). Jika harga bergerak secara acak, maka ini merupakan tantangan besar bagi analis pasar yang mencoba memprediksi jalur harga sekuritas di masa depan.

Pearson mengusulkan masalah mencoba menemukan pemabuk yang ditinggalkan di lapangan. Pemabuk itu bisa berjalan ke segala arah acak untuk jarak acak apa pun. Solusi Pearson adalah bahwa tempat yang paling mungkin untuk menemukan pria mabuk itu adalah di suatu tempat di dekat titik awalnya. Masalah ini kemudian dikenal sebagai model jalan acak. Model tersebut menjelaskan bagaimana harga saham berubah secara tidak terduga sebagai akibat dari informasi yang tidak terduga yang muncul di pasar. Harga saham tidak berubah

secara tiba-tiba; itu adalah berita atau informasi tentang sekuritas yang berubah secara tak terduga, yang kemudian tercermin dalam harga.

Bukti terbaik bahwa pasar itu efisien berasal dari mempelajari peristiwa spesifik yang terjadi pada organisasi individu (Fama, 1991). Kajian pertama yang mengkaji peristiwa adalah Fama, Fisher, Jensen, dan Roll (1969), yang mengkaji pemecahan saham. Peristiwa khusus lainnya yang telah diperiksa meliputi pendapatan (misalnya, Ball & Brown, 1968); belanja modal (misalnya, McConnell & Muscarella, 1985); divestasi (misalnya, Klein, 1986); dan pengambilalihan (misalnya, Jensen & Ruback, 1983). Hasil dari event studies tersebut menunjukkan bahwa rata-rata harga saham menyesuaikan dengan cepat dan efisien terhadap informasi perusahaan, seperti keputusan investasi, perubahan dividen, perubahan struktur modal, dan keputusan pengendalian perusahaan yang dibuat oleh perusahaan tertentu (Fama, 1991).

Menurut pendekatan jalan acak, hari dalam seminggu seharusnya tidak mempengaruhi tingkat pengembalian saham. Namun, para peneliti telah memeriksa kemungkinan “efek hari dalam seminggu” yang bertentangan dengan pendekatan jalan acak. Rozeff dan Kinney (1976) mendokumentasikan January Effect dimana return cenderung lebih tinggi di bulan Januari dibandingkan dengan bulan lainnya. Cross (1973) dan Keim dan Stambaugh (1984), misalnya, meneliti Monday Effect (atau Weekend Effect) dimana pengembalian pada hari Senin berbeda, atau secara tidak terduga negatif, dibandingkan dengan hari kerja lainnya. Liburan (hari perdagangan sebelum hari libur) dan efek pergantian bulan (tiga hari terakhir dan pertama setiap bulan) juga telah didokumentasikan sebagai hasil yang lebih tinggi pada waktu tersebut, dari waktu ke waktu dan lintas negara. Bahkan cuaca telah ditemukan berhubungan dengan harga saham, dengan sinar matahari berhubungan positif dengan harga dan awan berhubungan negatif. Singkatnya, fenomena ini disebut anomali karena tidak dapat dijelaskan dengan teori pasar efisien. Anomali ini menunjukkan bahwa informasi saja tidak menggerakkan harga pasar.

Salah satu asumsi teori pasar efisien adalah investor selalu bertindak rasional ketika dihadapkan pada informasi baru. Namun, karya yang lebih baru telah memasukkan temuan ilmuwan sosial dan perilaku dan mengadopsi perspektif psikologis. Temuan penelitian dalam literatur psikologis menunjukkan bahwa individu memiliki kemampuan pemrosesan informasi yang terbatas, sering bias dan berprasangka buruk, cenderung membuat kesalahan, dan cenderung mengandalkan pendapat orang lain dalam pengambilan keputusan mereka. Semua kelemahan manusia ini bertentangan dengan pendekatan jalan acak di pasar yang efisien.

De Bondt dan Thaler (1985) menemukan bahwa harga pasar saham dapat “bereaksi berlebihan” terhadap peristiwa berita yang tidak terduga dan dramatis. Hasil ini terjadi karena investor cenderung bereaksi berlebihan terhadap informasi baru dan mengabaikan tingkat kinerja tingkat dasar untuk investasinya. Karya De Bondt dan Thaler menandai dimulainya keuangan perilaku.

Kemajuan penting telah dibuat dengan menjembatani lensa teoretis yang berbeda dari keuangan, ekonomi, dan ilmu perilaku (Okhuysen & Bonardi, 2011). Kemajuan signifikan dibuat dengan menggunakan faktor kognitif dan emosional untuk memahami keputusan individu, seperti tindakan investor. Perkembangan pendekatan perilaku ini selama sepuluh

tahun terakhir sangat pesat dan telah menghasilkan banyak wawasan baru dan area penelitian baru (Subrahmanyam, 2007).

Misalnya, penelitian keuangan berbasis perilaku telah memeriksa aspek psikologis investor, seperti suasana hati, tingkat kepercayaan diri yang berlebihan atau kurang, tingkat reaksi berlebihan atau kurang, toleransi terhadap risiko, kesan pertama, status tinggi dan rendah, "mentalitas kawan", dan tingkat kepastian dalam pengambilan keputusan. Misalnya, investor yang lebih percaya diri mungkin akan bereaksi berlebihan dibandingkan dengan investor yang kurang percaya diri. Grinblatt dan Keloharju (2001) menemukan bahwa jarak, bahasa, dan budaya mempengaruhi perdagangan saham.

Penggabungan lebih lanjut dari aspek psikologis pembuat keputusan harus menawarkan lebih banyak kontribusi untuk literatur keuangan. Namun, juri masih ragu apakah penelitian keuangan tradisional dan neoklasik dapat berhasil diintegrasikan dengan keuangan perilaku (Shiller, 2006).

Kekurangan Teori Efisiensi Pasar

Tidak diragukan lagi, teori pasar yang efisien telah memberikan kontribusi yang tak ternilai bagi pemahaman pasar sekuritas. Teorinya sederhana dan elegan, tetapi pencarian untuk mendapatkan teori universal yang menjelaskan perubahan harga aset secara lengkap tetap sulit dipahami (Dimson & Mussavian, 2000).

Sejumlah besar penelitian telah menemukan pengecualian untuk teori pasar yang efisien di mana informasi saja tidak menggerakkan harga pasar. Sekarang terdapat bukti yang cukup untuk menunjukkan bahwa harga sekuritas dapat menyimpang karena faktor psikologis, mode, dan kebisingan perdagangan. Kebisingan perdagangan mengacu pada pengambilan keputusan investasi tanpa "rasional" atau tanpa menggunakan semua sarana dan instrumen yang tersedia untuk diinformasikan sepenuhnya sebelum membeli atau menjual. Secara umum, sebagian besar individu tipikal adalah noise investor.

Shiller (2003) menulis bahwa kita harus menjauhkan diri dari anggapan bahwa pasar efisien dan perubahan harga selalu mencerminkan informasi asli. Untuk bergerak maju, peneliti perlu mempertimbangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi harga, seperti kelemahan manusia dan situasi umpan balik yang sewenang-wenang. Tugas para peneliti adalah mengintegrasikan konsep-konsep dalam pendekatan neoklasik dalam teori pasar efisien dengan konsep-konsep dari literatur perilaku keuangan dan psikologi perilaku.

Manfaat Teori Efisiensi Pasar

Menurut teori pasar yang efisien, investor membuat keputusan jangka pendek yang sepenuhnya rasional untuk memaksimalkan kekayaan pribadi mereka. Sayangnya, sudut pandang ini benar-benar dipegang oleh banyak manajer dan karyawan saat ini. Orang hanya menginginkan hadiah terbesar untuk usaha paling sedikit dan dalam waktu sesingkat mungkin.

Kebanyakan investor hanya mementingkan keuntungan jangka pendek. Hal yang sama berlaku untuk sebagian besar manajer dan sebagian besar karyawan. Lamanya waktu yang dianggap kebanyakan orang saat ini hanya sekitar tiga bulan, atau panjang kuartal berikutnya dalam setahun. Bagi banyak orang, fokus jangka pendek ini muncul karena manajer dan karyawan telah dievaluasi dan diberi penghargaan semata-mata berdasarkan kinerja kuartal mereka sebelumnya. Akibatnya, manajer dan karyawan hampir tidak pernah memikirkan

kinerja jangka panjang mereka atau kinerja perusahaan mereka. Mereka tidak pernah berpikir tentang bagaimana mereka harus berinvestasi dalam jangka panjang untuk mendapatkan keuntungan jangka panjang tertinggi.

Sayangnya, mentalitas jangka pendek ini berdampak pada kinerja karyawan, manajer, dan perusahaan secara keseluruhan. Setiap orang perlu berinvestasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai kinerja yang maksimal. Namun, fokus ulang ini hanya akan terjadi jika ukuran evaluasi kinerja diubah sedemikian rupa sehingga karyawan diberi penghargaan untuk kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Perubahan seperti itu tidak mungkin terjadi di sebagian besar organisasi.

Menurut teori pasar yang efisien, individu selalu bertindak sepenuhnya secara rasional, dan secara instan memperoleh, menyerap, dan menggunakan semua informasi yang tersedia. Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu karyawan Anda dan publik bertindak secara rasional saat membeli atau menjual saham perusahaan Anda. Bantu mereka memahami pentingnya berinvestasi untuk jangka panjang dan tidak bereaksi berlebihan dengan menjual saham perusahaan ketika mendengar tentang kemungkinan berita buruk sementara untuk pasar atau organisasi Anda.

Banyak manajer berharap karyawan mereka juga akan bertindak seperti ini di tempat kerja. Sayangnya, sering kali karyawan tidak rasional, berperilaku tanpa alasan yang jelas, dan menunjukkan bias, prasangka, dan batasan yang sama pada pekerjaan seperti yang mereka lakukan saat membeli dan menjual sekuritas. Manajer terbaik saat ini memahami bahwa karyawan mereka bukanlah robot yang sepenuhnya rasional yang selalu bekerja secara efisien dan ahli. Manajer terbaik memahami aspek perilaku dan psikologis (seperti toleransi terhadap risiko, terlalu percaya diri, terlalu percaya diri, dan kurang yakin) yang dapat memengaruhi keputusan karyawan dalam pekerjaan.

TEORI 12

TEORI ETIKA

(Ethical Theory)

Teori etika memberikan nasihat tentang bagaimana orang seharusnya dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku (Brady & Hart, 2007). Teori etika menyatakan kondisi di mana suatu tindakan adalah "benar" atau "moral" (Moore, 2007). Paling sering, teori etika akan menyatakan bahwa perilaku itu benar jika dan hanya jika kondisi tertentu terjadi atau ada. Teori etika yang berbeda menawarkan akurasi tandingan tentang kondisi yang harus terjadi agar perilaku menjadi benar. Beberapa teori etika hanya menyatakan apa syarat suatu perilaku menjadi "salah". Secara umum, tidak ada satu pun teori etika yang diterima secara universal. Sebaliknya, ada versi bersaing dari teori etika.

Teori etika telah ada sejak lama, sehingga banyak versi dan variasinya. Klasifikasi dan pembagian utama dari teori-teori ini juga diperdebatkan (Louden, 1996). Namun, teori etika cenderung jatuh ke dalam dua garis pemikiran yang berbeda: (1) etika karakter, yang memeriksa orang seperti apa kita seharusnya; dan (2) etika perilaku, yang mengkaji tindakan seperti apa yang harus dilakukan orang. Teori etika dalam bidang etika karakter berfokus pada kebajikan atau kebaikan karakter agen untuk menentukan kebenaran tindakan, bukan pada hukum universal (Buckle, 2002; Santas, 1993). Contoh pendekatan di bidang ini adalah dari Plato, Aristoteles, dan Konfusius (Brewer, 2005; Sim, 2010). Misalnya, menurut Konfusius, jarang sekali orang yang memiliki rasa tanggung jawab berbakti dan persaudaraan yang kuat menentang otoritas atau memulai pemberontakan melawan pemerintah. Suatu perilaku dianggap benar jika itu dilakukan oleh orang yang berbudi luhur dalam keadaan yang sama (Sandler, 2010).

Teori etika dalam pandangan etika perilaku cenderung jatuh dalam dua bidang pemikiran utama: (1) teleologis (konsekuensialisme) dan (2) deontologis (nonkonsekuensialisme) (Broad, 1959; Louden, 1996). Jenis teori etika ketiga di bidang ini disebut "intuisionisme" (Crane et al., 2011). Beberapa peneliti percaya bahwa intuisionisme harus diklasifikasikan sebagai teleologis (misalnya, Bentham, Mill, dan Sidgwick); beberapa orang berpikir bahwa itu bisa berupa teleologis atau deontologis (Rawls, 1971).

Teori yang didasarkan pada pendekatan teleologis atau konsekuensialisme percaya bahwa orang harus memfokuskan tindakan mereka untuk memaksimalkan nilai atau nilai yang akan diperoleh sebagai hasil (atau konsekuensi) dari tindakan tersebut (Hull, 1979). Istilah "teleologis" berasal dari kata Yunani "telos," yang berarti maksud atau tujuan. Perilaku etis di sini mengacu pada "kebaikan" atau "keburukan" dari konsekuensi tindakan orang itu sendiri sebagai apa yang membuat tindakan tersebut benar atau salah. Menurut pandangan ini, tidak ada yang secara intrinsik baik atau buruk tentang tindakan itu sendiri. Suatu tindakan adalah benar secara moral jika melakukannya akan membawa konsekuensi terbaik jika setiap orang melakukan tindakan itu kapan pun dia berada dalam situasi seperti itu.

Teori etika dalam kategori ini sering merujuk pada utilitas, atau biaya versus keuntungan, dari perilaku, sehingga sering disebut teori utilitarian (Hume, 1740/2000; Bentham, 1789/1996; Mill, 1863/1998). Ada sejumlah pendekatan utilitarian: hedonisme (Jeremy Bentham, John Stuart Mill, Harriet Taylor Mill); eude monisme (Paul Kurtz); agatisme (G.E. Moore); agapeisme (Joseph Fletcher); dan menghargai pluralisme (Fritzsche & Becker, 1984). Teori di bidang ini dapat berupa tindakan utilitarian (semata-mata berdasarkan hasil), atau aturan utilitarian (aturan direvisi berdasarkan keadaan situasional). Teori keadilan Rawls (1971) menganjurkan bahwa pengalokasi sumber daya harus bertindak dengan kesetaraan, keadilan, dan ketidakberpihakan.

Bidang pemikiran kedua dalam pandangan etika perilaku disebut deontologis. Istilah "deontologis" berasal dari kata Yunani "deon," yang berarti tugas, kewajiban, atau kebutuhan. Istilah deontologis diciptakan pada pertengahan 1900-an. Teori etika dalam kategori ini mengacu pada perilaku etis sebagai sesuatu yang seseorang memiliki kewajiban moral atau kewajiban untuk melakukannya (Hull, 1979; Loudon, 1996). Para deontolog sering bersifat absolutis, tetapi beberapa berpendapat bahwa apa yang benar secara moral bergantung pada situasi.

Deontologis sepenuhnya menentang alasan berbasis hasil, dan dapat berpendapat bahwa tindakan yang "benar" secara moral dapat memiliki konsekuensi yang buruk, dan tindakan yang "salah" secara moral dapat memiliki konsekuensi yang baik.

Ada dua jenis deontologis: tindakan (kewajiban moral bergantung pada situasi, seperti "Saya tidak boleh berbohong dalam situasi ini"), dan aturan (kewajiban berlaku dalam setiap situasi, seperti mengikuti Sepuluh Perintah atau Aturan Emas). dalam setiap situasi). Kant (1724–1804) mengusulkan seperangkat prinsip moral, filosofis, dan etis untuk memandu masyarakat yang berfokus pada niat dan kewajiban moral. "Imperatif kategoris" Kant (1785/1993) berfungsi sebagai norma moral tertinggi yang harus diikuti masyarakat. Orang harus membuat keputusan moral yang hasilnya dapat diterima oleh semua orang sebagai hukum universal (Place, 2010).

Jenis etika ketiga dalam bidang etika perilaku disebut intuisiisme (Arnold, Audi, & Zwolinski, 2010; Ross, 1930). Intuisiisme mengacu pada standar etika yang segera diketahui tanpa alasan sadar untuk menentukannya. Dengan kata lain, sebagai manusia terpelajar, masyarakat cukup mengetahui tentang standar etika perilaku tersebut. Mereka mengetahui dan menerima standar-standar ini tanpa memperdebatkannya atau mempertanyakannya. Penulis utama di bidang ini termasuk Ross, Sidgwick, Moore, Ewing, Nagel, dan Parfit. Menurut pendekatan ini, manusia adalah agen moral yang memiliki kewajiban etis inti yang harus mereka ikuti.

Menurut perspektif intuisiisme (Ross, 1930; Audi, 2004), ada "tugas utama facie" atau kewajiban moral bagi orang untuk melakukan:

1. Keadilan (membagi manfaat dan beban secara adil kepada semua orang);
2. Tidak melukai (tidak membahayakan);
3. Kesetiaan (menepati janji);
4. Reparasi (memperbaiki semua kesalahan);
5. Beneficence (berbuat baik untuk orang lain);

6. Perbaiki diri;
7. Syukur;
8. Kebebasan (meningkatkan kebebasan dan otonomi setiap orang); dan
9. Kewajiban sopan santun (menghormati orang lain).

Topik berulang dalam penelitian teori etika adalah pemeriksaan tentang bagaimana orang menangani dilema etika (Schminke, Ambrose, & Noel, 1997). Sejumlah taksonomi ada yang memeriksa kemungkinan kerangka etis yang mendasari keputusan etis (misalnya, Brady, 1985; Kohlberg, 1984; Velasquez, 1992). Taksonomi Brady (1985, 1990) membandingkan proses yang berorientasi pada malisme (sering dikaitkan dengan etika Kantian) dengan utilitarianisme berorientasi hasil (sering dikaitkan dengan Mill dan Bentham). Misalnya, para peneliti telah memeriksa perbedaan gender dalam kerangka etika (Schminke, 1997) dan mengeksplorasi persepsi perbedaan etika berbasis gender (Ambrose & Schminke, 1999; Schminke & Ambrose, 1997), seperti bahwa laki-laki sering dianggap lebih utilitarian dan perempuan lebih formal (Schminke, Ambrose, & Miles, 2003).

Kekurangan Teori Etika

Teori etika telah dikritik karena sejumlah alasan. Banyak kritikus berpendapat bahwa meskipun teori etika terdengar masuk akal, pada kenyataannya mereka menawarkan sedikit bantuan kepada orang yang membuat keputusan aktual. Hodgson (2001) menulis bahwa tidak ada pengetahuan moral yang dapat diberikan oleh pakar etika kepada manusia aktual yang membutuhkannya ketika menghadapi keputusan etis yang konkret dan signifikan. Kritikus berpendapat bahwa masalah utama dengan teori etika adalah bahwa mereka bersaing satu sama lain. Buku teks etika dipenuhi dengan contoh-contoh dilema etika dengan ilustrasi konflik di antara aplikasi teori etika untuk situasi yang sama. Di kelas, siswa sering diminta untuk berdebat tentang arah tindakan yang sesuai dengan salah satu dari dua pendekatan etika berbeda yang saling bertentangan. Mempertimbangkan bahwa para peneliti sendiri terus bergumul tentang bagaimana mendamaikan teori etika yang bertentangan (Kelly, 2005), para kritikus berpendapat bahwa kita tidak dapat mengharapkan individu yang kurang berpengetahuan untuk membuat banyak kemajuan dalam merekonsiliasi teori yang bersaing ketika dihadapkan pada dilema etika di organisasi.

Manfaat Teori Etika

Teori etika memberikan nasihat tentang bagaimana orang seharusnya dan bagaimana mereka seharusnya berperilaku. Teori-teori ini menyatakan kondisi di mana suatu tindakan adalah "benar". Teori biasanya menawarkan argumen untuk pandangan mereka sendiri tentang perilaku etis, tetapi tidak memberikan bantuan untuk menyelesaikan konflik di antara berbagai teori etika. Para peneliti telah mencoba untuk waktu yang lama untuk menyelesaikan konflik di antara teori etika, sehingga individu yang khas tidak akan mampu menyelesaikan konflik di antara teori yang bersaing sendiri. Akibatnya, individu yang memiliki pengetahuan tentang teori etika masih dapat menggunakan intuisi dan pendapat mereka sendiri saat memutuskan bagaimana berperilaku etis untuk situasi yang terjadi dalam organisasi nyata (Derry & Green, 1989).

Sayangnya, teori etika hanya dapat memberikan informasi tentang bagaimana berperilaku etis secara umum. Namun, manajer harus membuat keputusan untuk mengambil

tindakan, dan mereka sering berakhir dengan "konsensus sosial" untuk membantu mereka memutuskan apa yang harus dilakukan. Mengikuti konsensus sosial berarti mengadopsi pendekatan yang biasanya mengacu pada nilai-nilai sosial yang diterima dalam masyarakat seseorang. Keyakinannya adalah bahwa nilai-nilai ini memberikan landasan yang cukup untuk mengambil tindakan pada tugas tertentu. Meskipun pendekatan ini mungkin berhasil untuk masalah sehari-hari yang sederhana, pendekatan ini cenderung tidak berhasil untuk masalah sosial yang lebih ambigu dan kompleks. Misalnya, pendekatan ini tidak mungkin membantu untuk situasi di mana tidak ada konsensus sosial yang jelas (Derry & Green, 1989).

Idealnya, individu dalam organisasi harus dapat mengikuti saran yang diberikan oleh teori etika. Lebih khusus lagi, karyawan harus dapat mengidentifikasi situasi yang memiliki implikasi etis. Misalnya, seorang karyawan mungkin menyadari bahwa ada masalah etika jika atasannya memintanya untuk "mengambil jalan pintas" agar dapat mengirimkan produk tepat waktu kepada pelanggan. Individu harus mampu menerapkan prinsip-prinsip dari satu atau lebih teori etika untuk situasi mereka. Hasilnya harus bahwa perilaku karyawan konsisten dengan teori etika. Misalnya, karyawan akan menemukan cara untuk mengirimkan produk berkualitas tepat waktu kepada pelanggan tersebut, daripada mengambil jalan pintas.

Bicaralah dengan karyawan Anda tentang situasi yang mungkin memiliki implikasi etis bagi mereka di organisasi Anda. Diskusikan solusi untuk situasi tersebut sebelum karyawan dihadapkan dengan mereka dalam kehidupan nyata. Kapan pun memungkinkan, beri penghargaan kepada karyawan karena menerapkan prinsip-prinsip teori etika.

TEORI 13

TEORI LAPANGAN

(Field Theory)

Teori lapangan dicirikan sejak tahun 1920-an dalam ilmu fisika (Maxwell, 1921). Pandangan tersebut menyatakan bahwa bukan muatan atau partikel dalam materi fisik, melainkan bidang dalam ruang di antara mereka yang penting untuk mendeskripsikan fenomena fisik (Einstein & Infeld, 1938). Menurut Einstein, ruang adalah sistem gaya yang terdistribusi secara pasti (gravitasi dan elektromagnetik) yang menentukan apa yang akan dilakukan oleh suatu benda dengan sifat tertentu.

Bidang fisika sering menggunakan representasi dari banyak faktor yang mempengaruhi suatu peristiwa. Misalnya, sifat-sifat seperti suhu, tekanan, waktu, dan posisi dalam ruang harus diperhatikan. Tipe representasi ini disebut “ruang fase” (Lewin, 1943a). Diterapkan pada ilmu-ilmu sosial, teori medan mencoba memetakan totalitas dan kompleksitas bidang di mana suatu perilaku terjadi (Back, 1992). Untuk memahami perilaku, perlu untuk memahami situasi saat ini—status quo—di mana perilaku terjadi, dan kekuatan serta kondisi yang bekerja pada individu pada waktu tertentu (Lewin, 1943a).

Lewin mendefinisikan sebuah lapangan sebagai “totalitas dari fakta-fakta yang hidup berdampingan yang dianggap saling bergantung satu sama lain” (1946, hal. 240). Lewin (1947) percaya bahwa suatu bidang berada dalam keadaan perubahan dan adaptasi yang konstan, sehingga perubahan dan keteguhan adalah konsep relatif yang terjadi dalam jumlah yang bervariasi dalam waktu tertentu untuk kehidupan kelompok. Lewin menggunakan istilah “keseimbangan kuasi-stasioner” untuk menggambarkan ritme dan pola perilaku kelompok yang terus berubah karena kekuatan atau keadaan yang terus berubah yang bekerja pada kelompok (Burnes, 2004).

Bidang tersebut mencakup seseorang dalam “ruang kehidupan”-nya sendiri (Lewin, 1951). Ruang kehidupan tidak boleh disamakan dengan lingkungan geografis. Ruang kehidupan hanyalah perseptual—yakni, harus dirasakan oleh individu. Kondisi batas bidang adalah karakteristik penting dari ruang kehidupan. Batasan yang dirasakan tergantung pada aspek individu, seperti karakternya, motivasi, struktur kognitif, dan sebagainya. Selain itu, sifat-sifat suatu peristiwa ditentukan oleh hubungannya dengan sistem peristiwa yang menjadi komponennya.

Teori lapangan adalah kerangka kerja yang berguna untuk memahami aspek kognitif, afektif, dan perilaku individu (Houston, Bettencourt, & Wenger, 1998). Teori dimulai dengan ruang kehidupan, yang terdiri dari semua faktor yang hidup berdampingan yang relevan bagi individu itu, seperti persepsi diri, keinginan, kebutuhan, keinginan, dan sebagainya. Perilaku individu dihasilkan karena berbagai kekuatan dalam ruang kehidupan mengerahkan pengaruhnya terhadap individu tersebut. Perilaku apa pun atau perubahan lain apa pun dalam bidang psikologis hanya bergantung pada bidang psikologis pada waktu tertentu. Oleh karena

itu, perilaku individu harus diperiksa hanya dari dalam konteks lapangan secara keseluruhan (Lewin, 1943a), seperti di bidang kepemimpinan (Wheatley, 2006).

Lewin (1951) menganggap istilah "medan gaya" di mana kekuatan pendorong dan penahan menentukan apakah dan sejauh mana perubahan perilaku terjadi. Secara umum, Lewin mengusulkan tiga jenis situasi konflik yang berbeda:

1. Seorang individu berdiri di tengah-tengah antara dua kekuatan positif dengan kekuatan yang sama (pergi ke pertemuan bisnis penting atau menghadiri resital anaknya);
2. Seseorang berdiri di antara dua kekuatan negatif dengan kekuatan yang sama (belajar untuk ujian atau gagal ujian); dan
3. Individu berdiri di antara dua kekuatan yang sama berlawanan (meninggalkan rumah untuk mengejar karir yang diinginkan) (Riordan & Riordan, 1993).

Semua kekuatan penyeimbang bertindak pada individu, menciptakan ketegangan psikologis, yang menciptakan motivasi bagi individu untuk berperilaku dengan cara yang diarahkan pada tujuan yang berfungsi untuk mengurangi tingkat ketegangan yang dirasakan ini (Houston et al., 1998). Objek yang memiliki keseluruhan gaya positif di dalam medan didekati, dan objek yang memiliki keseluruhan gaya negatif di dalam medan dihindari (Diamond, 1992).

Bagian yang sulit bagi peneliti adalah menghitung kekuatan, arah, dan durasi dari berbagai kekuatan yang bekerja pada individu. Menurut teori, gabungan kekuatan mana yang kurang penting daripada memahami pernyataan akhir (kalkulus motivasi) tentang bagaimana berbagai kekuatan positif dan negatif memberikan pengaruh pada individu untuk berperilaku dengan cara tertentu. Para peneliti dalam teori lapangan telah menggunakan istilah "lapangan" dalam tiga cara yang tumpang tindih dan saling terkait (Martin, 2003). Pertama adalah pengertian medan topologi diagramatis yang ditekankan oleh Lewin (1936). Dalam hal ini, field adalah area analitik dari dimensi yang disederhanakan di mana kita menempatkan orang atau institusi. Individu diperiksa sehubungan dengan posisi mereka dan hubungan dengan orang lain di bidang yang sama. Kedua, pengertian medan sebagai organisasi kekuatan, seperti medan magnet, yang diturunkan dari ilmu fisika (Bourdieu, 1985, 1988). Ketiga pengertian lapangan sebagai arena atau medan pertempuran (Back, 1992).

Prinsip utama teori medan adalah bahwa aktivitas para aktor dalam suatu medan diatur oleh posisi relatif mereka di dalam medan dan keterkaitan mereka satu sama lain. Keterkaitan antar aktor dapat mengarah pada subjektivitas dan budaya bersama. Lewin menggambar diagram gaya yang bekerja pada individu, yang kemudian dikenal sebagai "bak mandi" (representasi oval dari ruang kehidupan). Diagram ruang kehidupan aktivitas kelompok, seperti pendekatan hubungan orang-kelompok yang sistematis (Sjovold, 2007), masih digunakan sampai sekarang dan mengingatkan pada gambar bak mandi Lewin. Kebangkitan diagram semacam itu dalam ilmu fisika dan nonfisik sebagian disebabkan oleh kemajuan dalam matematika dan pemodelan dan simulasi komputer yang memungkinkan pembuatan diagram semacam itu.

Field theory juga telah diterapkan pada organisasi (misalnya, Sauder, 2008). Penelitian telah meneliti mekanisme khusus untuk perubahan organisasi tingkat lapangan, sehingga memunculkan tiga pendekatan umum. Pertama, Meyer dan rekan menunjukkan bagaimana tiba-tiba, perubahan tiba-tiba dapat mengganggu keseimbangan lapangan, menyebabkan

peluang untuk norma-norma baru di seluruh lapangan, batas-batas, dan hubungan hirarkis muncul (misalnya, Haveman, Russo, & Meyer, 2001; Meyer, Gaba, & Colwell, 2005). Kedua, penelitian telah meneliti perubahan dalam logika organisasi yang mapan yang memunculkan praktik dan konvensi baru (misalnya, Thornton & Ocasio, 1999). Ketiga, penelitian telah meneliti bagaimana bidang secara bertahap berubah dari waktu ke waktu karena perubahan institusional yang umum dan evolusioner (misalnya, Scott, Ruef, Mandel, & Caronna, 2000).

Sayangnya, pendekatan-pendekatan ini belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana aktor-aktor tingkat lapangan baru dimasukkan ke dalam bidang organisasi yang sudah mapan dan terstruktur (Sauder, 2008).

Menurut teori medan, sebuah medan ada ketika berguna untuk menggambarkan sekumpulan individu atau organisasi mengenai posisi mereka saat ini relatif satu sama lain. Pendekatan ini sangat berguna untuk memeriksa organisasi. Bidang organisasi menghubungkan dan menyelaraskan organisasi, yang dapat menghasilkan budaya dan perspektif bersama. Misalnya, bidang antar organisasi muncul ketika organisasi berbagi pemasok dan klien. Bidang organisasi menjangkau dan mengkoordinasikan kegiatan kelembagaan. Tindakan organisasi dapat dijelaskan oleh posisinya di lapangan relatif terhadap setiap organisasi lain di bidang itu. Setiap posisi di lapangan memengaruhi serangkaian motivasi yang dialami secara subyektif oleh organisasi seperti memberi tahu organisasi "apa yang harus dilakukan" (Martin, 2003).

Kekurangan Teori Lapangan

Para pengkritik teori medan mengeluhkan bahwa itu sebenarnya bukan sebuah teori tetapi hanya sebuah pendekatan (Gold, 1992). Mereka berpendapat bahwa teori medan tidak memiliki seperangkat asumsi dan proposisi yang biasa dari mana hipotesis empiris dapat disimpulkan, yang membuat teori medan lebih seperti bahasa, orientasi, atau sekadar sudut pandang daripada teori yang tepat (Jones, 1985).

Bagian dari kebingungan tentang apakah teori lapangan adalah sebuah teori atau hanya sebuah pendekatan disebabkan oleh Lewin sendiri. Dia menulis bahwa "teori lapangan mungkin paling baik dicirikan sebagai metode: yaitu, metode menganalisis hubungan sebab akibat dan membangun konstruksi ilmiah" (1943a, hal. 294). Namun, para peneliti telah menyatakan bahwa teori medan sebenarnya adalah teori dengan kumpulan definisi dan aksioma yang darinya hipotesis diturunkan (misalnya, Deutsch, 1954).

Kritik telah mengeluh bahwa teori lapangan adalah "postperceptual dan prebehavioral" (Brunswik, 1943). Menurut teori medan, semua kondisi (baik kekuatan positif maupun negatif) yang bekerja pada individu atau organisasi harus diketahui untuk memprediksi bagaimana entitas akan berperilaku. Lewin menyebut ini "kasus murni" dan mengacu pada studi Galileo tentang benda jatuh sebagai contoh. Kasus murninya adalah penampang dalam waktu yang merupakan cuplikan dari gaya yang bekerja pada suatu entitas pada saat tertentu, tetapi tidak statis; sebaliknya, itu dinamis karena momen spesifik terus berubah seiring waktu.

Kritik mengeluh tentang kalkulus motivasi dalam teori lapangan. Menggunakan kalkulus untuk menjumlahkan semua kekuatan positif dan negatif yang bekerja pada individu menghasilkan perkataan kita bahwa orang tersebut hanya melakukan apa yang ingin

dilakukan orang tersebut (Diamond, 1992). Dengan kata lain, kekuatan apa pun dapat diciptakan untuk menjelaskan motivasi perilaku yang diambil.

Para kritikus mengeluh bahwa teori medan itu sendiri bersifat tautologis dan tidak dapat dipalsukan (Diamond, 1992). Teori lapangan membutuhkan pengetahuan tentang totalitas kekuatan yang hidup berdampingan yang bertindak saling bergantung pada individu atau organisasi. Teori ini juga bersifat tautologis karena menyatakan bahwa perilaku harus didefinisikan sebagai fungsi dari kepribadian dan lingkungan, dan bahwa lingkungan adalah fungsi dari kepribadian dan kepribadian adalah fungsi dari lingkungan.

Menurut teori lapangan, setiap individu atau organisasi harus dianalisis menurut posisinya relatif terhadap setiap entitas lain di lapangan. Setiap posisi di lapangan memengaruhi serangkaian motivasi yang dialami secara subyektif oleh organisasi dan yang mengatakan "apa yang harus dilakukan". Sayangnya, teori medan berhenti di sana dan menawarkan sedikit untuk menjelaskan dengan tepat bagaimana semua itu terjadi (Martin, 2003).

Keuntungan Teori Lapangan

Bicaralah dengan karyawan Anda dan bantu mereka menemukan ruang hidup masing-masing. Bantu karyawan Anda memahami batasan ruang hidup mereka, melihat siapa yang ada di ruang hidup mereka, dan mengetahui posisi mereka dalam hubungannya dengan semua orang lain di ruang hidup mereka.

Tunjukkan kepada karyawan Anda bahwa kekuatan positif dan negatif bekerja pada mereka untuk berperilaku dengan cara tertentu. Kekuatan-kekuatan ini menciptakan ketegangan pada seorang karyawan, yang mendorongnya untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mengurangi ketegangan ini. Misalnya, kekuatan untuk bermain video game dan kekuatan untuk menyelesaikan laporan untuk klien mungkin sama-sama memberikan pengaruh pada seorang karyawan. Bantu karyawan Anda mengidentifikasi kekuatan ini, tahan kekuatan negatif, dan ikuti kekuatan positif yang membantu mereka mencapai hasil organisasi yang diinginkan. Anda mungkin juga dapat mengerahkan kekuatan positif Anda sendiri untuk membantu melawan kekuatan negatif yang mendorong karyawan Anda untuk berperilaku dengan cara tertentu dan tidak berperilaku dengan cara lain.

Jika perlu, bantu karyawan Anda mengubah batasan ruang hidup mereka dan mengubah persepsi mereka tentang siapa yang ada di ruang hidup mereka. Misalnya, individu negatif mungkin berada dalam ruang hidupnya, yang mengerahkan kekuatan negatif pada individu tersebut untuk terlibat dalam perilaku negatif. Bantu karyawan Anda menghilangkan kekuatan negatif ini dan mungkin menggantinya dengan individu positif yang dapat memaksa mereka untuk berperilaku lebih positif dan dengan hasil organisasi yang lebih baik. Semakin individu memahami kekuatan yang bekerja pada mereka, semakin baik mereka memahami mengapa mereka berperilaku seperti itu.

TEORI 14

TEORI PERMAINAN

(Game Theory)

Teori permainan mengkaji keputusan yang dibuat pemain individu untuk memenangkan permainan melawan satu atau lebih pesaing. Para pemain adalah agen individu yang abstrak, cerdas, yang bertindak dalam mengejar tujuan terbatas mereka sendiri dalam latar abstrak. Von Neumann dan Morgenstern (1944) mendasarkan model aslinya pada analogi dua orang atau lebih yang memainkan permainan ruang tamu, seperti catur, poker, atau bridge. Teori permainan meneliti permainan strategi tetapi bukan permainan kebetulan, seperti melempar dadu. Permainan strategis melibatkan dua atau lebih peserta membuat pilihan tindakan di mana masing-masing dapat memperoleh atau kehilangan tergantung pada tindakan yang diambil oleh pemain lain. Ada beberapa ketidakpastian, karena tidak ada pemain yang tahu persis apa yang akan dilakukan pemain lain. Teori permainan memiliki dampak terbesar dalam ekonomi, tetapi juga memiliki pengaruh yang luar biasa pada manajemen, akuntansi, biologi, keuangan, hukum, pemasaran, dan ilmu politik. Konsep dasar teori permainan termasuk pemain (entitas pengambilan keputusan yang rasional dan mementingkan diri sendiri); strategi (aturan yang memberi tahu pemain tindakan mana yang lebih disukai di setiap tahap permainan); hasil (hasil dari setiap kemungkinan keputusan yang dibuat oleh para pemain); payoff (kepuasan yang diperoleh dari hasil tertentu dari permainan); dan keseimbangan (urutan keputusan yang optimal dalam permainan) (Madhani, 2010; Rasmusen, 1989).

Dalam permainan tipikal, ada sejumlah strategi yang dapat digunakan oleh para pemain. Persepsi pembayaran individu dapat dipetakan dalam matriks kemungkinan kombinasi yang berbeda. Di antara kemungkinan alternatif keputusan, mungkin ada strategi kemenangan yang menawarkan hasil optimal bagi seorang pemain, terlepas dari tindakan yang dilakukan oleh lawan.

Dalam beberapa permainan, mungkin tidak ada strategi kemenangan yang jelas, sehingga permainan berlanjut sampai keseimbangan tercapai. Keseimbangan Nash (Nash, 1951) terjadi ketika setiap pemain memperoleh hasil terbaik berdasarkan tindakan lawannya. Jika sebuah permainan tidak mencapai keseimbangan, maka salah satu pemain dapat memperoleh hasil yang lebih baik dengan bertindak berbeda. Gagasan titik ekuilibrium adalah bahan dasar dalam teori permainan. Himpunan poin ekuilibrium hanyalah himpunan dari semua pasangan lawan "strategi yang baik" dalam permainan menang-kalah.

Ada sejumlah asumsi dasar dalam teori permainan (Herbig, 1991). Ada informasi yang lengkap, yaitu semua pemain mengetahui semua aturan permainan dan mengetahui preferensi pemain lain untuk semua kemungkinan hasil. Setiap pemain mendapat informasi lengkap tentang semua pilihan sebelumnya saat membuat keputusan. Setiap pemain cerdas dan akan bertindak secara rasional dan membuat keputusan dengan mencoba memaksimalkan hasil mereka. Saat menghadapi ketidakpastian, setiap pemain akan membuat

estimasi subyektif berdasarkan kemungkinan hasil yang diharapkan. Setiap pemain dapat menempatkan dirinya pada posisi pemain lain dan dapat bernalar dari sudut pandang mereka. Perilaku bersifat kompetitif dan tidak kooperatif, di mana setiap pemain bertindak untuk mendapatkan hasil terbaiknya sendiri. Perilaku kooperatif dapat menghasilkan hasil yang kurang optimal untuk individu, tetapi hasil yang lebih baik untuk semua pemain. Sebagian besar game bersifat multi-gerakan dan dinamis, dengan faktor lingkungan dan posisi pemain berubah seiring waktu. Permainan ini saling bergantung karena kinerja satu pemain bergantung pada keputusan pemain lainnya. Tidak ada keputusan sepihak yang mungkin. Hasil permainan ditentukan oleh lamanya permainan. Teori permainan berupaya membangun keseimbangan, atau tidak ada hasil yang lebih baik, di antara para pemain aktif.

Dalam kajian umum teori permainan, ada tujuh pembagian penting berdasarkan jumlah pemain individu dalam permainan:

1. Permainan satu orang (satu orang mencoba memecahkan masalah);
2. Permainan dua orang;
3. Permainan tiga orang;
4. Permainan beberapa orang (dari empat sampai sekitar dua puluh orang, seperti komite, klub, paket, dan ternak);
5. Permainan banyak orang (dari sekitar dua puluh hingga beberapa ratus orang, seperti desa, perusahaan kecil, dan suku);
6. Permainan besar tapi terbatas; dan
7. Game dengan jumlah orang yang tidak terbatas.

Harsanyi (1967, 1968a, 1968b) meneliti permainan informasi yang tidak lengkap. Di awal permainan, para pemain memiliki informasi tentang diri mereka sendiri, tetapi bukan tentang lawannya.

Para pemain kemudian memperbarui pengetahuan mereka tentang lawan mereka berdasarkan tindakan pemain selama pertandingan. Pekerjaan yang lebih baru telah meneliti bentuk gabungan atau hibrid dari permainan kooperatif dan nonkooperatif, seperti permainan biform (Brandenburger & Stuart, 2007).

Kekurangan Teori Permainan

Banyak praktisi yang meragukan kegunaan teori permainan untuk memecahkan masalah bisnis sehari-hari. Kritik terhadap teori permainan umumnya memfokuskan kritik mereka pada beberapa asumsi dasar dalam teori (Herbig, 1991). Misalnya, prinsip dasar teori permainan adalah bahwa para pemain bertindak secara rasional ketika membuat keputusan. Dalam pengaturan bisnis, tidak selalu praktik terbaik yang dipilih. Motif irasional sering diikuti dengan mengorbankan motif yang tampaknya rasional. Misalnya, keputusan dapat dibuat berdasarkan preferensi emosional CEO atau hubungan pribadi dengan perwakilan penjualan. Tindakan irasional cukup sering terjadi dalam bisnis, seperti saat mencoba menyesatkan atau menggertak lawan. Tujuan perusahaan juga dapat bervariasi di antara perusahaan yang bersaing, seperti mengambil pandangan jangka panjang versus jangka pendek.

Teori permainan mengasumsikan bahwa informasi lengkap diketahui dengan pasti. Pada kenyataannya, masa depan tidak pasti dan tidak dapat diprediksi, dan perusahaan serta manajer cenderung melupakan informasi (Thomadsen & Bhardwaj, 2011). Kritikus

berpendapat bahwa prediksi teori permainan adalah yang terbaik dengan informasi yang sempurna, tetapi kurang akurat ketika satu pemain memiliki pengetahuan dan informasi yang terbatas tentang riwayat dan profil pemain lain. Pengetahuan yang tidak lengkap adalah aturan, bukan pengecualian, dalam bisnis. Sebagian besar perusahaan tahu banyak tentang kemampuan dan tujuan mereka sendiri, tetapi seringkali sangat sedikit tentang para pesaing mereka. Oleh karena itu teori permainan belum terbukti menjadi alat yang berguna untuk menghasilkan resep yang tepat untuk perilaku manajerial, dan sebagian besar tetap merupakan cara untuk menggambarkan apa yang terjadi dalam situasi tertentu (Roy, 2003).

Asumsi dalam teori permainan adalah bahwa hasil yang diinginkan adalah pilihan berdasarkan probabilitas dan bukan skenario tetap. Sebagai contoh, kemungkinan sukses jika pilihan A harus diambil adalah 6/11 dan kemungkinan jika pilihan B harus diambil adalah 5/11, sehingga seseorang memutuskan untuk memilih pilihan A. Pada kenyataannya, sebagian besar organisasi tidak menginginkan manajernya untuk membuat keputusan berdasarkan probabilitas sederhana tersebut.

Teori permainan mengasumsikan bahwa perilaku cenderung ke arah persaingan dan memaksimalkan posisi individu seseorang dengan mengorbankan orang lain. Namun, dalam bisnis ada pertimbangan hubungan jangka panjang dan langgeng dengan badan usaha lain. Dalam keadaan seperti itu, tindakan kooperatif dan saling menguntungkan dapat lebih membantu organisasi daripada keputusan memaksimalkan diri individu. Teori permainan dapat berguna untuk permainan sederhana dengan sedikit pemain, di mana lingkungan dapat diprediksi dan variabel keputusan sedikit, tetapi teori tersebut mulai gagal ketika situasinya menjadi lebih rumit dan melibatkan sejumlah besar variabel keputusan. Untuk permainan yang sangat besar dan berulang, opsi strategi menjadi sangat luas dan kompleks dengan kemungkinan hasil bahwa “apa pun bisa terjadi”.

Teori permainan tidak terlalu efektif untuk memahami alasan di balik perilaku manusia yang mandiri—misalnya, bagaimana orang merepresentasikan atau menyusun alternatif mereka. Pembuat keputusan di dunia nyata seringkali tidak mengevaluasi peristiwa yang tidak pasti menurut hukum probabilitas, juga tidak selalu membuat keputusan untuk memaksimalkan hasil yang mereka harapkan. Teori permainan mungkin tidak dapat sepenuhnya menjelaskan perilaku manusia karena orang tidak mampu sepenuhnya menganalisis situasi keputusan yang rumit ketika konsekuensi di masa depan tidak diketahui atau tidak pasti.

Camerer (1991) menjelaskan apa yang dianggapnya empat kelemahan utama dari teori permainan sehubungan dengan penerapannya pada situasi bisnis; dia menyebutnya sebagai (1) masalah sumpit (model teoretis permainan terlalu sulit untuk digunakan dalam kehidupan nyata, karena melibatkan rumus dan perhitungan matematika yang rumit); (2) masalah kolase (model membentuk kolase yang tidak koheren yang tidak menghasilkan prinsip umum); (3) masalah pengujian (model sulit diuji dalam kehidupan nyata); dan (4) masalah kotak Pandora (model dapat menjelaskan segalanya, sehingga tidak menjelaskan apa pun yang dapat digunakan sehari-hari).

Manfaat Teori Permainan

Teori permainan mengkaji keputusan yang dibuat pemain individu untuk memenangkan permainan melawan satu atau lebih pesaing. Teori tersebut menawarkan sejumlah implikasi bagi para manajer (Fisher, 2008; Miller, 2003). Misalnya, karyawan akan selalu berusaha memaksimalkan kesejahteraan mereka sendiri dan bukan kesejahteraan Anda. Seorang karyawan yang membelanjakan uang perusahaannya memiliki lebih banyak insentif untuk membelanjakan uang untuk keuntungannya dan bukan untuk keuntungan perusahaannya.

Kompensasi karyawan berdasarkan prestasi mereka memaksimalkan insentif mereka untuk bekerja, tetapi dapat memaksa karyawan untuk mengambil banyak risiko yang tidak perlu. Idealnya, bayar karyawan Anda berdasarkan usaha mereka, bukan hasil mereka; namun, mengukur upaya karyawan jauh lebih sulit daripada mengukur hasil mereka. Bayar karyawan berdasarkan kinerja individu mereka, karena membayar mereka untuk bekerja berdasarkan upaya kelompok besar menciptakan insentif bagi individu untuk menumpang pada upaya orang lain.

Tetap dengan strategi jika Anda menang, tetapi ubah strategi Anda jika kalah. Jika pilihan Anda untuk menggunakan strategi mandiri dan tidak kooperatif ternyata lebih baik daripada bekerja sama, maka tetaplh dengan strategi Anda. Jika Anda tidak berhasil, ubah ke strategi lain.

Bawa pemain tambahan ke dalam permainan. Misalnya, jika Anda berada dalam permainan dua pemain, ubahlah menjadi permainan tiga pemain. Ini sangat membantu untuk mendatangkan pemain yang Anda tahu akan menjadi non-kooperator. Pemain ekstra mungkin dapat bertindak sebagai pihak tepercaya untuk menegakkan aturan permainan.

Bawa negosiasi Anda ke ambang kegagalan. Hal ini dapat membuat demonstrasi yang kredibel kepada pihak lain bahwa Anda mungkin tidak selalu bertindak untuk kepentingan diri sendiri, yang dapat memberi Anda lebih banyak kekuatan. Ingatlah bahwa apa yang akan Anda dapatkan jika negosiasi gagal seringkali dapat menentukan apa yang akan Anda dapatkan jika negosiasi berhasil.

Mengatur bentuk timbal balik. Salah satu fasilitator kerja sama terbaik di antara para pihak adalah mengetahui bahwa Anda harus berinteraksi dengan mereka di masa mendatang. Atur situasi timbal balik seperti itu baik secara langsung maupun tidak langsung untuk meningkatkan timbal balik di masa depan.

Tunjukkan kepada pemain lain bahwa komitmen Anda untuk bekerja sama dengan mereka dapat dipercaya. Lakukan ini dengan membatasi pilihan masa depan Anda sendiri sehingga Anda akan kalah jika Anda membelot pada kerja sama. Misalnya, tempatkan diri Anda pada posisi di mana reputasi Anda akan rusak jika Anda tidak menepati janji kepada pemain lain. Juga, tawarkan kepercayaan dengan tulus untuk membantu membangun kepercayaan yang ditawarkan sebagai balasannya.

Ciptakan situasi di mana tidak ada pihak yang dapat melarikan diri secara mandiri tanpa mengalami kerugian. Situasi ini mengikuti gagasan ekuilibrium Nash di mana para pemain tidak mendapatkan hasil yang lebih baik, sehingga mereka akan tetap dengan solusi saat ini. Rasa keadilan karyawan adalah motivator yang kuat untuk perilaku. Bagikan barang,

tanggung jawab, pekerjaan, dan sumber daya berharga lainnya sehingga rasa iri hati berkurang. Siapkan situasi di mana proses pengambilan keputusan disepakati dan transparan, dan hasilnya jelas adil.

Bagilah kelompok besar menjadi kelompok yang lebih kecil. Kerja sama dalam kelompok jauh lebih mudah diperoleh dalam kelompok yang lebih kecil daripada dalam kelompok yang lebih besar. Namun, menciptakan lebih banyak kelompok menghasilkan kesulitan yang lebih besar dalam mencapai kerja sama di antara atau di antara kelompok.

TEORI 15

TEORI PENETAPAN TUJUAN (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan bertumpu pada keyakinan bahwa hidup adalah proses tindakan yang berorientasi pada tujuan (Locke & Latham, 1990, 2002). Tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil yang ingin dicapai individu (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981). Dalam organisasi, orang termotivasi untuk mengarahkan perhatian mereka ke arah dan mencapai tujuan. Tujuan memiliki aspek internal dan eksternal bagi individu. Secara internal, tujuan adalah akhir pencapaian yang diinginkan; eksternal, tujuan merujuk karyawan ke obyek atau kondisi yang dicari, seperti tingkat kinerja, penjualan ke pelanggan, atau promosi (Locke, 1996; Locke & Latham, 2006). Hubungan positif antara penetapan tujuan dan kinerja tugas adalah salah satu temuan yang paling dapat ditiru dalam literatur manajemen dan organisasi (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981).

Menurut teori penetapan tujuan, tingkat kinerja tertinggi biasanya tercapai ketika tujuan sulit dan spesifik. Semakin sulit tujuan yang diberikan kepada seseorang, semakin besar tingkat kinerja yang dihasilkan. Ketika tujuan yang spesifik dan sulit ditetapkan untuk karyawan, maka pencapaian tujuan memberi karyawan tersebut dasar yang objektif dan tidak ambigu untuk mengevaluasi keefektifan kinerja mereka (Locke & Latham, 2006).

Sasaran memengaruhi tingkat kinerja dengan memengaruhi arah tindakan, tingkat upaya yang dilakukan, dan kegigihan tindakan dari waktu ke waktu. Misalnya, ketika seorang karyawan diminta untuk meningkatkan kualitas dan tidak melakukan kesalahan, karyawan tersebut akan memfokuskan energinya untuk menghasilkan produk yang lebih berkualitas dibandingkan ketika karyawan tersebut hanya diminta untuk "melakukan yang terbaik" pada tugas tersebut. Satu-satunya pengecualian untuk ini adalah bahwa untuk beberapa tugas kreatif, menjadi spesifik mungkin tidak selalu memungkinkan. Orang-orang belajar sejak usia sangat dini bahwa jika mereka ingin mencapai suatu tujuan, maka mereka harus memperhatikan tujuan tersebut dan mengabaikan hal-hal lain, bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut, dan terus bekerja keras sampai tujuan tercapai.

Kinerja telah terbukti lebih tinggi ketika tujuan lebih tinggi, ketika orang berkomitmen untuk mencapai tujuan, dan ketika orang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Locke, 1968; Locke & Latham, 2006). Saat memberikan tujuan untuk dilakukan kepada orang-orang, pastikan bahwa tujuan tersebut spesifik, seperti "Menjual seratus komputer", atau bahwa tujuan tersebut menggambarkan tingkat kinerja yang diinginkan, seperti "Selesaikan daftar tujuh tugas ini sebelum pukul 17:00. Hari ini"; jika tidak, kinerja mungkin tidak lebih tinggi daripada saat sasaran tidak digunakan.

Untuk meningkatkan kinerja, bantu memastikan bahwa individu berkomitmen pada tujuan mereka (Locke, Latham, & Erez, 1988). Saat menetapkan tujuan yang mudah atau tidak jelas kepada karyawan, komitmen untuk mencapai tujuan tersebut biasanya tidak menjadi masalah. Namun, untuk tujuan yang sulit, membuat karyawan berkomitmen untuk mencapai

tujuan bisa menjadi masalah. Tingkat kinerja yang lebih tinggi biasanya terjadi ketika orang berkomitmen untuk mencapai tujuan yang spesifik dan sulit, dibandingkan dengan ketika orang tidak berkomitmen untuk pencapaian tujuan. Tingkat komitmen yang lebih tinggi dapat dicapai ketika seseorang percaya bahwa mencapai tujuan itu penting dan dapat dicapai, atau paling tidak percaya bahwa kemajuan untuk mencapai tujuan itu mungkin.

Penetapan tujuan telah terbukti menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi ketika tujuan ditugaskan kepada individu atau ketika individu diizinkan untuk menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri (Hollenbeck & Brief, 1987). Ketika tujuan ditugaskan kepada individu oleh figur otoritas, maka ekspektasi kinerja muncul yang dapat memfokuskan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang ditugaskan. Ketika individu menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri, peningkatan kinerja yang sama tingginya juga telah ditemukan, asalkan tujuan atau alasan untuk memiliki tujuan dijelaskan dengan hati-hati oleh manajer atau penyelia. Namun, ketika tujuan ditetapkan secara kasar atau singkat tanpa penjelasan—“Lakukan ini atau yang lain”—kinerja bisa jauh lebih rendah dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan sendiri.

Penetapan tujuan menghasilkan tingkat kinerja tertinggi ketika orang diberi umpan balik tentang seberapa baik kinerja mereka (Locke, 1967). Untuk beberapa tugas, tingkat kinerja terbukti dengan sendirinya, seperti ketika seorang karyawan ditugaskan untuk memotong rumput. Namun, untuk tugas lain, karyawan mungkin tidak dapat menentukan sendiri seberapa baik kinerja mereka, jadi akan sangat membantu untuk memberi tahu orang secara berkala tentang kemajuan mereka menuju tujuan mereka.

Orang dengan self-efficacy tinggi menetapkan tujuan yang lebih tinggi untuk diri mereka sendiri daripada orang dengan self-efficacy rendah (Locke & Latham, 2006). Orang dengan efikasi diri yang tinggi cenderung tidak puas dengan tujuan yang lebih rendah atau dengan tingkat kinerja yang lebih rendah untuk diri mereka sendiri. Manajer dapat membantu meningkatkan self-efficacy karyawan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan yang memadai untuk meningkatkan penguasaan keterampilan yang diperlukan, menemukan panutan yang dapat diidentifikasi oleh individu, dan mengungkapkan kepercayaan dan keyakinan pada kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan kinerja.

Efek penetapan tujuan mungkin lebih lemah tergantung pada kompleksitas tugas (Earley, 1985; Jackson & Zedeck, 1982; Wood, Mento, & Locke, 1987). Ketika kompleksitas suatu tugas meningkat, demikian pula tingkat keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dari karyawan yang melakukan tugas itu. Orang menggunakan variasi taktik dan strategi yang lebih banyak saat melakukan tugas yang rumit dibandingkan dengan melakukan tugas yang sederhana dan mudah. Efek penetapan tujuan mungkin lebih kecil untuk tugas yang kompleks jika individu tidak menemukan strategi dan metode yang tepat saat melakukan tugas.

Kekurangan Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan telah menerima pengujian baik di lapangan maupun di laboratorium yang bisa dibilang merupakan salah satu pengujian yang paling ketat dan menyeluruh dari semua teori dalam manajemen dan organisasi. Studi penelitian penetapan tujuan telah memeriksa lebih dari empat puluh ribu subjek dari segala usia dan di delapan negara melakukan lebih dari delapan puluh delapan tugas berbeda mulai dari satu menit

hingga beberapa tahun lamanya. Efek penetapan tujuan biasanya cukup tinggi, biasanya menghasilkan tingkat keberhasilan 90 persen (Locke, 1996). Namun, ada beberapa kritik terhadap teori penetapan tujuan (Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 2009; Ordoñez, Schweitzer, Galinsky, & Bazerman, 2009). Kritikus mengeluhkan bahwa teori penetapan tujuan telah ditentukan secara berlebihan (Ordoñez, et al., 2009). Penetapan tujuan telah dijelaskan sebagai efektif untuk semua jenis tugas dalam semua jenis pengaturan, tetapi ini mungkin tidak benar-benar terjadi di organisasi.

Teori tersebut telah dikritik karena mengadvokasi tujuan yang terlalu spesifik atau terlalu sempit (Ordoñez, et al., 2009). Tujuan spesifik dapat menyebabkan individu menghabiskan terlalu banyak waktu berfokus pada mereka sehingga merugikan perilaku organisasi penting lainnya, seperti inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengungkap pengaruh pada tingkat kekhususan tujuan pada tingkat kinerja. Staw dan Boettger (1990) menemukan bahwa tujuan yang terlalu sempit dapat menurunkan tingkat kinerja pada tugas yang diberikan.

Kritikus berpendapat bahwa teori tersebut telah mengabaikan masalah yang disebabkan oleh terlalu banyak tujuan yang ditetapkan untuk kinerja tugas (Ordoñez, et al., 2009). Shah, Friedman, dan Kruglanski (2002) menemukan bahwa individu cenderung untuk fokus hanya pada satu tujuan pada saat ditugaskan beberapa tujuan secara bersamaan.

Kritik terhadap teori penetapan tujuan berpendapat bahwa sebagian besar penelitian telah mengabaikan cakrawala waktu ketika menetapkan tujuan (Ordoñez, et al., 2009). Misalnya, jika tujuan jangka pendek ditetapkan, maka manajer seringkali hanya fokus pada kinerja jangka pendek dengan mengorbankan kinerja jangka panjang. Cheng, Subramanyam, dan Zhang (2005) menemukan bahwa fokus pada pemenuhan hanya tujuan kinerja triwulanan dapat mengakibatkan perusahaan tidak berinvestasi dalam upaya penelitian dan pengembangan jangka panjang.

Kritikus berpendapat bahwa mungkin tidak ada hubungan positif dan linier antara kesulitan tujuan dan kinerja tugas seperti yang dianjurkan oleh teori tersebut. Jika tujuan terlalu menantang, maka hasil organisasi yang tidak diinginkan dapat terjadi, seperti perilaku tidak etis dan pengambilan risiko yang tidak perlu untuk mencapai tujuan (Larrick, Heath, & Wu, 2009; Ordoñez, et al., 2009).

Akhirnya, kritik teori berpendapat bahwa mungkin ada konsekuensi tak terduga yang tidak diinginkan bagi karyawan ketika tujuan yang ditetapkan tidak tercapai (Ordoñez, et al., 2009). Misalnya, ketika karyawan tidak mencapai tujuan, mereka dapat memiliki sikap yang lebih rendah, persepsi diri yang lebih rendah, dan kepercayaan diri yang lebih rendah (Galinsky, Mussweiler, & Medvec, 2002; Mussweiler & Strack, 2000).

Manfaat Teori Penetapan Tujuan

Menurut teori penetapan tujuan, penggunaan tujuan kinerja dapat menghasilkan tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan tidak menggunakan tujuan kinerja, karena tujuan membantu karyawan:

1. Mengarahkan perhatian pada perilaku dan hasil yang penting,
2. Meningkatkan upaya,
3. Meningkatkan perilaku gigih menuju pencapaian tingkat kinerja yang diinginkan, dan

4. Mendorong pengembangan rencana tindakan dan strategi kinerja.

Menetapkan sasaran bagi karyawan kemungkinan besar akan meningkatkan kinerja tugas dalam kondisi berikut: sasarannya spesifik, terukur, dan cukup sulit; karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas yang diinginkan; umpan balik diberikan yang menunjukkan kemajuan menuju pencapaian tujuan; hadiah diberikan untuk pencapaian tujuan; penyelia atau manajer mendukung proses penetapan tujuan; dan tujuan diterima oleh karyawan dan dianggap penting.

Saat menetapkan tujuan, berhati-hatilah untuk tidak menetapkan tujuan yang terlalu tinggi, karena karyawan dapat merasa terdemoralisasi dan kalah saat kinerja mereka jauh di bawah tujuan. Jangan menetapkan terlalu banyak sasaran bagi karyawan, karena mereka cenderung berfokus hanya pada satu atau dua sasaran sekaligus dan dengan demikian dapat mengabaikan sasaran lainnya. Pastikan untuk menetapkan orientasi waktu yang tepat bagi karyawan untuk mencapai tujuan mereka. Jika time frame tidak ditentukan atau time frame ambigu, maka karyawan akan cenderung fokus pada tujuan jangka pendek dan menghindari tujuan jangka panjang. Berhati-hatilah untuk menekankan bahwa pencapaian tujuan hanya boleh dilakukan melalui perilaku etis, dan bahwa perilaku tidak etis tidak akan ditoleransi dalam organisasi Anda.

TEORI 16

TEORI GAMBAR (*Image Theory*)

Teori citra berfokus pada pengambilan keputusan individu dalam konteks hubungan atau organisasi dengan anggapan bahwa keputusan tersebut mungkin tetap ada atau mungkin kemudian diubah. Teori citra diusulkan sebagai alternatif untuk teori pengambilan keputusan tradisional dan sebagai teori psikologis deskriptif pengambilan keputusan (Mitchell & Beach, 1990).

Gambar dapat didefinisikan sebagai struktur informasi yang mewakili berbagai jenis informasi tentang apa yang pembuat keputusan lakukan, bagaimana dan mengapa dia melakukannya, dan jenis kemajuan apa yang dibuat (Beach & Mitchell, 1987). Teori gambar menggunakan istilah "gambar" untuk merujuk pada skema yang terlibat dalam pengambilan keputusan (Mitchell & Beach, 1990). Schemata mengacu pada kerangka kognitif yang membantu pengambil keputusan mengatur dunia mereka dan memberikan makna dan struktur informasi yang masuk yang membantu dalam proses pengambilan keputusan.

Teori citra menawarkan potret proses keputusan perilaku. Pandangan tradisional tentang pengambilan keputusan adalah bahwa keputusan dibuat dengan sengaja dan sistematis. Teori citra, sebaliknya, memandang keputusan dibuat secara intuitif dan otomatis. Menurut teori citra, orang paling sering membuat keputusan dengan menggunakan proses yang sederhana, mudah, nonanalitik, dan cepat untuk setiap keputusan, bahkan ketika keputusan tersebut sangat penting bagi pembuat keputusan.

Teori citra berpendapat bahwa ada tiga jenis gambar: gambar nilai, gambar lintasan, dan gambar strategis. Citra nilai terdiri dari prinsip-prinsip pembuat keputusan, seperti moral, etika, nilai, cita-cita, standar kesetaraan, keadilan, kesetiaan, dan kebaikan, digabungkan dengan keyakinan moral, kewarganegaraan, dan agamanya. Citra nilai mewakili "kebenaran yang terbukti dengan sendirinya" yang menjadi dasar pembuat keputusan. Ini membantu pembuat keputusan menentukan tujuan mana yang layak dikejar dan mana yang tidak.

Citra lintasan mengacu pada keadaan masa depan yang ingin dicapai oleh pembuat keputusan, agenda yang coba diikuti oleh pembuat keputusan. Citra strategis terdiri dari berbagai rencana, strategi, dan taktik yang telah diadopsi untuk mencapai citra lintasan. Misalnya, seseorang mungkin ingin mempertahankan pekerjaannya, menghindari kebangkrutan, mendapatkan masa jabatan, atau mencetak rekor prestasi baru.

Ketiga gambar tersebut kemudian dapat dipecah lebih lanjut menjadi komponen-komponen yang relevan dengan keputusan saat ini dan yang tidak. Bagian-bagian yang relevan dari ketiga gambar membentuk kerangka keputusan saat ini. Bingkai membantu menetapkan konteks dan memberikan standar yang membatasi keputusan.

Teori citra berpendapat bahwa ketiga jenis citra digunakan dalam dua jenis keputusan: keputusan adopsi dan keputusan kemajuan. Keputusan adopsi melibatkan adopsi atau penolakan komponen kandidat untuk gambar. Mereka mensyaratkan kandidat setidaknya

kompatibel dengan komponen gambar yang ada. Misalnya, sasaran kandidat harus sesuai dengan prinsip pembuat keputusan dan dengan sasaran lain dalam citra lintasan.

Menurut teori citra, proses pengambilan keputusan itu sendiri terdiri dari dua tahap: penyaringan dan pilihan. Penyaringan terdiri dari mengeliminasi kandidat yang tidak dapat diterima. Pilihan terdiri dari memilih kandidat yang paling menjanjikan dari antara yang selamat dari proses penyaringan. Pembuat keputusan menyaring atau memfilter opsi yang memungkinkan, dan keputusan kemudian diikuti jika opsi yang memungkinkan bertahan. Namun, jika tidak ada yang selamat untuk diterapkan, maka pembuat keputusan harus mencari lebih banyak pilihan dan mengejar kepentingan lain. Jika lebih dari satu opsi bertahan, maka pembuat keputusan harus membuat pilihan di antara opsi keputusan yang mungkin untuk diterapkan.

Proses penyaringan mempersempit kemungkinan pilihan keputusan. Penyaringan berfokus pada apa yang salah dengan opsi yang mungkin dan didasarkan pada pelanggaran standar dan nilai pembuat keputusan. Penyaringan tidak menyeimbangkan apa yang baik dan buruk tentang opsi yang mungkin, tetapi cenderung hanya berfokus pada bagaimana suatu opsi melanggar standar, moral, dan prinsip. Jumlah pelanggaran yang diperlukan untuk menolak suatu pilihan keputusan disebut dengan *threshold* penolakan.

Keputusan adopsi dan keputusan kemajuan dibuat menggunakan salah satu atau kedua jenis tes keputusan: uji kompatibilitas dan uji profitabilitas. Kompatibilitas didasarkan pada apakah kandidat keputusan gagal melanggar citra yang ada. Profitabilitas adalah sejauh mana pilihan keputusan menawarkan konsekuensi yang menarik atas keberhasilan pencapaiannya. Tes profitabilitas melibatkan evaluasi manfaat relatif dari opsi keputusan yang dapat diterima dan pilihan berikutnya serta penerapan alternatif terbaik. Tes profitabilitas dapat berupa kompensasi atau nonkompensasi dan biasanya lebih kompleks dan komprehensif daripada tes kompatibilitas. Biasanya atribut dari setiap opsi yang mungkin dipertimbangkan dalam proses penyaringan tidak digunakan dalam uji kompatibilitas atau profitabilitas, karena semua opsi ditemukan dapat diterima dalam proses penyaringan.

Keputusan kemajuan memeriksa apakah setiap rencana dalam citra strategis membuat kemajuan menuju pencapaian tujuan citra lintasan. Keputusan kemajuan, dengan cara tertentu, merupakan tipe khusus dari keputusan adopsi. Jika tindakan saat ini membuat kemajuan untuk mencapai citra lintasan, bahkan hanya dalam jumlah minimal, maka pembuat keputusan biasanya melanjutkan dengan status quo. Namun, jika ada ketidakcocokan yang signifikan antara citra pembuat keputusan saat ini dan citra lintasannya, maka pengambilan keputusan berlangsung dengan aktivitas yang cepat dan naluriah untuk menolak strategi saat ini dan mengambil tindakan ke arah yang baru dan berbeda. Tampaknya ada bias alami bagi para pembuat keputusan untuk melihat peristiwa saat ini dengan cara yang positif atau optimis dan untuk mengatasi bukti yang menunjukkan bahwa status quo dan citra lintasan tetap kompatibel (Beach & Mitchell, 1990).

Para peneliti telah mulai menerapkan konsep teori citra pada area non-pengambilan keputusan (Bissell & Beach, 1996; Richmond, Bissell, & Beach, 1998), seperti pengawasan dan kepuasan kerja. Dunegan (2003) meneliti pengaruh citra pemimpin yang kompatibel terhadap kepuasan pengikut dan tingkat komitmen. Mady dan Gopinath (2008) meneliti pengaruh

komponen teori citra pada kepuasan layanan pelanggan dan persepsi kualitas. Dunegan menganjurkan bahwa teori citra dapat berhasil diterapkan pada banyak perilaku dan proses manajerial dan organisasi, seperti situasi keadilan (Gilliland, Benson, & Schepers, 1998).

Kelemahan Teori Gambar

Konsep gambar adalah bagian penting dari teori gambar, dan masih banyak pekerjaan yang perlu dilakukan yang sepenuhnya mengeksplorasi gambar itu sendiri. Penelitian tentang teori citra belum sepenuhnya mengkaji sifat citra—apa adanya, bagaimana citra diciptakan, dan bagaimana citra berubah seiring waktu. Peneliti gambar telah kehilangan pekerjaan pada gambar dan sebaliknya berfokus pada mekanisme penyaringan dalam teori.

Beach dan Mitchell (2005) menyatakan bahwa fokus pada metode penyaringan daripada pada gambar itu sendiri disengaja, didorong oleh perhatian untuk memasarkan teori agar lebih populer di jurnal dan peneliti. Beach dan Mitchell menyatakan lebih mudah untuk melakukan penelitian yang lebih ketat pada metode penyaringan, yang akan meningkatkan perhatian pada teori dan kemungkinan publikasi.

Beach dan Mitchell (2005) menulis bahwa mereka menyesuaikan penelitian untuk memenuhi kebutuhan dua audiens yang berbeda. Mereka menyesuaikan aspek angka dan persamaan dari proses penyaringan untuk memenuhi kebutuhan peneliti keputusan. Mereka menyesuaikan konsep praktis untuk memenuhi kebutuhan peneliti sumber daya manusia yang tidak terlalu ketat, yang mereka nyatakan sebagai upaya pemasaran khusus untuk mendapatkan sebanyak mungkin pengetahuan dan perhatian pada teori citra. Mereka mencatat bahwa penerimaan teori sekarang dapat memungkinkan peneliti untuk fokus pada fitur-fiturnya yang lebih luas.

Faktor kesesuaian teori citra perlu dikaji lebih lanjut. Meskipun faktor kompatibilitas sederhana dan menarik secara intuitif, ada beberapa penelitian yang mengukurnya, dan belum cukup penelitian yang menelitinya sebagai prediktor perilaku keputusan (Beach & Mitchell, 1987; Dunegan, 1995).

Manfaat Teori Gambar/Citra

Teori citra berpendapat bahwa pembuat keputusan memantau status quo dan meramalkan kemajuan yang diharapkan menuju tujuan yang diinginkan. Jika citra pembuat keputusan tentang status quo terlalu berbeda dari citranya tentang keadaan yang diinginkan, dan jika ada sedikit harapan bahwa situasi akan memperbaiki dirinya sendiri, maka pembuat keputusan harus menerima situasi yang buruk atau mengambil tindakan untuk mengubah situasi. Ketidakcocokan yang dirasakan antara situasi saat ini dan situasi yang diinginkan adalah apa yang memotivasi pengambil keputusan untuk mengambil tindakan.

Karyawan memutuskan untuk mengabdikan waktu dan energi mereka untuk organisasi karena berbagai alasan—misalnya, karena mereka percaya dan percaya pada misi dan tujuan organisasi. Teori citra dapat membantu Anda memahami dan memengaruhi keputusan yang diambil karyawan Anda. Teori citra berpendapat bahwa karyawan mendasarkan keputusan mereka pada tiga citra: (1) citra nilai (yang mencerminkan nilai-nilai pribadi karyawan); (2) citra lintasan (yang mencerminkan diri ideal karyawan); dan (3) citra strategis (yang mencerminkan tindakan yang diambil karyawan untuk menjadi diri yang ideal).

Karyawan mencari tindakan yang akan memberi mereka pengembalian investasi terbesar untuk menjadi diri ideal mereka. Begitu karyawan menemukan kecocokan atau keseimbangan antara upaya dan penghargaan, mereka cenderung mencoba mempertahankan situasi itu. Karyawan cenderung menjadi "pelit kognitif" yang mencoba mempertahankan status quo yang diinginkan. Mereka memiliki sedikit kebutuhan untuk mengevaluasi kembali atau mengubah situasi saat ini kecuali mereka melihat gambaran lintasan yang lebih baik untuk mereka.

Tugas Anda sebagai seorang manajer adalah membantu karyawan mengungkap gambaran lintasan baru untuk diri mereka sendiri yang akan membawa mereka ke tempat baru dan lebih baik. Untuk melakukan ini, kumpulkan informasi tentang citra nilai karyawan (nilai dan keyakinan pribadi) dengan berbicara dengan karyawan tersebut. Bekerjalah dengan karyawan untuk mengungkap diri idealnya, atau gambaran lintasan, ke mana dia ingin pergi. Ciptakan strategi timbal balik dengan karyawan untuk mengembangkan jalanguna membantu karyawan mencapai dirinya yang ideal dalam pekerjaannya, dalam organisasinya, dan dalam kariernya secara keseluruhan. Terakhir, tindak lanjuti karyawan Anda dari waktu ke waktu dan sesuaikan gambar dan lintasannya menuju status quo baru. Jadi, menurut teori citra, sebagai seorang manajer, Anda juga harus memiliki gagasan yang cermat dan spesifik tentang seperti apa masa depan itu (citra yang ideal). Anda juga harus hati-hati memantau kemajuan yang dibuat untuk mencapai kondisi ideal. Terakhir, Anda harus mengambil tindakan untuk mengubah keadaan jika Anda melihat bahwa kemajuan menuju keadaan ideal tidak tercapai.

TEORI 17

TEORI KELEMBAGAAN (*Institutional Theory*)

Teori kelembagaan membahas pertanyaan sentral mengapa semua organisasi dalam suatu bidang cenderung terlihat dan bertindak sama (DiMaggio & Powell, 1983). Konsep inti dari teori institusional adalah bahwa struktur dan proses organisasi cenderung memperoleh makna dan mencapai stabilitas dengan haknya sendiri, daripada berdasarkan efektivitas dan efisiensinya dalam mencapai tujuan yang diinginkan, seperti misi dan tujuan organisasi (Lincoln, 1995). Pada tahap awal siklus hidup organisasi, terdapat variasi yang cukup besar dalam bentuk organisasi. Namun, seiring waktu, ada homogenitas yang mengejutkan dalam struktur dan praktik organisasi.

Teori kelembagaan berpendapat bahwa lembaga merupakan komponen penting dalam lingkungan. Institusi telah didefinisikan sebagai "struktur dan aktivitas regulatif, normatif, dan kognitif yang memberikan stabilitas dan makna bagi perilaku sosial" (Scott, 1995, P. 33). Contoh institusi termasuk hukum, peraturan, kebiasaan, norma sosial dan profesional, budaya, dan etika. Institusi mengerahkan pengaruh yang membatasi terhadap organisasi, yang disebut isomorfisme, yang memaksa organisasi dalam populasi yang sama untuk menyerupai organisasi lain yang menghadapi serangkaian kondisi lingkungan yang sama (Hawley, 1968).

Institusi mengerahkan tiga jenis tekanan isomorfik pada organisasi: koersif, normatif, dan mimetik (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme koersif mengacu pada tekanan dari entitas yang memiliki sumber daya di mana organisasi bergantung. Mimetik isomorphism mengacu pada peniruan atau penyalinan organisasi sukses lainnya ketika organisasi tidak yakin tentang apa yang harus dilakukan. Isomorfisme normatif mengacu pada mengikuti standar dan praktik profesional yang ditetapkan oleh metode pendidikan dan pelatihan, jaringan profesional, dan pergerakan karyawan di antara perusahaan.

Bentuk organisasi baru biasanya tidak muncul atas dasar ketersediaan sumber daya yang tidak terpakai. Sebaliknya, bentuk-bentuk organisasi baru muncul begitu mereka dipandang oleh masyarakat sebagai sesuatu yang sah (Aldrich & Fiol, 1994). Legitimasi mengacu pada sejauh mana tindakan organisasi diterima dan disetujui secara sosial oleh berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal (Kostova, Roth, & Dacin, 2008) dan konsisten dengan norma, aturan, dan kepercayaan yang dianut secara luas (Sonpar, Pazzaglia, & Kornijenko, 2009). Ketika organisasi tunduk pada tekanan kelembagaan dan menyesuaikan diri dengan norma sosial untuk struktur dan proses organisasi tertentu, mereka dihargai dengan mendapatkan peningkatan legitimasi, sumber daya, dan kemampuan bertahan hidup untuk operasi mereka (Oliver, 1997; Yang & Konrad, 2010).

Teori kelembagaan berpendapat bahwa kegiatan yang dilembagakan terjadi karena pengaruh pada tiga tingkatan: individu, organisasi, dan interorganisasi (Oliver, 1997). Pada tingkat individu, manajer mengikuti norma, kebiasaan, kebiasaan, dan tradisi, baik secara

sadar maupun tidak sadar (Berger & Luckmann, 1967). Pada tingkat organisasi, sistem politik, sosial, budaya, dan kepercayaan bersama semuanya mendukung mengikuti tradisi kegiatan yang dilembagakan. Pada tingkat interorganisasional, tekanan dari pemerintah, aliansi industri, dan ekspektasi dari masyarakat menentukan perilaku organisasi yang dapat diterima dan diharapkan secara sosial, yang menekan organisasi untuk terlihat dan bertindak sama (DiMaggio & Powell, 1983).

Ahli teori kelembagaan sangat tertarik untuk memeriksa struktur dan praktik organisasi yang tidak memiliki tujuan ekonomi atau teknis yang jelas. Misalnya, sebuah organisasi mungkin mempertahankan pemasok yang tidak dapat diandalkan hanya karena kebiasaan, atau karena "selalu melakukannya seperti itu". Suatu tindakan telah menjadi "dilembagakan" ketika alasan keberadaannya semata-mata karena "semua orang juga melakukannya". Ahli teori kelembagaan berpendapat bahwa banyak tindakan organisasi begitu diterima begitu saja sehingga manajer tidak lagi mempertanyakan mengapa tindakan tertentu dimulai atau mengapa tindakan tertentu harus dilanjutkan (Oliver, 1997).

Ahli teori institusional telah tersesat, seperti dalam interpretasi yang salah dari DiMaggio dan makalah klasik "sangkar besi" Powell (1983). DiMaggio dan Powell berpendapat bahwa organisasi menjadi isomorfik dalam lingkungan institusional mereka. Para peneliti institusi secara keliru mengartikan karya ini dengan mengartikan bahwa (1) organisasi menjadi isomorfik satu sama lain, sehingga seiring waktu, semuanya menjadi identik satu sama lain; dan (2) organisasi hanya pasif terhadap elemen dan kekuatan di lingkungannya (Suddaby, 2010).

Menanggapi hal tersebut, DiMaggio (1988) berusaha mengembalikan teori kelembagaan ke jalurnya. Dia berargumen bahwa organisasi bukanlah tahanan dari kekuatan lingkungan mereka. Dia menekankan bahwa organisasi sering bertindak dengan cara kreatif untuk mengubah lingkungan kelembagaan mereka, dalam proses yang dia beri label "kewirausahaan kelembagaan."

Sebagai akibat dari perubahan fokus teoretis ini, para ahli teori kelembagaan menyelidiki bagaimana organisasi dapat bertindak sebagai agen perubahan. Misalnya, Oliver (1991) meneliti berbagai cara di mana organisasi dapat menyesuaikan diri atau menolak. Lebih khusus lagi, dalam menanggapi tekanan institusional dan harapan untuk menyesuaikan diri, organisasi dapat mengadopsi strategi berikut (dalam urutan resistensi aktif organisasi): persetujuan, kompromi, penghindaran, pembangkangan, atau manipulasi.

Pengusaha institusional adalah aktor yang menciptakan organisasi baru atau mengubah yang sudah ada (DiMaggio, 1988; Garud, Hardy, & Maguire, 2007). Aktornya bisa individu, kelompok, organisasi, atau kelompok organisasi, tetapi mereka harus memulai dan mengimplementasikan perubahan yang berbeda (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009).

Penelitian teori kelembagaan mengalami perubahan signifikan pada akhir 1970-an dan awal 1980-an. Sebelum waktu itu, ahli teori kelembagaan klasik meneliti isu-isu seperti koalisi, nilai-nilai yang bersaing, pengaruh, kekuasaan, dan struktur informal (Greenwood & Hinings, 1996). Selznick (1957) sering dikutip sebagai sumber dari pendekatan "lama". Ahli teori kelembagaan baru (neo) memeriksa organisasi di tingkat lapangan di tengah pertukaran

kompetitif dan kooperatif dengan organisasi lain, dan fokus pada struktur dan proses yang sah dan “diterima begitu saja”.

Suddaby (2010) mengusulkan empat bidang penelitian yang tampaknya menjadi jalan yang menjanjikan untuk teori institusional masa depan: kategori kucing, bahasa, pekerjaan, dan estetika. Heugens dan Lander (2009) meneliti tiga perselisihan yang sedang berlangsung di antara para ahli teori institusional. Pertama adalah pertengkaran tentang supremasi struktur atas agensi. Perdebatan ini mengkaji apakah struktur dan proses organisasi muncul karena kekuatan masyarakat makro atau karena organisasi mengambil tindakan untuk menciptakannya. Kedua adalah perdebatan terus tentang pengaruh konformitas pada kinerja organisasi. Ketiga adalah pemeriksaan pengaruh dalam variabilitas lapangan pada sejauh mana organisasi mengadopsi struktur dan praktek yang mirip dengan rekan-rekan mereka, dan tingkat di mana mereka melakukannya.

Kekurangan Teori Kelembagaan

Meskipun ada banyak kesepakatan dalam literatur teori institusional tentang kebutuhan dan manfaat legitimasi, ada pengecualian. Misalnya, Kraatz dan Zajac (1996) menemukan sedikit bukti yang mendukung kendala legitimasi. Phillips dan Zuckerman (2001) berpendapat bahwa pemain berstatus menengahlah yang merasa perlu untuk bertindak secara sah. Pemain berstatus tinggi memiliki modal reputasi untuk menyimpang dari norma, dan pemain berstatus rendah harus melakukan apa pun untuk bertahan hidup, baik sah atau tidak. Beberapa peneliti mempertanyakan alasan di balik peralihan dari teori institusional klasik dan semata-mata menuju teori institusional baru (Koelble, 1995; Selznick, 1996). Pendekatan lama dan baru keduanya memiliki kelebihan dan kekurangan, dan harus diintegrasikan ke dalam teori kelembagaan modern.

Kritik lain terhadap teori institusional berkaitan dengan cara pengukuran institusi. Peters (2000) berpendapat bahwa para peneliti telah mengabaikan masalah pengukuran institusi yang tepat. Suddaby (2010) berpendapat bahwa penelitian kelembagaan bergerak dari memperlakukan organisasi sebagai "obat bius pasif" menjadi "manusia super hipermuskular". Setiap perubahan, betapa pun kecilnya, diperlakukan sebagai "kelembagaan", dan setiap agen perubahan dianggap sebagai "pengusaha kelembagaan". Dacin, Goodstein, dan Scott (2002) memperingatkan bahwa penelitian kelembagaan seharusnya hanya menghargai contoh perubahan tingkat lapangan yang signifikan, mendalam, dan bukan hanya perubahan bertahap.

Kritikus berpendapat bahwa proses yang mendasari institusionalisasi belum diperiksa (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004). Teori kelembagaan cenderung berfokus pada efek kelembagaan daripada pada proses di mana organisasi menjadi dilembagakan. Hal ini mengakibatkan pandangan organisasi hanya sebagai "kotak hitam" tanpa nilai di dalamnya.

Manfaat Teori Kelembagaan

Teori kelembagaan meneliti mengapa dan bagaimana organisasi cenderung terlihat dan bertindak sama dari waktu ke waktu. Salah satu alasan kesamaan di antara organisasi adalah bahwa beberapa struktur dan metode organisasi sangat umum sehingga tidak ada yang pernah menantanginya. Tidak ada yang pernah bertanya-tanya mengapa mereka dimulai, dan

tidak ada yang pernah bertanya apakah mereka harus dihentikan. Semua orang hanya menganggap mereka sebagai satu-satunya cara yang mungkin untuk melakukan bisnis.

Salah satu alasan kesamaan dan kesesuaian ini adalah bahwa organisasi cenderung hanya mengikuti struktur dan praktik organisasi yang telah disahkan oleh organisasi lain. Manajer dapat terjebak dalam perangkat yang sama dengan hanya melakukan apa yang "dilakukan orang lain". Mereka mungkin tetap melakukan hal lama yang sama karena norma, kebiasaan, adat istiadat, dan tradisi, baik secara sadar maupun tidak sadar. Mereka mungkin terpaksa ikut karena aturan perusahaan, prosedur operasi standar, dan metode yang telah teruji di lapangan. Manajer mungkin tidak yakin tentang apa yang harus dilakukan, sehingga mereka hanya meniru apa yang telah berhasil dilakukan oleh orang lain. Mereka mungkin terus melakukan apa yang mereka pelajari di sekolah, apa yang ditentukan oleh standar profesional mereka, atau apa yang mereka pelajari saat bekerja di perusahaan lain.

Jika Anda ingin membuat perubahan yang signifikan dan membawa grup, divisi, atau perusahaan Anda ke arah baru yang signifikan, maka sekadar mengikuti orang banyak tidak akan menjadi strategi yang berhasil. Jika Anda ingin menjadi "pengusaha institusional", maka Anda harus mengambil beberapa risiko dan mencoba metode baru yang belum diuji lapangan atau dilegitimasi oleh manajer lain atau oleh perusahaan lain. Risiko yang lebih besar dapat menawarkan pengembalian yang lebih besar untuk Anda dan perusahaan Anda, tetapi membuka jalan baru bukanlah untuk orang yang penakut. Pertimbangkan tingkat toleransi risiko pribadi Anda saat memutuskan apakah akan pergi ke tempat yang belum pernah dilakukan manajer sebelumnya, sebagai lawan tetap menggunakan metode yang telah terbukti menghasilkan hasil yang baik.

TEORI 18

TEORI BERBASIS PENGETAHUAN (*Knowledge-Based Theory*)

Ide utama dari teori berbasis pengetahuan perusahaan adalah bahwa organisasi ada dengan cara yang mereka lakukan karena kemampuan mereka untuk mengelola pengetahuan lebih efisien daripada yang mungkin di bawah jenis lain dari struktur organisasi (Conner, 1991; Kogut & Zander, 1992, 1993, 1996; Conner & Prahalad, 1996; Foss, 1996; Grant, 1996a, 1996b; Madhok, 1996; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nickerson & Zenger, 2004). Dengan kata lain, organisasi adalah entitas sosial yang menggunakan dan menyimpan pengetahuan internal, kompetensi, dan kapabilitas yang vital untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan kesuksesan perusahaan (Hakanson, 2010). Teori menekankan kebutuhan organisasi untuk koordinasi unggul dan integrasi pembelajaran oleh karyawan di dalam organisasi (Kogut & Zander, 1992; Nelson & Winter, 1982).

Ahli teori belum menyepakati satu definisi pengetahuan (Balconi, Pozzali, & Viale, 2007). Memang, beberapa peneliti tidak membedakan antara informasi dan pengetahuan (Nonaka, 1994). Menurut Winkin (1996), data diubah menjadi informasi, informasi diubah menjadi pengetahuan, kemudian pengetahuan dihadapkan pada kebijaksanaan. Gorman (2002) mengklasifikasikan pengetahuan menjadi empat jenis: deklaratif (mengetahui apa), prosedural (mengetahui bagaimana), penilaian (mengetahui kapan), dan kebijaksanaan (mengetahui mengapa). Balkoni et al. menyajikan sintesa dari beberapa tipologi: know-what, know-why, know-how, dan know-who.

Teori tersebut membuat perbedaan yang kuat antara pengetahuan diam-diam (apa yang diketahui seseorang hanya di dalam pikirannya sendiri) dan pengetahuan eksplisit (apa yang ada dalam domain publik) (Nelson & Winter, 1982; Polanyi, 1966). Contoh pengetahuan tacit yang sering dikutip adalah mengendarai sepeda (Phelan & Lewin, 2000). Tacit knowledge adalah sumber daya yang berharga bagi organisasi karena tidak dapat diperoleh dengan mudah, dan mencoba untuk menyalinnya seringkali mahal, dengan asumsi bahwa seseorang dengan pengetahuan yang diinginkan bahkan dapat ditemukan. Tacit knowledge tidak dapat dengan mudah dituliskan dan didokumentasikan (atau dikodifikasikan), sehingga hanya dapat dipelajari melalui pengamatan para ahli dan praktik keterampilan selanjutnya (Kogut & Zander, 1992; Grant, 1996b).

Sayangnya, para peneliti belum mencapai kesepakatan dalam mendefinisikan tacit knowledge (Ancori, Bureth, & Cohendet, 2000; Hakanson, 2007). Sebagian besar, para peneliti telah sepakat bahwa pengetahuan diam-diam diungkapkan hanya dengan melihat seseorang menggunakan keterampilan dan kemampuannya. Artikulasi adalah proses di mana pengetahuan diam-diam dibuat secara eksplisit diketahui semua orang. Kodifikasi adalah proses dimana pengetahuan yang diartikulasikan ditetapkan, direkam, distandarisasi, dan disebarluaskan kepada orang-orang dalam organisasi (Hakanson, 2007). Beberapa peneliti percaya bahwa tacit knowledge tidak dapat diartikulasikan (Grant & Baden-Fuller, 1995; Reed

& DeFillipi, 1990). Soo, Devinney, Midgley, dan Deering (2002) berpendapat bahwa sekali pengetahuan diam-diam diartikulasikan, maka pengetahuan itu berhenti menjadi pengetahuan dan hanya menjadi data. Namun, peneliti lain berpendapat bahwa semua pengetahuan tacit dapat diterjemahkan menjadi pengetahuan eksplisit (Schulz & Jobe, 2001). Hakanson (2007) membuat tipologi yang mendefinisikan istilah-istilah penting dalam teori: pengetahuan eksplisit (tahu-mengapa dan tahu-apa), pengetahuan internalisasi (pengetahuan eksplisit yang tidak digunakan), pengetahuan prosedural (pengetahuan keterampilan dan kemampuan). , dan pengetahuan diam-diam (artikulasi dan inartikulasi).

Bagaimana organisasi mengelola simpanan pengetahuan mereka dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan mereka. Misalnya, perusahaan yang lebih efektif daripada organisasi lain dalam menemukan, menyerap, dan mengeksploitasi pengetahuan baru baik dari lingkungan internal maupun eksternal mereka akan cenderung berkinerja lebih baik daripada pesaing mereka (Martin-de-Castro, Delgado-Verde, Lopez-Saez, & Navas-Lopez, 2011). Liebeskind (1996) berpendapat bahwa perusahaan yang dapat melindungi pengetahuan eksplisitnya akan berkinerja lebih baik daripada perusahaan yang tidak dapat melindunginya. Organisasi dapat melindungi pengetahuan mereka dengan merancang pekerjaan di mana individu tidak dapat melihat “gambaran keseluruhan” dari suatu proses, menggunakan kontrak kerja dan perjanjian kerahasiaan untuk memperlambat penyebaran rahasia perusahaan, dan membebankan biaya pada karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Seperti melalui kompensasi yang ditanggihkan (program pensiun, opsi saham, dan sebagainya).

Teori ini mengasumsikan bahwa semua organisasi heterogen, entitas pembawa pengetahuan yang menerapkan pengetahuan untuk produksi barang dan jasa mereka (Foss, 1996). Perusahaan mengatur cara yang mereka lakukan karena mereka menyimpan pengetahuan produktif. Stok pengetahuan berkontribusi pada efisiensi diferensial dan membantu beberapa perusahaan mewujudkan keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain. Stok pengetahuan juga membantu menjelaskan mengapa beberapa organisasi lebih beragam dan inovatif daripada yang lain (Foss, 1996). Asumsi ini bertentangan dengan teori perusahaan yang lebih tua yang melihat organisasi hanya sebagai sekumpulan kontrak yang mengatur alokasi hak milik yang efisien (Kogut & Zander, 1992). Teori ini juga mengasumsikan bahwa pengetahuan — dibuat, disimpan, dan digunakan — adalah sumber daya organisasi yang paling penting secara strategis (Grant, 1996b). Pengetahuan adalah sumber daya yang sangat penting karena semua produktivitas manusia bergantung pada pengetahuan, dan semua teknologi hanyalah perwujudan dari pengetahuan.

Teori ini mengasumsikan bahwa pengetahuan dibuat, disimpan, dan digunakan oleh individu dan bukan oleh organisasi secara keseluruhan. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan pengetahuan yang dimiliki oleh beragam individu ini merupakan tugas yang sulit bagi manajer. Grant (1996b) menjelaskan empat mekanisme untuk mengintegrasikan pengetahuan khusus yang dipegang oleh individu: (1) aturan dan arahan (prosedur, rencana, kebijakan, dan praktik); (2) pengurutan (jadwal berpola waktu); (3) rutinitas (pola perilaku organisasi yang kompleks); dan (4) pemecahan masalah kelompok dan pengambilan

keputusan (komunikasi sosial yang melibatkan diskusi, berbagi, dan belajar dan kemudian mengambil tindakan).

Keempat mekanisme untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan pengetahuan tingkat individu ini semuanya bergantung pada keberadaan “pengetahuan umum”. Pengetahuan umum mengacu pada unsur-unsur pengetahuan yang harus diketahui oleh setiap orang dalam organisasi. Pengetahuan umum penting dalam suatu organisasi karena memungkinkan setiap orang untuk berbagi pengetahuan yang tidak umum. Berbagai jenis pengetahuan umum termasuk bahasa, komunikasi simbolik (melek huruf, berhitung, program perangkat lunak), pengetahuan khusus bersama, makna bersama (metafora, analogi, dan cerita bersama), dan pengakuan dan penyesuaian timbal balik dengan karyawan lain (Grant, 1996b). Hirarki yang kompleks dalam organisasi dapat menghambat pembagian pengetahuan umum ketika pengetahuan disimpan di tingkat yang terpisah dan jauh di dalam hierarki.

Penelitian yang meneliti teori berbasis pengetahuan telah difokuskan pada (1) eksploitasi kapabilitas organisasi, (2) penciptaan kapabilitas pengetahuan baru, dan (3) proses pertukaran pengetahuan dalam komunitas berbasis pengetahuan (epistemik) (Hakanson, 2010). Perdebatan kritis yang mendasari penelitian berkaitan dengan apa yang disebut lokus pengetahuan—apakah individu atau kolektif merupakan sumber nilai baru bagi organisasi (Felin & Hesterly, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sebagian besar peneliti berfokus pada lokus pengetahuan kolektif (misalnya, Adler, 2001; Brown & Duguid, 2001; Kogut, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Nelson & Winter, 1982; Tsoukas, 1996). Namun, beberapa peneliti berfokus pada lokus pengetahuan individu (misalnya, Grant, 1996b; Simon, 1991).

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan ini, ada juga langkah untuk memeriksa aset pengetahuan perusahaan, atau modal intelektual (Dean & Kretschmer, 2007). Modal intelektual belum didefinisikan dengan baik dan membutuhkan kerangka teori yang lebih baik (Cabrita & Bontis, 2008). Modal intelektual perusahaan meliputi modal manusia, modal struktural, dan modal relasional (Martin-de-Castro et al., 2011). Modal intelektual terkait dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan menerapkan basis pengetahuannya.

Kekurangan Teori Berbasis Pengetahuan

Teori berbasis pengetahuan telah dikritik karena tidak cukup mendefinisikan istilah "pengetahuan" (Balconi et al., 2007; Kogut & Zander, 1993). Formulasi asli dari teori memperlakukan pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang objektif seperti properti perusahaan lainnya. Namun, formulasi pengetahuan yang lebih baru memperlakukan konsep sebagai sesuatu yang dipelajari, dibagikan, diproduksi, dan dimanfaatkan melalui komunitas orang. Diskusi selanjutnya lebih berhati-hati untuk membedakan antara pengetahuan dan mengetahui (Polanyi, 1966), tetapi para peneliti masih tidak setuju tentang bagaimana pengetahuan dikonseptualisasikan dan dioperasionalkan (Ancori et al., 2000; Hakanson, 2007).

Kritik tambahan terhadap teori ini adalah gagasan bahwa organisasi adalah komunitas sosial dari orang-orang. Komunitas ini memiliki batas-batas yang memungkinkan pengetahuan menjadi lebih umum di dalam organisasi dibandingkan dengan di luarnya. Namun, aspek teori ini tidak dijelaskan dengan baik dalam tulisan-tulisan awal, sehingga mendapat kritik sebagai akibatnya.

Teori ini juga dikritik karena asumsinya bahwa pengetahuan di dalam perusahaan dapat dibagi dan digunakan lebih murah daripada pengetahuan di antara perusahaan. Kritikus berpendapat bahwa untuk memeriksa pernyataan ini, teori membutuhkan semacam mekanisme pilihan individu, tetapi perhatikan bahwa tidak ada mekanisme pilihan individu dalam pendekatan kemampuan organisasi (Foss, 2003). Teori demikian rentan terhadap kritik dari mereka yang mengikuti perspektif kontrak komparatif (Foss, 1996; Williamson, 1999).

Keuntungan Teori Berbasis Pengetahuan

Menurut teori berbasis pengetahuan, suatu organisasi dapat berhasil hanya sejauh kemampuannya untuk memperoleh, menghasilkan, menyimpan, dan menggunakan pengetahuan lebih baik daripada pesaingnya. Istilah "pengetahuan" mencakup semua hal yang diketahui karyawan Anda: pengetahuan, pengetahuan, pengetahuan, pengetahuan, dan pengetahuan mengapa.

Tugas Anda sebagai manajer adalah memanfaatkan basis pengetahuan karyawan Anda sebaik mungkin untuk mencapai misi, strategi, dan sasaran perusahaan Anda. Beberapa pengetahuan karyawan Anda bersifat eksplisit, atau dalam domain publik, sehingga tersedia untuk semua orang. Namun, beberapa pengetahuan karyawan Anda bersifat diam-diam—artinya, pengetahuan itu hanya ada dalam pikiran mereka. Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu mengeluarkan pengetahuan yang ada di dalam otak karyawan Anda, sehingga dapat didokumentasikan, dibagikan, dan digunakan oleh orang lain di perusahaan, sebuah proses yang disebut kodifikasi.

Mengkodifikasi pengetahuan diam-diam karyawan Anda bukanlah proses yang mudah, dan seringkali mengharuskan karyawan untuk melihat orang yang memiliki pengetahuan mendemonstrasikan keterampilan dan kemampuannya. Anda perlu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengamati dan belajar dari karyawan yang berpengetahuan dalam tindakan. Selanjutnya, Anda perlu memberikan kesempatan latihan bagi karyawan untuk mencoba dan menyempurnakan keterampilan yang baru mereka pelajari. Tanpa latihan, mereka tidak akan mempertahankan keterampilan dan kemampuan yang baru dipelajari, dan pengetahuan akan hilang.

Terakhir, Anda perlu melindungi pengetahuan karyawan agar tidak meninggalkan perusahaan dengan mempertahankan karyawan kunci yang memiliki pengetahuan, menawarkan kompensasi yang ditanggung agar orang tidak keluar, dan menggunakan perjanjian kerahasiaan atau metode lain untuk mencegah karyawan mengungkapkan rahasia perusahaan kepada organisasi lain.

TEORI 19

TEORI JANGKAUAN MEDIA

(Media Richness Theory)

Premis utama teori jangkauan media adalah bahwa kinerja seseorang dalam situasi komunikasi cenderung merupakan fungsi dari kesesuaian antara karakteristik media komunikasi dan karakteristik tugas yang akan dilakukan (Daft & Lengel, 1984, 1986). Dengan kata lain, orang yang menggunakan saluran komunikasi yang paling pas untuk tugas mereka akan lebih efektif daripada orang yang menggunakan saluran komunikasi yang salah. Misalnya, Anda tidak boleh melamar atau memecat karyawan menggunakan pesan teks, dan Anda harus mengirim undangan formal terukir untuk mengundang calon mertua Anda ke pernikahan Anda. Proses komunikasi melibatkan berbagi makna dan informasi dengan orang lain. Komunikasi dilakukan dengan menggunakan satu atau lebih media komunikasi, seperti berbicara, surat, memo, dan telepon. Media komunikasi dapat memiliki berbagai tingkat "kekayaan", yang mengacu pada kapasitas pembawa informasi potensial mereka (Daft & Lengel, 1984). Kekayaan media juga dapat merujuk pada kapasitas media untuk mengirimkan banyak isyarat dan umpan balik yang cepat kepada penerima komunikasi (Russ, Daft, & Lengel, 1990).

Bodensteiner (1970) menciptakan hirarki media komunikasi yang mengurutkan empat klasifikasi media yang berbeda. Daft dan Lengel (1984) mengadaptasi hierarki ini dan menciptakan rangkaian kekayaan media untuk empat saluran media dengan empat karakteristik media:

1. Umpan balik,
2. Saluran,
3. Sumber, dan
4. Bahasa.

Kontinum mereka menilai media dari tertinggi ke terendah dalam hal tingkat kekayaan: tatap muka (sebagian besar kehadiran sosial), telepon, tulisan pribadi, tulisan formal, dan numerik formal (kehadiran sosial paling sedikit). Reformulasi kontinum selanjutnya (Lengel & Daft, 1988) menilai media dari tertinggi ke terendah dalam hal kekayaan sebagai kehadiran fisik (tatap muka), media interaktif (telepon, media elektronik), media statis pribadi (memo, surat, laporan komputer yang disesuaikan secara pribadi), dan media statis antarpribadi (selebaran, buletin, laporan komputer umum).

Komunikasi tatap muka digambarkan sebagai media komunikasi yang paling kaya karena memiliki kapasitas untuk kehadiran sosial, pengalaman langsung, berbagai isyarat informasi, umpan balik langsung, dan fokus pribadi. Komunikasi telepon kurang kaya karena kurang memiliki umpan balik langsung, lebih sedikit isyarat (tidak ada bahasa tubuh, anggukan kepala, kontak mata, dan sebagainya). Media tertulis pribadi (seperti memo, catatan, dan laporan) kurang kaya daripada telepon karena isyarat yang terbatas dan umpan balik yang lambat. Media tertulis impersonal (seperti selebaran, buletin, dan laporan) adalah yang paling

tidak kaya (paling ramping) karena fokus impersonal, isyarat informasi terbatas, dan tidak ada umpan balik.

Menurut teori, ambiguitas adalah konsep kunci untuk menentukan media komunikasi terbaik yang digunakan untuk setiap jenis tugas (Daft & Lengel, 1986; Daft & Macintosh, 1981; Weick, 1979). Pesan yang lebih ambigu memerlukan penggunaan media komunikasi yang lebih kaya agar efektif. Pesan bersifat ambigu, atau samar-samar, ketika dapat ditafsirkan dengan berbagai cara. Makna dan pemahaman dalam situasi ini harus diciptakan, dinegosiasikan, dan dibagikan di antara orang-orang. Media komunikasi yang lebih kaya, seperti komunikasi tatap muka, cenderung lebih efektif untuk pesan yang ambigu. Komunikasi tatap muka memungkinkan untuk diskusi ide, umpan balik langsung, dan menggunakan kata-kata dan bahasa tubuh untuk menyampaikan makna.

Namun, pesan tidak ambigu, atau tegas, ketika hanya satu interpretasi yang mungkin dan ketika sudah ada konsensus tentang makna dan interpretasi pesan tersebut. Pesan yang kurang ambigu hanya membutuhkan penggunaan media komunikasi yang ramping (atau kurang kaya) agar efektif. Media komunikasi ramping termasuk memo, surat, email, dan pesan teks.

Penelitian telah menunjukkan bahwa manajer yang lebih terampil menggunakan media komunikasi yang tepat untuk tugas tertentu cenderung lebih efektif daripada manajer yang kurang terampil (Lengel & Daft, 1988; Russ et al., 1990). Pesan komunikasi juga melibatkan tingkat ketidakpastian. Pemilihan media komunikasi yang tepat tergantung pada tingkat ketidakpastian dan ambiguitas pesan. Ketidakpastian biasanya mengacu pada tidak adanya informasi dalam pesan (Shannon & Weaver, 1949). Manajer yang lebih efektif cenderung menggunakan media tatap muka untuk komunikasi yang sangat samar dan tidak pasti, tetapi menggunakan media tertulis untuk komunikasi yang jelas, objektif, tegas, dan lebih pasti (Daft, Lengel, & Trevino, 1987; Russ et al., 1990).

Carlson dan Zmud (1999) meneliti bagaimana persepsi pengguna media dapat berubah dari waktu ke waktu dengan terus menggunakan media. Dalam sebuah pendekatan yang mereka sebut sebagai "ekspansi saluran", mereka berfokus pada empat pengalaman pengguna yang sangat relevan untuk membentuk persepsi media pengguna—yakni, pengalaman dengan saluran, topik pesan, konteks organisasi, dan peserta komunikasi.

Penelitian yang lebih baru telah meningkatkan deskripsi kemampuan media yang kaya komunikasi. Misalnya, Lan dan Sie (2010) telah mengeksplorasi empat persepsi pengguna tentang komponen kekayaan media: ketepatan waktu konten, kekayaan konten, akurasi konten, dan kemampuan beradaptasi konten. Ketepatan waktu konten berarti bahwa media peka terhadap waktu dan memungkinkan umpan balik segera. Kekayaan konten berarti media tersebut mencakup berbagai jenis media (seperti teks, grafik, dan video). Keakuratan konten berarti bahwa pesan dapat diungkapkan secara eksplisit atau mudah dipahami. Kemampuan beradaptasi konten berarti bahwa pesan dapat diadaptasi ke format atau mode lain.

Beberapa penelitian pemilihan media telah beralih dari konstruksi agregat seperti kekayaan media dan kehadiran sosial yang mendukung karakteristik media tertentu, seperti sinkronisitas, kapasitas saluran, dan kemampuan pemrosesan ulang (Mohan et al., 2009). Sinkronisitas mengacu pada apakah komunikasi terjadi secara real time atau dengan

penundaan. Kapasitas saluran berarti bahwa media dapat mengirimkan berbagai isyarat yang tinggi. Reprocessability berarti bahwa pesan dapat diperiksa ulang dalam situasi saat ini. Penelitian lain telah melihat perbedaan di antara pengguna media sehubungan dengan ruang dan waktu, menggunakan, misalnya, matriks 2×2 dari waktu yang sama dan berbeda serta lokasi yang sama dan berbeda (Robert & Dennis, 2005).

Kekurangan Teori Jangkauan Media

Teori Jangkauan media umumnya telah didukung ketika tes dilakukan pada apa yang disebut media tradisional, seperti tatap muka, telepon, surat, dan memo (Daft et al., 1987; Lengel & Daft, 1988; Russ et al., 1987; Lengel & Daft, 1988; Russ et al., 1990). Namun, teori tersebut belum berdiri dengan baik ketika diuji pada media yang lebih baru, seperti e-mail, voice-mail, dan pesan teks (misalnya, Suh, 1999). Berlawanan dengan teori tersebut, Rice (1983) menemukan bahwa penggunaan media komunikasi memiliki hubungan yang lemah dengan kehadiran sosial di media baru.

Teori tersebut telah dikritik karena berfokus secara eksklusif pada pilihan individu (seperti manajerial) dan tidak memperhitungkan faktor situasional dan sosial yang dapat memengaruhi adopsi dan penggunaan media komunikasi. Luas, atau massa kritis, penggunaan media dapat memfasilitasi adopsi dan penggunaan teknologi komunikasi (Markus, 1987). Para peneliti telah mengeksplorasi bagaimana sikap dan perilaku terhadap penggunaan media sebagian dibangun secara sosial (Fulk, 1983; Fulk, Steinfeld, Schmitz, & Power, 1987; Schmitz & Fulk, 1991). Selain itu, tekanan sosial, seperti sponsor, sosialisasi, kontrol sosial, dan norma sosial, dapat menghasilkan adopsi publik dan penggunaan teknologi komunikasi (Markus, 1994). Namun, bahkan penelitian tentang pengaruh sosial belum konsisten (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989; Rice, 1983).

Kritikus lain berkomentar bahwa teori tersebut mengasumsikan bahwa orang adalah penerima pasif dari informasi apa pun yang dikirimkan kepada mereka. Mengikuti karya Habermas (1979, 1984, 1987), para peneliti telah mengeksplorasi pandangan bahwa orang adalah penilai yang cerdas, aktif terhadap kebenaran, kelengkapan, ketulusan, dan kontekstualitas dari pesan yang dikirimkan kepada mereka (Ngwenyama & Lee, 1997), sehingga ada pengaruh sosial dan budaya pada pemilihan dan penggunaan media.

Kock (2005, 2009) berpendapat untuk pendekatan kealamian media. Pendekatan kealamian media mengikuti bahwa semakin media komunikasi kurang seperti komunikasi tatap muka, maka semakin banyak upaya kognitif, ambiguitas, dan gairah fisiologis yang ada saat menggunakan media tersebut.

Robert dan Dennis (2005) menemukan paradoks yang bertentangan dengan gagasan utama teori tersebut. Mereka berpendapat bahwa penggunaan media komunikasi yang kaya (high in social presence) dapat meningkatkan motivasi pengguna, tetapi dapat menghambat kemampuan pengguna untuk memproses informasi yang diterima; penggunaan media komunikasi yang ramping (*low in social presence*) dapat menurunkan motivasi pengguna, namun dapat memfasilitasi kemampuan pengguna untuk mengolah informasi yang diterima dalam komunikasi.

Keuntungan Teori Jangkauan Media

Teori jangkauan media mengkaji efektivitas penggunaan berbagai media komunikasi pada hasil organisasi yang diinginkan. Anda dan karyawan Anda dapat menggunakan berbagai media komunikasi—tatap muka, telepon, email, dan teks—untuk menyelesaikan tugas yang diperlukan. Media yang Anda pilih dapat berdampak signifikan pada sikap dan perilaku Anda sendiri dan karyawan Anda. Media komunikasi yang akan memungkinkan Anda untuk bekerja paling efektif dapat ditentukan oleh berbagai faktor, seperti biaya, kenyamanan, faktor sosial, faktor situasional, demografi karyawan, budaya, dan bahkan citra yang ingin Anda tampilkan untuk Anda. organisasi. Jangan anggap remeh penggunaan media Anda. Tetapkan rencana komunikasi yang efektif untuk organisasi Anda, atasi masalah seperti apakah standardisasi bermanfaat atau tidak untuk perusahaan Anda. Bekerjalah dengan karyawan Anda untuk memilih media yang paling memungkinkan mereka menyelesaikan tugas pekerjaan dengan sukses. Diskusikan metode dan opsi komunikasi dengan karyawan Anda dan biarkan mereka berpendapat dalam membantu memilih alat yang dapat menghasilkan sikap dan perilaku paling efektif untuk Anda, kelompok kerja, dan organisasi Anda. Bekerja sama dengan karyawan Anda untuk menetapkan kebijakan komunikasi tentang perilaku seperti menggunakan media sosial, menjelajahi web, dan mengirim SMS saat bekerja.

TEORI 20

TEORI MODEL MENTAL

(Mental Models Theory)

Model mental adalah struktur pengetahuan yang disederhanakan, atau representasi kognitif, yang digunakan orang untuk memahami dan berinteraksi dengan dunia di sekitar mereka (Gentner & Stevens, 1983; Johnson-Laird, 1983). Teori model mental meneliti bagaimana manajer menggunakan model mental untuk memengaruhi pengambilan keputusan dan pilihan strategis mereka untuk mencapai misi, strategi, dan tujuan organisasi. Teori ini mengasumsikan bahwa organisasi yang lebih mampu membangun dan menggunakan model mental yang akurat dari lingkungan bisnis mereka akan lebih berhasil daripada organisasi yang tidak mampu melakukannya. Teori ini juga mengasumsikan bahwa manajer yang memiliki pemahaman yang lebih lengkap dan lebih akurat tentang kapabilitas organisasi mereka dan prinsip-prinsip utama lingkungan bisnis mereka akan memiliki hasil kinerja yang lebih tinggi daripada manajer yang tidak memiliki pengetahuan semacam itu (Cockburn, Henderson, & Stern, 2000; Gary & Wood, 2011).

Konsep model mental memiliki sejarah panjang dan dapat ditelusuri kembali ke karya Kelvin, Boltzmann, dan Maxwell (Johnson-Laird, 2006) dan juga Craik (1943) dan Peirce (1931-1958). Teori ini dapat diringkas dalam tiga prediksi utama: (1) orang biasanya membangun model mental dari apa yang mereka yakini benar; (2) orang biasanya membangun hanya satu model mental, bukan beberapa model mental; dan (3) orang cenderung mempertimbangkan data dan informasi serta membuat keputusan dan pilihan dari dalam satu model mental mereka. Orang membentuk model mental dari sistem yang rumit sehingga mereka dapat memahami apa isi sistem itu, bagaimana sistem itu bekerja, dan mengapa sistem itu bekerja (Zhang, 2010).

Manajer tidak dapat sepenuhnya mengetahui dan memahami lingkungannya karena mereka memiliki kemampuan pemrosesan informasi dan sensorik yang terbatas. Untuk alasan ini, manajer menggunakan model mental yang disederhanakan untuk memahami dan memahami dunia di sekitar mereka (Cyert & March, 1992; March & Simon, 1958). Model mental hanyalah representasi kognitif dari realitas dan bukan penggambaran mental dari realitas (Kiesler & Sproull, 1982). Meskipun model mental membantu organisasi memahami sejumlah besar informasi, mereka juga dapat menyebabkan kesimpulan, asumsi, dan tindakan yang salah. Model mental bersifat subyektif, sehingga organisasi yang berbeda dapat membuat representasi mental yang berbeda dari situasi dan informasi lingkungan yang sama. Penciptaan model mental yang berbeda tentang kumpulan informasi yang sama bahkan dapat terjadi dalam sebuah organisasi (Dean & Sharfman, 1993; Dutton, 1993; Haley & Stumph, 1989).

Doyle dan Ford (1998) mendefinisikan model mental sebagai representasi konseptual internal yang relatif bertahan lama, terbatas dari sistem eksternal, dengan struktur yang sama

dengan sistem yang dirasakan. Menurut teori, organisasi cenderung membuat dan mengikuti hanya satu model mental pada satu waktu, melalui lima proses utama:

1. Konstruksi model mental ganda berdasarkan informasi yang dirasakan, informasi sejarah, dan pengetahuan saat ini;
2. Integrasi beberapa model;
3. Perumusan kesimpulan berdasarkan model terintegrasi;
4. Pemalsuan kesimpulan; dan
5. Mengambil tindakan berdasarkan model tunggal yang terkonsolidasi (bara, bucciarelli, & lombardo, 2001).

Teori tersebut mengasumsikan bahwa kebanyakan orang belum terlatih untuk membuat keputusan logis mengikuti aturan logika dan inferensi yang rumit (Johnson-Laird, 1983). Sebaliknya, kebanyakan orang hanya bergantung pada kemampuan asli mereka untuk memahami dan menggunakan premis. Teori tersebut berpendapat bahwa orang mampu bernalar berdasarkan konten dan diskusi, bukan murni aturan logika formal (Westbrook, 2006). Orang menggunakan informasi yang mereka rasakan di sekitar mereka untuk membangun model mental. Menggunakan model mental ini, mereka merumuskan kesimpulan yang mereka yakini benar. Mereka kemudian menguji validitas anggapan mereka berdasarkan fakta bahwa tidak ada model lain yang menyangkal keyakinan mereka. Dengan kata lain, orang membuat dan mengikuti model mental tertentu hanya karena tidak ada yang menunjukkan kepada mereka bahwa model lain yang mungkin ada. Karena organisasi cenderung mengandalkan satu model mental, mereka sering gagal mempertimbangkan kemungkinan yang berada di luar batas model mereka, yang dapat menimbulkan konsekuensi yang serius. Misalnya, operator reaktor nuklir Three Mile Island berfokus pada model bahwa ada kebocoran, bukan pada kenyataan yang lebih sederhana bahwa katup macet terbuka. Menggunakan model mental membantu organisasi fokus, tetapi fokus sering menghambat organisasi untuk mencari tindakan dan solusi alternatif. Misalnya, ketika suatu organisasi memutuskan untuk mengambil tindakan atau tidak, organisasi akan sering membangun model mental tentang tindakan itu dan akan menciptakan model alternatif di mana tidak mengambil tindakan itu. Organisasi akan cenderung mencari lebih banyak informasi yang mendukung untuk tidak mengambil tindakan, dan akan cenderung menghindari mencari lebih banyak informasi yang mendukung untuk tidak mengambil tindakan. Organisasi akan cenderung tidak mempertimbangkan tindakan alternatif, terutama bila tidak ada yang menyatakan kemungkinannya. Organisasi juga cenderung menghindari mempertimbangkan biaya peluang di antara berbagai alternatif ketika memutuskan suatu tindakan (Friedman & Neumann, 1980).

Banyak penelitian perlu dilakukan untuk mengungkap bagaimana model mental terbentuk. Penelitian telah menunjukkan bahwa orang dengan ingatan yang baik cenderung memperhatikan lingkungan mereka dan membentuk model mental lebih mudah daripada orang dengan ingatan yang buruk (Westbrook, 2006). Orang dengan ingatan yang buruk cenderung tidak membentuk model mental, dan sebaliknya fokus pada menghafal detail (Von Hecker, 2004).

Pendekatan model mental telah menerima banyak perhatian di area kerja sama tim. Model mental tim merujuk pada representasi kognitif dari aspek kunci lingkungan tim yang dibagi di antara anggota tim (Mohammed, Ferzandi, & Hamilton, 2010). Sejumlah penelitian telah menunjukkan dukungan positif untuk pengaruh model mental bersama pada variabel kinerja tim (misalnya, Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Model mental tim memungkinkan anggota tim untuk (1) menjelaskan (menafsirkan informasi dengan cara yang sama); (2) memprediksi (berbagi harapan tentang peristiwa yang akan datang); dan (3) menjelaskan (berbagi akun kausal untuk peristiwa) (Mohammed et al., 2010).

Kekurangan Teori Model Mental

Teori tersebut telah dikritik karena tidak cukup mendefinisikan istilah "model mental" (Doyle & Ford, 1999). Fetzer (1999) menulis bahwa istilah model mental sangat kabur sehingga tidak mungkin untuk menguji apakah orang menggunakan model mental atau tidak. Turner dan Belanger (1996) mencatat bahwa istilah model mental membingungkan karena digunakan dalam berbagai cara oleh berbagai disiplin ilmu.

Teori ini juga dikritik karena istilah model mental terlalu mirip dengan istilah lain. Misalnya, ada kebingungan tentang penggunaan istilah "peta kognitif" sebagai sinonim untuk model mental. Tolman (1948) menggunakan istilah peta kognitif untuk merujuk pada representasi mental, atau bantuan navigasi, yang digunakan oleh manusia dan hewan untuk menemukan jalan mereka melalui labirin dan lokasi geografis. Axelrod (1976) menggunakan istilah peta kognitif untuk mengacu pada keluasan pengetahuan kognitif seorang pakar. Selain itu, Eden, Jones, dan Sims (1979) menggunakan istilah peta kognitif untuk merujuk pada proses elisitasi yang dirancang untuk membantu orang mengubah cara berpikir mereka. Doyle dan Ford (1999) berpendapat bahwa kesediaan lapangan untuk menerima ambiguitas mengenai istilah model mental telah menghambat penyempurnaan dan kemajuan teori. Westbrook (2006) mencatat bahwa model mental mirip dengan preferensi, tindakan, dan alat yang digunakan ketika orang membuat keputusan.

Selain itu, para peneliti yang lebih menyukai logika formal daripada model mental untuk penalaran telah secara serius mengkritik teori model mental (Fetzer, 1993, 1999). Menurut teori, orang cenderung tidak membuat informasi eksplisit ketika mereka menggunakan model mental. Fetzer (1999) berpendapat bahwa ini hanya berarti bahwa orang menggunakan "aturan praktis", tetapi itu tidak berarti bahwa orang menghindari penggunaan aturan logis saat membuat deduksi.

Fetzer (1999) juga berpendapat bahwa teori model mental tidak berlaku untuk validasi model mental yang digunakan saat ini. Menurut teori, orang percaya bahwa model mental mereka benar hanya karena mereka tidak memiliki model yang lebih baik untuk menggantikannya. Teori ini mengharuskan orang berpikir panjang dan keras tentang kemungkinan model lain, yang mungkin tidak akan pernah menghasilkan model lain yang ditemukan. Fetzer berpendapat bahwa tidak mengetahui tentang model yang lebih baik tidak berarti bahwa model tersebut tidak ada, juga tidak memberikan bukti bahwa model saat ini valid. Orang hanya percaya bahwa model mereka valid karena mereka ingin percaya bahwa model itu valid.

Keuntungan Teori Model Mental

Teori model mental mengkaji proses melalui mana orang dan organisasi memahami lingkungan mereka dengan menciptakan struktur pengetahuan yang disederhanakan, yang disebut model mental. Ketika organisasi memiliki model mental bersama yang dikembangkan dengan baik, maka setiap orang akan lebih mampu menyetujui apa yang kita lakukan, memahami mengapa kita melakukannya, dan mengantisipasi apa yang akan kita lakukan selanjutnya. Memiliki model mental bersama yang terformulasi dengan baik memungkinkan setiap orang untuk "berada di halaman yang sama" dan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan memprediksi lingkungannya lebih baik daripada anggota organisasi tanpa model mental yang berkembang dengan baik.

Tugas manajemen adalah memastikan adanya model mental yang terformulasi dengan baik. Luangkan waktu untuk secara khusus mendiskusikan model mental organisasi atau kelompok kerja Anda dengan karyawan Anda. Tentukan apakah setiap orang benar-benar sependapat dan melihat "gambaran besar" dengan cara yang sama, dan jika tidak ada kesepakatan, bekerjalah untuk membantu semua orang melihat dunia dengan cara yang sama.

Organisasi cenderung menganggap model mental mereka benar tanpa mengumpulkan informasi atau data dan menguji apakah model mental mereka valid atau tidak. Tugas manajemen adalah secara aktif mencari dan menguji model mental alternatif untuk memastikan bahwa organisasi mengikuti jalan yang benar relatif terhadap lingkungan dan situasinya. Organisasi yang menerima begitu saja model mental mereka dapat dikalahkan oleh pesaing mereka yang bekerja untuk memperbaiki dan mengadaptasi model mental mereka berdasarkan perubahan kondisi lingkungan. Jangan tertinggal. Bekerjalah dengan karyawan Anda untuk menyepakati dan menyempurnakan model mental Anda sebagai respons terhadap faktor lingkungan dan situasi saat ini yang memengaruhi organisasi Anda. Jangan hanya mengikuti apa yang selalu dilakukan sebelumnya. Alih-alih, pertanyakan dengan hormat mengapa hal-hal dilakukan seperti itu. Jika satu-satunya alasan adalah "kami selalu melakukannya seperti itu", Anda mungkin perlu bekerja sama untuk menemukan model mental baru.

TEORI 21

TEORI EKOLOGI ORGANISASI

(Organizational Ecology Theory)

Teori ekologi organisasi mengkaji bagaimana populasi organisasi berubah dan berkembang dari waktu ke waktu melalui tahapan pendirian, pertumbuhan, transformasi, penurunan, dan kematian (Hannan & Freeman, 1977, 1989). Teori membahas kekuatan sistem sosial, politik, dan ekonomi yang (1) meningkatkan keragaman organisasi, misalnya, menciptakan bentuk organisasi baru, dan (2) mengurangi keragaman organisasi, misalnya, mengusir bentuk-bentuk organisasi tertentu melalui persaingan. Teori ini juga melihat dinamika dalam populasi organisasi (Hannan & Freeman, 1989).

Aldrich dan Ruef (2006) melaporkan bahwa ada ratusan ribu organisasi di dunia, dengan ukuran bervariasi dari kecil hingga besar. Hannan dan Freeman (1977) mengajukan pertanyaan, “Mengapa ada begitu banyak (atau sedikit) jenis organisasi yang berbeda?” (hal. 7). Untuk menjawab pertanyaan ini, Hannan dan Freeman meminjam dari karya Hawley tentang ekologi manusia (1950, 1968) dan menjelajahi ekologi populasi organisasi. Namun, mereka memperluas karya Hawley dengan dua cara: (1) menggunakan model persaingan eksplisit yang menunjukkan bagaimana organisasi berubah dalam struktur tergantung pada tekanan lingkungan mereka, dan (2) menggunakan teori ceruk untuk meneliti bagaimana organisasi berubah dalam lingkungan yang dinamis. Teori ekologi organisasi dirancang untuk mengatasi lima masalah:

1. Alasan untuk berbagai macam bentuk organisasi yang ada,
2. Distribusi berbagai bentuk organisasi di seluruh lingkungan yang berbeda,
3. Pengaruh lingkungan pada distribusi organisasi. Bentuk organisasi,
4. Tingkat perubahan bentuk organisasi (Reydon & Scholz, 2009), dan
5. Bagaimana proses jangka pendek bergabung untuk menghasilkan karakteristik organisasi dalam jangka waktu yang lama (Hannan & Freeman, 1989).

Ketika seseorang memutuskan untuk memulai bisnis baru, dia harus memutuskan ceruk di mana organisasi akan beroperasi (Baum & Singh, 1994a; Hannan, Carroll, & Polos, 2003; Peli & Nooteboom, 1999). Hutchinson (1978) mendefinisikan relung sebagai seperangkat kondisi lingkungan di mana suatu populasi mereproduksi dirinya sendiri. Ceruk terdiri dari kondisi lingkungan yang memungkinkan populasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan jumlahnya (Hannan & Freeman, 1989). Relung organisasi mengacu pada kapasitas produktif dan persyaratan sumber daya yang digunakan organisasi dalam populasi mereka. Populasi didefinisikan sebagai relung organisasi ganda dalam ruang sumber daya multidimensi (Baum & Singh, 1994a, 1994b). Organisasi dengan karakteristik serupa dapat dikelompokkan bersama dalam populasi yang sama (Monge & Poole, 2008). Persaingan untuk sumber daya cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah organisasi dalam ceruk, atau menjadi lebih padat, karena organisasi saling bertarung untuk mendapatkan sumber daya yang diperlukan. Namun, persaingan bisa berkurang jika organisasi memiliki relung yang tidak

tumpang tindih (Baum & Singh, 1994a, 1994b; Hannan & Freeman, 1989). Lebar ceruk mengacu pada rentang lingkungan dari mana organisasi dapat memperoleh sumber daya untuk bertahan hidup (Scheitle, 2007; Sorenson, McEvily, Ren, & Roy, 2006).

Gagasan utama di sebagian besar pekerjaan yang meneliti populasi tunggal adalah "seleksi ketergantungan kepadatan" (Hannan & Freeman, 1987, 1988). Kepadatan populasi mendorong dua proses: legitimasi dan persaingan (Freeman & Audia, 2006). Seiring meningkatnya legitimasi, jumlah pendirian organisasi meningkat dan jumlah kegagalan berkurang, dan populasi organisasi bertambah. Namun, persaingan di antara organisasi tersebut kemudian meningkat, yang dapat menyebabkan kematian organisasi. Jika jumlah organisasi yang dapat didukung lingkungan bervariasi dari waktu ke waktu, maka jumlah organisasi yang dapat bertahan di lingkungan tersebut juga dapat bervariasi dari waktu ke waktu (Lomi, Larsen, & Freeman, 2005).

Ahli teori telah meneliti alasan mengapa beberapa organisasi mati sementara yang lain bertahan dan berkembang. Setidaknya lima alasan telah diperiksa mengenai kematian organisasi: usia, ukuran, strategi, kepadatan relasional, dan keterkaitan. Tingkat kematian organisasi cenderung menurun seiring bertambahnya usia (Baum & Oliver, 1991; Carroll & Delacroix, 1982; Carroll, 1983; Freeman, Carroll, & Hannan, 1983). Organisasi yang baru lahir menderita "kewajiban kebaruan" (Stinchcombe, 1965; Hannan & Freeman, 1984), di mana mereka harus belajar bagaimana bertahan hidup, dan harus menciptakan pola operasi yang sukses meskipun memiliki sumber daya yang terbatas (Singh, Tucker, & House, 1986; Hannan & Freeman, 1989). Organisasi yang sedikit lebih tua dapat mengalami "kewajiban masa remaja" karena mereka dapat bertahan untuk sementara waktu dengan menyimpan sumber daya awal mereka, tetapi kemudian tingkat kegagalan mereka cenderung mengikuti pola berbentuk U terbalik seiring bertambahnya usia (Bruderl & Schussler, 1990; Fichman & Levinthal, 1991). Organisasi yang lebih tua dapat mengalami "tanggung jawab keusangan" jika operasi mereka sangat lambat dan tidak berubah serta menjadi semakin tidak sejalan dengan lingkungan mereka (Baum, 1989; Ingram, 1993; Barron, West, & Hannan, 1994).

Penelitian telah menemukan bahwa tingkat kelangsungan hidup organisasi berhubungan dengan ukuran organisasi (Basil, Runte, Basil, & Usher, 2011; Baum & Oliver, 1991; Freeman, Carroll, & Hannan, 1983; Núñez-Nickel & Moyano-Fuentes, 2006; Singh, Tucker, & Rumah, 1986). Tingkat kematian organisasi cenderung menurun dengan ukuran organisasi. Organisasi kecil dapat mengalami "kewajiban kecil", karena akan lebih sulit bagi mereka untuk mengumpulkan modal, merekrut dan melatih tenaga kerja, dan menutupi biaya administrasi, dibandingkan dengan organisasi besar (Aldrich & Auster, 1986).

Mengenai strategi organisasi, organisasi disebut sebagai "spesialis" jika mereka dapat bertahan hidup hanya dalam rentang sumber daya yang terbatas. Namun, perusahaan disebut sebagai "generalis" jika mereka dapat bertahan dengan menggunakan berbagai sumber daya (Hannan & Freeman, 1977). Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa organisasi yang lebih bersifat generalis cenderung bertahan lebih lama daripada organisasi yang berspesialisasi. Organisasi generalis cenderung memiliki lebih banyak sumber daya daripada yang mereka butuhkan untuk operasi rutin, dan hanya beroperasi dengan kapasitas penuh saat menanggapi tuntutan lingkungan yang tidak terduga (Sorenson et al., 2006). Organisasi

generalis juga cenderung memperkenalkan lebih banyak produk baru dan menjangkau di luar segmen pasar tipikal mereka daripada organisasi spesialis (Sorenson et al., 2006). Namun, kekuatan generalisasi versus spesialisasi dapat dipengaruhi oleh durasi khas fluktuasi lingkungan (Freeman & Hannan, 1983, 1987; Hannan & Freeman, 1989). Terakhir, organisasi yang mengembangkan atau menjalin hubungan dengan institusi masyarakat yang mapan cenderung hidup lebih lama daripada organisasi yang tidak melakukannya (Baum & Oliver, 1991).

Peneliti telah mengemukakan bahwa organisasi mengikuti proses pertumbuhan dari muda ke dewasa dan dari kecil ke besar melalui proses lima tahap: kreativitas, arah, delegasi, koordinasi, dan kolaborasi (Greiner, 1972; Strauss, 1974). Transisi dari satu tahap ke tahap lainnya meningkatkan kerentanan dan kelemahan organisasi, meningkatkan kemungkinan kegagalannya, dan memaparkannya sekali lagi pada tanggung jawab kebaruan (Hannan & Freeman, 1984).

Teori telah beralih dari menjawab pertanyaan, "Mengapa ada begitu banyak jenis organisasi?" (Hannan & Freeman, 1977) menjadi "Bagaimana dan mengapa jumlah organisasi dari jenis tertentu bervariasi dari waktu ke waktu?" (Carroll & Swaminathan, 1991). Pertanyaan penelitian kunci dalam teori berhubungan dengan kepadatan organisasi (jumlah organisasi dalam suatu populasi) dan legitimasi bentuk organisasi dalam suatu populasi. Sebagai hasil dari pertanyaan-pertanyaan ini, teori tersebut telah menjauh dari penggunaan terminologi evolusi, atau memperlakukan terminologi evolusi hanya sebagai metafora evolusi (Reydon & Scholz, 2009).

Kekurangan Teori Ekologi Organisasi

Teori tersebut telah dikritik karena menyatakan bahwa ia mengikuti perspektif Darwin (1859/2003) tentang evolusi. Scholz dan Reydon (2010) berpendapat bahwa kelangsungan hidup atau kematian suatu organisasi karena memiliki sifat-sifat yang lebih baik atau lebih buruk bagi lingkungannya bukan merupakan perspektif evolusioner biologis Darwinian. Pendekatan biologis mengandaikan bahwa organisme yang lebih pas memiliki lebih banyak keturunan karena sifat-sifatnya memungkinkan mereka untuk hidup lebih lama dan memiliki siklus reproduksi yang lebih banyak dibandingkan dengan organisme yang lebih pas. Scholz dan Reydon berpendapat bahwa pendekatan biologis ini tidak berlaku dengan baik untuk organisasi.

Teori tersebut telah dikritik karena kebingungannya berkaitan dengan tingkat analisis (Reydon & Scholz, 2009). Ahli teori berpendapat bahwa tingkat analisis dalam teori ekologi organisasi adalah populasi, atau kumpulan organisasi, yang berkembang, sedemikian rupa sehingga organisasi yang lebih tua mati dan organisasi yang lebih baru lahir yang hanya menyerupai organisasi "induk" mereka. Namun, kritikus berpendapat bahwa unit analisis yang sebenarnya adalah organisasi individu dan kekuatan yang mempengaruhinya, yang membuat teori ekologi organisasi tidak berbeda dengan kebanyakan program penelitian lain yang meneliti organisasi individu (Reydon & Scholz, 2009). Sebagai akibat dari kebingungan ini, bidang ekologi organisasi telah mengalihkan fokusnya dari asal-usul berbagai jenis organisasi ke distribusi dan kelimpahan berbagai jenis organisasi.

Kritikus berpendapat bahwa ada kebingungan atas definisi yang tepat dari "kelahiran" dan "kematian" organisasi, yang sangat penting untuk teori (Young, 1988). Hannan dan Freeman (1989) mengemukakan bahwa tekanan inersia mencegah sebagian besar organisasi mengubah struktur dan strategi mereka. Jadi setiap kali organisasi membuat perubahan besar, mereka disebut sebagai organisasi yang sama sekali baru. Selanjutnya, Young (1988) berpendapat bahwa ketika dua organisasi bergabung, tidak masuk akal untuk menganggap kedua organisasi lama telah mati dan organisasi baru telah muncul. Jika kita mengatakan bahwa satu organisasi telah mati dan satu selamat, lalu mana yang harus dipilih sebagai yang selamat? Freeman, Carroll, dan Hannan (1983) menganggap situasi ini sebagai area abu-abu untuk teori tersebut.

Teori tersebut telah dikritik karena mengabaikan asumsi kesetimbangan dalam teori biologi (Young, 1988). Teori Hawley (1950, 1968) sangat bergantung pada adaptasi komunitas manusia terhadap lingkungan ekologis. Keseimbangan dikatakan ada ketika individu yang hidup di bawah kondisi lingkungan yang sama telah memperoleh bentuk yang serupa. Namun, Hannan dan Freeman (1989) berpendapat bahwa asumsi ekuilibrium tampaknya tidak sesuai untuk analisis organisasi.

Young (1988) berpendapat bahwa teori membutuhkan taksonomi organisasi untuk menerapkan konsep biologi yang menggunakan taksonomi organisme. Ada upaya untuk menciptakan tipologi atau taksonomi organisasi (McKelvey, 1982; Rich, 1992), tetapi mereka belum bertemu dengan penerimaan atau implementasi yang luas. McKelvey berpendapat bahwa sistem klasifikasi untuk organisasi diperlukan sebelum membuat kesimpulan tingkat populasi.

Manfaat Teori Ekologi Organisasi

Teori ekologi organisasi mengkaji bagaimana organisasi berubah dan berkembang dari waktu ke waktu. Menurut teori, organisasi bergerak melalui tahapan pendirian, pertumbuhan, transformasi, penurunan, dan kematian. Ketika organisasi masih muda dan kecil, mereka sangat rentan terhadap kegagalan. Mereka juga lebih rentan ketika bertransisi dari satu tahap ke tahap lainnya. Organisasi yang besar dan matang juga rentan terhadap kegagalan jika mereka mengembangkan terlalu banyak produk baru dan memasuki terlalu banyak pasar baru terlalu cepat untuk didukung oleh lingkungan mereka. Waspada! tahap pertumbuhan organisasi Anda saat ini, dan tetap waspada terhadap potensi bahaya yang dihadapi organisasi Anda di setiap tahap perkembangan dan pertumbuhannya.

Organisasi melewati empat tahap tumbuh rasa sakit: krisis kepemimpinan, krisis otonomi, krisis kontrol, dan krisis birokrasi. Bantu organisasi Anda bertahan dari rasa sakit yang semakin meningkat dengan mengharapkan krisis ini, dan bekerja untuk menggerakkan perusahaan Anda melewati setiap titik krisis, sehingga organisasi Anda dapat tumbuh menjadi organisasi yang kuat, stabil, dan matang.

TEORI 22

TEORI KEADILAN ORGANISASI (*Organizational Justice Theory*)

Teori keadilan organisasi mengkaji persepsi individu tentang keadilan dalam hubungan kerja mereka (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Topik keadilan organisasi telah menjadi salah satu bidang yang paling populer dan paling banyak diteliti di bidang organisasi dan manajemen. Dalam penelitian manajemen dan organisasi, istilah "keadilan" dan "kewajaran" sering digunakan secara bergantian, seperti ketika mengacu pada persepsi "keadilan organisasi" dan "keadilan organisasi".

Para peneliti telah memperdebatkan tentang jumlah jenis keadilan yang berbeda yang penting dalam persepsi keadilan. Beberapa peneliti telah berfokus pada satu jenis (keseluruhan persepsi tentang keadilan), dua jenis (keadilan distributif dan keadilan prosedural), tiga jenis (menambahkan keadilan interaksional), dan empat jenis (memisahkan keadilan interaksional menjadi keadilan interpersonal dan keadilan informasional).

Jenis keadilan pertama yang diteliti dalam ilmu sosial adalah keadilan distributif, yang melihat persepsi orang tentang keadilan hasil yang mereka terima. Salah satu teori awal keadilan (*equity theory*) mengemukakan bahwa alokasi yang paling adil adalah yang menghargai orang sebanding dengan kontribusi mereka (Adams, 1963, 1965). Aturan alokasi tambahan yang terbukti adil didasarkan pada kesetaraan dan kebutuhan.

Jenis keadilan yang kedua disebut keadilan prosedural, dan mengacu pada persepsi orang tentang keadilan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang mereka terima (Greenberg, 2009). Bekerja dengan Thibaut dan Walker (1975, 1978) menemukan bahwa individu lebih menerima hasil yang tidak menguntungkan selama proses yang digunakan untuk mengalokasikan hasil tersebut adil. Misalnya, ketika orang memiliki suara atau suara dalam suatu proses, mereka cenderung percaya bahwa itu adil meskipun mereka tidak menerima hasil yang paling adil sebagai hasil dari proses tersebut (Shapiro, 1993). Menurut "efek proses yang adil" (Folger & Cropanzano, 1998), di bawah kondisi proses yang adil (misalnya, prosedur yang konsisten, representatif, tidak memihak), bahkan hasil yang tidak menguntungkan dapat dirasakan oleh individu sebagai adil.

Jenis keadilan ketiga yang diteliti oleh peneliti adalah keadilan interaksional. Karya Bies dan lainnya menemukan bahwa individu menilai keadilan perlakuan interpersonal yang mereka terima selama prosedur pengambilan keputusan dan distribusi hasil (misalnya, Bies, 2005; Bies & Moag, 1986; Bies & Shapiro, 1987). Persepsi keadilan ditemukan lebih tinggi ketika orang percaya bahwa mereka diperlakukan dengan bermartabat dan hormat, dan ketika informasi dibagikan dan penjelasan yang memadai diberikan mengenai alokasi sumber daya penting (Bies, 1987). Awalnya, ada beberapa perdebatan tentang apakah keadilan interaksional berbeda dari keadilan prosedural. Sebagian besar peneliti saat ini percaya bahwa keadilan interaksional dan keadilan prosedural adalah konsep yang berbeda (Ambrose & Arnaud, 2005).

Colquitt (2001) membagi keadilan interaksional menjadi dua komponen terpisah: keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, dan Ng (2001) menyajikan dukungan empiris untuk validitas subdivisi ini. Keadilan informasi mengacu pada persepsi keadilan bahwa pembuat keputusan jujur dan memberikan pembenaran yang memadai untuk keputusan. Orang-orang percaya bahwa mereka adalah bagian penting dari organisasi ketika pejabat meluangkan waktu untuk menjelaskan secara menyeluruh alasan di balik keputusan pengadilan. Keadilan interpersonal mengacu pada memperlakukan orang dengan bermartabat dan hormat. Orang-orang percaya bahwa mereka pantas diperlakukan dengan baik dan merasa bahwa segala sesuatunya tidak adil ketika mereka tidak diperlakukan dengan baik.

Keadilan organisasi adalah bagian penting dari hubungan interpersonal di antara orang-orang di tempat kerja. Karyawan memantau keadilan proses, hasil, dan perlakuan interpersonal dalam organisasi mereka. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi mereka adil, maka empat kebutuhan individu yang penting terpenuhi bagi mereka: kebutuhan akan rasa memiliki, kebutuhan akan arti, kebutuhan akan harga diri yang positif, dan kebutuhan akan kendali (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Keadilan organisasi membantu:

1. Memenuhi keinginan orang akan keterikatan penting dengan orang lain dalam organisasinya,
2. Mendekatkan karyawan dan memiliki rasa bangga yang kuat dalam organisasinya,
3. Memenuhi kebutuhan karyawan akan hal-hal yang harus “dilakukan dengan benar”. ” dan dengan rasa moralitas, dan
4. Memungkinkan karyawan untuk memiliki pandangan yang lebih positif tentang diri mereka sendiri dan siapa mereka di dalam organisasi mereka.

Penelitian keadilan organisasi meneliti apa yang dinilai individu ketika mereka membuat penilaian keadilan. Dua pendekatan berbeda telah digunakan oleh peneliti keadilan organisasi untuk mengidentifikasi objek penilaian keadilan karyawan: (1) **paradigma peristiwa** dan (2) **paradigma entitas sosial** (Choi, 2008). Penelitian dalam paradigma acara berpendapat bahwa karyawan mengevaluasi kewajaran acara tertentu, seperti kenaikan gaji, penilaian kinerja, atau larangan merokok (misalnya, teori keadilan, Folger & Cropanzano, 2001). Di bawah pendekatan ini, orang menilai keadilan dari setiap peristiwa yang terisolasi berdasarkan apa yang seharusnya, akan, atau bisa terjadi pada mereka.

Penelitian dalam paradigma entitas sosial berpendapat bahwa karyawan menilai keadilan organisasi secara keseluruhan (misalnya, keadilan pengawas atau organisasi) (misalnya, teori heuristik keadilan, Lind, 2001). Di bawah pendekatan entitas sosial, orang mengembangkan gagasan tentang tingkat keadilan yang mereka harapkan untuk diterima dari atasan atau dari organisasi secara keseluruhan, dan gagasan ini memandu perilaku dan sikap di masa depan. Pandangan ini berpendapat bahwa orang menetapkan tingkat dasar keadilan yang diharapkan dari seseorang atau entitas dan bahwa garis dasar ini dapat direvisi ke atas atau ke bawah saat peristiwa terungkap. Untuk sebagian besar, keadilan organisasional telah menguji kedua paradigma ini secara terpisah, tanpa upaya integrasi.

Beberapa peneliti telah menyarankan kelemahan dalam memeriksa masing-masing dari tiga atau empat jenis keadilan organisasi secara terpisah (Ambrose & Schminke, 2009).

Sebaliknya, mereka berpendapat untuk penggunaan satu konstruksi keadilan umum. Pandangan mereka adalah bahwa keseluruhan persepsi keadilan karyawan mungkin lebih penting dalam mempengaruhi sikap dan kinerja selanjutnya daripada salah satu dari tiga atau empat jenis keadilan saja.

Kekurangan Teori Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah salah satu bidang yang paling populer dan paling banyak diteliti di bidang organisasi dan manajemen. Namun, keadilan organisasi tidak berjalan tanpa kritik. Pandangan keadilan empat faktor telah ditemukan tidak konsisten dengan beberapa penelitian keadilan. Misalnya, banyak studi penelitian melaporkan korelasi yang sangat tinggi antara keadilan prosedural dan keadilan distributif, yang menunjukkan bahwa bagi beberapa individu, proses dan hasil tidak dilihat sebagai konstruksi yang terpisah dan berbeda. Sebaliknya, beberapa individu mungkin melihat keadilan organisasional dari perspektif satu faktor (Colquitt, 2001). Misalnya, sebuah studi oleh Martocchio dan Judge (1995) menemukan korelasi yang tinggi antara item keadilan prosedural, distributif, dan interaksional sehingga para peneliti menggabungkan ketiganya menjadi satu variabel keadilan organisasional.

Beberapa peneliti (misalnya, Cropanzano & Ambrose, 2001) percaya bahwa keadilan prosedural dan distributif lebih mirip satu sama lain sebagai konstruksi daripada yang ingin dipercaya atau diakui oleh kebanyakan peneliti. Ini mungkin terjadi karena evaluasi prosedural orang mungkin sebagian besar didasarkan pada hasil yang diterima, dan karena satu peristiwa dapat dilihat sebagai proses dalam satu konteks dan sebagai hasil dalam konteks lain. Misalnya, percaya bahwa sistem penilaian kinerja itu adil karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pandangan mereka dapat dilihat sebagai hasil yang adil, meskipun kesempatan untuk menyuarakan keprihatinan seseorang adalah contoh dari proses yang adil.

Masalah yang terus-menerus dan berkelanjutan dalam penelitian keadilan organisasi adalah penggunaan instrumen pengukuran yang tidak konsisten dan buruk. Beberapa studi keadilan organisasi mencoba mengukur satu jenis keadilan yang tampaknya mengukur jenis yang lain (Greenberg, 1990). Misalnya, Fryxell dan Gordon (1989) menggunakan ukuran keadilan distributif (yang menilai kemampuan untuk mengungkapkan gagasan selama prosedur pengaduan) yang biasanya akan digunakan untuk mengukur keadilan prosedural daripada keadilan hasil.

Manfaat Teori Keadilan Organisasi

Karyawan ingin diperlakukan secara adil oleh manajer dan organisasinya; jika mereka tidak diperlakukan dengan adil, maka sikap dan kinerja mereka mungkin terpengaruh secara negatif. Misalnya, karyawan akan menilai keadilan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya penting. Anda dapat meningkatkan persepsi keadilan karyawan terhadap proses ini dengan memberi mereka suara dalam proses pengambilan keputusan, secara konsisten mengikuti dan menerapkan aturan, menggunakan informasi secara akurat dalam proses pengambilan keputusan, memperbaiki kesalahan yang mungkin terjadi selama proses pengambilan keputusan, dan berusaha untuk mencegah dan menjaga dari setiap bias atau prasangka yang mungkin ada.

Persepsi keadilan karyawan kemungkinan besar akan lebih tinggi ketika manajer bertindak adil dalam alokasi sumber daya mereka. Namun, ini mungkin tidak terjadi jika karyawan tidak percaya bahwa seorang manajer itu adil, bahkan jika dia benar-benar adil. Sebagai seorang manajer, Anda tidak hanya harus bersikap adil tetapi juga terlihat adil kepada karyawan (Greenberg, 1988). Anda harus keluar dari cara Anda untuk menunjukkan seberapa adil Anda saat mengalokasikan sumber daya penting, seperti dengan menunjukkan kepada karyawan informasi yang disertakan dan proses yang diikuti yang membuat keputusan hasil adil. Jika karyawan menganggap prosedur tidak adil, maka mereka mungkin menolak seluruh sistem dalam organisasi dan percaya itu tidak adil.

Karyawan peduli tentang bagaimana mereka diperlakukan selama proses pengambilan keputusan alokasi sumber daya. Anda dapat meningkatkan persepsi keadilan karyawan dengan memperlakukan karyawan secara bermartabat dan hormat; menunjukkan kapan, bagaimana, dan informasi apa yang digunakan selama proses pengambilan keputusan; dan memberikan penjelasan yang lengkap dan memadai tentang bagaimana dan mengapa alokasi sumber daya yang penting dilakukan. Karyawan cenderung merasa lebih dihargai ketika seseorang dalam organisasi mereka secara menyeluruh menjelaskan alasan di balik alokasi sumber daya, dan ini dapat menghasilkan sikap dan perilaku karyawan yang lebih produktif.

TEORI 23

TEORI PERILAKU TERENCANA (*Planned Behavior Theory*)

Tema utama dalam teori perilaku terencana adalah bahwa cara terbaik untuk memprediksi dan menjelaskan perilaku seseorang adalah melalui niat perilaku orang tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa (1) orang cenderung berperilaku rasional dan sistematis menggunakan informasi yang tersedia bagi mereka ketika memutuskan untuk bertindak atau tidak bertindak, (2) tindakan orang dipandu oleh motif sadar dan bukan oleh motif tak sadar, dan (3) orang mempertimbangkan implikasi dari tindakan mereka sebelum mereka memutuskan untuk bertindak atau tidak (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975).

Berdasarkan asumsi tersebut, teori ini awalnya disebut teori tindakan beralasan (Ajzen & Fishbein, 1980). Menurut teori, sikap dan norma subyektif seseorang memengaruhi niat perilakunya. Niat perilaku seseorang kemudian mempengaruhi perilakunya. Sikap mengacu pada penilaian yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari perilaku seseorang. Norma subyektif mengacu pada tekanan sosial yang dirasakan dari individu lain untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku. Niat mengacu pada faktor motivasi yang mempengaruhi perilaku seseorang. Niat menunjukkan seberapa besar keinginan seseorang untuk mencoba suatu perilaku, dan seberapa besar upaya yang mungkin dia lakukan terhadap perilaku itu. Secara umum, semakin kuat niat untuk melakukan suatu perilaku, semakin besar kemungkinan seseorang untuk melakukan perilaku tersebut (Ajzen, 1991).

Teori tindakan beralasan memiliki banyak keberhasilan penelitian. Madden, Ellen, dan Ajzen (1992) melaporkan bahwa teori tersebut telah banyak digunakan untuk memodelkan prediksi niat perilaku dan perilaku. Dalam sebuah meta-analisis, Sheppard, Hartwick, dan Warshaw (1988) mencatat bahwa teori tersebut memprediksi niat perilaku dan perilaku dengan cukup baik, dan berguna untuk mengidentifikasi di mana dan bagaimana mengubah perilaku individu.

Penelitian selanjutnya menemukan bahwa variabel penting hilang dari teori tindakan beralasan, yaitu, kontrol perilaku yang dirasakan (PBC). Misalnya, Bandura, Adams, Hardy, dan Howells (1980) memberikan bukti empiris bahwa perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dirinya (persepsi dirinya bahwa ia memiliki kemampuan untuk melakukan suatu perilaku). Atas dasar temuan penelitian ini, PBC ditambahkan ke teori tindakan beralasan, dan teori tersebut berganti nama menjadi teori perilaku terencana (Ajzen, 1985).

Menurut teori, niat perilaku dapat dinyatakan sebagai perilaku hanya jika perilaku itu berada di bawah kendali yang dirasakan individu, artinya orang tersebut menganggap dirinya memiliki kendali penuh atas keputusan untuk melakukan perilaku itu atau tidak (Ajzen, 1991). Misalnya, seseorang mungkin sangat ingin melakukan suatu perilaku, tetapi mungkin tidak memiliki kesempatan atau sumber daya yang diperlukan (misalnya, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, informasi, waktu, uang, peralatan, dan kerja sama orang lain) untuk benar-benar melakukannya (Kuhl, 1985; Liska, 1984; Sarver, 1983; Triandis, 1977). Baik

niat perilaku maupun PBC secara langsung memprediksi kinerja suatu perilaku (Ajzen, 1991, 2001).

Ajzen dan Madden (1986) adalah orang pertama yang benar-benar menguji teori perilaku terencana. Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa sikap, norma subyektif, dan PBC memengaruhi niat berperilaku, yang kemudian memengaruhi kinerja perilaku. Namun, temuan telah dicampur mengenai pengaruh langsung dari PBC pada perilaku. Beberapa penelitian telah menemukan dukungan langsung untuk pengaruh PBC pada perilaku, tetapi yang lain menemukan bahwa PBC hanya mempengaruhi perilaku secara tidak langsung melalui niat. Ajzen dan Madden (1986) menemukan pengaruh langsung PBC pada perilaku dengan persepsi kontrol tingkat rendah, tetapi menemukan pengaruh tidak langsung PBC pada perilaku dengan persepsi kontrol tingkat tinggi.

Ajzen (1991) menulis bahwa kita mungkin berharap motivasi untuk berperilaku dan kontrol yang dirasakan atas perilaku tersebut memiliki efek interaktif pada perilaku. Penelitian sebagian besar tidak menemukan dukungan untuk interaksi semacam itu (Ajzen, 1991; Ajzen & Driver, 1992; Ajzen & Madden, 1986; Beck & Ajzen, 1991; Doll & Ajzen, 1992). Schifter dan Ajzen (1985) menemukan sedikit dukungan signifikan untuk interaksi.

Penelitian telah menunjukkan bahwa hubungan niat-perilaku konsisten, tetapi kekuatannya hanya moderat (Armitage & Conner, 2001; Hagger, Chatzisarantis, & Biddle, 2002). Temuan ini dapat berarti bahwa individu dapat memiliki niat yang kuat tetapi gagal untuk mentransferkannya ke dalam perilaku yang sebenarnya (Harris & Hagger, 2007). Para peneliti telah mencoba menemukan variabel moderator yang dapat membantu memperkuat konversi niat menjadi perilaku: stabilitas temporal (Conner, Sheeran, Norman, & Armitage, 2000), kepuasan kebutuhan (Harris & Hagger, 2007), niat implementasi (Orbell, Hodgkins, & Sheeran, 1997), stabilitas niat (Sheeran, Orbell, & Trafimow, 1999), antisipasi penyesalan dan norma deskriptif (Sheeran & Orbell, 1999; Sheeran & Taylor, 1999), kepribadian (Rhodes, Courneya, & Hayduk, 2002), komponen kemauan pengaturan diri (Orbell, 2003), dan kekuatan dan usia sikap-niat (Hagger et al., 2002).

Para peneliti berpendapat bahwa teori tersebut tidak memperhitungkan semua kemungkinan cara pengaruh sosial dapat diberikan atas niat untuk berperilaku (misalnya, Conner & Armitage, 1998; Terry & Hogg, 1996). Moan and Rise (2006) meneliti tiga jenis pengaruh normatif: norma perintah (persetujuan sosial dan ketidaksetujuan terhadap perilaku orang lain), norma deskriptif (perilaku yang dilakukan orang lain), dan norma moral (perilaku yang benar atau salah untuk dilakukan).

Teori tersebut terus diterapkan pada berbagai topik, seperti pengembangan manajemen (McCarthy & Garavan, 2006), perilaku konsumen (Wang, Hong, & Wei, 2010), e-commerce (Ganesh & Barat, 2010), pesta minuman keras (French & Cooke, in press), dan vaksinasi (Askelson et al., 2010).

Kekurangan Teori Perilaku Terencana

Armitage dan Conner (2001) menawarkan beberapa kritik terhadap teori, sehubungan dengan topik berikut: tindakan yang dilaporkan sendiri, kontrol, niat perilaku, dan norma subyektif. Teori ini cenderung mengandalkan tindakan perilaku yang dilaporkan sendiri. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa laporan diri tentang perilaku tidak dapat

diandalkan dibandingkan dengan ukuran perilaku yang lebih objektif (Armitage & Conner, 1999a, 1999b; Norwich & Rovoli, 1993; Pellino, 1997). Ada kebingungan atas konstruksi PBC dan self-efficacy. Ajzen (1991) berpendapat bahwa PBC dan self-efficacy saling dipertukarkan, tetapi peneliti lain berpendapat sebaliknya (Bandura, 1986, 1992; de Vries, Dijkstra, & Kuhlman, 1988; Terry, 1993). Sejumlah cara berbeda telah digunakan untuk mengukur niat perilaku (Warshaw & Davis, 1985). Faktor norma subyektif telah terbukti menjadi prediktor niat terlemah dalam teori (Godin & Kok, 1996; Sheppard et al., 1988; van den Putte, 1991), sehingga beberapa peneliti sengaja menghapusnya dari analisis mereka. (Sparks, Shepard, & Frewer, 1995). Dukungan yang lemah untuk faktor norma subyektif mungkin hanya karena peneliti hanya menggunakan ukuran item tunggal untuk konstruk.

Dalam sebuah meta-analisis penelitian yang menggunakan teori tersebut, Sutton (1998) melaporkan bahwa teori tersebut hanya menjelaskan antara 40 dan 50 persen varians niat dan antara 19 dan 38 persen varians perilaku. Juga, setelah Sutton mengontrol komponen yang biasa dalam teori, identitas diri ditemukan menjelaskan peningkatan 6 persen dari varians niat, atau 9 persen ketika perilaku masa lalu juga dikontrol (Rise, Sheeran, & Hukkelberg, 2010).

Selain itu, Sutton (1998) menjelaskan sembilan kritik terhadap teori perilaku terencana:

1. Niat dapat berubah seiring waktu;
2. Niat mungkin bersifat sementara (niat yang diungkapkan pada kuesioner mungkin hanya hipotetis dibandingkan dengan kehidupan nyata);
3. Teori tersebut melanggar prinsip kesesuaian (niat dan perilaku harus diukur dengan cara yang sama mengenai tindakan, sasaran, waktu, dan konteks);
4. Teori melanggar korespondensi skala (format skala yang sama biasanya tidak digunakan untuk semua item survei);
5. Teori menggunakan jumlah kategori respons yang tidak sama untuk niat dan perilaku (pertanyaan ya-tidak digunakan untuk beberapa variabel, skor 1-7 untuk yang lain);
6. Ada kesalahan pengukuran acak dalam pengukuran niat dan perilaku;
7. Rentang atau variasi dalam niat atau perilaku dibatasi (kisaran skor mungkin berbeda untuk subjek dibandingkan dengan populasi umum);
8. Distribusi marjinal dari ukuran tidak cocok (kisaran skor variabel yang berbeda digunakan); dan
9. Niat saja mungkin tidak cukup menjadi penyebab perilaku.

Teori ini mengasumsikan bahwa perilaku manusia beralasan, disengaja, dan penuh perhatian. Namun, penelitian lain telah menunjukkan bahwa perilaku malah bisa menjadi mudah, tidak disengaja, tidak terkendali, otomatis, dan sadar atau tidak sadar (Ajzen & Fishbein, 2000; Bargh, 1996; Bargh, Chen, & Burrows, 1996; Posner & Synder, 1975; Wegner & Bargh, 1998). Kraft, Rise, Sutton, dan Roysamb (2005) menyarankan agar penelitian lebih lanjut perlu dilakukan pada PBC. Mereka menemukan bahwa PBC harus dipahami sebagai dua konstruksi yang terpisah namun terkait: self-efficacy dan controllability.

Manfaat Teori Perilaku Terencana

Menurut teori perilaku terencana, cara terbaik untuk menjelaskan atau memprediksi perilaku karyawan adalah dengan melihat niatnya untuk berperilaku. Perilaku karyawan cenderung dipengaruhi oleh tiga jenis pemikiran:

1. keyakinan tentang kemungkinan konsekuensi dari perilakunya,
2. keyakinan tentang harapan normatif orang lain, dan
3. keyakinan tentang hal-hal yang dapat membantu. atau melukai kinerja perilaku (misalnya, peluang, sumber daya, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, informasi, waktu, uang, peralatan, dan kerja sama orang lain), yang menimbulkan perasaan kendali atau kurangnya kendali atas kemampuan untuk melakukan perilaku.

Ketiga jenis pemikiran ini mengarah pada niat karyawan untuk melakukan suatu perilaku; niat ini pada gilirannya memengaruhi apakah karyawan tersebut benar-benar melakukan perilaku tersebut atau tidak.

Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu meningkatkan niat karyawan untuk melakukan perilaku organisasi yang diinginkan. Membantu meningkatkan persepsi karyawan tentang kemungkinan hasil ketika mereka melakukan perilaku tersebut. Tingkatkan persepsi karyawan tentang harapan dan norma perilaku orang lain, seperti pelanggan akan marah jika proyek penting tidak diselesaikan tepat waktu. Bantu karyawan percaya bahwa mereka memiliki kendali atas pelaksanaan tugas yang diinginkan. Misalnya, bicarakan dengan karyawan tentang sumber daya, peralatan, dan dukungan sosial apa yang mereka butuhkan agar berhasil melakukan perilaku yang diinginkan. Secara khusus diskusikan niat perilaku dengan karyawan Anda. Cari tahu perasaan dan harapan mereka tentang melakukan semua tugas organisasi yang diperlukan, dan bekerjalah bersama mereka untuk meningkatkan niat perilaku apa pun yang mungkin lebih rendah dari yang dibutuhkan. Niat karyawan yang lebih tinggi harus diterjemahkan ke dalam tingkat yang lebih tinggi dari perilaku karyawan yang diinginkan.

TEORI 24

TEORI PROSPEK

(Prospect Theory)

Teori prospek mencoba menjelaskan keputusan yang dibuat orang dalam kondisi ketidakpastian dan risiko. Sebelum pengembangan teori, secara umum diyakini bahwa orang mendasarkan keputusan pada "utilitas yang diharapkan" yang dihitung secara rasional dari risiko dan pengembalian berbagai pilihan. Namun, Kahneman dan Tversky (1979; Tversky & Kahneman, 1981, 1992) memberikan bukti kuat bahwa metode pengambilan keputusan aktual orang tidak cenderung mengikuti perhitungan rasional semacam itu.

Markowitz (1952) mengemukakan gagasan bahwa objek pilihan dalam pengambilan keputusan adalah prospek yang dapat didefinisikan sebagai potensi keuntungan atau kerugian. Gagasan ini adalah landasan teori prospek Kahneman dan Tversky (1979).

Ada empat komponen penting dalam teori prospek. Pertama, ketika orang harus memilih di antara prospek, mereka biasanya membingkai pilihan mereka sebagai keuntungan atau kerugian relatif terhadap beberapa titik referensi, standar internal yang digunakan orang untuk membandingkan nilai tujuan dari suatu pilihan. Teori prospek berpendapat bahwa pemilihan titik referensi sangat penting ketika mengevaluasi opsi. Orang akan mengklasifikasikan suatu opsi sebagai sesuatu yang positif ketika nilai opsi lebih besar dari titik referensi, atau sebagai sesuatu yang negatif ketika nilai opsi lebih kecil dari titik referensi. Menariknya, opsi tertentu dapat dibingkai sebagai positif atau negatif, sehingga dalam satu kasus opsi dapat dilihat sebagai positif, tetapi dalam kasus lain, opsi yang sama dapat dilihat sebagai negatif.

Pilihan yang disajikan secara positif, atau dibingkai, cenderung menurunkan kemungkinan seseorang akan melihat sesuatu sebagai sesuatu yang netral nilainya. Namun, pilihan berbingkai negatif cenderung meningkatkan kemungkinan bahwa seseorang akan melihat sesuatu sebagai nilai netral (Highhouse & Paese, 1996). Misalnya, membingkai kebijakan baru sebagai kerugian (10 persen akan mengakibatkan pengangguran) cenderung menempatkan orang di domain negatif. Namun, membingkai kebijakan baru sebagai keuntungan (yang akan menghasilkan 90 persen lapangan kerja) cenderung menempatkan orang pada domain positif. Jika suatu hasil dibingkai sebagai kerugian, maka orang akan cenderung mengambil lebih banyak risiko untuk menghindari hasil negatif tersebut dibandingkan dengan ketika hasil yang sama dibingkai sebagai keuntungan. Gagasan bahwa membingkai suatu hasil dapat memengaruhi tingkat risiko yang diterima selanjutnya mengejutkan karena dua alasan (Mercer, 2005). Idealnya, orang harus memperhatikan total kekayaan mereka atau keuntungan dan kerugian mereka secara keseluruhan, bukan hanya pada perubahan kekayaan relatif terhadap beberapa titik referensi yang ditetapkan secara sewenang-wenang. Selain itu, sikap orang terhadap risiko tidak boleh terlalu ditentukan oleh apakah mereka memikirkan tentang potensi keuntungan atau kerugian sesaat. Padahal, menurut teori prospek, orang cenderung mengikuti ide-ide ini saat mengambil keputusan.

Komponen kedua dalam teori prospek adalah fungsi nilai subjektif (Kahneman & Tversky, 1979). Menurut teori prospek, pilihan keputusan dikaitkan dengan nilai subyektif bagi pembuat keputusan yang dapat dinyatakan sebagai penyimpangan positif atau negatif (yaitu keuntungan atau kerugian) dari titik acuan netral pembuat keputusan (yang memiliki nilai subyektif) dari nol). Fungsi nilai subjektif berbentuk S: cekung pada domain positif (di atas titik referensi) dan cembung pada domain negatif (di bawah titik referensi).

Komponen ketiga dalam teori prospek adalah bahwa individu menunjukkan kecenderungan ke arah penghindaran risiko saat menghadapi keuntungan dan menunjukkan kecenderungan ke arah pencarian risiko saat menghadapi kerugian (Kahneman & Tversky, 1979). Selain itu, ketika orang dipaksa untuk membuat pilihan dalam situasi di mana mungkin ada kerugian, orang cenderung memilih situasi dengan kemungkinan kerugian (di mana ada kemungkinan kerugian dapat terjadi) daripada situasi dengan kerugian yang pasti (dimana kerugian pasti akan terjadi). Komponen keempat dalam teori prospek adalah bahwa probabilitas yang lebih rendah mengalami kelebihan berat badan dan probabilitas yang lebih tinggi mengalami underweight (Rieger & Wang, 2006; Tversky & Kahneman, 1992; Wakker, 2003). Overweighting probabilitas rendah dapat berkontribusi pada daya tarik asuransi, perjudian, dan lotere (Kahneman & Tversky, 1979).

Kekurangan Teori Prospek

Formulasi asli teori prospek memiliki dua masalah utama. Pertama, penilaian nilai berurusan dengan keuntungan dan kerugian dan bukan tingkat aset akhir. Kedua, teori tersebut pada dasarnya hanya memeriksa satu keputusan pada satu waktu, dan tidak menangani dengan baik akumulasi hasil dan pengalaman. Untuk menjelaskan masalah ini, Tversky dan Kahneman (1992) mengembangkan versi baru dari teori prospek yang disebut teori prospek kumulatif. Teori prospek kumulatif memperluas model asli ke prospek yang tidak pasti dan berisiko dengan sejumlah hasil.

Satu masalah dengan penyelidikan teori prospek adalah bahwa prospek keputusan dibatasi menjadi negatif atau positif, tetapi tidak tercampur. Kahneman dan Tversky (1979) tidak menyajikan masalah kepada subjek dan meminta mereka untuk memutuskan apakah mereka memandang masalah tersebut lebih positif, lebih negatif, atau netral. Sebaliknya, para peneliti memaksa subjek untuk percaya bahwa masalahnya positif atau negatif.

Levy dan Levy (2002) melakukan penelitian dengan prospek campuran (baik positif maupun negatif) dan menemukan bahwa fungsi utilitas subjektif mengikuti bentuk S terbalik, yang merupakan kebalikan dari bentuk S yang didukung oleh teori prospek. Dalam studi mereka, Levy dan Levy menemukan bahwa 62 hingga 76 persen subjek tidak dapat dicirikan mengikuti fungsi nilai subjektif berbentuk S.

Para peneliti biasanya menyelidiki bentuk fungsi nilai subjektif dengan memeriksa hanya bagian positif atau negatif dari rentang (Swalm, 1966; Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1992). Pendekatan ini mungkin menghadirkan subjek dengan situasi yang tidak realistis. Dalam kehidupan nyata, hampir semua investasi, seperti saham, obligasi, opsi, dan real estat, memberi individu hasil yang luas dan tidak pasti.

Teori prospek berpendapat bahwa ketika dihadapkan dengan prospek berisiko yang hasil yang mungkin biasanya baik, maka orang cenderung menghindari risiko. Sebaliknya, ketika dihadapkan dengan prospek berisiko yang kemungkinan hasilnya buruk, maka orang cenderung mencari risiko. Namun, kecenderungan ini tidak didukung dengan baik oleh sejarah. Misalnya, sebagian besar inovasi dan perubahan organisasi cenderung tidak dihasilkan oleh kesengsaraan (March & Shapira, 1987).

Perilaku pengambilan risiko cenderung tidak terkait dengan kesulitan dengan cara sederhana yang disarankan oleh teori prospek. Kanfer (1990) menunjukkan bahwa teori prospek gagal memasukkan waktu sebagai variabel. Menanggapi kritik ini, peneliti lain telah mengusulkan variasi teori prospek yang mencakup fungsi waktu (Steel & Konig, 2006).

Manfaat Teori Prospek

Teori prospek mengkaji keputusan yang dibuat orang dalam berbagai kondisi risiko atau prospek yang diharapkan. Mengambil risiko adalah bagian penting dari kegiatan manajerial. Risiko paling sering digambarkan sebagai pencerminan distribusi hasil yang mungkin terjadi, kemungkinannya, dan nilai subjektifnya. Saat membuat keputusan, dan ketika semua faktor dianggap konstan, pembuat keputusan cenderung lebih memilih pengembalian yang diharapkan lebih besar daripada yang lebih kecil. Secara umum, manajer juga cenderung memilih risiko yang lebih kecil daripada risiko yang lebih besar, asalkan faktor lain dianggap konstan. Secara keseluruhan, manajer mengharapkan kompensasi atas kemungkinan varian yang lebih besar dalam pengembalian yang diharapkan atas investasi mereka.

Sikap terhadap risiko biasanya digambarkan sebagai properti yang stabil dari seorang individu, biasanya terkait dengan aspek tertentu dari kepribadian, budaya, dan motivasi untuk berprestasi. Namun, sejumlah variabel, seperti suasana hati dan cara masalah dibingkai, juga mempengaruhi persepsi dan sikap terhadap risiko (Tversky & Kahneman, 1981). Ketika berhadapan dengan alternatif berisiko yang hasil yang mungkin umumnya positif, orang tampaknya menghindari risiko. Namun, ketika berhadapan dengan alternatif berisiko yang hasil yang mungkin umumnya negatif, orang tampaknya mencari risiko (Kahneman & Tversky, 1979).

Dalam teori pengambilan keputusan tradisional, individu harus melakukan trade-off antara risiko dan pengembalian yang diharapkan. Manajer yang menghindari risiko cenderung memilih tingkat risiko rendah dan mungkin mengorbankan beberapa hasil yang diharapkan untuk mengurangi variasi hasil potensial. Manajer yang mencari risiko cenderung memilih tingkat risiko tinggi dan mungkin mengorbankan beberapa hasil yang diharapkan untuk meningkatkan potensi pengembalian atas investasi mereka. Teori tersebut mengasumsikan bahwa pembuat keputusan selalu menghitung tingkat risiko dan kemudian memilih di antara kemungkinan kombinasi pengembalian risiko yang tersedia bagi mereka. Namun, pada kenyataannya, pembuat keputusan mungkin tidak benar-benar berperilaku seperti ini.

Anda harus menyadari bahwa karyawan Anda biasanya dapat menggunakan status quo sebagai titik referensi untuk menentukan domain mereka saat mengambil keputusan. Jika karyawan senang dengan keadaannya, maka karyawan tersebut akan cenderung melihat opsi sebagai potensi kerugian. Jika karyawan tidak senang dengan keadaannya, maka karyawan

tersebut akan cenderung melihat opsi sebagai keuntungan potensial, yang dapat memengaruhi tindakan yang mereka ambil sebagai hasilnya.

Perhatikan baik-baik bagaimana Anda membingkai keputusan saat mempresentasikannya kepada karyawan. Apakah masalah dibingkai sebagai positif atau negatif dapat secara signifikan memengaruhi tingkat risiko yang mungkin dirasakan karyawan dan dapat berdampak besar pada tindakan yang mungkin diambil karyawan sebagai akibat dari tingkat risiko yang dirasakan.

Ketika karyawan berusaha menghindari kerugian, mereka dapat mengambil tindakan yang lebih berisiko untuk menghindari kerugian yang diantisipasi seluruhnya, daripada mengambil pilihan yang kurang berisiko hanya untuk meminimalkan kerugian mereka. Anda sendiri mungkin menemukan bahwa Anda cenderung mencari risiko ketika kerugian tidak serius, tetapi menolak risiko ketika potensi kerugian menjadi besar dan menghancurkan.

Bantu karyawan Anda membuat keputusan yang lebih baik dengan bekerja bersama mereka untuk membantu mereka melihat tingkat risiko secara realistis. Periksa dengan mereka untuk melihat apakah mereka memiliki kecenderungan alami untuk melihat masalah sebagai potensi positif atau negatif (gelas setengah penuh atau setengah kosong), yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka memandang tingkat risiko dan memutuskan apakah akan mengambil tindakan atau tidak. Jika karyawan cenderung selalu melihat situasi sebagai positif atau negatif, bekerjalah dengan mereka untuk membantu mereka memperluas pandangan tentang masalah yang mereka hadapi di tempat kerja.

Manajer cenderung mencari alternatif dalam pengambilan keputusan yang membantu mereka memenuhi target dan menghindari risiko, daripada menilai atau menerima risiko (March & Shapira, 1987). Manajer cenderung percaya pada kemampuan mereka untuk mengendalikan peluang melalui kontrol organisasi dan insentif yang membantu mereka mengelola dan mengurangi risiko jika memungkinkan, yang terkadang dapat membuat mereka kesulitan.

Jangan melebih-lebihkan kemampuan Anda untuk mengalahkan peluang. Alih-alih, akui potensi risiko pengambilan keputusan Anda dan buat keputusan terbaik yang Anda bisa.

TEORI 25

TEORI KONTRAK PSIKOLOGIS *(Psychological Contract Theory)*

Ketika karyawan bergabung dengan organisasi, perjanjian kerja sering dibuat antara organisasi dan karyawan. Ketentuan perjanjian kerja ini mencakup apa yang akan dilakukan karyawan dan apa yang akan diterima karyawan, dan apa yang akan dilakukan organisasi dan apa yang akan diterima organisasi sebagai imbalannya. Ketika perjanjian kerja ini ditulis, itu disebut kontrak hukum. Namun, ketika perjanjian pertukaran ini tidak tertulis, itu disebut kontrak psikologis. Sama seperti dalam kontrak legal, dalam kontrak psikologis, karyawan berharap menerima sesuatu dari organisasi mereka sebagai imbalan atas tindakan yang mereka lakukan atau kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan mereka. Karyawan cenderung membentuk keyakinan dan harapan ini secara otomatis.

Sebuah kontrak psikologis telah didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kesepakatan pertukaran antara dirinya dan pihak lain (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1965). Keyakinan ini terbentuk sebagai akibat dari janji implisit atau eksplisit yang dibuat antara pihak-pihak, seperti ketika perusahaan menawarkan kesempatan kerja kepada karyawan. Selain itu, keyakinan ini mencakup pertimbangan yang telah ditawarkan sebagai imbalan atas janji (seperti menerima posisi atau melepaskan tawaran pekerjaan lain), yang secara perseptual mengikat karyawan dan organisasi bersama (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Kontrak psikologis bersifat abadi. Begitu persepsi muncul, mereka cenderung tetap dan berkembang seiring waktu. Kontrak psikologis didasarkan pada janji yang dirasakan. Janji-janji ini dapat berupa komunikasi niat atau tindakan masa depan, seperti dokumen tertulis, diskusi, dan kebijakan dan praktik organisasi (Rousseau, 1989; Rousseau & Greller, 1994; Morrison & Robinson, 1997).

Kontrak psikologis bervariasi dalam kekuatan dan keumuman (Rousseau, 1990, 1995; Rousseau & McLean Parks, 1993). Beberapa kontrak mungkin sederhana dan berjangka pendek; yang lain mungkin rumit dan berjangka panjang. Keyakinan karyawan tentang kontrak psikologis dibentuk oleh faktor prakerja (seperti motif dan nilai), pengalaman di tempat kerja (seperti orientasi, sosialisasi, dan pelatihan), dan aspek sosial dan budaya yang lebih luas dari komunitas atau negara (seperti norma). dan nilai-nilai (Dabos & Rousseau, 2004).

Kontrak psikologis bersifat istimewa. Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki seperangkat istilah uniknya sendiri dalam hubungan pertukarannya dengan organisasi (Rousseau, 1995). Harapan yang dipegang oleh satu pihak mungkin tidak dimiliki oleh pihak lain. Pertukaran harapan mungkin berbeda untuk masing-masing pihak karena miskomunikasi, interpretasi yang berbeda, dan kompleksitas dan ambiguitas kewajiban diasumsikan. Pekerja di perusahaan yang sama dengan bos yang sama dapat memiliki keyakinan yang berbeda mengenai kewajiban mereka dalam kontrak psikologis (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

Kontrak psikologis idealnya dianggap sebagai kesepakatan bersama (Dabos & Rousseau, 2004). Seorang individu dan organisasi berperilaku berdasarkan pemenuhan janji yang dibuat antara organisasi dan karyawan (misalnya, Argyris, 1960; Blau, 1964; Rousseau, 1989). Misalnya, seorang karyawan mungkin bekerja keras untuk sebuah organisasi selama beberapa tahun dengan harapan bahwa organisasi tersebut akan berusaha untuk mempromosikan karyawan tersebut sebagai imbalan atas kerja kerasnya.

Kontrak psikologis idealnya merupakan kesepakatan timbal balik (Dabos & Rousseau, 2004). Timbal balik mengacu pada kesepakatan antara karyawan dan organisasi tentang ketentuan perjanjian pertukaran. Kedua belah pihak setuju bahwa komitmen dan kontribusi yang dibuat oleh satu pihak mewajibkan pihak lain untuk komitmen dan tanggung jawabnya.

Kontrak psikologis sebagian besar telah digunakan untuk menggambarkan hubungan yang dirasakan antara organisasi dan karyawannya, dan juga dengan pekerja kontingen (McLean Parks, Kidder, & Gallagher, 1998), di antara manajer menengah (Hallier & James, 1997), dan antara manajer menengah (Hallier & James, 1997), karyawan dan pelanggan (McGaughey & Liesch, 2002). Namun, pekerjaan baru-baru ini telah meneliti interaksi kewajiban pekerja-majikan.

Kontrak psikologis sering dikategorikan menjadi empat jenis: transaksional, relasional, seimbang, dan transisional (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994). Kontrak transaksional berfokus pada pertukaran moneter atau ekonomi yang tinggi. Jenis kontrak psikologis ini cenderung terbatas durasinya dengan persyaratan kinerja yang ditentukan dengan baik. Misalnya, karyawan bekerja keras dengan imbalan kompensasi dan tunjangan yang memadai serta lingkungan kerja yang aman (Thompson & Bunderson, 2003). Kontrak relasional berfokus pada pertukaran ekonomi dan sosioemosional yang bersifat jangka panjang dan didasarkan pada rasa saling percaya dan loyalitas, dengan persyaratan kinerja yang tidak lengkap atau ambigu. Kontrak relasional lebih cenderung bertahan lama, hubungan terbuka yang berfokus pada kepuasan, loyalitas, dan komitmen bersama. Kontrak seimbang memadukan fitur kontrak transaksional dan relasional. Kontrak seimbang bersifat jangka panjang dan berakhir terbuka dengan persyaratan kinerja yang ditentukan dengan baik, dan kontrak tersebut berubah seiring waktu. Kontrak transisi adalah kontrak “tanpa jaminan” yang berdurasi jangka pendek dengan sedikit atau tanpa tuntutan kinerja atau insentif yang eksplisit.

Salah satu asumsi utama dalam teori kontrak psikologis adalah pilihan individu. Baik individu maupun organisasi berpartisipasi secara bebas dalam pertukaran, dan keduanya secara sukarela setuju untuk terikat pada arah dan tindakan tertentu (Rousseau, 1995). Tidak ada pihak yang dipaksa atau dipaksa untuk mematuhi pengaturan pertukaran. Kedua belah pihak bebas untuk meninggalkan situasi pertukaran jika mereka menginginkannya.

Karyawan dapat secara mental memperoleh ketentuan kontrak psikologis mereka dalam tiga cara utama (Rousseau, 1995). Pertama, karyawan dapat menerima informasi melalui komunikasi dengan rekan kerja, penyelia, dan karyawan lain tentang harapan, kewajiban, dan hasil dengan organisasi. Kedua, karyawan dapat memperoleh informasi tentang ketentuan kontrak psikologis dengan mengamati orang lain dalam organisasi. Ketiga,

organisasi dapat memberikan informasi formal tentang ketentuan kontrak psikologis melalui sistem kompensasi dan tunjangan, tinjauan kinerja, dan penyesuaian kompensasi.

Kekurangan teori kontrak psikologis

Teori kontrak psikologis bukannya tanpa kritik. Misalnya, Guest (1998) mengutip sejumlah masalah dengan teori tersebut. *Pertama*, kontrak psikologis mungkin bukan teori atau ukuran. Sebaliknya, mereka mungkin merupakan konstruksi hipotetis yang diambil secara tidak tepat dari literatur hukum. Tamu bertanya-tanya apakah metafora hukum itu tepat. Untuk kontrak hukum, ketentuannya dinyatakan secara terbuka, tetapi untuk kontrak psikologis, ketentuannya hanya ada dalam pikiran salah satu pihak. Jika persyaratannya tidak terbuka untuk kedua belah pihak, lalu apakah kesepakatan itu benar-benar ada?

Kedua, kontrak psikologis sulit untuk didefinisikan, dan telah didefinisikan secara berbeda oleh berbagai sarjana. Kontrak psikologis mungkin tentang persepsi, harapan, keyakinan, janji, dan kewajiban. Kegagalan untuk memenuhi harapan mungkin berbeda dengan kegagalan untuk memenuhi kewajiban.

Ketiga, tidak banyak yang diketahui tentang karyawan mana yang memiliki kontrak psikologis dan mana yang tidak. Selain itu, tidak banyak yang diketahui tentang bagaimana kontrak psikologis berkembang, dan apakah bagi beberapa karyawan kontrak tersebut tidak berkembang sama sekali.

Keempat, jika kontrak hukum adalah antara dua pihak yang disebutkan secara khusus dalam perjanjian, dalam kontrak psikologis, para pihak cenderung satu karyawan dan seluruh organisasi. Memperlakukan seluruh organisasi sebagai “pihak” dalam kontrak mungkin tidak tepat; ini telah disebut sebagai antropomorfisasi seluruh organisasi.

Kelima, peneliti belum membuat daftar dimensi kunci yang lengkap dalam kontrak psikologis. Rousseau (1995) menyebutkan dimensi persyaratan kinerja. Rousseau dan McLean Parks (1993) mencantumkan lima dimensi: stabilitas, ruang lingkup, berwujud, fokus, dan kerangka waktu.

Keenam, sedikit yang diketahui tentang isi spesifik dari kontrak psikologis. Masalah ini menjadi perhatian khusus karena para peneliti lebih lanjut mengeksplorasi bagaimana kontrak psikologis berubah dan dinegosiasi ulang dari waktu ke waktu.

Ketujuh, sedikit yang diketahui tentang konsep pelanggaran kontrak dan bagaimana seharusnya diukur. Apakah pelanggaran kontrak hanyalah ingkar janji, harapan yang tidak terpenuhi, kewajiban yang tidak terpenuhi, atau konsep lainnya?

Singkatnya, meskipun teori kontrak psikologis memiliki banyak kekuatan dan keuntungan untuk teori manajemen, ia juga telah menerima kritik dan kritik yang perlu diselesaikan agar teori dapat maju.

Keuntungan Teori kontrak psikologis

Teori kontrak psikologis meneliti keyakinan pertukaran yang dimiliki karyawan tentang organisasi mereka. Karyawan cenderung secara otomatis membentuk keyakinan dan harapan tidak tertulis tentang apa yang seharusnya mereka dapatkan dari organisasi mereka sebagai imbalan atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Seringkali persepsi ini tidak dibagi dengan organisasi, tetapi hanya ada dalam pikiran karyawan. Akibatnya, organisasi mungkin tidak memberikan hasil yang diharapkan karyawan. Jika karyawan tidak menerima

hasil yang mereka harapkan dari organisasi mereka dalam kontrak psikologis mereka, maka sikap dan perilaku karyawan yang rendah dapat terjadi.

Untuk mengurangi kemungkinan kekecewaan karyawan, bicarakan dengan karyawan Anda tentang harapan tidak tertulis mereka tentang apa yang akan mereka berikan dan terima dari organisasi. Jika memungkinkan, bagikan ekspektasi tidak tertulis organisasi terhadap karyawan dan apa yang diperkirakan dapat diberikannya sebagai imbalan. Ketika situasi memungkinkan, bantulah organisasi memenuhi harapan karyawan yang tidak tertulis. Tetapi jika situasi seperti itu tidak memungkinkan, bekerjalah dengan karyawan Anda untuk mengubah atau menegosiasikan ulang keyakinan pertukaran tidak tertulis mereka tentang organisasi, sehingga harapan mereka kemudian dapat terpenuhi.

TEORI 26

TEORI BERBASIS SUMBER DAYA (*Resource-Based Theory*)

Teori berbasis sumber daya meneliti perbedaan kinerja organisasi berdasarkan sumber daya mereka (Peteraf & Barney, 2003). Teori ini membuat dua asumsi utama: (1) organisasi dalam suatu industri mungkin berbeda dalam sumber dayanya, dan (2) sumber daya ini mungkin tidak bergerak dengan sempurna di seluruh organisasi, sehingga perbedaan organisasi dalam sumber daya dapat bertahan lama (Barney, 1991). Teori berusaha untuk menjelaskan bagaimana organisasi mempertahankan posisi yang unik dan berkelanjutan dalam lingkungan yang kompetitif (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003). Ini berfokus pada perbedaan berbasis efisiensi, bukan pada cara lain di mana organisasi bisa berbeda, seperti kekuatan pasar, kolusi, atau perilaku strategis (Peteraf & Barney, 2003).

Ide sentral dalam teori berbasis sumber daya adalah bahwa organisasi bersaing dengan yang lain atas dasar sumber daya dan kemampuan mereka (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Pesaing organisasi dapat diidentifikasi dengan kesamaan produk, sumber daya, kemampuan, dan pengganti mereka (Peteraf & Bergen, 2003). Teori tersebut mengasumsikan bahwa keputusan organisasi untuk memilih dan mengakumulasi sumber daya secara ekonomi rasional dan tunduk pada informasi yang terbatas, bias dan prasangka, dan ambiguitas kausal (Oliver, 1997). Ambiguitas kausal berarti bahwa tidak diketahui secara pasti bagaimana sumber daya menghasilkan kinerja di atas rata-rata untuk suatu organisasi.

Sumber daya didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dapat dianggap sebagai kekuatan bagi suatu organisasi (Wernerfelt, 1984). Sumber daya termasuk aset berwujud atau tidak berwujud yang terikat secara semipermanen dengan organisasi (Caves, 1980). Contoh sumber daya meliputi nama merek; pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan; permesinan dan teknologi; modal; kontrak; dan prosedur dan proses yang efisien (Wernerfelt, 1984). Sumber daya organisasi dipandang sebagai kekuatan yang membantu organisasi untuk lebih bersaing dan mencapai visi, misi, strategi, dan tujuan (Porter, 1981). Kemampuan awalnya dilihat sebagai jenis sumber daya, tetapi penelitian selanjutnya memisahkan kedua konsep tersebut. Kemampuan tidak dapat diamati dan oleh karena itu tidak berwujud, tidak dapat dinilai, dan hanya bergerak sebagai bagian dari unit tempatnya berada (Makadok, 2001).

Posisi yang diinginkan untuk sebuah organisasi adalah menciptakan situasi sumber daya yang unik yang membuatnya lebih sulit bagi para pesaingnya untuk bersaing (Wernerfelt, 1984). Posisi kompetitif organisasi relatif terhadap organisasi lain didasarkan pada kumpulan sumber daya dan hubungan yang unik (Rumelt, 1974). Sebuah organisasi memiliki keunggulan kompetitif ketika menggunakan strategi penciptaan nilai yang menguntungkan yang tidak digunakan oleh organisasi pesaing (Barney, 1991). Jika organisasi pesaing tidak dapat mempelajari strategi tersebut dan menirunya, maka organisasi tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage/SCA*).

SCA organisasi berasal dari sumber daya dan kemampuan yang dikontrol organisasi yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak dapat diganti (VRIN) (Barney, 1991). Sumber daya berharga ketika membantu organisasi menciptakan atau menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Sumber daya jarang terjadi ketika lebih banyak organisasi menginginkan sumber daya daripada yang dapat diperolehnya. Sumber daya tidak dapat ditiru dan tidak dapat diganti ketika tidak bergerak dan mahal untuk ditiru atau ditiru. Suatu organisasi harus memiliki kemampuan untuk menyerap dan memanfaatkan sumber dayanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney & Clark, 2007; Conner, 1991).

Asumsi utama dalam teori berbasis sumber daya adalah bahwa ia berfokus pada tingkat perusahaan, atau tingkat bisnis, analisis (Peteraf & Barney, 2003). Teori ini berfokus pada sumber daya dan kemampuan yang dikendalikan oleh suatu organisasi yang mendasari perbedaan kinerja antar organisasi. Resource-based theory berbeda dengan teori lain yang berfokus pada level dyad (bos dan supervisi), level grup, atau level industri. Selain itu, teori berbasis sumber daya bukanlah pengganti alat analitik tingkat industri lainnya.

Teori ini berfokus pada perbedaan kinerja di seluruh perusahaan. Perbedaan kinerja dipandang sebagai perbedaan laba yang disebabkan oleh sumber daya yang memiliki tingkat efisiensi yang berbeda (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Sumber daya yang unggul memungkinkan organisasi untuk menghasilkan produk yang lebih baik dan memuaskan pelanggan secara lebih memadai daripada dengan sumber daya yang lebih rendah. Efisiensi organisasi berarti bahwa perusahaan memiliki biaya yang lebih rendah dan dapat menciptakan nilai dan manfaat bersih yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak efisien. Efisiensi diukur dalam hal manfaat bersih, atau manfaat bagi organisasi yang tersisa setelah biaya perusahaan dikurangi.

Keuntungan dan kerugian kompetitif yang berkelanjutan dapat terjadi segera, seperti melalui pembelian, atau dapat berkembang selama periode waktu tertentu (Helfat & Peteraf, 2003). Resource-based theory awalnya tidak berfokus pada apakah sumber daya bersifat statis atau berubah. Namun, perhatian penelitian yang lebih baru berfokus pada bagaimana sumber daya berubah, beradaptasi, dan berkembang dari waktu ke waktu. Misalnya, penelitian telah meneliti bagaimana organisasi mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan mereka dalam menanggapi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Penelitian juga meneliti bagaimana sumber daya dan kemampuan dapat mengikuti siklus hidup yang dinamis di mana mereka tumbuh dari lahir sampai mati (misalnya, Helfat & Peteraf, 2003).

Kekurangan Teori Berbasis Sumberdaya

Teori berbasis sumber daya sangat sederhana dan memiliki validitas langsung; ide intinya menarik dan mudah diajarkan dan dipahami (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Namun, teori ini banyak dikritik karena banyak kelemahannya. Teori tidak memiliki implikasi manajerial (Priem & Butler, 2001). Teori tersebut hanya memberitahu manajer untuk mendapatkan sumber daya VRIN, tetapi tidak memberitahu manajer bagaimana melakukannya (Conner, 2002; Miller, 2003). Teori ini juga mengasumsikan bahwa manajer

memiliki kendali penuh atas sumber daya mereka atau dapat memprediksi nilai sumber daya di dalam masa depan.

Banyak peneliti berpendapat bahwa teori tersebut pada dasarnya bersifat tautologis (misalnya, Bromiley & Fleming, 2002; Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009; Priem & Butler, 2001). Beberapa berpendapat bahwa teori berbasis sumber daya mendefinisikan, daripada berhipotesis, bahwa keunggulan dan kinerja kompetitif yang berkelanjutan adalah hasil dari variasi sumber daya dan kemampuan di seluruh organisasi (Hoopes, Madsen, & Walker, 2003).

Kritik lain adalah bahwa teori berbasis sumber daya yang disconfirming itu sulit. Setiap bukti yang ditemukan mendukung teori bahwa variasi antar organisasi dalam sumber daya dan kemampuan mengarah pada perbedaan kinerja kompetitif yang berkelanjutan. Namun, ketika ditemukan bukti sebaliknya, itu hanya berarti bahwa sumber daya atau kemampuan yang diperiksa tidak memiliki nilai (Hoopes et al., 2003).

Kritik berpendapat bahwa teori tidak memperhatikan konteks atau situasi organisasi (Priem & Butler, 2001). Cara organisasi memperoleh sumber daya atau menyebarkan sumber dayanya tidak lepas dari konteks organisasi (Oliver, 1997).

Teori tersebut tidak terlalu memperhatikan dari mana organisasi memperoleh sumber dayanya (Barney & Clark, 2007). Alasan yang mungkin untuk perbedaan sumber daya organisasi termasuk ketergantungan jalur, kompleksitas sosial, dan ambiguitas kausal. Namun, proses melalui mana organisasi mengembangkan sumber daya mereka layak mendapat perhatian lebih lanjut.

Kritik utama terhadap teori ini adalah bahwa sumber daya dan kapabilitas diperlakukan seolah-olah semuanya sama (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010), seperti apakah statis atau dinamis. Meskipun sumber daya dan kapabilitas telah didefinisikan secara berbeda, mereka pada dasarnya diperlakukan sama, seperti halnya semua jenis sumber daya. Tidak ada perhatian yang diberikan pada bagaimana sumber daya yang berbeda berkontribusi dengan cara yang berbeda pada SCA perusahaan.

Kritikus berpendapat bahwa SCA tidak dapat dicapai. Misalnya, Fiol (2001) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif hanya dapat dicapai sementara karena keterampilan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menciptakan keunggulan strategis terus berubah.

Akhirnya, kritikus berpendapat bahwa sumber daya VRIN tidak diperlukan atau cukup untuk mencapai SCA. Penelitian empiris hanya memberikan dukungan sederhana yang menghasilkan SCA yang diperoleh perusahaan (misalnya, Armstrong & Shimizu, 2007; Newbert, 2007). Ini berarti faktor selain sumber daya VRIN juga harus bertanggung jawab atas perusahaan mendapatkan SCA atau tidak.

Teori berbasis sumber daya

Teori berbasis sumber daya berpendapat bahwa suatu organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan mengendalikan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru secara sempurna, dan tidak dapat diganti. Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu organisasi Anda menggunakan sumber daya secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing Anda dari waktu ke waktu. Bantu organisasi Anda

memahami bagaimana dan mengapa sumber dayanya lebih baik atau lebih buruk daripada pesaing utamanya. Jelajahi cara-cara yang dapat membantu Anda menjadikan sumber daya perusahaan Anda saat ini lebih baik, lebih efisien, dan lebih hemat biaya.

Teori ini juga dapat diterapkan pada Anda sebagai individu. Apa sumber daya yang membuat Anda berharga bagi organisasi Anda? Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kapabilitas, dan kompetensi apa yang Anda miliki yang membuat Anda lebih berharga bagi perusahaan Anda daripada pesaing Anda? Apa tentang Anda yang membuat Anda sangat diperlukan untuk organisasi Anda? Jika Anda kekurangan dalam bidang apa pun, pelatihan dan pendidikan apa yang dapat Anda peroleh yang akan membantu membuat Anda semakin berharga bagi perusahaan Anda?

Terakhir, Anda tidak hanya harus memiliki sumber daya yang berharga bagi perusahaan Anda, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan Anda mengetahui bahwa Anda memilikinya. Temukan cara untuk terus menunjukkan kepada perusahaan Anda betapa berharganya Anda: secara khusus mendokumentasikan seberapa produktif Anda dan seberapa banyak Anda menghemat waktu dan sumber daya perusahaan dibandingkan dengan karyawan lain. Jika Anda dapat menunjukkan nilai Anda kepada perusahaan Anda, maka Anda mungkin bukan orang pertama yang dilepaskan jika masa sulit, karena Anda akan dilihat sebagai sumber daya berharga yang ingin dipertahankan perusahaan untuk waktu yang lama.

TEORI 27

TEORI PERAN

(Resource-Based Theory)

Ide sentral dalam teori peran adalah bahwa orang disosialisasikan atau dikondisikan untuk memainkan peran dengan cara yang membantu mempertahankan masyarakat yang stabil atau tatanan sosial. Teori peran mengkaji (1) perilaku yang merupakan karakteristik orang dalam situasi atau konteks dan (2) berbagai proses yang menghasilkan, menjelaskan, atau memprediksi perilaku tersebut (Biddle, 1979).

Teori peran berisi lima proposisi utama yang mendasari (Biddle, 1979). Pertama, beberapa perilaku terpola dan membentuk peran, dan secara khas dilakukan oleh seseorang dalam situasi atau konteks. Kedua, peran sering kali melibatkan posisi sosial, atau karakteristik dari sekumpulan orang dalam peran yang memiliki kesamaan identitas, seperti peran guru, dokter, atau perawat. Ketiga, peran seringkali memiliki ekspektasi, artinya orang tahu kapan seseorang memainkan peran, sehingga memiliki ekspektasi tentang perilaku apa yang akan dilakukan orang tersebut saat memainkan peran tersebut. Keempat, peran bertahan dari waktu ke waktu karena mereka sering tertanam dalam sistem sosial yang lebih besar. Kelima, orang harus diajari peran, atau disosialisasikan ke dalamnya, dan mungkin menemukan suka atau duka ketika memainkan peran yang berbeda.

Ahli teori dari bidang yang berbeda telah membuat asumsi yang berbeda tentang peran. Linton (1936) melihat peran sebagai status, atau pola perilaku timbal balik yang secara sosial diakui posisinya dengan hak dan kewajiban. Parsons (1951) melihat peran diperkuat melalui sanksi oleh ekspektasi peran masyarakat. Mead (1934) melihat pengambilan peran sebagai pengembangan diri melalui proses sosialisasi. Moreno (1934) menulis tentang bermain peran dan signifikansinya dalam pendidikan dan psikologi. Merton (1957) menulis bahwa posisi, atau status sosial, melibatkan serangkaian peran, atau kumpulan peran, dengan pelengkap hubungan peran. Goffman (1959) melihat peran dari perspektif dramaturgis atau teatral, sebagai bagian yang dimainkan oleh individu.

Teori peran telah mendefinisikan sejumlah istilah penting yang digunakan oleh manajer dalam organisasi. Peran mengacu pada karakteristik perilaku seseorang dalam konteks tertentu. Konflik peran mengacu pada ketidakcocokan di antara berbagai kewajiban masyarakat yang dialami orang, dan dapat terjadi di dalam peran (konflik intrarole) atau di antara mereka (konflik interrole). Ambiguitas peran mengacu pada ketidakpastian yang dialami karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Model peran mengacu pada seseorang yang berfungsi sebagai contoh perilaku yang diikuti orang lain.

Konsep peran paling sering merujuk pada serangkaian perilaku yang diharapkan dari individu dalam kategori sosial tertentu (Montgomery, 1998). Kategori tersebut meliputi posisi (atau status) baik dalam sistem formal maupun informal, seperti ibu dalam keluarga, guru di sekolah, dan perawat di rumah sakit (Biddle & Thomas, 1979). Masyarakat sering menetapkan

peran untuk mencerminkan nilai-nilai sosial yang positif atau negatif, seperti "pekerja keras", "warga negara yang peduli", atau "ayah yang bangga" (Zurcher, 1983).

Para peneliti dalam teori peran sebagian besar mengambil salah satu dari dua perspektif: fungsionalis atau interaksionis (Hilbert, 1981). Perspektif fungsionalis melihat peran sebagai seperangkat ekspektasi perilaku yang ditempatkan masyarakat pada individu yang memainkan peran (Lynch, 2007). Dari perspektif ini, peran adalah jaringan perilaku yang saling terkait yang sesuai untuk seseorang dalam posisi sosial tertentu atau dengan status tertentu (Hilbert, 1981). Ketika seseorang memainkan atau mengambil peran, dia harus menerima serangkaian hak dan tanggung jawab khusus yang datang dengan peran itu (Linton, 1936), seperti dalam "noblesse oblige" (kewajiban dan tanggung jawab publik dari kelas bangsawan). Peran diciptakan oleh masyarakat sebagai sebuah kelompok, dan perilaku yang diharapkan untuk peran cenderung disetujui, seperti seorang dokter mengenakan jas putih, mengajukan pertanyaan kesehatan pribadi yang tidak akan ditanyakan dalam keadaan lain, dan seterusnya.

Perspektif interaksionis berkaitan dengan pembuatan peran, atau penciptaan peran yang berkelanjutan oleh orang-orang melalui interaksi sosial (Turner, 1962). Menurut pendekatan interaksionis, orang terus-menerus menciptakan peran dengan terus-menerus menguji dan menguji ulang kesimpulan mereka tentang apa yang diharapkan orang lain dari seseorang yang memainkan peran itu, dan kemudian bertindak sesuai dengan itu, sehingga menciptakan peran tersebut secara spontan (Hilbert, 1981). Peran dibuat melalui proses negosiasi yang melibatkan interaksi antara seseorang dengan lingkungan sosialnya (McCall & Simmons, 1978).

Penelitian selanjutnya telah mencoba memperluas teori peran di luar perspektif fungsionalis dan interaksionis karena dikotomi telah dilihat sebagai tidak perlu dan tidak produktif (Callero, 1994). Misalnya, peran dapat dilihat sebagai sumber daya untuk agensi dan struktur (Callero, 1994; Collier & Callero, 2005). Menurut perspektif ini, peran bervariasi sesuai dengan dukungan budaya, evaluasi budaya, aksesibilitas sosial, dan kemungkinan situasional. Peran juga memiliki empat kegunaan: mendefinisikan diri, berpikir, bertindak, dan mencapai tujuan politik.

Teori peran cenderung memeriksa hanya satu peran pada satu waktu, atau apa yang disebut "hunian peran tunggal". Peran secara tradisional dianggap sebagai fenomena psikologis yang terpisah, seperti "melepas satu topi dan mengenakan topi lainnya" saat berganti dari satu peran ke peran lainnya (Ashforth & Johnson, 2001). Lynch (2007), bagaimanapun, berusaha untuk memperluas konsep pemberlakuan peran untuk mencakup peran ganda dan tumpang tindih melalui tipologi kognitif yang disebut "penting peran simultan." Tujuan pendekatan ini adalah memasukkan ketegangan di dalam dan di antara peran dengan tradisi normatif masyarakat secara bersamaan. Pendekatan ini mencakup konsep fleksibilitas peran dan permeabilitas peran (Hall & Richter, 1988).

Fleksibilitas peran mengacu pada jam kerja dan lokasi peran. Permeabilitas peran mengacu pada sejauh mana seseorang dapat melakukan satu peran tetapi mengkhawatirkan peran lain (misalnya, bekerja di kantor tetapi mengkhawatirkan masalah di rumah). Pendekatan ini memungkinkan orang bergerak, mengubah, dan menggabungkan batas dan

batasan peran simultan mereka, seperti dari "pelajar" dan "perawat" menjadi "perawat pelajar" dan dari "ibu" dan "karyawan" menjadi "ibu yang bekerja".

Meskipun pengaruh peran telah diuraikan secara informal pada banyak hal, sedikit penelitian telah meneliti formulasi matematis dari konstruksi teori peran. Untuk mengisi kekosongan ini, Montgomery (2005) menggunakan rumus matematika untuk menentukan proses yang melaluinya individu memilih perilaku dan untuk menunjukkan bagaimana pengamat membuat evaluasi dan atribusi tentang individu tersebut berdasarkan perilaku tersebut.

Kekurangan Teori Peran

Kritik terhadap teori peran berpendapat bahwa teori tersebut lemah dalam aspek motivasi perilaku (Biddle, 1979). Teori tersebut tidak menjelaskan dengan baik mengapa orang melakukan perilaku yang diharapkan atau tidak. Biddle berpendapat bahwa komponen motivasional dari teori peran bahkan mungkin tidak diperlukan.

Teori peran telah membahas bagaimana peran membantu menjaga masyarakat dan tatanan sosial. Oleh karena itu, para ahli teori peran tidak mengajukan proposisi sistematis mengenai teori peran dan perubahan sosial (Biddle, 1979). Teori peran mempromosikan konformitas sosial dengan mendukung seperangkat ekspektasi perilaku normatif untuk peran, dan menganjurkan bahwa perilaku ini adalah "cara yang tepat untuk hidup" (Connell, 1987).

Teori peran telah dikritik karena mengubah ideologi sosial menjadi realitas konkret dan menyebutnya peran (Jackson, 1998). Teori peran hanya melanggengkan apa yang disebut ekspektasi perilaku normatif dengan perasaan bahwa mayoritas orang setuju dengan posisi seperti itu. Misalnya, peran "pelatih" memiliki segala macam konotasi yang mungkin atau mungkin tidak mencerminkan perilaku yang sebenarnya dilakukan oleh pelatih.

Teori peran telah dikritik karena merasionalisasi proses sosialisasi pembelajaran peran atau perolehan peran di mana orang mempelajari perilaku apa yang diharapkan dalam peran tertentu. Misalnya, sekolah, gereja, keluarga, dan lembaga sosial membantu mencontohkan perilaku yang sesuai dan dapat diterima yang dipelajari oleh individu. Kritikus berpendapat bahwa ini hanyalah cara mengindoktrinasi orang untuk menerima, mempercayai, dan memberlakukan sesuai dengan norma dan nilai sosial tanpa mempertanyakannya, yang dapat menyebabkan penindasan terus-menerus terhadap beberapa kelompok individu (Callero, 1994; Jackson, 1998).

Teori peran juga telah dikritik karena tidak mengkaji pengalaman subyektif individu saat melakukan peran. Teori ini sebagian besar mengabaikan pengalaman individu yang mencoba mengubah batasan peran mereka dan mencoba mengubah praktik sosial yang ada, dan juga mengabaikan sifat kreatif individu saat mereka beradaptasi dengan lingkungannya setiap hari. Teori peran mengakui bahwa orang merespons perbedaan peran, tetapi tidak memberikan kerangka kerja untuk memeriksa bagaimana orang menciptakan makna dan tujuan bagi kehidupan mereka sendiri.

Manfaat Teori Peran

Teori peran mempelajari proses-proses di mana orang dikondisikan untuk memainkan peran. Teori ini mengkaji perilaku yang merupakan karakteristik dari semua orang yang memainkan peran yang sama, dan mengeksplorasi proses yang menghasilkan, menjelaskan,

dan memprediksi perilaku peran. Ketika karyawan bergabung dengan organisasi, mereka setuju untuk memainkan peran, atau melakukan pekerjaan, untuk organisasi itu. Peran yang mereka mainkan memiliki tugas, tugas, dan tanggung jawab khusus yang diharapkan untuk mereka capai. Seringkali, tugas, kewajiban, dan tanggung jawab itu dijabarkan dalam uraian tugas dan dievaluasi melalui proses penilaian kinerja. Dalam batas-batas tertentu, setiap karyawan dapat membuat perannya sendiri dengan melakukan dengan cara yang unik baginya tetapi juga memenuhi persyaratan pekerjaan.

Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu memperjelas perilaku yang membentuk peran karyawan Anda. Bicaralah dengan karyawan Anda tentang ekspektasi peran mereka untuk memastikan bahwa mereka jelas tentang apa yang seharusnya mereka lakukan dan kapan mereka seharusnya melakukannya. Pastikan tidak ada keraguan, atau ambiguitas peran apa pun, tentang perilaku yang diperlukan dalam peran individu karyawan dan bagaimana karyawan akan dievaluasi. Selain itu, berbicaralah dengan karyawan lain yang bekerja dengan karyawan tersebut untuk memastikan bahwa mereka juga memahami peran karyawan tersebut, sehingga tidak ada kebingungan atau ketidakpastian peran.

Tugas Anda sebagai manajer adalah memastikan bahwa karyawan Anda tidak memiliki konflik peran. Konflik peran mengacu pada tuntutan yang bertentangan pada waktu dan perhatian karyawan Anda. Konflik peran dapat menyebabkan stres yang tidak perlu bagi karyawan dan dapat menurunkan kinerja pekerjaan. Bicarakan dengan karyawan Anda tentang konflik peran yang mereka alami dalam pekerjaan mereka (konflik intrarole) dan di antara berbagai peran yang mereka mainkan (konflik interrole), dan bekerjalah dengan mereka untuk mengurangi konflik jika memungkinkan. Bantu karyawan Anda menemukan panutan yang sesuai di organisasi Anda, karyawan berkinerja terbaik yang dapat mereka identifikasi dan pelajari.

TEORI 28

TEORI PENENTUAN NASIB SENDIRI (*Self-Determination Theory*)

Teori penentuan nasib sendiri mengkaji sejauh mana perilaku seseorang adalah motivasi diri atau penentuan nasib sendiri. Ketika orang memenuhi kebutuhan dasarnya, maka mereka cenderung memiliki tingkat kinerja, kesehatan, dan kesejahteraan yang lebih tinggi dibandingkan dengan ketika mereka tidak memenuhi kebutuhan dasarnya.

Kebutuhan dasar adalah kekosongan atau kesenjangan yang dirasakan yang dapat mengarah pada kesehatan dan kesejahteraan ketika puas atau patologi dan sakit ketika tidak puas atau diisi. Kebutuhan dasar dapat bersifat fisiologis (Hull, 1943), seperti udara, makanan, dan air, atau dapat bersifat psikologis, seperti cinta, rasa hormat, dan penghargaan. Teori penentuan nasib sendiri berpendapat bahwa orang harus terus-menerus memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar — untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan — sepanjang hidup mereka untuk mencapai tingkat fungsi yang optimal dan untuk mengalami pertumbuhan dan kesejahteraan pribadi yang berkelanjutan (Deci & Ryan, 2000a; Ryan & Deci, 2000a; Ryan & Frederick, 1997).

Kebutuhan otonomi mengacu pada kebutuhan orang untuk percaya bahwa mereka memilih tindakan mereka sendiri, seperti memulai, mengatur, dan mempertahankan perilaku mereka sendiri. Orang mengalami rasa kebebasan pribadi ketika kebutuhan ini terpenuhi. Kebutuhan kompetensi mengacu pada orang yang ingin menyelesaikan tugas-tugas yang sulit dan menantang untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Orang mengalami rasa penguasaan, kesuksesan, dan kontrol ketika kebutuhan ini terpenuhi. Kebutuhan keterkaitan mengacu pada kebutuhan orang untuk membangun rasa saling menghormati dan keterhubungan dengan orang lain. Orang mengalami rasa dukungan sosial dari orang lain ketika kebutuhan ini terpenuhi. Idealnya, seseorang akan memenuhi ketiga kebutuhan ini pada tingkat optimal sepanjang hidupnya (Ryan & Deci, 2002).

Ketiga kebutuhan dianggap bawaan untuk semua orang di seluruh dunia (Deci et al., 2001; Ryan & Deci, 2000a; Vansteenkiste, Zhou, Lens, & Soenens, 2005). Namun, kepentingan relatif dari kebutuhan dan metode yang digunakan seseorang untuk memenuhinya cenderung berubah dari waktu ke waktu dan sepanjang hidupnya. Selain itu, budaya di mana individu tinggal dapat mempengaruhi sejauh mana ia berfokus dan berusaha untuk memenuhi ketiga kebutuhan dasar tersebut (Ryan & Deci, 2000b). Gagasan utama dalam teori ini adalah bahwa pengejaran manusia terhadap beberapa tujuan hidup dapat memberikan kepuasan yang relatif langsung terhadap tiga kebutuhan dasar, yang dapat mengarah pada peningkatan kesejahteraan (Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996). Namun, mengejar tujuan lain mungkin tidak menghasilkan kepuasan dari tiga kebutuhan dasar, yang dapat mengakibatkan sakit atau kesehatan yang buruk. Kasser dan Ryan (1993, 1996; Ryan et al., 1999) membandingkan fokus individu dalam memenuhi tujuan intrinsik (misalnya, pertumbuhan pribadi, afiliasi, komunitas) dengan fokus individu dalam memenuhi tujuan ekstrinsik (misalnya, uang,

ketenangan, gambar). Mereka menemukan bahwa fokus pada aspirasi intrinsik dapat mengarah pada peningkatan kesejahteraan, sedangkan fokus pada aspirasi ekstrinsik dapat menyebabkan depresi dan kecemasan (Vansteenkiste et al., 2004).

Fokus utama dalam teori ini adalah perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik, atau internal, mengacu pada melakukan suatu tindakan karena melakukan hal itu menarik dan secara spontan memuaskan bagi orang yang melakukan aktivitas tersebut (White, 1959). Orang dikatakan termotivasi secara intrinsik ketika mereka mengalami perasaan positif hanya dari melakukan tugas itu sendiri. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik, atau eksternal, mengacu pada melakukan suatu tindakan karena akan menghasilkan beberapa hasil yang terpisah dari aktivitas itu sendiri, seperti mendapatkan hadiah atau menghindari hukuman (Deci & Ryan, 2008).

Orang-orang yang percaya bahwa tindakan mereka disebabkan secara internal memiliki lokus kausalitas yang dirasakan secara internal. Sebaliknya, orang yang percaya bahwa tindakan mereka disebabkan secara eksternal memiliki lokus kausalitas eksternal yang dirasakan (Ryan & Connell, 1989; Sheldon, 2002; Turban, Tan, Brown, & Sheldon, 2007). Berfokus pada aspirasi intrinsik Anda dapat meningkatkan kesejahteraan Anda, tetapi berfokus pada aspirasi ekstrinsik Anda dapat menyebabkan depresi dan kecemasan (Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, & Deci, 2004).

Ada empat jenis motivasi ekstrinsik yang berbeda, yang disusun oleh para ahli teori sepanjang rangkaian dari yang paling diatur secara internal hingga yang paling diatur secara eksternal: (1) regulasi terintegrasi, (2) regulasi yang teridentifikasi, (3) regulasi introyeksi, dan (4) eksternal. peraturan. Regulasi terpadu berarti mengidentifikasi begitu banyak dengan nilai melakukan suatu kegiatan sehingga menjadi bagian kebiasaan diri. Regulasi yang teridentifikasi berarti bahwa seseorang melakukan suatu aktivitas semata-mata karena dia mengidentifikasi dengan nilai atau makna melakukan perilaku itu, dan dengan demikian menerima alasan mengapa dia harus melakukannya. Motivasi intrinsik (atau regulasi), regulasi terintegrasi, dan regulasi yang teridentifikasi disebut sebagai "motivasi otonom" (Deci & Ryan, 2008; Gagne & Forest, 2008).

Sebaliknya, regulasi introyeksi mengacu pada melakukan suatu perilaku karena perasaan harga diri, seperti rasa bersalah dan keterlibatan ego. Peraturan eksternal mengacu pada berperilaku dengan cara tertentu semata-mata untuk mendapatkan hadiah atau untuk menghindari hukuman. Regulasi introyeksi dan regulasi eksternal disebut sebagai "motivasi terkontrol" karena motivasi untuk tampil berasal dari luar diri atau kurang ditentukan oleh diri daripada motivasi otonom.

Jenis motivasi ketiga, yang disebut "amotivasi" (perilaku tidak diatur), adalah pengaturan impersonal, yang paling tidak ditentukan sendiri dari berbagai jenis motivasi. Regulasi impersonal terjadi ketika seseorang tidak memuaskan satu pun dari tiga kebutuhan dasar.

Sebuah konstruksi yang disebut "orientasi kausalitas" mengacu pada sejauh mana orang menentukan sendiri perilaku mereka sendiri atau membiarkan lingkungan mengatur perilaku mereka. Orientasi kausalitas terdiri dari motivasi otonom, motivasi terkontrol, dan

motivasi impersonal. Peningkatan lebih lanjut pada kontinum ini menghasilkan penciptaan subteori, yang disebut teori integrasi organismik.

Konsep yang lebih baru dalam teori tersebut meliputi kesadaran dan vitalitas (Deci & Ryan, 2008). Mindfulness mengacu pada kesadaran dan perhatian terbuka seseorang terhadap apa yang terjadi di dalam dan di sekitarnya (Brown & Ryan, 2003). Mindfulness melibatkan refleksi batin, pemeriksaan diri pemenuhan kebutuhan, dan gerakan tujuan dari orientasi terkontrol ke orientasi yang lebih otonom. Vitalitas mengacu pada bagaimana energi berasal dari memenuhi kebutuhan dasar seseorang. Ketika orang mengalami vitalitas, mereka merasa energik, gembira, dan diberdayakan untuk bertindak secara mandiri dan mempertahankan upaya mereka saat melakukan aktivitas penting.

Kekurangan Teori Penentuan Nasib sendiri

Teori penentuan nasib sendiri telah dikritik di sejumlah bidang yang berbeda. *Pertama*, teori ini disebut "Pollyannaish", karena berfokus terutama pada sisi positif, optimis, "sisi terang" kehidupan dan cenderung mengabaikan realitas negatif, pesimistis, "sisi gelap" dari kehidupan aktual kebanyakan orang. Deci dan Ryan (2000b) menanggapi dengan mengatakan bahwa teori tersebut juga berfokus pada kecemasan, kesedihan, dan permusuhan yang terjadi ketika kebutuhan dasar tidak terpenuhi.

Kedua, para kritikus berpendapat bahwa teori tersebut mengasumsikan bahwa semua orang memiliki sifat yang aktif dan berorientasi pada pertumbuhan. Teori ini juga mengasumsikan bahwa orang memiliki kecenderungan manusia terhadap kesehatan dan kesejahteraan dan mencari nutrisi dan nutrisi yang diperlukan. Kritikus mengandaikan bahwa asumsi ini mungkin tidak berlaku untuk semua orang.

Ketiga, teori tersebut telah dikritik karena hanya menempatkan tiga kebutuhan dasar dan bukan yang lain, seperti kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, pertumbuhan, makna, dan harga diri. Para kritikus mengeluhkan bahwa teori tersebut tidak secara memadai mendefinisikan pemuasan kebutuhan dan tidak meneliti kapan tiga kebutuhan dasar dapat saling bertentangan. Juga, teori tersebut tidak meneliti bagaimana tiga kebutuhan dasar berubah dari waktu ke waktu untuk seorang individu.

Keempat, teori tersebut telah dikritik karena tidak mengkaji kekuatan kebutuhan. Teori tersebut tidak menjelaskan bagaimana orang memprioritaskan kebutuhan mereka dan fokus pada biaya dan manfaat dari memuaskan beberapa kebutuhan dengan merugikan kebutuhan lainnya. Kritikus juga berpendapat bahwa teori tersebut tidak meneliti bagaimana orang cenderung ditarik ke arah situasi di mana kebutuhan terpenuhi dan menjauh dari situasi di mana kebutuhan digagalkan.

Ada kritik atas konsep otonomi dalam teori versus gagasan kehendak bebas. Teori berpendapat bahwa tidak ada yang namanya kehendak bebas karena tidak ada situasi di mana perilaku manusia benar-benar independen dari pengaruh eksternal. Sebaliknya, para kritikus berpendapat bahwa perilaku manusia hanya dapat disebabkan oleh kehendak bebas seseorang.

Manfaat Teori penentuan nasib sendiri

Teori penentuan nasib sendiri mengkaji sejauh mana perilaku seseorang adalah motivasi diri atau penentuan nasib sendiri. Jika orang memenuhi tiga kebutuhan dasar mereka

untuk otonomi, keterkaitan, dan kompetensi, maka mereka cenderung memiliki tingkat kinerja, kesehatan, dan kesejahteraan yang lebih tinggi dibandingkan dengan ketika mereka tidak memenuhi ketiga kebutuhan dasar tersebut.

Salah satu tujuan Anda sebagai manajer adalah memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dan hasil organisasi yang diinginkan. Karyawan dapat melakukan tugas hanya untuk memenuhi keinginan manajemen dan untuk mendapatkan hadiah atau menghindari hukuman. Perilaku yang dilakukan dalam kondisi tersebut cenderung tidak bertahan lama dan biasanya berhenti begitu ancaman hukuman atau janji imbalan dicabut. Karyawan dapat melakukan tugas karena mereka mengidentifikasi dengan tujuan dan alasan untuk melakukan tugas itu. Perilaku yang dilakukan dalam kondisi tersebut cenderung bertahan dalam waktu yang tidak terlalu lama. Namun, kondisi yang paling diinginkan adalah kondisi di mana karyawan melakukan tugas karena mereka telah menginternalisasi aspek-aspek penting dari tugas tersebut dan menjadikan tugas itu bagian dari diri mereka sendiri. Dalam kondisi tersebut, karyawan melakukan suatu tugas karena tugas itu sendiri menarik dan menyenangkan.

Bicarakan dengan karyawan Anda tentang apakah mereka termotivasi secara internal atau eksternal. Jika memungkinkan, temukan cara untuk memungkinkan karyawan meluangkan lebih banyak waktu untuk melakukan tugas yang menurut mereka bermanfaat secara internal, dan lebih sedikit waktu untuk melakukan tugas yang menurut mereka hanya bermanfaat secara eksternal. Untuk meningkatkan motivasi internal, tunjukkan kepada karyawan bagaimana tugas-tugas spesifik berkontribusi untuk memenuhi visi, misi, strategi, dan tujuan organisasi. Semakin banyak karyawan dapat menginternalisasi mengapa dan bagaimana mereka perlu melakukan pekerjaan mereka, semakin mereka dapat menemukan tugas itu sendiri menarik dan memuaskan, yang dapat mengarah pada tingkat kesehatan dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak satu pun dari tiga kebutuhan dasar mereka terpenuhi mungkin ingin mencari pekerjaan baru, karena kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat menyebabkan stres, kecemasan, depresi, dan kesehatan yang buruk.

TEORI 29

TEORI SENSITIVITAS

(Sensemaking Theory)

Ide dasar dalam teori sensemaking adalah bahwa membuat sense adalah proses berkelanjutan yang melihat pada:

1. Bagaimana orang memperhatikan peristiwa,
2. Apa arti peristiwa tersebut, dan
3. Bagaimana makna yang diciptakan secara konsensual untuk peristiwa tersebut memengaruhi perilaku saat ini dan masa depan.

Pertama, orang-orang harus memperhatikan keadaan yang tidak biasa atau berbeda untuk acara itu untuk mendaftar bagi mereka. Kedua, begitu orang memperhatikan suatu peristiwa, mereka biasanya ingin tahu apa arti peristiwa itu bagi mereka. Orang ingin tahu, "Bagaimana ceritanya di sini?" ketika mereka mengalami peristiwa penting. Ketiga, menciptakan makna untuk peristiwa dapat memengaruhi tindakan saat ini dan masa depan serta dapat membantu orang tetap berhubungan dengan aliran pengalaman mereka yang berkelanjutan. Weick (1979) merangkum tema sensemaking dengan pertanyaan, "Bagaimana saya bisa tahu apa yang saya pikirkan sampai saya melihat apa yang saya katakan?"

Menurut teori sensemaking, anggota organisasi memahami, menafsirkan, dan memahami lingkungan mereka melalui percakapan yang berkelanjutan dengan orang lain. Anggota organisasi secara konsensus membangun akun yang memungkinkan mereka untuk memahami dunia mereka dan bertindak secara kolektif (Weick & Roberts, 1993). Sensemaking melibatkan membuat pertanyaan yang jelas dan membuat jawaban yang jelas untuk pertanyaan tersebut. Menurut teori sensemaking, realitas adalah pencapaian berkelanjutan yang muncul dari upaya kolektif bersama untuk menciptakan keteraturan dan memahami apa yang terjadi setelah fakta dan apa yang terjadi sekarang (Weick, 1993).

Dunia adalah aliran pengalaman yang tidak dapat diketahui dan tidak dapat diprediksi yang didorong oleh orang untuk mencoba mengetahui dan memahami (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Sayangnya, manusia memiliki keterbatasan pada organ indera dan fungsi otaknya, sehingga mereka tidak dapat memperhatikan semua rangsangan lingkungan yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, orang harus menempatkan rangsangan ini ke dalam semacam kerangka kerja yang membantu mereka mengetahui, memahami, menjelaskan, dan mengekstrapolasi (Dunbar, 1981; Goleman, 1985; Starbuck & Milliken, 1988). Misalnya, "kerangka acuan" adalah sudut pandang umum yang membantu orang menginterpretasikan pengalaman mereka (Cantril, 1941). Proses sensemaking melibatkan tiga komponen dasar:

1. isyarat,
2. bingkai, dan
3. keterkaitan antara isyarat dan bingkai (Weick, 1995).

Bingkai datang dari sosialisasi masa lalu, sedangkan isyarat datang dari pengalaman saat ini. Isyarat adalah informasi dari lingkungan saat ini; mereka memicu dorongan untuk memahami

situasi. Frame adalah struktur pengetahuan yang mencakup aturan dan nilai dan berfungsi sebagai panduan untuk memahami. Ketika orang membuat hubungan antara bingkai dan isyarat, mereka menciptakan makna. Makna berasal dari kategori dan bingkai dari pengalaman masa lalu, isyarat dan label dari peristiwa saat ini, dan hubungan bingkai dan isyarat. Bingkainya saja dan isyaratnya saja tidak masuk akal. Yang masuk akal adalah isyarat di dalam bingkai (Weick, 1995). Weick (1995) menjelaskan enam jenis frame:

1. **Ideologi** (kosakata masyarakat);
2. **Kategori yang mengklasifikasikan praktik organisasi** (kosakata pengorganisasian);
3. **Paradigma** (kosakata kerja);
4. **Teori tindakan** (vocabularies of coping);
5. **Tradisi** (kosakata para pendahulu); dan
6. **Cerita** (kosakata urutan dan pengalaman).

Tujuh karakteristik membedakan sensemaking dari pemahaman, interpretasi, atau atribut:

1. *Sensemaking didasarkan pada konstruksi identitas* (identitas diri individu dan identitas organisasi dibangun secara konsensual, dan makna diberikan ketika peristiwa terjadi);
2. *Bersifat retrospektif* (pengertian dan makna dibuat tentang peristiwa sebelumnya, dan memengaruhi perilaku saat ini dan masa depan);
3. *Mengaktifkan lingkungan yang masuk akal* (tindakan orang membantu menciptakan lingkungan mereka, dan ciptaan itu memengaruhi makna dan tindakan);
4. *Bersifat sosial*, berdasarkan tindakan kolektif;
5. *Ini merupakan proses yang berkelanjutan dan berkesinambungan*;
6. *Menggunakan isyarat yang diekstraksi* (konteks, bahasa, dan kosakata semuanya memengaruhi isyarat dan memusatkan perhatian pada peristiwa); dan
7. *Masuk akal lebih penting daripada akurasi* (cerita yang masuk akal tentang makna dibuat secara konsensual tetapi mungkin tidak benar-benar mencerminkan kenyataan) (weick, 1995).

Sensemaking melibatkan proses umum saling dan timbal balik pemindaian, menafsirkan, bertindak, dan hasil (Thomas, Clark, & Gioia, 1993). Pemindaian adalah proses pengumpulan informasi yang berkelanjutan yang mungkin mempengaruhi organisasi (Daft & Weick, 1984; Kiesler & Sproull, 1986; Milliken, 1990). Menafsirkan melibatkan menciptakan cara-cara untuk memahami makna informasi, dan menyesuaikan informasi ke dalam struktur mental pemahaman (Gioia, 1986; Taylor & Crocker, 1981). Mengambil tindakan melibatkan membuat perubahan organisasi pada beberapa tingkat (Dutton & Duncan, 1987). Hasil mengacu pada perbedaan atau perubahan kinerja organisasi, terutama perbaikan, berdasarkan proses sensemaking yang berhasil.

Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi proses sensemaking dengan terlibat dalam perilaku "sensegiving" (Whetten, 1984; Maitlis, 2005). Sensegiving berarti mempengaruhi pengertian dan konstruksi makna orang lain menuju definisi realitas organisasi yang lebih disukai (Gioia & Chittipeddi, 1991). Ketika para pemimpin terlibat dalam sensegiving, mereka dapat memfokuskan perhatian organisasi pada kebutuhan untuk mengubah persepsi realitas atau dapat memusatkan perhatian pada perubahan realitas organisasi itu sendiri. Pemimpin sering terlibat dalam perilaku yang masuk akal ketika muncul masalah yang ambigu dan tidak

dapat diprediksi atau ketika peristiwa melibatkan banyak pemangku kepentingan (Maitlis & Lawrence, 2007).

Maitlis (2005) menjelaskan empat bentuk sensemaking organisasi yang berbeda berdasarkan dua kriteria, animasi dan kontrol. Animasi mengacu pada sejauh mana pemangku kepentingan terlibat dalam sensemaking. Kontrol mengacu pada sejauh mana pemimpin organisasi terlibat dalam proses sensemaking. Empat jenis sensemaking organisasi adalah

1. **Terbimbing** (animasi tinggi dan kendali tinggi);
2. **Terbatas** (animasi rendah dan kontrol tinggi);
3. **Terfragmentasi** (animasi tinggi dan kontrol rendah); dan
4. **Minimal** (animasi rendah dan kontrol rendah).

Literatur sensemaking sebagian besar telah memisahkan sensemaking individu dari sensemaking sosial atau organisasi. Namun, individu dapat terlibat dalam sensemaking, seperti dalam model sensemaking-intuition Sonenshein (2007), dan dalam sensemaking kewirausahaan (Cornelissen & Clarke, 2010).

Penelitian Sensemaking belum meneliti berbagai keadaan organisasi. Sebagian besar penelitian tentang sensemaking telah dilakukan di bawah masa krisis organisasi atau masa tekanan yang kuat. Lebih sedikit studi penelitian yang meneliti proses pembuatan akal dalam lingkungan bisnis biasa yang tipikal (Maitlis, 2005).

Sensemaking melibatkan penggunaan bingkai atau kerangka kerja untuk memahami informasi baru. Penelitian akal baru-baru ini telah meneliti paradoks, atau bingkai organisasi yang saling bertentangan, yang dapat menciptakan ketegangan manajerial dan menghambat kinerja organisasi yang sukses; Bingkai yang saling bertentangan ini termasuk, misalnya, top-down dan bottom-up, terlibat dan tidak terlibat, kesatuan dan diversifikasi, serta perubahan dan stabilitas (Luscher & Lewis, 2008).

Kekurangan Teori Sensitivitas

Kritik terhadap teori sensemaking berpendapat bahwa teori tersebut adalah self-fulfilling prophecy. Orang hanya menciptakan makna yang mereka inginkan terlepas dari lingkungannya, dan kemudian bertindak dan percaya seolah-olah dunia seperti itu selama ini. Konsep berlakunya berarti bahwa kendala sebagian dibuat oleh tindakan seseorang sendiri (Weick et al., 2005). Orang tidak dapat menjadi pengamat peristiwa yang netral, objektif, terisolasi, tetapi menjadi pengamat partisipan yang bias yang mengubah situasi mereka hanya dengan kehadiran mereka sendiri. Orang-orang hanya menghadiri acara dan isyarat yang memperkuat hasil yang telah mereka ciptakan sebelumnya.

Kritik berpendapat bahwa sensemaking bukanlah tentang realitas, tetapi hanya tentang makna yang masuk akal atau masuk akal yang mungkin jauh dari kenyataan. Orang-orang membuat cerita yang masuk akal tetapi tidak “masuk akal” atau benar-benar dirasakan oleh panca indera mereka. Kritik berpendapat bahwa manajer mungkin lebih baik jika mereka berfokus pada realitas daripada makna yang mungkin, mungkin, atau masuk akal untuk peristiwa.

Kritik lain adalah bahwa teori tersebut mengabaikan proses belajar. Teori ini berpendapat bahwa manajer bertindak, lalu masuk akal, lalu bertindak. Teori tersebut menekankan bahwa tindakan terus menerus lebih penting daripada berhenti sejenak untuk

berefleksi (Weick, 1995). Namun, kritik berpendapat bahwa sensemaking dapat ditingkatkan jika manajer menambahkan langkah reflektif dalam proses, sehingga mereka bertindak, kemudian masuk akal, kemudian secara kritis merefleksikan, kemudian masuk akal, kemudian bertindak (Schwandt, 2005). Misalnya, menambahkan langkah di mana manajer memperbarui pemikiran mereka saat ini dengan informasi terbaru (atau meragukan manfaat pemikiran saat ini) dapat menghasilkan makna bersama yang lebih optimal (Maitlis & Sonenshein, 2010; Rudolph, Morrison, & Carroll, 2009).

Kritikus berpendapat bahwa akal menekankan tindakan sebelum berpikir. Weick (2010) menyatakan bahwa tindakan selalu sedikit di depan kognisi, dan bahwa kita selalu bertindak sesuai dengan pemahaman yang terlambat. Namun, kritikus berpendapat bahwa terkadang berpikir sebelum bertindak mungkin merupakan pengaturan yang lebih baik. Mungkin situasi akan berubah secara berbeda jika orang lebih banyak berpikir sebelum bertindak, daripada hanya bereaksi setelah berperilaku. Kritikus juga berpendapat bahwa teori sensemaking selalu bersifat retrospektif dan tidak pernah berpikir ke depan. Perubahan dan ketidakpastian diperhatikan, kemudian masuk akal dibuat dari peristiwa itu, kemudian orang melanjutkan (Weick, 2010).

Manfaat Teori Sensitivitas

Sensemaking melibatkan kisah-kisah yang berkelanjutan, setelah fakta, dibuat secara konsensual, masuk akal yang merasionalisasi apa yang saat ini dilakukan dalam organisasi. Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu karyawan Anda menjawab pertanyaan, "Bagaimana ceritanya di sini?" Untuk melakukan itu, Anda perlu melakukan percakapan dengan karyawan Anda untuk menciptakan makna tentang acara penting. Lakukan percakapan tentang ideologi, filosofi, paradigma, tradisi, ritual, dan cerita organisasi dan bantu karyawan Anda memahami hal-hal ketika peristiwa baru, berbeda, atau mengganggu terjadi. Tunjukkan kepada karyawan Anda bagaimana kerangka acuan organisasi (seperti menilai kecepatan, akurasi, efisiensi, kebersihan, atau pemotongan biaya) dapat berfungsi sebagai panduan untuk memperhatikan isyarat penting, peristiwa, dan informasi baru yang muncul di lingkungan.

Karyawan Anda tidak akan dapat memahami hal-hal sendiri. Mereka akan bergantung pada Anda untuk membantu mereka. Anda mungkin perlu bertindak sebagai "pemberi rasa" dan membantu menunjukkan jalan bagi karyawan Anda. Bantu semua orang membuat interpretasi dan pemahaman peristiwa yang masuk akal dan masuk akal. Pimpin diskusi di antara karyawan Anda, dan bantu kelompok tetap sepakat tentang apa yang sedang terjadi dan apa yang mendorong perilaku dan tindakan semua orang saat Anda semua bekerja sama untuk mencapai visi, misi, strategi, dan sasaran organisasi Anda dalam waktu yang selalu tepat. lingkungan yang berubah.

TEORI 30

TEORI MODAL SOSIAL (*Social Capital Theory*)

Gagasan utama dalam teori modal sosial adalah bahwa orang mendapatkan sumber daya berwujud dan tidak berwujud pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui interaksi sosial dan hubungan dengan orang lain (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Lin, 2001; Putnam, 2000). Fokus utama dalam teori ini adalah bahwa sumber daya modal sosial tertanam di dalam, tersedia melalui, dan berasal dari jaringan sosial orang, kelompok, atau negara yang saling berhubungan (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002; Inkpen & Tsang, 2005).

Konsep modal sosial awalnya muncul dalam karya yang mengkaji pentingnya membangun keluarga yang kuat dan komunitas lokal (Jacobs, 1965; Loury, 1977). Hanifan (1916) disebut sebagai yang pertama kali menggunakan istilah “modal sosial” dan menggambarkannya sebagai “niat baik, persekutuan, simpati timbal balik, dan hubungan sosial di antara sekelompok individu dan keluarga yang membentuk unit sosial, komunitas pedesaan”. Nahapiet dan Ghoshal (1998) mendefinisikan modal sosial sebagai jumlah dari sumber daya aktual dan potensial yang dapat diperoleh dari, atau diturunkan dari, jaringan hubungan di mana individu atau unit sosial menjadi anggotanya. Konsep modal sosial telah mendapatkan perhatian luas penelitian di berbagai bidang, dan telah diperluas dari pengaruh lokal (Mix, 2011) ke kompensasi CEO (Belliveau, O'Reilly, & Wade, 1996), kinerja organisasi (Baker, 1990; Fischer & Pollock, 2004), wilayah geografis (Putnam, 1993, 1995, 2000), perusahaan multinasional (Kostova & Roth, 2003), dan bangsa (Fukuyama, 1995).

Pendekatan modal sosial telah muncul dari sejumlah sumber yang berbeda dan independen. Untuk alasan ini, berbagai makna dan interpretasi ada untuk modal sosial (Fulkerson & Thompson, 2008). Sejumlah peneliti telah mencoba untuk menentukan batas-batas dan berdebat mendukung satu pendekatan di atas yang lain. Beberapa peneliti melihat modal sosial sebagai milik individu (Portes, 1998). Beberapa melihatnya sebagai milik individu dan hubungan sosial mereka (Coleman, 1990; Loury, 1977). Peneliti lain melihat modal sosial sebagai milik kelompok (Bourdieu & Wacquant, 1992). Yang lain melihatnya sebagai milik kelompok, unit politik, komunitas, dan negara bangsa (Putnam, Leonardi, & Nanetti, 1993).

Sumber modal sosial yang dapat diperoleh terletak pada jaringan dimana individu, kelompok, atau bangsa menjadi anggotanya. Modal sosial berbeda dengan jenis modal lainnya karena didasarkan pada posisi atau lokasi anggota dalam jaringan hubungan sosial anggota. Adler dan Kwon (2002) menjelaskan tiga dimensi struktur sosial:

1. **Hubungan pasar,**
2. **Hubungan hirarkis,** dan
3. **Hubungan sosial.**

Hubungan pasar mengacu pada barter atau pertukaran moneter barang dan jasa. Hubungan hierarkis mengacu pada pertukaran materi dan keamanan untuk ketaatan pada otoritas.

Hubungan sosial mengacu pada pertukaran hadiah dan bantuan timbal balik yang diam-diam, simetris, dan berkelanjutan.

Menggambar dari konsep modal sosial dalam pekerjaan sosiologis yang meneliti komponen dan manfaat komunitas (Durkheim, 1960; Simmel, 1971; Tonnies, 1957), penelitian telah menemukan bahwa sumber daya yang tersedia melalui jaringan sosial cenderung berasal dari dua sumber utama (Portes & Landolt, 2000). Sumber pertama modal sosial bersifat altruistik:

1. Memberikan sumber daya kepada orang lain karena kewajiban moral dan
2. Memberikan sumber daya kepada orang lain untuk menjaga solidaritas dalam komunitas atau wilayah yang sama.

Sumbangan altruistik tidak diharapkan untuk dibayar kembali. Sumber modal sosial yang kedua bersifat instrumental:

1. Pertukaran orang ke orang dan
2. Transaksi sumber daya struktur sosial yang lebih besar (seperti pinjaman dari bank).

Pertukaran sumber daya instrumental diharapkan akan dibayar kembali. Ada kepercayaan di antara para pihak dalam pertukaran ini karena komunitas memiliki kekuatan untuk menegakkan kepercayaan itu.

Kepemilikan modal sosial dapat memberikan banyak manfaat. Para peneliti telah menguraikan sejumlah manfaat tersebut: kesuksesan karier yang lebih tinggi, kompensasi eksekutif yang lebih baik, akses pekerjaan yang lebih mudah, kumpulan rekrutan yang lebih kaya untuk perusahaan, tingkat inovasi produk yang lebih tinggi, pertukaran sumber daya yang lebih banyak, tingkat perputaran yang lebih rendah, tingkat kegagalan organisasi yang lebih rendah, perusahaan pertumbuhan, peningkatan kewirausahaan dan permulaan perusahaan, hubungan yang lebih kuat dengan pemasok, dan tingkat pembelajaran antar perusahaan yang lebih tinggi. Singkatnya, penelitian telah menunjukkan bahwa kepemilikan modal sosial cukup menguntungkan dan menguntungkan bagi individu, kelompok, organisasi, dan bangsa (Adler & Kwon, 2002; Florin, Lubatkin, & Schulze, 2003).

Penelitian tentang modal sosial cenderung menekankan aspek positifnya (Portes, 1998). Namun, penelitian juga telah mengidentifikasi setidaknya empat konsekuensi negatif dari modal sosial:

1. Pengucilan orang luar,
2. Tuntutan berlebih pada anggota kelompok,
3. Pembatasan kebebasan individu, dan
4. Norma perataan ke bawah (penghalang anggota).

Kelompok minoritas dari mobilitas ke atas (Portes & Landolt, 1996; Portes & Sensenbrenner, 1993). Jejaring modal sosial cenderung berfokus ke dalam dan menawarkan manfaat hanya kepada anggota dengan mengorbankan pihak luar. Pengaturan seperti itu dapat menimbulkan kelompok homogen, jaringan "orang tua yang baik", dan praktik diskriminatif (Ritchie & Gill, 2007). Ada juga aspek negatif dari modal sosial di tingkat organisasi (Inkpen & Tsang, 2005). Misalnya, terlalu melekat dalam jaringan seseorang dapat menghambat aliran pengetahuan (Uzzi, 1997). Hansen (2002) menemukan bahwa ikatan dengan unit bisnis lain dapat membantu tetapi juga mahal untuk dipertahankan.

Fulkerson dan Thompson (2008) melakukan metaanalisis terhadap teori tersebut dan mengidentifikasi enam dimensi modal sosial:

1. Nilai-nilai komunitas (Hanifan, 1916);
2. Tindakan kolektif, struktur sosial, dan realisasi kepentingan (Coleman, 1988, 1990);
3. Kepercayaan, timbal balik, dan kerjasama (Putnam, 2000);
4. Sumber hubungan individu dan kelompok (Bourdieu, 1986);
5. Keterlibatan sipil dan asosiasi sukarela (Putnam, 2000); dan
6. Ikatan dan jaringan sosial (Granovetter, 1973).

Dari keenam dimensi tersebut, Fulkerson dan Thompson (2008) menciptakan dua kategori modal sosial yang melengkung dan bersaing: (1) modal sosial sumber daya dan (2) modal sosial normatif. Modal sosial sumber daya terutama mengacu pada sumber daya, jaringan, dan ikatan sosial yang saling berbagi. Modal sosial normatif meliputi norma; memercayai; timbal balik; keterlibatan masyarakat; dan nilai-nilai di antara teman, keluarga, dan masyarakat.

Kekurangan Teori Modal Sosial

Kritikus berpendapat bahwa teori itu tautologis menurut definisi (Putnam, 1993). Misalnya, banyak peneliti memulai dengan menjelaskan efek positif atau negatif dari modal sosial, tetapi kemudian menyatakan bahwa modal sosial bertanggung jawab atas hasil tersebut. Sebagai contoh, Putnam (2000) menunjukkan bahwa sebuah kota bersifat sipil karena memiliki partisipasi sipil. Selain itu, para peneliti telah mencoba untuk menunjukkan hubungan antara modal sosial dan perubahan masyarakat, namun belum dapat mengatakan mana yang menyebabkan yang lain.

Para kritikus juga berpendapat bahwa konsep “komunitas” dan “modal sosial” belum didefinisikan secara jelas dan dibedakan satu sama lain (Colclough & Sitaraman, 2005). Misalnya, Putnam (2000) menggunakan istilah tersebut secara bergantian. Putnam tidak pernah benar-benar mendefinisikan istilah komunitas, tetapi menyebutnya sebagai “sepupu konseptual” dari modal sosial.

Portes (1998) berpendapat bahwa pendekatan Coleman/Putnam terhadap modal sosial belum cukup mendefinisikan sumber modal sosial, pemegang modal sosial, atau sumber daya yang dapat dianggap sebagai modal sosial. Para kritikus berpendapat bahwa istilah modal sosial tidak lebih baik dari, atau berbeda dari, istilah terkait lainnya, seperti kepercayaan, keanggotaan, kemampuan bersosialisasi, ikatan, asosiasi, timbal balik, partisipasi sipil, dan komunitas (Fischer, 2005; Haynes, 2009).

Kritik mengeluh bahwa modal sosial sebenarnya bukan jenis modal (Arrow, 1999). Mereka berpendapat bahwa modal sosial adalah sesuatu yang terjadi di antara manusia dan bukan sesuatu yang dimiliki oleh manusia. Para kritikus berpendapat bahwa melabeli konsep sosial dengan istilah ekonomi “modal” adalah tidak benar, tidak tepat, dan menyesatkan (Fine, 2001, 2002a, 2002b).

Para kritikus berpendapat bahwa konsep modal sosial telah dipindahkan secara tidak tepat dari tingkat individu dan komunitas ke tingkat negara, bangsa, dan dunia yang lebih besar (DeFilippis, 2002). Kritikus berpendapat bahwa gerakan ini secara tidak akurat mengasumsikan bahwa keuntungan dan kepentingan individu adalah sama dan bertindak dengan cara yang sama seperti keuntungan dan kepentingan masyarakat yang lebih besar.

Masalah berkelanjutan dengan modal sosial adalah bahwa hal itu hampir tidak mungkin untuk diukur. Para kritikus mengeluhkan bahwa beberapa penelitian yang sangat berpengaruh didasarkan pada pengukuran yang terlalu disederhanakan dan perbandingan yang menyesatkan (Maraffi, 1994; Morlino, 1995).

Foley dan Edwards (1999) mengeluh bahwa mengukur sikap, norma, dan kepercayaan sosial di tingkat nasional tidak menghasilkan informasi yang dapat digunakan mengenai kepemilikan atribut tersebut di tingkat kelompok.

Seperti yang telah disebutkan, para peneliti cenderung menekankan manfaat positif dari modal sosial. Namun, penelitian yang lebih baru menunjukkan bahwa ada timbal balik dalam modal sosial, seperti ketika seseorang memperoleh keuntungan, orang lain harus kehilangan. Dengan demikian, semakin banyak modal sosial yang diperoleh suatu komunitas, negara, atau bangsa, akan semakin pula menciptakan situasi yang tidak menguntungkan bagi sebagian orang yang berada di pihak yang kalah dalam pengaturan (misalnya, Adler & Kwon, 2002).

Manfaat Teori Modal Sosial

Teori modal sosial mengkaji bagaimana orang mendapatkan sumber daya berwujud dan tidak berwujud pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui interaksi sosial dan hubungan dengan orang lain yang tidak dapat mereka peroleh sendiri. Sumber daya modal sosial tertanam di dalam, tersedia melalui, dan berasal dari jaringan sosial orang, kelompok, organisasi, atau negara yang saling berhubungan.

Menurut teori, manajer akan lebih sukses jika mereka bekerja dengan karyawannya untuk mengembangkan rasa kebersamaan bersama, dibandingkan dengan manajer yang tidak melakukannya. Komunitas terdiri dari hubungan sosial yang muncul dari pengalaman bersama yang menyebabkan anggota merasakan ikatan dengan anggota lainnya. Membangun rasa komunitas melibatkan membantu karyawan Anda menciptakan jaringan kepercayaan, kerja sama, timbal balik, norma dan nilai bersama, saling peduli, dan saling berbagi dan bertukar satu sama lain. Anda dapat membangun komunitas organisasi dengan membantu karyawan Anda dalam mengembangkan tanggung jawab bersama satu sama lain, saling membantu agar berhasil, dan saling mendukung jika memungkinkan.

Ingatlah bahwa modal sosial dapat memiliki keuntungan dan kerugian bagi organisasi. Potensi bahaya dalam membangun komunitas organisasi yang kuat dapat meliputi pengucilan orang luar, tuntutan berlebihan pada anggota kelompok, pembatasan kebebasan individu, dan perlakuan diskriminatif terhadap kelompok minoritas atau jenis kelompok lainnya. Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu mengembangkan manfaat positif dari membangun modal sosial, tetapi juga membantu mencegah konsekuensi negatifnya. Misalnya, pastikan komunitas organisasi Anda tidak menjadi terlalu eksklusif dan menghalangi orang baru untuk bergabung. Pantau tuntutan pada individu untuk memastikan bahwa beberapa karyawan tidak terbebani oleh penugasan tugas. Periksa dengan karyawan Anda untuk memastikan bahwa mereka tidak merasa terkekang dan terhalang untuk menciptakan ide dan inovasi baru. Terakhir, dan yang paling penting, pastikan komunitas organisasi tidak mendiskriminasi karyawan lain dengan cara apa pun.

TEORI 31

TEORI KOGNITIF SOSIAL

(Social Cognitive Theory)

Premis utama teori kognitif sosial adalah bahwa tindakan manusia disebabkan oleh tiga faktor yang saling berinteraksi:

1. Perilaku,
2. Kognitif dan faktor pribadi lainnya, dan
3. Lingkungan eksternal seseorang.

Ketiga faktor tersebut tidak saling mempengaruhi secara bersamaan atau dengan kekuatan yang sama; mereka juga tidak saling mempengaruhi secara instan. Waktu harus berlalu untuk masing-masing dari ketiga faktor tersebut untuk memberikan pengaruh dan untuk menerima pengaruh sebagai balasannya. Ketiga faktor tersebut saling mempengaruhi secara dua arah, sehingga manusia adalah produsen sekaligus produk dari lingkungannya sendiri.

Teori kognitif sosial merupakan pemutusan dari pendekatan behavioris, yang berpendapat bahwa lingkungan menyebabkan perilaku. Behavioris mengabaikan fungsi manusia karena mereka berasumsi bahwa itu disebabkan oleh rangsangan eksternal. Bandura menyatakan bahwa tidak hanya lingkungan yang menyebabkan perilaku, tetapi perilaku juga membantu membentuk lingkungan, dalam proses yang disebutnya “reciprocal determinism” (1986). Bandura kemudian menambahkan faktor ketiganya, proses psikologis seseorang, atau kognisi, ke dua faktor lainnya (lingkungan dan perilaku) yang secara timbal balik menentukan tindakan manusia. Tiga aspek teori ini sangat relevan untuk organisasi:

1. Pengembangan kompetensi, kognitif, sosial, dan perilaku orang melalui pemodelan;
2. Keyakinan tentang kemampuannya sehingga mereka akan menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya secara efektif; dan
3. Motivasi melalui sistem tujuan (Bandura, 1988).

Menurut teori tersebut, manusia tidak hanya mengamati tubuh manusianya sendiri saat ia mengamati peristiwa lingkungan.

Sebaliknya, orang adalah agen dari diri mereka sendiri dan dari pengalaman mereka sendiri. Fitur inti dari agensi pribadi adalah intensionalitas, pemikiran ke depan, keaktifan diri, dan refleksi diri. Intensionalitas mengacu pada komitmen proaktif untuk menghasilkan tindakan di masa depan. Pemikiran ke depan berarti memiliki perspektif waktu masa depan di mana individu mengantisipasi kemungkinan konsekuensi dari tindakan prospektifnya. Self-reactiveness adalah kemampuan yang disengaja untuk membuat pilihan dan rencana, membentuk tindakan yang sesuai, dan memotivasi serta mengatur pelaksanaannya. Self-reflectiveness mengacu pada pemeriksaan diri fungsi sendiri, atau kemampuan metakognitif (Bandura, 2001).

Menurut teori tersebut, orang dapat belajar secara perwakilan melalui observasi terhadap kompetensi orang lain (Bandura, 1997; Wood & Bandura, 1989). Pembelajaran observasional terdiri dari empat proses konstituen: perhatian, retensi, produksi, dan motivasi

(Bandura, 1986). Kegiatan proses perhatian termasuk memilih perilaku untuk diamati, secara akurat memahami perilaku tersebut, dan mengekstraksi informasi tentang perilaku tersebut. Kegiatan proses retensi termasuk mengingat, menyimpan, dan secara aktif melatih kinerja diri dari perilaku yang dipertahankan. Kegiatan proses produksi termasuk melakukan perilaku yang baru dimodelkan dan mendapatkan umpan balik tentang keberhasilan atau kegagalan tindakan tersebut. Kegiatan proses motivasi termasuk insentif positif untuk melakukan perilaku yang baru dipelajari, seperti penguatan masa lalu, penguatan yang dijanjikan, insentif eksternal, insentif perwakilan, dan insentif diri. Ada juga motivasi negatif untuk melakukan, seperti hukuman masa lalu, ancaman atau hukuman yang dijanjikan, dan hukuman perwakilan. Bala bantuan positif cenderung bekerja lebih baik daripada bala bantuan negatif (yang seringkali dapat menjadi bumerang bagi si penghukum).

Teori ini membedakan antara hanya memperoleh informasi dan secara aktif melakukan perilaku baru, karena orang tidak memberlakukan semua yang mereka pelajari. Orang sering melakukan perilaku model baru tanpa imbalan langsung, tetapi mereka mungkin tidak terus melakukan perilaku tersebut di masa depan tanpa penguatan untuk melakukannya (Bandura, 1986). Sebagian besar dari apa yang dimodelkan bersifat konkret, bukan abstrak, karena banyak dari apa yang dipelajari harus dilakukan dengan cara tertentu. Namun, adalah mungkin untuk mempelajari aturan abstrak yang kemudian dapat diterapkan dan dievaluasi dalam berbagai situasi.

Ada perbedaan antara memiliki keterampilan dan mampu menggunakannya. Berhasil menggunakan keterampilan membutuhkan keyakinan yang kuat pada kemampuan seseorang untuk melakukan kontrol atas peristiwa untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dua orang dengan tingkat keterampilan yang sama dapat tampil berbeda jika kepercayaan diri mereka tentang kemandirian meningkatkan atau merusak motivasi mereka untuk berprestasi.

Keyakinan *self-efficacy* orang dapat mempengaruhi kehidupan mereka dalam banyak cara (Bandura, 1988). Misalnya, keyakinan *self-efficacy* itu sendiri merupakan penentu penting seberapa baik orang mencari dan memperoleh keterampilan dan kemampuan baru. Selanjutnya, orang dengan efikasi diri tinggi cenderung berfokus pada (memvisualisasikan) bagaimana menguasai tugas, sedangkan mereka dengan efikasi diri rendah cenderung fokus pada apa yang salah. Keyakinan *self-efficacy* orang menentukan seberapa banyak usaha yang akan mereka lakukan dan untuk berapa lama mereka akan mengerahkannya untuk mengatasi hambatan dan mencapai perilaku. Semakin kuat keyakinan mereka, semakin besar dan gigih upaya mereka. Orang yang menilai dirinya tinggi cenderung memiliki tingkat harga diri yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang menilai dirinya buruk.

Teori ini juga menekankan kapasitas manusia untuk pengarahan diri dan motivasi diri. Orang cenderung mengarahkan diri sendiri. Mereka mengadopsi standar kinerja internal, mereka memantau perilaku mereka sendiri (mengamati diri sendiri), dan mereka mengatur insentif untuk diri mereka sendiri (reaksi diri) untuk mempertahankan usaha mereka sampai mereka mencapai tujuan mereka. Melalui proses evaluasi diri, orang menjaga perilaku mereka sejalan dengan standar mereka, dan melalui proses penghargaan diri, orang memberi penguatan positif (pujian, kebanggaan, suguhan) atau negatif (rasa malu, bersalah, malu). Orang yang melakukan perilaku yang diinginkan dan menghadahi dirinya sendiri cenderung

tampil lebih baik daripada mereka yang melakukan perilaku tetapi tidak menghadiahi dirinya sendiri. Hukuman diri yang berlebihan dapat menyebabkan kompensasi berlebihan, ketidakaktifan (apatis, kebosanan, dan depresi), dan melarikan diri (penyalahgunaan zat, fantasi obsesif teknologi atau virtual, dan bahkan bunuh diri) (Baumeister, 1990; Chatard & Selimbegovic, 2011).

Teori kognitif sosial meneliti bagaimana orang dapat mengambil alih dan mengendalikan hidup mereka sendiri. Orang dapat berperan aktif—menjadi agen perubahan—dalam pengembangan diri, adaptasi, dan pembaharuan diri (Bandura, 1989). Teori ini membedakan antara tiga mode agensi yang berbeda: agensi pribadi langsung, agensi proxy, dan agensi kolektif (Bandura, 2001). Hak pilihan pribadi langsung berarti mengambil kendali dan mencapai apa yang diinginkan seseorang, dan termasuk membuat yang terbaik dari situasi kebetulan atau ketidakberuntungan. Agen proxy berarti mendapatkan mereka yang memiliki akses ke sumber daya, kekuasaan, pengaruh, atau keahlian untuk menggunakannya pada perilaku seseorang. Agen kolektif berarti bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Bandura, 1997).

Kekurangan Teori Kognitif Sosial

Teori tersebut berpendapat bahwa keyakinan *self-efficacy* berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat motivasi dan kinerja seseorang (Bandura & Locke, 2003). Namun, Vancouver dan rekan menemukan bahwa keyakinan seseorang pada kemampuannya tidak menentukan kinerjanya atau mengalahkan diri sendiri (Vancouver, Thompson, Tischner, & Putka, 2002; Vancouver, Thompson, & Williams, 2001). Vancouver dkk. (2001, 2002) menemukan bahwa kinerja secara positif mempengaruhi persepsi *self-efficacy*, tetapi *self-efficacy* tidak mempengaruhi kinerja berikutnya. Bandura dan Locke (2003) melakukan meta-analisis dan menetapkan bahwa temuan Vancouver et al. (2001, 2002) tidak mengungkap masalah dengan teori, tetapi hanya karena tugas yang dirancang dengan buruk dalam metodologi studi mereka.

Masalah tambahan dengan teori mungkin bahwa konsep *self-efficacy* tidak berbeda dari konstruksi serupa: *harga diri*, *neurotisme*, dan *locus of control*. Judge, Erez, Bono, dan Thoresen (2002) menemukan korelasi yang tinggi di antara empat konstruksi dan merekomendasikan agar para peneliti lebih menyempurnakan ukuran skala mereka dari konstruksi ini untuk mengungkap kualitas unik mereka.

Akhirnya, ada perdebatan serius tentang pengukuran konstruk efikasi diri (Scherbaum, Cohen-Charash, & Kern, 2006). Teori tersebut menolak pendekatan sifat untuk menjelaskan perilaku manusia, yang berpendapat bahwa orang dilahirkan dengan sifat khusus yang mengatur perilaku mereka. Bandura (2002) berpendapat bahwa persepsi efikasi diri dan harapan hasil tergantung pada keadaan tertentu dalam lingkungan tertentu, dan oleh karena itu tidak bersifat global, disposisi bebas konteks yang dapat diukur dengan menggunakan ukuran efikasi diri umum (GSE).

Namun, para peneliti telah mengembangkan skala GSE yang dapat digunakan untuk mengukur *self-efficacy* untuk setiap tugas dalam pengaturan apapun (misalnya, Chen, Gulley, & Eden, 2001). Beberapa peneliti berpendapat bahwa GSE memoderasi dampak lingkungan (misalnya, memberikan umpan balik negatif) pada persepsi *self-efficacy* tugas seseorang.

Selain itu, beberapa peneliti berpendapat bahwa GSE tidak berbeda dengan evaluasi diri lainnya, seperti harga diri, dan tidak memprediksi perilaku (Bandura, 1997; Stanley & Murphy, 1997).

Keuntungan Teori Kognitif Sosial

Menurut teori kognitif sosial, orang berperilaku seperti yang mereka lakukan karena saling berinteraksi pengaruh lingkungan mereka, perilaku mereka, dan proses pemikiran mereka, atau kognisi. Manusia adalah produsen sekaligus produk dari lingkungan mereka sendiri. Mereka belajar bagaimana berperilaku dengan mengamati, mengingat, dan mereproduksi perilaku orang lain. Orang terus melakukan perilaku baru ini hanya jika mereka diberi imbalan positif karena melakukannya.

Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu karyawan Anda menjadi model dan melakukan perilaku yang diinginkan. Pastikan karyawan Anda memperhatikan perilaku orang lain yang melakukan perilaku yang benar dengan cara yang benar. Selanjutnya, bantu membentuk kepercayaan diri karyawan Anda tentang kemampuan mereka untuk melakukan perilaku tersebut. Karyawan yang memiliki keyakinan diri positif (*self-efficacy*) cenderung lebih mudah mempelajari dan melakukan perilaku baru dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *self-efficacy* rendah. Bicarakan dengan karyawan Anda tentang keyakinan *self-efficacy* mereka dan bantu mereka melihat bahwa mereka berhasil melakukan perilaku yang diinginkan. Selanjutnya, berikan dorongan positif kepada karyawan Anda ketika mereka berhasil melakukan perilaku yang diinginkan, seperti melalui pengakuan, pujian, atau bahkan uang jika memungkinkan. Namun, berhati-hatilah saat memberi penghargaan kepada karyawan, karena karyawan yang berbeda cenderung menghargai penghargaan yang berbeda. Misalnya, beberapa karyawan menikmati pujian publik, tetapi beberapa tidak. Bicarakan dengan karyawan Anda tentang cara terbaik untuk memperkuat perilaku baru yang dipelajari secara sosial.

Gagasan teori ini juga berlaku untuk Anda. Perhatikan perilaku apa yang Anda pelajari dengan mengamati orang lain. Pastikan bahwa Anda mencontohkan perilaku yang benar dari orang yang tepat. Hati-hati dengan keyakinan efikasi diri negatif Anda sendiri. Jika Anda mulai meragukan diri sendiri, kinerja Anda mungkin akan menurun. Jangan biarkan kritik diri merusak kinerja Anda. Ingatlah untuk menghargai diri sendiri ketika Anda tampil dengan sukses.

TEORI 32

TEORI PERBANDINGAN SOSIAL

(Social Cognitive Theory)

Premis sentral dari teori perbandingan sosial adalah bahwa orang terus menerus menggunakan informasi tentang pendapat dan kemampuan orang lain untuk menilai pendapat dan kemampuan mereka sendiri (Festinger, 1954). Teori tersebut mengasumsikan bahwa orang membuat perbandingan sosial karena mereka memiliki kebutuhan untuk mempertahankan penilaian yang stabil dan akurat tentang diri mereka sendiri dibandingkan dengan orang lain, dan untuk mempertahankan dan melindungi harga diri dan harga diri mereka (Aspinwall & Taylor, 1993; Pyszczynski, Greenberg, & LaPrelle, 1985; Taylor & Lobel, 1989; Wood, 1989). Teori ini berpendapat bahwa orang cenderung lebih memilih untuk mengevaluasi diri mereka sendiri dibandingkan dengan informasi dan standar yang objektif. Namun, jika informasi tersebut tidak tersedia, kabur, atau ambigu, maka orang juga akan membandingkan dirinya dengan orang lain (Suls & Wheeler, 2000).

Festinger (1954) awalnya mengusulkan bahwa orang cenderung membandingkan diri mereka dengan orang lain yang serupa dengan diri mereka sendiri. Alasan orang lain yang serupa digunakan untuk perbandingan adalah karena mereka memberikan dasar evaluasi yang lebih tepat dan stabil dibandingkan dengan menggunakan orang lain yang berbeda. Namun, orang juga dapat membandingkan diri mereka dengan orang lain yang serupa dalam hal atribut minat, bahkan jika orang lain itu mungkin berbeda pada dimensi lain (Goethals & Darley, 1977).

Teori ini berpendapat bahwa orang menggunakan orang lain untuk mengevaluasi kemampuan mereka dan untuk mengetahui bagaimana mereka harus berpikir dan merasakan. Orang cenderung membuat perbandingan sosial ketika mereka (1) tidak yakin tentang apa yang harus dipikirkan atau dirasakan; (2) dalam kondisi tekanan tinggi, kebaruan, atau perubahan; dan (3) dalam situasi yang mendorong persaingan (Sharp, Voci, & Hewstone, 2011).

Penelitian awal menghasilkan dukungan untuk efek "lebih baik daripada rata-rata", yang merupakan kecenderungan orang untuk melihat diri mereka berkinerja lebih tinggi daripada hampir semua orang (Alicke & Govorun, 2005; Hoorens & Buunk, 1993). Namun, Moore (2007) menemukan bahwa lebih sering terjadi efek "lebih buruk dari rata-rata" untuk banyak kondisi, terutama untuk perilaku yang jarang dan kemampuan yang tidak biasa. Larrick, Burson, dan Soll (2007) menemukan bahwa tugas-tugas yang sulit dapat menghasilkan terlalu percaya diri tetapi persepsi "lebih buruk dari rata-rata", sedangkan tugas yang mudah dapat menghasilkan kurang percaya diri tetapi persepsi "lebih baik daripada rata-rata".

Penelitian telah menunjukkan bahwa hasil perbandingan sosial dapat berupa kontras atau asimilasi. Kontras berarti bahwa evaluasi diri dipandang sebagai tergeser jauh dari pembanding lainnya, atau sesuatu yang harus dihindari orang tersebut. Asimilasi berarti bahwa evaluasi diri dipindahkan ke yang lain yang serupa, atau sesuatu yang dicita-citakan

seseorang. Misalnya, paparan panutan dapat menginspirasi seseorang untuk memperbaiki dirinya sendiri. Festinger (1954) awalnya dianggap hanya perbandingan ke atas. Namun, teori tersebut sekarang mencakup perbandingan sosial ke atas dan ke bawah (Mahler, Kulik, Gerrard, & Gibbons, 2010; Wood, 1996). Perbandingan sosial dengan seseorang yang berkinerja lebih baik (perbandingan ke atas) dapat menghasilkan peningkatan kinerja (Collins, 1996; Wood, 1989) atau penurunan kinerja (Gordijn & Stapel, 2006). Brown, Ferris, Heller, dan Keeping (2007) menemukan bahwa ambiguitas peran, otonomi tugas, dan evaluasi inti diri menyebabkan perbandingan sosial ke atas di tempat kerja, dan perbandingan ke atas menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi dan komitmen afektif. Namun, perbandingan sosial dengan seseorang yang berkinerja lebih buruk (perbandingan ke bawah) juga dapat menghasilkan peningkatan kinerja (Willis, 1981) atau kinerja yang terganggu (Buunk, Collins, Taylor, VanYperen, & Dakof, 1990).

Festinger (1954) awalnya mengusulkan bahwa perbandingan sosial disengaja dan bahwa orang memilih untuk tidak membandingkan diri mereka dengan orang lain yang berbeda. Namun, penelitian yang lebih baru menunjukkan bahwa perbandingan sosial dapat (1) dikendalikan dan disengaja atau otomatis dan spontan, (2) sadar atau subliminal, dan (3) implisit atau eksplisit (Stapel & Blanton, 2004).

Kesengajaan perbandingan sosial diperiksa oleh Gilbert, Giesler, dan Morris (1995). Mereka menemukan bahwa orang dapat secara otomatis dan tak terkendali membuat perbandingan sosial dengan orang lain. Mereka juga menemukan bahwa ada tahap yang lebih disengaja di mana orang dapat mengubah pikiran mereka dan "membatalkan" perbandingan sosial dan bahkan mengubah pikiran mereka kembali (Goffin, Jelley, Powell, & Johnston, 2009). Para peneliti berpendapat bahwa orang dapat memperoleh kendali tidak langsung atas pembuatan perbandingan sosial secara otomatis dengan secara khusus menghindari situasi yang cenderung mengarah pada perbandingan sosial otomatis dan dengan membalikkan perbandingan sosial yang tidak diinginkan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perbandingan sosial dapat dilakukan secara eksplisit maupun implisit (Blanton & Stapel, 2008; Schwinghammer & Stapel, 2011). Perbandingan eksplisit terjadi ketika seseorang diberikan target dan secara khusus diminta untuk membuat perbandingan antara dirinya dan target. Namun, perbandingan bersifat implisit jika seseorang tidak secara khusus diberi target atau tidak ada instruksi untuk membuat perbandingan. Misalnya, perbandingan implisit dapat terjadi jika secara kebetulan amplop gaji terbuka rekan kerja secara tidak sengaja ditempatkan di slot surat seseorang (Stapel & Suls, 2004). Perbandingan implisit dan eksplisit dapat terjadi secara bersamaan (Blanton & Stapel, 2008).

Penelitian telah menunjukkan bahwa kecenderungan untuk terlibat dalam perbandingan sosial mungkin merupakan variabel perbedaan individu. Misalnya, peneliti telah menemukan bahwa beberapa individu jarang terlibat dalam perbandingan sosial, sedangkan yang lain cenderung sering melakukan perbandingan (Buunk, Zurriaga, & Peiro, 2010). Perbedaan individu dalam kepekaan terhadap perbandingan sosial dapat diukur dengan skala orientasi perbandingan sosial (Gibbons & Buunk, 1999). Selanjutnya, individu yang sangat kritis terhadap diri sendiri cenderung mencari dan membuat perbandingan yang lebih tidak

menguntungkan tentang kemampuan mereka daripada individu yang kurang kritis terhadap diri sendiri (Santor & Yazbek, 2004). Orang-orang ini secara khusus membuat perbandingan negatif ini untuk mempertahankan evaluasi diri yang rendah.

Teori telah diperluas untuk memasukkan perbandingan sosial dan evaluasi hasil dalam konteks kelompok (Goodman & Haisley, 2007; Hertel et al., 2008; Levine & Moreland, 1987). Selain itu, teori sekarang terlihat menjadi "pembanding" versus menjadi pembanding (Koch & Metcalfe, 2011). Teori ini juga telah diperluas untuk mencakup perbandingan dan tren langsung dan jangka panjang (Zell & Alicke, 2009, 2010). Selanjutnya, definisi perbandingan sosial terus diperluas melampaui formulasi asli Festinger (1954). Kruglanski dan Mayseless (1990) memperluas definisi untuk penilaian komparatif rangsangan sosial tentang dimensi konten tertentu. Buunk dan Gibbons (2007) menulis bahwa definisi tersebut sekarang mencakup setiap proses di mana individu menghubungkan karakteristik mereka sendiri dengan karakteristik orang lain.

Kelemahan Teori perbandingan sosial

Teori perbandingan sosial telah dikritik karena tidak cukup mendefinisikan apa yang sebenarnya dibandingkan ketika seseorang membandingkan secara sosial (Suls, 1986). Festinger (1954) menjelaskan bahwa orang hanya membandingkan pendapat dan kemampuan dalam perbandingan sosial. Suls (1986) berpendapat bahwa orang cenderung tidak membandingkan sifat atau disposisi mereka dengan orang lain. Misalnya, dia ragu orang membandingkan seberapa bermusuhan atau sensitif secara sosial mereka dibandingkan dengan orang lain.

Kritik kedua terhadap teori ini berkaitan dengan seberapa banyak orang membuat perbandingan dengan orang lain. Suls (1986) meragukan bahwa orang membandingkan semua kemampuan dan pendapat mereka dengan orang lain, dan berpendapat bahwa rentang dan batasan perbandingan sosial belum dieksplorasi atau didefinisikan secara memadai. Mengikuti karya William James (1890), Suls berpendapat bahwa semua dimensi tidak relevan dengan diri sendiri, dan jika seseorang tidak memiliki kepentingan di area tertentu, maka dia mungkin tidak akan membuat perbandingan sosial untuk area tersebut. Ahli teori belum sepenuhnya mengeksplorasi heuristik, hierarki, atau algoritma lain yang digunakan oleh individu untuk memperhatikan atau menghindari kemungkinan informasi perbandingan sosial.

Kritik ketiga terhadap versi teori sebelumnya adalah bahwa teori tersebut hanya berfokus pada proses perbandingan sukarela yang disengaja di mana orang membandingkan diri mereka sendiri dengan orang lain yang serupa (Suls, 1986). Pekerjaan yang lebih baru telah menunjukkan bahwa perbandingan dapat bersifat sukarela atau tidak disengaja dan dapat terhadap orang lain yang serupa atau berbeda.

Kritik keempat membahas konsep pemanfaatan informasi secara selektif yang diperoleh melalui perbandingan. Suls (1986) berpendapat bahwa deskripsi Festinger tentang perbandingan sosial (1954) berfokus pada penggunaan informasi secara selektif dan bukan pada perolehan informasi secara selektif. Kritikus berpendapat bahwa penelitian harus lebih mengeksplorasi secara tepat kapan dan mengapa individu secara selektif menggunakan informasi yang diperoleh melalui perbandingan sosial.

Kritik kelima berkaitan dengan arah perbandingan sosial (Blanton, 2001; Kruglanski & Maysseless, 1990; Taylor & Lobel, 1989). Festinger (1954) berhipotesis bahwa orang memiliki dorongan searah untuk membandingkan diri mereka ke atas dengan orang yang lebih mampu dari diri mereka sendiri. Kurangnya kejelasan atas arah perbandingan sosial, apakah ke atas, ke bawah, atau bahkan lateral, telah menyebabkan kebingungan dalam prediksi umum yang dibuat untuk teori tersebut (Taylor & Lobel, 1989).

Akhirnya, para kritikus berdebat tentang tujuan perbandingan sosial individu. Festinger (1954) berpendapat bahwa orang membandingkan diri mereka dengan cara yang bertujuan dan disengaja dengan orang lain yang serupa. Namun, yang lain memperdebatkan apakah tujuan evaluasi diri atau validasi diri lebih umum dan lebih penting. Penelitian lebih lanjut harus memeriksa kapan dan mengapa perbandingan sosial dilakukan, dan bagaimana informasi tersebut digunakan atau dibuang.

Manfaat Teori Perbandingan Sosial

Orang memiliki kebutuhan untuk mempertahankan pengetahuan yang stabil dan akurat tentang diri mereka sendiri. Salah satu cara yang mereka lakukan adalah dengan membandingkan pendapat dan kemampuan mereka dengan orang lain. Orang lebih suka memiliki standar objektif untuk membandingkan diri mereka dengan orang lain, tetapi jika informasi itu tidak tersedia, maka mereka secara sosial akan membandingkan diri mereka dengan orang lain.

Secara khusus membantu karyawan Anda memenuhi kebutuhan mereka untuk memiliki pengetahuan tentang sikap dan kemampuan mereka. Berikan karyawan Anda informasi yang akurat dan objektif tentang kinerja mereka kapan pun Anda bisa. Jangan menunggu sampai waktu peninjauan kinerja untuk membahas informasi ini dengan karyawan Anda karena mungkin lebih sulit, atau bahkan terlambat, untuk memperbaiki masalah kinerja. Alih-alih, terus perbarui karyawan Anda tentang kinerja mereka secara real time jika memungkinkan. Sepanjang tahun, sengaja beri tahu karyawan Anda tentang kinerja mereka dibandingkan dengan standar objektif, dan identifikasi serta selesaikan masalah kinerja segera setelah Anda menyadarinya.

Ingatlah bahwa karyawan lebih suka membandingkan diri mereka dengan standar objektif, tetapi jika itu tidak tersedia, maka mereka akan membandingkan diri mereka dengan orang lain. Bantu membentuk proses ini dengan memastikan bahwa karyawan membandingkan diri mereka dengan orang yang tepat dengan cara yang benar. Karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka jika mereka membandingkan diri mereka ke atas dengan karyawan berkinerja lebih tinggi dan melihat bahwa kinerja mereka sendiri masih kurang. Namun, karyawan dapat menurunkan tingkat kinerjanya jika mereka membandingkan diri mereka dengan karyawan yang berkinerja lebih rendah dan melihat bahwa kinerja mereka melebihi kinerja orang lain. Bantu fokuskan perhatian karyawan Anda pada karyawan yang berkinerja lebih tinggi sehingga mereka dapat terinspirasi untuk belajar dari dan menerapkan metode dan proses efektif yang digunakan oleh karyawan efektif.

TEORI 33

TEORI PERTUKARAN SOSIAL (*Social Exchange Theory*)

Gagasan utama dalam teori pertukaran sosial adalah bahwa para pihak masuk ke dalam dan mempertahankan hubungan pertukaran dengan pihak lain dengan harapan bahwa melakukan hal itu akan bermanfaat (Blau, 1968; Gouldner, 1960; Homans, 1958). Teori ini terbatas pada pemeriksaan tindakan yang bergantung pada reaksi yang menguntungkan dari orang lain (Blau, 1964), dan memeriksa proses dua sisi, saling bergantung, dan saling menguntungkan yang disebut "transaksi" dan hubungan yang disebut "pertukaran" (Emerson, 1976). Teori ini mengasumsikan bahwa pihak-pihak yang mementingkan diri sendiri bertransaksi atau bertukar dengan pihak lain yang berkepentingan sendiri untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai sendiri (Lawler & Thye, 1999), dan bahwa pertukaran ini akan berhenti segera setelah tidak ada lagi. dianggap saling menguntungkan oleh kedua belah pihak (Blau, 1994). Homans (1961) menulis bahwa pertukaran manfaat, atau memberikan sesuatu kepada penerima yang lebih berharga bagi penerima daripada bagi pemberi, adalah dasar yang mendasari perilaku manusia.

Menurut teori, masing-masing pihak memiliki sesuatu yang bernilai yang diinginkan pihak lain. Kedua pihak memutuskan apa yang akan ditukar dan dalam jumlah berapa. Sumber daya yang dipertukarkan dapat bersifat ekonomi atau sosial atau keduanya. Sumber daya ekonomi mencakup barang berwujud, seperti barang, uang, aset, informasi, saran, atau layanan. Sumber daya sosial termasuk barang tidak berwujud, seperti fasilitas sosial, persahabatan, dan prestise. Nilai hasil yang diterima selama pertukaran sosial ada di mata yang melihatnya. Namun, menurut Blau (1968), hasil yang paling menguntungkan dalam hubungan pertukaran sosial (misalnya, persetujuan dan rasa hormat sosial) tidak memiliki nilai materi yang dapat ditentukan harganya.

Wacana tentang pertukaran sosial berasal dari Etika Nicomachean Aristoteles, dan termasuk perbedaan antara pertukaran sosial dan ekonomi (Blau, 1968). Penelitian yang lebih baru yang berkontribusi pada perumusan teori pertukaran sosial termasuk Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962), Homans (1958, 1961), dan Thibaut dan Kelley (1959).

Ada persamaan dan perbedaan antara pertukaran ekonomi dan sosial. Pertukaran sosial dan ekonomi serupa karena keduanya memasukkan harapan bahwa pengembalian di masa depan akan diterima untuk kontribusi saat ini yang dibuat. Namun, dalam pertukaran ekonomi, pengembalian investasi seseorang lebih jelas diketahui dan sering ditentukan, seperti dalam kontrak tertulis, sedangkan dalam pertukaran sosial, pengembalian investasi seseorang tidak ditentukan dan seringkali sukarela.

Pertukaran ekonomi cenderung terjadi atas dasar *quid pro quo* (ini untuk itu), sedangkan pertukaran sosial tidak. Pertukaran ekonomi didasarkan pada transaksi dalam jangka pendek; pertukaran sosial didasarkan pada hubungan di mana kedua belah pihak percaya bahwa pihak lain akan memenuhi kewajiban mereka secara adil dalam jangka panjang

(Holmes, 1981). Pertukaran sosial cenderung mencakup ketidaksetaraan jangka pendek atau asimetri antara pihak perdagangan, sedangkan pertukaran ekonomi cenderung lebih adil dan simetris.

Hubungan pertukaran sosial melibatkan ketidakpastian mengenai apakah pihak akan membalas kontribusi atau tidak. Akibatnya, kepercayaan antar pihak merupakan bagian penting dari teori pertukaran sosial. Mendemonstrasikan kepercayaan kepada pihak lain mungkin sulit selama tahap awal pertukaran. Biasanya, pertukaran sosial berkembang perlahan, dengan pertukaran nilai yang lebih rendah terjadi pada awalnya, kemudian pertukaran nilai yang lebih besar terjadi ketika tingkat kepercayaan yang lebih tinggi berkembang. Kepercayaan dapat dihasilkan dalam dua cara:

1. Melalui timbal balik yang teratur dan konsisten dengan pihak lain atas manfaat yang diterima dari mereka, dan
2. Melalui perluasan pertukaran secara bertahap dengan pihak lain (Blau, 1964).

Premis utama dari teori pertukaran sosial diturunkan dengan tujuan untuk menciptakan satu set yang saling eksklusif dan lengkap dari empat generalisasi yang hampir seperti hukum:

1. Hubungan pertukaran menghasilkan hasil ekonomi atau sosial (atau keduanya),
2. Analisis biaya-manfaat. Dilakukan pada hasil yang diterima dan dibandingkan dengan biaya dan manfaat potensial dari hubungan pertukaran alternatif,
3. Penerimaan hasil yang bermanfaat dari waktu ke waktu meningkatkan kepercayaan dan komitmen timbal balik dalam hubungan pertukaran, dan
4. Norma dan harapan pertukaran berkembang selama waktu dari hubungan pertukaran yang menguntungkan (popper, 1959; rudner, 1966).

Para peneliti telah mendefinisikan pertukaran sosial dan ekonomi sebagai jenis perilaku pilihan, meskipun tidak ada tawar-menawar formal atau kontrak tertulis yang terlibat. Pihak bebas melakukan analisis biaya-manfaat mengenai pertukaran sosial saat ini atau potensial (Molm, 1990). Tingkat kepuasan para pihak dalam pertukaran menjadi penentu utama apakah pertukaran di masa depan akan terjadi atau tidak. Namun, para pihak tidak membuat pertimbangan ini secara terpisah. Sebaliknya, jejaring sosial suatu pihak dapat membantu mendukung atau mengganggu pertukaran di masa mendatang. Misalnya, jika kewajiban timbal balik tidak dipenuhi, maka sanksi sosial, seperti ketidaksetujuan moral, dapat terjadi.

Namun, teori pertukaran sosial cenderung melihat kepuasan pihak sebagai pengaruh utama atas pemeliharaan pertukaran dan memperlakukan sanksi sosial sebagai pengaruh sekunder (Blau, 1994). Penelitian pertukaran sosial telah berkembang dari dua tradisi yang berbeda: individualistik dan kolektivistik (Makoba, 1993). Perspektif individualistik menekankan kepentingan pribadi psikologis dan ekonomi individu yang terlibat dalam pertukaran (Blau, 1964; Homans, 1961). Perspektif kolektivistik menekankan pentingnya kebutuhan sosial kelompok atau masyarakat (Befu, 1977). Menurut pendekatan kolektivistik, masyarakat diasumsikan memiliki keberadaannya sendiri, dan individu diasumsikan ada untuk kepentingan masyarakat (Sahlins, 1965; Mauss, 1967; Levi-Strauss, 1969; Ekeh, 1974). Para peneliti telah mencoba memadukan kedua pendekatan tersebut (misalnya, Makoba, 1993).

Timbal balik, atau membayar kewajiban kepada orang lain, adalah salah satu aturan pertukaran yang paling terkenal dalam teori pertukaran sosial, tetapi ada ambiguitas dalam

bagaimana konsep ini didefinisikan (Gouldner, 1960). Misalnya, timbal balik dapat didefinisikan sebagai (1) pertukaran yang saling tergantung, (2) ekspektasi budaya, dan (3) norma budaya tentang bagaimana orang seharusnya dan harus berperilaku. Sahlins (1972) menciptakan rangkaian tingkat timbal balik yang berkisar dari "negatif" hingga "umum". Timbal balik umum bersifat altruistik dan mengacu pada periode penggantian yang tidak terbatas, tanpa kesetaraan yang ditentukan dalam pembayaran dan dengan kepentingan pribadi yang rendah. Timbal balik yang seimbang mengacu pada pertukaran simultan sumber daya yang setara. Timbal balik negatif mengacu pada pertukaran sumber daya yang tepat waktu dan setara dengan kepentingan pribadi yang tinggi. Contoh lain dari aturan pertukaran termasuk aturan yang dinegosiasikan secara individual, rasionalitas, altruisme, perolehan kelompok, konsistensi status, dan persaingan (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Kelemahan Teori Pertukaran Sosial

Meskipun teori pertukaran sosial adalah salah satu teori yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005), teori tersebut bukannya tanpa kritik. Beberapa kritikus berpendapat bahwa, mengingat asumsi teori, semua interaksi manusia harus dianggap sebagai pertukaran sosial. Beberapa peneliti telah memperlakukan pertukaran sosial sebagai kasus khusus interaksi sosial manusia, dan yang lainnya mengabaikan perbedaan antara keduanya (Burgess & Neilsen, 1974; Molm & Takahashi, 2003). Coyle-Shapiro dan Conway (2004) mengeksplorasi ambiguitas teoretis, dan Cropanzano, Rupp, Mohler, dan Schminke (2001) menyatakan keprihatinan atas seringnya kesalahpahaman model teori pertukaran sosial.

Kritik berpendapat bahwa konsep hubungan pertukaran belum didefinisikan dengan baik. Misalnya, Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan dua jenis hubungan: (1) rangkaian pertukaran yang saling tergantung dan (2) keterikatan antar pribadi yang dihasilkan dari rangkaian pertukaran yang saling tergantung. Untuk membantu mengatasi dikotomi ini, Cropanzano dan Mitchell memberikan tipologi transaksi dan hubungan dalam pertukaran sosial.

Kritikus berpendapat bahwa teori tersebut terlalu menyederhanakan interaksi manusia dengan mereduksinya menjadi hanya pertukaran kepentingan pribadi jangka pendek. Para kritikus menyesali bahwa manusia termotivasi untuk berperilaku karena sejumlah alasan dan sering mempertahankan hubungan yang tidak saling menguntungkan ketika banyak hubungan lain yang lebih bermanfaat dimungkinkan.

Manfaat Teori Pertukaran Sosial

Orang akan terlibat dalam hubungan timbal balik dan saling menguntungkan hanya jika mereka percaya dan percaya pada mitra dagang mereka. Pekerjaan Anda sebagai manajer adalah membantu karyawan Anda membangun hubungan pertukaran jangka panjang yang bermanfaat dengan organisasi mereka dan sesama karyawan mereka. Membantu karyawan mengetahui dan mempercayai perusahaan mereka, dan membantu organisasi Anda memberi penghargaan kepada karyawan baik melalui imbalan ekonomi (kompensasi, tunjangan, waktu liburan, dan sebagainya) maupun imbalan sosial (pujian, rasa hormat, penghargaan, persahabatan, dan sebagainya, yang tidak merugikan perusahaan).

Persepsi karyawan tentang prospek pekerjaan jangka panjang mereka dengan organisasi mereka dapat memengaruhi perilaku organisasi mereka. Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan mungkin tidak secara sukarela membantu organisasi mereka, seperti dengan berbagi pengetahuan, ketika mereka memiliki persepsi keamanan kerja yang rendah atau ketika mereka tidak menggambarkan diri mereka dengan perusahaan mereka di masa depan. Namun, karyawan ditemukan berbagi pengetahuan ketika mereka memiliki persepsi tentang keamanan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, tugas Anda sebagai seorang manajer adalah membantu mendorong persepsi karyawan tentang hubungan saling percaya dan saling memuaskan jangka panjang antara mereka dan organisasi. Bantu karyawan Anda melihat bahwa ketika mereka berinvestasi di perusahaan, perusahaan juga akan berinvestasi pada mereka dan masa depan mereka bersama perusahaan.

TEORI 34

TEORI FASILITASI SOSIAL

(Social Facilitation Theory)

Teori fasilitasi sosial meneliti pengaruh orang lain pada kenaikan atau penurunan tingkat kinerja individu (Zajonc, 1965, 1968). Misalnya, ketika ada orang lain dan tugasnya mudah, maka kinerjanya lebih baik daripada ketika individu tersebut melakukan tugas sendirian; jika tugasnya sulit, maka kinerja orang tersebut lebih buruk daripada saat dia melakukan tugas sendirian (misalnya, Feinberg & Aiello, 2006; Geen, 1989).

Sejarah penelitian fasilitasi sosial dimulai dengan karya Triplett (1898), yang memperhatikan perbedaan waktu kinerja pesepeda berdasarkan ada tidaknya pengendara lain. Triplett melaporkan bahwa waktu berkendara tercepat selalu terjadi selama kompetisi simultan. Waktu tercepat berikutnya terjadi selama balapan mondar-mandir, dan waktu paling lambat terjadi saat pengendara tampil sendirian. Triplett menjelaskan hasil ini sebagai "teori dinamisasi" di mana "kehadiran tubuh pembalap lain merupakan rangsangan bagi pembalap dalam membangkitkan naluri kompetitif", dan menegaskan bahwa pengendara lain dapat membantu pemain melepaskan energi gugup, yang tidak bisa dilepaskan.

Burnham (1910) menyimpulkan bahwa kehadiran orang lain dapat meningkatkan atau menurunkan tingkat kinerja individu, mencatat bahwa

1. Kehadiran kelompok mempengaruhi konsentrasi perhatian pada kinerja tugas,
2. Kelompok berfungsi sebagai stimulus yang mengganggu. Yang mempengaruhi kinerja tugas, dan
3. Jenis pekerjaan yang dilakukan dapat mempengaruhi kinerja tugas. Misalnya, beberapa jenis pekerjaan, terutama yang menuntut pemikiran orisinal, lebih baik dilakukan sendiri.

Allport (1920) menciptakan istilah "fasilitasi sosial" dan mendefinisikannya sebagai "peningkatan respons hanya dari pandangan atau suara orang lain yang melakukan gerakan yang sama" (hal. 169). Sejak saat itu telah terjadi kebingungan atas arti yang tepat dari istilah tersebut dan hubungannya dengan istilah yang serupa (Clayton, 1978). Crawford (1939) mendefinisikan fasilitasi sosial sebagai "setiap peningkatan aktivitas individu yang dihasilkan dari kehadiran individu lain". Guerin (1993) menciptakan tiga kategori penelitian untuk menjelaskan teori tersebut:

1. Dorongan,
2. Perbandingan sosial, dan
3. Proses kognitif.

Kategori pertama melibatkan dorongan atau gairah yang meningkat di hadapan orang lain. Zajonc (1965) menyajikan dua dimensi fasilitasi sosial: efek penonton dan efek co-actor. Efek audiens mengacu pada pengaruh kehadiran penonton pasif pada perilaku seseorang. Efek co-actor mengacu pada pengaruh orang lain yang melakukan tugas yang sama. Zajonc (1980)

menambahkan bahwa kehadiran orang lain dapat memicu kewaspadaan terhadap ketidakpastian yang pada gilirannya dapat memicu tingkat energi yang lebih tinggi.

Kehadiran orang lain selama pelaksanaan tugas dapat meningkatkan tingkat gairah (atau dorongan) psikologis seseorang, yang dapat mempengaruhi kinerja tugas. Hull-Spence drive theory berusaha menjelaskan hubungan antara tingkat gairah dan kinerja (Hull, 1952). Khususnya, jika seseorang telah mempelajari suatu tugas dengan baik, maka respons dominannya (apa yang dilakukan orang tersebut lebih dari separuh waktu) adalah melakukan tugas dengan baik, pada tingkat yang tinggi. Namun, jika seseorang belum mempelajari tugas dengan baik atau tugas tersebut masih harus dipelajari, maka respon yang dominan adalah melakukan tugas dengan buruk, pada tingkat yang rendah (Broen & Storms, 1961; Landers, 1980; Spence & Spence, 1966). Namun, penelitian lain menemukan bahwa peningkatan dorongan juga dapat menyebabkan penurunan respons dominan. Hasil ini ditemukan untuk kinerja tim (Baumeister & Steinhilber, 1984) dan kinerja tugas individu (McNamara & Fisch, 1964; Paul & Eriksen, 1964; Wine, 1971). Untuk memperhitungkan hasil yang kontradiktif ini, teori penggerak yang dimodifikasi diusulkan di mana penggerak akan menghasilkan peningkatan kinerja hingga titik tertentu, tetapi kemudian setelah titik itu tercapai, peningkatan penggerak lebih lanjut akan menyebabkan penurunan kinerja (Broen & Storms, 1961 ; Duffy, 1962; Easterbrook, 1959).

Kategori penelitian kedua melibatkan perhatian untuk dibandingkan atau dievaluasi ketika orang lain hadir. Orang menyesuaikan tingkat kinerja mereka ketika mereka mengharapkan untuk dievaluasi secara positif (menerima penghargaan) atau negatif (mengalami hukuman, ancaman, kehilangan muka, malu); ini disebut sebagai "kekhawatiran evaluasi" (Cottrell, 1972; Cottrell, Wack, Sekerak, & Rittle, 1968; Feinberg & Aiello, 2010; Geen, 1991; Geen & Gange, 1977; Good, 1973; Henchy & Glass, 1968; Weiss & Miller, 1971). Harkins (2006; Jamieson & Harkins, 2007) menganjurkan bahwa orang hanya bekerja lebih keras, atau mengerahkan lebih banyak upaya terhadap respons prepoten (atau dominan) mereka, ketika mereka mengharapkan untuk dievaluasi, efek evaluasi "upaya belaka".

Kategori penelitian ketiga melibatkan proses kognitif yang mencakup distraksi. Baron (1986) mengusulkan teori gangguan-konflik di mana co-aktor atau penonton menciptakan gangguan mental yang pada gilirannya menciptakan konflik perhatian yang dapat menyebabkan kelebihan beban kognitif (menyebabkan tingkat kinerja yang lebih rendah) atau peningkatan dorongan atau gairah (menyebabkan tingkat kinerja yang lebih tinggi). (Sanders & Baron, 1975; Sanders, Baron, & Moore, 1978). Namun, kehadiran konfederasi yang pasif dan tidak mengevaluasi dapat menjadi penghambat gangguan (Sharma, Booth, Brown, & Huguet, 2010).

Baumeister (1984) meneliti "situasi tersedak," di mana orang berkinerja buruk meskipun ada insentif untuk kinerja optimal, dan menawarkan dua penjelasan: (1) pendekatan pemantauan eksplisit (fokus diri) dan (2) pendekatan gangguan. Situasi tekanan tinggi dapat menyebabkan seseorang mengalami kecemasan dan tingkat kesadaran diri yang tinggi, yang kemudian dapat menyebabkan dia berfokus pada keterampilan tugas dan kontrol langkah demi langkah atas keterampilan tersebut. Membayar perhatian khusus untuk setiap langkah dapat menghambat keterampilan otomatis atau prosedural yang dapat mengalir

secara alami jika orang tersebut tidak terlalu fokus menyelesaikan tugas (Baumeister, 1984; Beilock, Kulp, Holt, & Carr, 2004; Lewis & Langer, 1997) . Individu yang memiliki kapasitas memori kerja yang tinggi dapat dirugikan oleh tekanan kinerja, sedangkan mereka yang memiliki kapasitas memori kerja yang rendah mungkin tidak dirugikan (Beilock & Carr, 2005; Schmader & Johns, 2003).

Penelitian telah menemukan bahwa efek fasilitasi sosial melampaui akting bersama dan anggota audiens. Sebagai contoh, khalayak dapat akrab atau asing, hadir secara fisik atau tidak, mudah dilihat atau didengar atau tidak, terlihat atau tidak terlihat, dan bahkan manusia atau hampir manusia (Criddle, 1971; Geen, 1973; Cohen & Davis, 1973).

Penelitian tentang pemantauan kinerja menemukan efek fasilitasi sosial untuk pemantauan kinerja secara elektronik (Thompson, Sebastianelli, & Murray, 2009) dan untuk manusia virtual yang menonton kinerja (Park & Catrambone, 2007).

Meminjam dari psikologi konsumen, peneliti telah menunjukkan bahwa crowding dapat memiliki efek memfasilitasi sosial pada individu. Misalnya, seseorang mungkin membeli lebih banyak produk atau produk yang berbeda ketika terpengaruh oleh pengaruh kerumunan besar yang bersemangat. Juga, dalam proses yang disebut "deindividuasi," individu dapat mengadopsi karakteristik positif atau negatif dari kerumunan, yang dapat menghasilkan perilaku yang sangat produktif dan suportif atau destruktif dan kasar (Gaumer & LaFief, 2005).

Kekurangan Teori Fasilitasi Sosial

Para kritikus mengeluhkan bahwa penjelasan gangguan-konflik untuk fasilitasi sosial mungkin tidak dapat dipalsukan (Feinberg & Aiello, 2006; Geen, 1981). Ketika efek kinerja tidak ditemukan ketika seorang pemain terganggu, tidak mungkin untuk menentukan apakah alasan tingkat kinerja disebabkan oleh (1) teori yang salah, (2) konflik yang mengganggu yang berlebihan bagi individu, atau (3) jumlah konflik yang mengganggu yang tidak mencukupi bagi individu (Sanders & Baron, 1975). Sebagai akibat dari masalah falsifiabilitas ini, para kritikus berpendapat bahwa penjelasan gangguan-konflik mungkin tidak memiliki banyak kemampuan prediktif untuk tingkat kinerja (Feinberg & Aiello, 2006). Geen (1981) berpendapat bahwa jika teori ingin maju, peneliti perlu lebih tepat mendefinisikan kondisi di mana keempat hal berikut ini terjadi: gangguan, konflik perhatian, kehadiran belaka, dan dorongan belajar.

Aspek vital dari teori ini adalah definisi dan deskripsi dari berbagai jenis tugas. Kritikus berpendapat bahwa teori tersebut tidak dapat diuji secara memadai sampai berbagai jenis tugas diklasifikasikan lebih tegas daripada yang telah dilakukan sejauh ini (Beilock et al., 2004; Strauss, 2002). Zajonc (1965) berfokus pada pentingnya perolehan keterampilan dalam kinerja tugas. Namun, hampir setiap peneliti sejak saat itu telah meninggalkan bagian penting dari teori ini dan menggantinya dengan jenis tugas yang lebih mudah dioperasionalkan. Sebagian besar penelitian sejak saat itu hanya mengklasifikasikan tugas sebagai "sederhana" atau "kompleks" (Wankel, 1972).

Kritik lain terhadap penelitian fasilitasi sosial adalah bahwa hal itu mengubah jenis tugas menjadi ciri individu yang melakukan tugas tersebut (Strauss, 2002). Peneliti sering memastikan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan lebih rendah a posteriori. Misalnya, individu melakukan tugas, dan individu yang berkinerja baik dikategorikan sebagai "terpelajar" pada tugas tersebut, tetapi mereka yang berkinerja buruk diberi label sebagai "masih harus

dipelajari" untuk tugas tersebut. Kemudian peneliti melakukan pemisahan median dan mengklasifikasikan yang berkinerja lebih tinggi sebagai ahli dan yang berkinerja lebih rendah sebagai bukan ahli. Strauss (2002) berpendapat bahwa pendekatan ini bermasalah karena tugas dapat diberi label sederhana untuk beberapa individu dan kompleks untuk orang lain. Teori ini telah dikritik karena memprediksi kisaran tingkat kinerja, bukan tingkat kinerja spesifik yang diinginkan, di bawah pengaruh berbagai pengaruh dan kondisi sosial (Aiello & Douthitt, 2001; Kelley & Thibaut, 1954). Bond dan Titus (1983) menemukan bahwa evaluasi ketakutan memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja, dan pengaruh kehadiran orang lain pada kinerja tugas telah ditemukan paling lemah (Strauss, 2002).

Manfaat Teori Fasilitasi Sosial.

Kinerja karyawan Anda tidak hanya bergantung pada upaya individu mereka sendiri. Sebaliknya, teori fasilitasi sosial mengkaji bagaimana pengaruh orang lain mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Misalnya, kehadiran fisik penonton atau rekan aktor dapat menyebabkan tingkat perilaku seseorang meningkat atau menurun. Pengaruh orang lain terhadap kinerja dapat terjadi apakah orang lain itu: akrab atau asing, hadir atau tidak ada secara fisik, mudah dilihat atau didengar atau tidak, terlihat atau tidak terlihat, dan manusia atau hampir manusia.

Kinerja karyawan Anda tidak hanya bergantung pada upaya individu mereka sendiri. Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu mereka mencapai tingkat kinerja setinggi mungkin untuk hasil organisasi yang diinginkan. Gunakan pengaruh orang lain untuk membantu karyawan Anda bekerja pada tingkat yang optimal. Misalnya, manfaatkan "kehadiran belaka" orang lain untuk memengaruhi kinerja. Beberapa karyawan cenderung tampil lebih baik di hadapan orang lain, dan beberapa tidak. Beberapa karyawan akan senang bekerja dengan orang lain atau memiliki audiensi, namun beberapa lebih suka bekerja sendiri. Bicaralah dengan karyawan Anda dan tentukan bagaimana pengaruh orang lain dapat membantu kinerja mereka dan, jika memungkinkan, gunakan pengaruh itu untuk merancang pekerjaan dan ruang kerja di mana karyawan dapat mencapai tingkat kinerja tertinggi mereka.

Ingatlah bahwa kinerja dapat menurun ketika orang takut dievaluasi atau dibandingkan dengan orang lain. Bicarakan tentang masalah potensial ini dengan karyawan Anda, dan jika mereka memiliki ketakutan akan evaluasi, cobalah mencari cara untuk mengurangi kekhawatiran mereka tentang dievaluasi.

Ingat juga bahwa tingkat gangguan di tempat kerja dapat memengaruhi perilaku karyawan. Beberapa karyawan suka melakukan banyak tugas dalam lingkungan yang kacau dan akan bekerja dengan baik, tetapi yang lain tidak menyukai lingkungan yang sangat mengganggu, dan kinerja mereka mungkin menurun. Bicaralah dengan karyawan Anda tentang tingkat gangguan optimal mereka di tempat kerja dan, jika memungkinkan, sesuaikan gangguan dengan kebutuhan karyawan Anda.

TEORI 35

TEORI IDENTITAS SOSIAL

(Social Facilitation Theory)

Tajfel (1972) memperkenalkan konsep "identitas sosial", yang mengacu pada pengetahuan seseorang bahwa dia termasuk dalam kelompok sosial tertentu dan yang melibatkan signifikansi emosional dan nilai karena keanggotaan kelompok tersebut. Kelompok sosial didefinisikan sebagai lebih dari dua orang yang (1) mengidentifikasi dan mengevaluasi diri mereka dengan cara yang sama, (2) memiliki definisi yang sama tentang siapa mereka dan atribut apa yang mereka miliki, dan (3) mengikuti pola yang sama tentang bagaimana mereka berinteraksi dengan orang lain yang tidak berada dalam kelompok mereka (Hogg, 2006). Keanggotaan kelompok mengacu pada perasaan kolektif tentang "kita" versus "mereka", dan identifikasi diri mengacu pada perasaan individu tentang "aku" versus "kamu".

Identitas sosial mengacu pada aspek-aspek citra diri individu yang berasal dari kategori sosial yang mereka anggap sebagai miliknya (Tajfel & Turner, 1986). Teori ini didasarkan pada beberapa asumsi umum:

1. Orang berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan harga diri mereka dan konsep diri yang positif;
2. Kelompok sosial, atau kategori, keanggotaan dapat meningkatkan atau menurunkan harga diri dan konsep diri seseorang; dan
3. Orang mengevaluasi atribut positif atau negatif dari kelompok yang mereka ikuti dibandingkan dengan atribut kelompok lain yang bukan milik mereka, seperti status dan prestise.

Asumsi umum ini mengarah pada prinsip teori umum dari teori:

1. Orang bekerja untuk mencapai dan mempertahankan identitas sosial yang positif;
2. Identitas sosial yang positif didasarkan pada perbandingan yang menguntungkan yang dibuat di antara kelompok-kelompok di mana seseorang termasuk (*in-groups*) dan kelompok-kelompok di mana seseorang tidak termasuk (*out-groups*); dan
3. Jika identitas sosial tidak memuaskan, maka orang berusaha untuk meninggalkan kelompok mereka saat ini dan bergabung dengan kelompok yang lebih menguntungkan, atau mereka mencoba untuk membuat kelompok mereka lebih memuaskan (Tajfel & Turner, 1979).

Premis dasar dari teori identitas sosial adalah bahwa orang membawa repertoar kategori yang mereka miliki, seperti jenis kelamin, kebangsaan, afiliasi politik, dan tim olahraga. Masing-masing keanggotaan kategori ini terus hadir dalam pikiran seseorang sebagai identitas sosial yang menggambarkan dan menentukan atributnya sebagai anggota kelompok tersebut. Berbagai kategori atau kelompok sosial memberi tahu anggota cara berpikir, cara merasakan, dan cara berperilaku (Hogg, Terry, & White, 1995). Ketika identitas sosial tertentu menjadi menonjol, seperti ketika seorang anggota gereja berada di sebuah gereja, maka persepsi diri, pikiran, perasaan, dan perilaku muncul sesuai dengan norma, pola, dan stereotip yang khas

untuk anggota kelompok itu. kelompok atau kategori sosial. Misalnya, seorang anggota gereja mungkin tidak berbicara dengan keras atau berlari dan mungkin menggunakan bahasa yang lebih baik saat berada di dalam gereja, tetapi mungkin melakukan sebaliknya saat menghadiri pertandingan sepak bola.

Teori identitas sosial telah terpecah menjadi dua cabang yang berbeda (Huddy, 2001). Yang satu disebut sebagai teori identitas sosial (misalnya, Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1979), yang lain sebagai teori kategorisasi sosial (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Kedua cabang tersebut mengakui bahwa identitas sosial berasal dari faktor kognitif dan motivasional, tetapi masing-masing memberikan penekanan yang berbeda pada keduanya (Hogg, 1996). Teori identitas sosial terutama meneliti motivasi psikologis yang melibatkan bagaimana orang mendukung atau menolak keanggotaan kelompok. Teori kategorisasi sosial terutama meneliti bagaimana individu datang untuk mengidentifikasi diri mereka sendiri dan bertindak sebagai kelompok.

Temuan penelitian identitas sosial menunjukkan tiga konsekuensi penting bagi organisasi (Ashforth & Mael, 1989). **Pertama**, karyawan cenderung memilih dan melakukan aktivitas yang sesuai dengan identitas sosial mereka, dan mereka cenderung mendukung organisasi yang mendukung identitas sosial mereka. Misalnya, Mael dan Ashforth (1992) menemukan bahwa identifikasi positif dengan almamater seseorang menghasilkan sumbangan alumni, merekrut anak-anak mereka dan orang lain, menghadiri acara alumni, dan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi.

Kedua, identifikasi sosial cenderung mempengaruhi hasil kelompok yang penting, seperti kohesi, kerjasama, altruisme, dan evaluasi positif kelompok (Turner, 1982, 1984), dan berhubungan positif dengan loyalitas karyawan dan kebanggaan dalam organisasi (Ashforth & Mael, 1989). Ketiga, ketika karyawan semakin mengidentifikasi dengan organisasi, maka nilai, cita-cita, dan praktik organisasi itu dapat dianggap lebih unik, khas, dan positif dibandingkan dengan organisasi lain. Persepsi yang semakin positif ini dapat mengarah pada tingkat loyalitas dan komitmen karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasi dan budayanya.

Hogg (2006) mencatat bahwa ada beberapa kesalahpahaman tentang teori identitas sosial. Pertama, adanya anggapan yang keliru bahwa pendekatan identitas sosial hanya menyangkut hubungan antarkelompok dan tidak melibatkan kelompok yang interaktif. Kedua, Hogg membantah anggapan bahwa teori identitas sosial hanya berfokus pada kategorisasi abstrak keanggotaan kelompok, seperti keanggotaan dalam kelompok dan luar kelompok, dan tidak menempatkan nilai konseptual pada makna dan nilai interaksi sosial dan saling ketergantungan. **Ketiga**, ada kesalahpahaman tentang identifikasi sebagai proses generatif sebagai lawan dari struktur kognitif. Seseorang mengidentifikasi lebih kuat dengan beberapa kelompok daripada dengan yang lain, yang menempatkan mereka lebih terpusat dan lebih mudah diakses dalam pikirannya. Namun, konteks seseorang akan membuat beberapa identifikasi kelompok lebih penting daripada yang lain.

Para peneliti telah beralih untuk memeriksa arti-penting dari banyak identitas secara simultan dalam konteks yang sama. Dalam situasi kehidupan nyata, orang mengidentifikasi dengan banyak kelompok pada waktu yang sama, seperti keluarga, pekerjaan, dan negara.

Sedikit yang diketahui tentang bagaimana orang berhasil mengidentifikasi dengan beberapa kelompok, seperti subkelompok dan kelompok superordinat, dalam konteks atau situasi yang sama. Penelitian teori identitas sosial telah mulai meneliti bidang-bidang penting ini (Lam, Ahearne, Hu, & Schillewaert, 2010).

Kekurangan Teori Identitas Sosial

Kritik terhadap teori identitas sosial berpendapat bahwa studi asli yang menjadi dasar teori menggunakan kelompok minimalis yang sangat dibuat-buat dan tidak realistis dalam pengaturan laboratorium (Schiffmann & Wicklund, 1992). Misalnya, subjek ditempatkan di salah satu dari dua grup anonim tanpa interaksi di mana mereka tidak mengenal anggota grup lainnya, dan hanya diberi label sebagai "Biru" atau "Hijau" atau lebih menyukai karya seni Kandinsky versus Klee. Subyek disuruh mengalokasikan uang untuk dua anggota lain dari dua kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek cenderung memberikan lebih banyak uang kepada mereka yang berlabel in-group dibandingkan dengan mereka yang berlabel out-group.

Studi-studi ini menyimpulkan bahwa menciptakan perilaku diskriminatif dan mengubah persepsi in-group dan out-group subjek bahkan dalam situasi persaingan antarkelompok jangka pendek dapat dilakukan dengan mudah dan dengan sedikit usaha. Kritikus berpendapat bahwa studi ini menghilangkan variabel psikologis yang memainkan peran penting dalam kelompok yang nyata dan berinteraksi; bahwa hasil studi hanya mencerminkan kondisi di mana subjek ditempatkan secara artifisial dan tidak ada yang lain; dan subjek akan selalu puas mengadopsi identitas sosial apapun yang diberikan kepada mereka (Schiffmann & Wicklund, 1992).

Studi serupa (misalnya, Horwitz & Rabbie, 1982) tidak menemukan perbedaan dalam perilaku in-group dan out-group. Selain itu, ketika persepsi subjek tentang siapa yang mengendalikan hasil mereka diubah, subjek ditemukan menyukai orang-orang di luar kelompok mereka (Rabbie, Schot, & Visser, 1987), yang bertentangan dengan prinsip teori identitas sosial. Dalam studi laboratorium, identitas jangka panjang subjek tidak diubah karena diberi label Hijau atau Biru.

Masalah lain dengan teori ini adalah bahwa istilah "kelompok" dan "kategori sosial" dibingungkan dan digunakan secara bergantian (Rabbie & Horwitz, 1988). Lewin (1948) menganjurkan kebutuhan teoretis untuk membedakan antara kedua konsep tersebut. Masalah utama dengan menggunakan identitas sosial untuk menjelaskan perilaku antarkelompok adalah bahwa orang dapat memiliki pandangan positif atau negatif dari satu kelompok atau lainnya tanpa harus menjadi anggota kelompok tersebut (Rabbie & Horwitz, 1988).

Manfaat Teori Identitas Sosial

Menurut teori identitas sosial, karyawan terus mencari cara untuk meningkatkan harga diri dan konsep diri mereka melalui kelompok dan organisasi tempat mereka berada. Jika karyawan tidak melihat bahwa organisasi mereka membantu meningkatkan persepsi diri mereka, maka paling banter mereka akan mencoba membantu mengubah organisasi mereka, dan paling buruk mereka akan keluar. Ketika karyawan memiliki identifikasi sosial yang positif dengan kelompok dan organisasi mereka, ini dapat membantu mereka menginternalisasi dan

mendukung norma, nilai, dan tujuan organisasi, yang dapat membantu meningkatkan keseluruhan sikap dan perilaku mereka.

Tugas Anda sebagai manajer adalah membantu karyawan Anda melihat bagaimana pekerjaan mereka, kelompok kerja mereka, dan organisasi mereka membantu mereka meningkatkan aspek-aspek penting dari diri mereka sendiri, seperti reputasi, status, prestise, dan sebagainya. Salah satu cara untuk menumbuhkan identitas sosial karyawan yang positif adalah dengan menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, seperti "tim kami" versus "tim mereka" atau "perusahaan kami" versus "perusahaan mereka". Hanya dengan membuat label "kami" dan "mereka" dapat meningkatkan perasaan positif di antara anggota kelompok. Menciptakan identifikasi dalam kelompok yang kuat dapat membantu mengatur sikap dan perilaku karyawan yang positif di semua anggota kelompok.

Ketika karyawan mengidentifikasi dengan organisasinya, misalnya ketika mereka percaya sepenuhnya pada visi, misi, strategi, dan tujuan perusahaan, maka karyawan tersebut cenderung memiliki tingkat kebanggaan, komitmen, loyalitas, dan kinerja yang lebih tinggi dan sikap yang lebih positif dibandingkan dengan karyawan yang tidak mengidentifikasi dengan organisasi mereka. Untuk membantu karyawan meningkatkan identifikasi mereka dengan organisasi mereka, bekerja dengan mereka untuk mengungkap tujuan, nilai, dan cita-cita pribadi mereka, dan menunjukkan kepada mereka bagaimana organisasi mereka dapat membantu mereka mencapainya.

TEORI 36

TEORI JARINGAN SOSIAL (*Social Network Theory*)

Gagasan dasar teori jejaring sosial adalah bahwa orang cenderung berpikir dan berperilaku serupa karena mereka terhubung. Teori ini mengkaji sekumpulan ikatan atau keterkaitan di antara sekumpulan aktor yang telah ditentukan (individu, kelompok, atau organisasi), dengan pandangan bahwa sistem keterkaitan secara keseluruhan dapat digunakan untuk menginterpretasikan perilaku sosial para aktor yang terlibat (Mitchell, 1969; Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979). Keterkaitan jaringan dapat menghubungkan dan membagi aktor. Teori memungkinkan analisis berbagai fenomena organisasi baik pada tingkat mikro (kepemimpinan, tim, kekuasaan, kepercayaan, pergantian, dan sebagainya) dan tingkat makro (hubungan antar perusahaan, aliansi, tata kelola jaringan, dan sebagainya).

Banyak konsep dalam teori jejaring sosial diturunkan dari teori graf. Grafik terdiri dari sekumpulan titik dan sekumpulan garis atau sisi yang menghubungkan titik-titik tersebut (Freeman, 1978/1979). Dalam teori jaringan sosial, titik adalah aktor sosial, atau simpul, dan garis adalah ikatan atau keterkaitan antar aktor sosial. Konsep kuncinya adalah "sentralitas" (Bavelas, 1948, 1950; Leavitt, 1951), yang berarti berada di titik paling pusat dalam jaringan sosial adalah yang paling menguntungkan. Orang mendapatkan modal sosial melalui posisinya dalam struktur sosial atau jaringan sosial (Coleman, 1990; Portes, 1998; Lin, 2002).

Granovetter (1973) meneliti kekuatan ikatan antar individu dalam jaringan sosial. Penelitian sebelumnya hanya mempelajari pentingnya ikatan yang kuat di antara anggota dalam jaringan sosial, tetapi Granovetter meneliti kekuatan ikatan yang lemah. Dia mengusulkan bahwa ikatan yang lemah mungkin sebenarnya lebih penting dan lebih berpengaruh pada sikap dan perilaku anggota daripada ikatan yang kuat.

Kekuatan ikatan tergantung pada jumlah waktu yang dihabiskan, intensitas emosional, saling percaya, dan pertukaran timbal balik antar individu dalam jaringan sosial. Ikatan yang lemah dapat membantu individu membuat koneksi di antara jejaring sosial, menjembatani mereka bersama. Individu mungkin dapat mendukung selusin atau lebih ikatan yang kuat, tetapi mungkin dapat mendukung sejumlah besar ikatan yang lemah. Friedkin (1980) menemukan bahwa semua jembatan lokal di antara jaringan adalah ikatan yang lemah, dan bahwa ikatan lintas kelompok cenderung menjadi ikatan yang lemah.

Analisis jaringan sosial berfokus pada interaksi antar anggota jaringan dan struktur interaksi tersebut (Wasserman & Faust, 1994). Studi jaringan sosial telah mengambil dua pendekatan yang berbeda ketika mengumpulkan data tentang jaringan (Marsden, 1990). Beberapa studi mengumpulkan data jaringan lengkap dan total untuk semua ikatan yang menghubungkan elemen dari seluruh populasi. Studi lain mengumpulkan apa yang disebut data jaringan "egosentris", yang merupakan data hanya untuk kumpulan ikatan untuk sampel individu tertentu.

Kilduff dan Brass (2010) membahas empat gagasan utama yang saling terkait yang mendominasi penelitian teori jaringan sosial:

1. Hubungan antar aktor,
2. Keterikatan,
3. Pola struktural, dan
4. Utilitas sosial dari koneksi jaringan.

Sejak awal, analisis jaringan sosial berfokus pada hubungan yang menghubungkan atau memisahkan sekumpulan aktor (Tichy, Tushman, & Fombrun, 1979). Moreno (1934) berpendapat bahwa lokasi seseorang dalam jaringan sosial menentukan perilakunya. Peneliti lain melakukan studi eksperimental aktor dalam konteks sosial mereka (Heider, 1946; Lewin, 1936). Durkheim (1951) berpendapat bahwa penyimpangan sosial tidak disebabkan oleh niat individu tetapi karena masyarakat manusia seperti sistem biologis yang terdiri dari komponen yang saling terkait. Comte (1854) berharap menemukan bidang "fisika sosial" atau yang kemudian disebutnya "sosiologi".

Asumsi inti kedua dari teori jaringan sosial adalah keterikatan, atau kecenderungan untuk tetap terlibat dalam jaringan dan menciptakan, memperbaharui, dan memperluas hubungan dari waktu ke waktu (Baker & Faulkner, 2002; Granovetter, 1985). Ikatan "panjang lengan" kurang kuat daripada ikatan "tertanam" untuk kepercayaan, transfer informasi yang kaya, dan kemampuan pemecahan masalah (Uzzi, 1996).

Gagasan inti ketiga dalam teori jejaring sosial adalah bahwa ada pola pengelompokan, konektivitas, dan sentralisasi yang bertahan lama (Wellman, 1988; White, Boorman, & Breiger, 1976). Analisis jaringan sosial secara simultan mengkaji keseluruhan dan bagian-bagian dari jaringan sosial (Moliterno & Mahony, 2011; Wellman, 1988).

Gagasan inti keempat dalam teori ini adalah utilitas sosial dari koneksi jaringan, atau bahwa jaringan sosial yang diciptakan oleh para aktor memberikan peluang dan kendala untuk hasil yang penting bagi para aktor tersebut. Burt (1992, 2000) mengkaji gagasan lubang struktural. Sebuah lubang struktural ada di antara dua orang dalam jaringan individu jika keduanya berbagi ikatan tetapi tidak terhubung satu sama lain (Obstfeld, 2005). Pendekatan ini menunjukkan bahwa ikatan unik dengan individu dan perusahaan lain dapat memberikan akses yang lebih baik ke informasi dan sumber daya, yang dapat menghasilkan peluang lebih besar untuk melakukan kontrol.

Teori jaringan sosial menekankan kekuatan ikatan dan jalur tidak langsung. Teori ini berpendapat bahwa jaringan lebih dari sekedar dua orang yang berinteraksi. Sebaliknya, planet ini adalah kumpulan beragam ikatan dan jalur tidak langsung yang menghubungkan kita semua. Travers dan Milgram (1969) meminta para sukarelawan di Nebraska untuk mengirimkan surat kepada orang tak dikenal di Boston dengan mengirimkan surat kepada orang-orang yang memiliki peluang lebih besar daripada mereka untuk mengetahui orang tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dibutuhkan sekitar enam perantara untuk menjangkau orang yang menjadi sasaran, yang memunculkan frasa "enam derajat pemisahan". Jaringan Smallworld sangat terkelompok secara lokal, memiliki panjang jalur pendek di antara anggota, dan dapat menyebabkan tingkat kinerja yang sangat tinggi, seperti kolaborasi dan kreativitas (Feld, 1981; Watts, 1999). Tingkat kinerja meningkat di jaringan

smallworld sampai titik tertentu, maka efek positifnya cenderung berbalik (Uzzi & Spiro, 2005).

Seperti disebutkan sebelumnya, dalam jejaring sosial, sentralitas, atau posisi seseorang, adalah penting. Sentralitas menggambarkan posisi aktor relatif terhadap seluruh jaringan sosial (Freeman, 1978/1979). Kedekatan mengacu pada jarak (seperti jarak rata-rata) antara aktor dan semua aktor lain dalam jaringan. Ukuran sentralitas yang mungkin termasuk derajat, kedekatan, dan keantaraan (Stephenson & Zelen, 1989).

Analisis jaringan dapat ditelusuri kembali ke Moreno (1934), yang berpendapat bahwa lokasi seseorang dalam jaringan sosial menentukan perilakunya. Konsep "sosiometri" Moreno biasanya meneliti satu jenis ikatan, yaitu kelompok individu yang berkerumun rapat, dan rantai konektivitas yang dinyatakan dalam diagram yang disebut "sosiogram".

Ide lama dari teori jaringan sosial telah menjadi baru lagi dengan penggunaan teknologi informasi. Sebagai contoh, Simmel (1908/1950) menulis tentang orang asing sebagai anggota kelompok dalam pengertian spasial, tetapi bukan anggota kelompok dalam arti sosial. Orang asing mungkin berada dalam kelompok tetapi bukan dari kelompok itu, dan mungkin dekat dan jauh dan akrab dan asing. Ide-ide dari lebih dari seabad yang lalu ini menjadi sangat relevan saat ini karena kemajuan pesat dalam teknologi komunikasi dan jaringan.

Peran baru dalam jejaring sosial sedang diperiksa, seperti "broker" (White, 1993; Burt, 2005). Pialang mengontrol akses ke sumber daya, menjembatani celah ke kontak yang tidak berlebihan, dan mengeksploitasi tautan untuk keuntungan mereka sendiri. Tertius iungens (sepertiga yang bergabung) menyatukan orang-orang yang tidak terhubung, sedangkan tertius gaudens (sepertiga yang menikmati) adalah broker yang mengeksploitasi orang lain dalam jaringan untuk keuntungan pribadinya sendiri (Obstfeld, 2005).

Kekurangan Teori Jaringan Sosial

Salah satu kritik utama dari teori ini adalah bahwa peneliti jaringan sosial sendiri membantah cara di mana konsep-konsep penting didefinisikan dan dioperasionalkan, seperti struktur sosial, sentralitas jaringan, jarak, kohesi, dan istilah jaringan sosial itu sendiri (Embirbayer & Goodwin, 1994).

Kritik kedua berkaitan dengan mengidentifikasi node mana yang akan dipelajari. Para peneliti harus memutuskan node mana yang akan disertakan dan dikecualikan, sebuah pilihan yang dapat mengakibatkan aktor sosial penting tersingkir (Laumann, Marsden, & Prensky, 1983). Ada juga banyak perdebatan tentang apa yang merupakan ikatan di antara aktor sosial, dan sejauh mana simpul terhubung atau tidak (Borgatti & Halgin, dalam pers).

Kritik lain telah dibuat atas penggunaan perbedaan kategoris atau individual dalam aktor sosial (Wellman, 1983). Beberapa analisis jaringan mengikuti "imperatif antikategori" yang menolak semua penggunaan atribut aktor (seperti kelas, usia, jenis kelamin, status sosial, agama, etnis, dan orientasi seksual) untuk menjelaskan perilaku (Durkheim, 1951; Erickson, 1988) mendukung penjelasan struktur jaringan. Sebaliknya, peneliti dari perspektif psikologis telah berfokus pada alasan perbedaan individu (seperti pemantauan diri) untuk menjelaskan mengapa beberapa orang mempertahankan posisi jaringan yang lebih baik daripada yang lain (Kilduff & Krackhardt, 2008). Kritik terhadap pendekatan ini berpendapat bahwa akan

membutuhkan peneliti untuk memeriksa ratusan variabel perbedaan individu dan pengaruhnya terhadap posisi dan perilaku aktor dalam jaringan sosial (Kilduff & Brass, 2010).

Ada juga perdebatan mengapa orang bergabung dengan jaringan. Orang dapat membentuk ikatan jaringan yang hanya bermanfaat bagi mereka secara kebetulan. Namun, orang juga dapat bergabung dengan jaringan untuk alasan yang lebih strategis dan instrumental (Kilduff & Brass, 2010).

Manfaat Teori Jejaring Sosial

Jejaring sosial sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan sikap, perilaku, dan bahkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Fokus utama dari teori jejaring sosial adalah bahwa aktor sosial (individu, kelompok, dan organisasi) terhubung satu sama lain melalui ikatan yang kuat atau lemah. Ikatan ini membantu membentuk sikap dan perilaku orang-orang dalam jaringan dan dapat memengaruhi sejumlah hasil yang penting bagi para aktor. Sebagai seorang manajer, berusaha untuk terhubung dengan jejaring sosial yang kuat di organisasi Anda sehingga Anda dapat memperoleh manfaat dari koneksi penting ini, yang dapat membantu meningkatkan kinerja Anda sendiri.

Bantu mendorong penciptaan dan pemeliharaan jejaring sosial yang bekerja untuk meningkatkan dan mempertahankan hasil organisasi yang penting. Ikatan yang lemah bisa menjadi penting untuk menyatukan jaringan sosial yang tidak terkait. Bekerjalah untuk membantu membangun ikatan dan jembatan di antara jejaring sosial yang penting, tetapi tidak terkait, di organisasi Anda. Melakukan hal itu dapat membantu lebih banyak karyawan berbagi informasi dan pertukaran sumber daya yang memungkinkan mereka bekerja lebih efektif daripada tanpa pertukaran tersebut.

Anda dapat memengaruhi jejaring sosial baik secara langsung maupun tidak langsung. Anda dapat langsung berinteraksi dengan karyawan, baik secara tatap muka maupun melalui media komunikasi. Namun, interaksi langsung dapat memakan banyak waktu dan energi. Anda juga dapat menggunakan advokat, pihak ketiga yang bersedia dan mampu yang bekerja atas nama Anda, untuk meningkatkan dan mempertahankan jaringan sosial yang penting.

TEORI 37

TEORI PEMANGKU KEPENTINGAN (*Stakeholder Theory*)

Pandangan tradisional organisasi adalah bahwa mereka terutama peduli meningkatkan kekayaan pemegang saham mereka, mereka yang memiliki saham di perusahaan. Dalam pandangan ini, tindakan dan keputusan perusahaan terutama bersifat ekonomi dan mengorbankan jenis kepentingan lainnya, seperti kepentingan terbaik masyarakat. Teori pemangku kepentingan bertentangan dengan pandangan tradisional korporasi (Freeman, 2002).

Gagasan utama dalam teori pemangku kepentingan adalah bahwa organisasi harus berfokus pada pemenuhan serangkaian kepentingan yang lebih luas daripada sekadar mengumpulkan kekayaan pemegang saham. Alih-alih hanya berfokus pada kinerja keuangan perusahaan, organisasi juga harus fokus pada kinerja sosialnya. Mereka harus mencoba untuk memahami, menghormati, dan memenuhi kebutuhan semua orang yang memiliki andil dalam tindakan dan hasil organisasi. Menurut teori pemangku kepentingan, melibatkan pemangku kepentingan dalam keputusan perusahaan dianggap sebagai persyaratan etis dan sumber daya strategis, yang keduanya membantu memberikan keunggulan kompetitif organisasi (Cennamo, Berrone, & Gomez-Mejia, 2009; Plaza-Ubeda, de Burgos-Jimenez, & Carmona-Moreno, 2010).

Stakeholder adalah individu atau kelompok yang dapat mempengaruhi, atau dipengaruhi oleh, tindakan dan hasil dari suatu organisasi (Freeman, 1984). Definisi ini dapat diartikan secara luas sehingga siapa pun atau kelompok apa pun dapat dilihat sebagai pemangku kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, teori pemangku kepentingan biasanya mempersempit definisi pemangku kepentingan menjadi individu atau kelompok besar yang sah. Sebagian besar, teori pemangku kepentingan telah mengesampingkan kepentingan pemangku kepentingan yang kepentingannya jauh dari operasi perusahaan atau tujuan perusahaan (Hillman & Keim, 2001; Walsh, 2005). Jika sebuah organisasi berfokus untuk memenuhi kepentingan mereka yang memiliki kepentingan yang sangat berbeda, maka organisasi tersebut mungkin tidak dapat bertahan secara ekonomi (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Sirgy (2002) mengembangkan daftar tiga kategori pemangku kepentingan: internal, eksternal, dan distal. Pemangku kepentingan internal termasuk karyawan, staf eksekutif, departemen perusahaan, dan dewan direksi. Pemangku kepentingan eksternal termasuk pemegang saham, pemasok, kreditur, masyarakat lokal, dan lingkungan. Pemangku kepentingan jauh termasuk perusahaan saingan, kelompok konsumen dan advokasi, lembaga pemerintah, pemilih, dan serikat pekerja.

Gagasan utama teori pemangku kepentingan adalah bahwa beberapa kekuatan dan manfaat pengambilan keputusan perusahaan harus diambil dari pemegang saham dan diberikan kepada pemangku kepentingan (Stieb, 2008). Freeman (1984) berhati-hati untuk

mencatat bahwa setiap teori yang memfokuskan kembali kekuatan pengambilan keputusan sedemikian rupa terbuka untuk disalahgunakan oleh pemegang saham non-pemegang saham, karena kekuasaan dialihkan dari pemegang saham yang kaya kepada pemangku kepentingan yang biasanya kurang kaya. Jenis redistribusi kekayaan ini berpotensi merugikan pemegang saham yang telah mendapatkan pendapatan perusahaannya.

Teori pemangku kepentingan dapat dikategorikan dari tiga sudut pandang: deskriptif, instrumental, dan normatif (Donaldson & Preston, 1995). Perspektif deskriptif hanya menyatakan bahwa organisasi memiliki pemangku kepentingan. Peran organisasi adalah untuk memuaskan berbagai pemangku kepentingan dan bukan hanya pemegang saham. Penelitian telah menunjukkan bahwa sejumlah besar perusahaan mempraktikkan manajemen pemegang saham, yang melibatkan penyeimbangan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan pemangku kepentingan (misalnya, Clarkson, 1991).

Perspektif instrumental adalah bahwa perusahaan yang mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan mereka akan lebih berhasil daripada yang tidak. Penelitian di bidang ini telah meneliti hubungan antara strategi pemangku kepentingan dan kinerja organisasi. Asumsinya adalah bahwa organisasi yang mempraktikkan manajemen pemangku kepentingan, dengan asumsi semua variabel lainnya tetap konstan, akan relatif berhasil dalam hal profitabilitas, stabilitas, pertumbuhan, dan seterusnya.

Perspektif normatif meneliti mengapa perusahaan harus memberikan pertimbangan kepada pemangku kepentingan mereka. Perspektif ini telah menjadi pandangan utama, atau inti utama, dalam teori pemangku kepentingan (Donaldson & Preston, 1995). Dua perspektif lainnya sebagian besar telah diabaikan oleh para peneliti (Egels-Zanden & Sandberg, 2010).

Menurut perspektif normatif, pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang memiliki kepentingan sah dalam aspek substantif perusahaan (Donaldson & Preston, 1995). Pemangku kepentingan ditentukan oleh kepentingan mereka sendiri dalam organisasi, apakah organisasi memiliki kepentingan yang sesuai dengan pemangku kepentingan atau tidak. Kepentingan pemangku kepentingan berharga bagi organisasi untuk kepentingan mereka sendiri dan bukan karena menangani kepentingan mereka dapat menguntungkan kelompok lain, seperti pemegang saham perusahaan. Kaler (2003) mengembangkan tipologi teori pemangku kepentingan dan menyimpulkan bahwa hanya ada dua jenis yang diperbolehkan: (1) teori di mana perusahaan memiliki tanggung jawab yang sempurna terhadap pemegang saham dan bukan pemegang saham dan (2) teori di mana perusahaan memiliki tanggung jawab yang sempurna terhadap pemegang saham, tetapi yang tidak sempurna terhadap bukan pemegang saham.

Teori pemangku kepentingan telah terus disempurnakan dan diperluas, di bidang-bidang seperti membedakan antara pemangku kepentingan primer dan sekunder (Clarkson, 1995), berfokus pada strategi pemangku kepentingan yang terbatas (sempit) versus tidak terbatas (luas) (Greenwood, 2001), menyeimbangkan orientasi pemangku kepentingan (Buono & Nichols, 1985), dan menilai kinerja perusahaan dari perspektif pemangku kepentingan yang berbeda (Donaldson & Preston, 1995).

Penelitian juga berfokus pada aspek integrasi pemangku kepentingan, seperti pengetahuan tentang pemangku kepentingan dan tuntutan mereka (Maignan & Ferrell, 2004),

interaksi antara pemangku kepentingan dan perusahaan (Payne & Calton, 2004), dan membuat keputusan yang memperhitungkan kepentingan pemangku kepentingan. tuntutan (Altman & Petkus, 1994). Pengetahuan pemangku kepentingan mengacu pada mengungkap pemangku kepentingan yang menonjol dan memprioritaskan tuntutan mereka (Rowley, 1997). Perusahaan harus memberi perhatian utama kepada pemangku kepentingan dengan kekuatan, legitimasi, tuntutan mendesak, atau kombinasi dari semuanya. Interaksi dengan pemangku kepentingan harus melibatkan hubungan timbal balik yang saling memuaskan antara pemegang saham dan organisasi. Contoh interaksi pemangku kepentingan dengan organisasi meliputi partisipasi, konsultasi, kerjasama, dan pertukaran informasi (Grafe-Buckens & Hinton, 1998; Green & Hunton-Clarke, 2003).

Perdebatan baru-baru ini dalam teori pemangku kepentingan telah membahas kewajiban moral dan etika manajer kepada pemangku kepentingan. Greenwood (2007) berpendapat bahwa teori pemangku kepentingan netral secara moral, dalam melibatkan pemangku kepentingan dan berkomitmen untuk mempertimbangkan kebutuhan mereka tidak secara otomatis mewajibkan perusahaan untuk bertindak demi kepentingan terbaik pemangku kepentingan.

Penelitian pemangku kepentingan telah mulai memeriksa sejauh mana manajer memiliki kekuatan, kebebasan, dan kapasitas — yang disebut kebijaksanaan manajerial — untuk bertindak sesuai dengan keinginan dan keinginan pemangku kepentingan (Hambrick & Finkelstein, 1987; Phillips, Berman, Elms, & Johnson-Cramer, 2010). Pemangku kepentingan itu sendiri dapat menjadi sumber kendala dan katalis bagi perilaku manajerial. Penelitian juga membahas hubungan antara apa yang dilakukan manajer (perilaku) dan mengapa mereka melakukannya (alasan) (Egels-Zanden & Sandberg, 2010).

Kekurangan Teori Pemangku Kepentingan

Teori pemangku kepentingan terus mendapatkan popularitas di kalangan manajer dan akademisi (Agle et al., 2008). Namun, kritik terhadap teori tersebut mengklaim bahwa teori tersebut belum dioperasionalkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan pemeriksaan ilmiah (Key, 1999). Kritikus juga berpendapat bahwa kekurangan teori yang mencolok adalah masalah mengidentifikasi pemangku kepentingan (Freeman, 2004). Teori seringkali tidak dapat membedakan antara siapa yang merupakan pemangku kepentingan dan siapa yang bukan.

Bidang lain yang terus dikritik menyangkut identifikasi pemangku kepentingan yang menonjol. Manajer mungkin tidak dapat memenuhi semua kebutuhan pemangku kepentingan, sehingga mereka sering mempersempit bidang pemangku kepentingan berdasarkan atribut seperti kekuasaan, legitimasi, dan urgensi. Clifton dan Amran (2011) berpendapat bahwa menggunakan kekuatan untuk mengkategorikan pemangku kepentingan memiliki masalah yang signifikan. Memihak satu pihak atas yang lain hanya karena perbedaan kekuasaan merupakan pelanggaran prinsip keadilan dan keadilan (Harrison, Bosse, & Phillips, 2010).

Kritik terhadap teori tersebut telah mengutuk gagasan bahwa keuntungan perusahaan harus dikorbankan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pemangku kepentingan. Pemegang saham berinvestasi di perusahaan karena mereka ingin tetap dalam bisnis dan menghasilkan

keuntungan. Beberapa peneliti berpendapat bahwa kinerja keuangan dan sosial harus ditekankan, tetapi yang lain hanya berfokus pada pentingnya memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan yang relevan, bahkan jika itu mengorbankan keuntungan.

Teori pemangku kepentingan berpendapat bahwa kepentingan semua orang atau kelompok dengan kepentingan yang sah dalam suatu organisasi harus dipertimbangkan. Namun, para kritikus berpendapat bahwa tidak ada prioritas *prima facie* dari kepentingan dan keuntungan satu kelompok di atas kelompok lain (misalnya, Donaldson & Preston, 1995).

Manfaat Teori Pemangku Kepentingan

Teori pemangku kepentingan mengeksplorasi pandangan bahwa organisasi harus fokus pada serangkaian tujuan yang lebih luas daripada sekadar meningkatkan kekayaan pemegang saham. Teori ini berpendapat bahwa organisasi harus menghasilkan uang dan bertahan dalam bisnis, atau mereka tidak akan dapat membantu memenuhi kebutuhan siapa pun. Namun, organisasi harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan pemegang saham dan pemangku kepentingan, sehingga kinerja keuangan dan kinerja sosial perusahaan dapat ditingkatkan.

Implikasi utama dari teori ini bagi para manajer adalah perlunya mengidentifikasi pemangku kepentingan Anda yang paling penting dan relevan. Ini lebih mudah dikatakan daripada dilakukan. Anda perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan yang memiliki pengaruh paling kuat, sah, dan mendesak terhadap organisasi Anda. Setelah Anda mengidentifikasi pemangku kepentingan Anda, maka Anda perlu menjalin hubungan dan dialog dengan mereka sehingga Anda dapat mengetahui dan memahami kebutuhan dan tuntutan mereka sehubungan dengan organisasi Anda.

Anda tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan semua pemangku kepentingan Anda. Anda harus menciptakan cara untuk memprioritaskan beberapa kebutuhan dan permintaan daripada yang lain. Ini juga mungkin sulit dilakukan. Misalnya, beberapa pemegang saham mungkin tidak senang dengan perusahaan yang mengorbankan pendapatan untuk tujuan sosial. Terakhir, hanya Anda yang dapat memutuskan seberapa besar kekuasaan dan wewenang yang ingin Anda berikan kepada pemangku kepentingan dan seberapa besar Anda mengizinkan pemangku kepentingan membatasi tindakan pengelolaan Anda.

TEORI 38

TEORI KONTINGENSI STRUKTURAL

(Structural Contingency Theory)

Premis utama dalam teori kontingensi struktural adalah bahwa tidak ada struktur organisasi yang terbaik; sebaliknya, struktur organisasi yang sesuai bergantung pada kemungkinan yang dihadapi organisasi (Blau, 1970; Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Child, 1973; Galbraith, 1973; Rumelt, 1974; Thompson, 1967; Woodward, 1965). Teori tersebut menyatakan bahwa organisasi akan efektif jika manajer sesuai dengan karakteristik organisasi, seperti strukturnya, dengan kontinjensi di lingkungannya (Donaldson, 2001). Pekerjaan awal (Burns & Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967) mendukung teori tersebut, dan perkembangan teoritis kemudian membantu menjelaskan hasil tersebut (Thompson, 1967; Galbraith, 1977).

Teori kontingensi merupakan perpindahan dari teori universalis (Tosi & Slocum, 1984), yang menganjurkan bahwa hanya ada satu cara untuk mengorganisir, yang berarti bahwa tingkat kinerja organisasi tertinggi hanya dapat diperoleh dari tingkat maksimum organisasi. variabel struktural, seperti formalisasi atau spesialisasi (Taylor, 1947; Brech, 1957). Teori kontingensi berpendapat bahwa keberhasilan organisasi tidak berarti mengadopsi tingkat maksimum, tetapi mengadopsi tingkat variabel struktural yang sesuai yang bergantung pada beberapa tingkat variabel kontingensi (Donaldson, 2001).

Salah satu konsep terpenting dalam teori adalah kecocokan (Drazin & Van de Ven, 1985). Pengganti linguistik untuk fit telah memasukkan keselarasan, co-alignment, cocok, sesuai, konsisten dengan, dan sesuai untuk (Umanath, 2003). Sebuah organisasi yang karakteristiknya (misalnya, kebutuhan, tuntutan, tujuan, sasaran, dan struktur) sesuai dengan kontinjensi dalam situasinya akan bekerja lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang karakteristiknya tidak sesuai dengan kontinjensi dalam situasinya (Nadler & Tushman, 1980). Fit dapat dioperasionalkan sebagai hubungan bersyarat atau tidak bersyarat antar variabel (Umanath, 2003; Venkatraman, 1989).

Umanath (2003) memberikan tiga klasifikasi fit: kongruensi, kontingensi, dan konfigurasi holistik. Kesesuaian berarti bahwa variabel kepentingan, seperti teknologi informasi, terkait dengan faktor organisasi, tanpa menilai apakah hubungan ini mempengaruhi kinerja. Kontingensi berarti bahwa pengaruh satu variabel x pada variabel lain y bergantung pada tingkat variabel ketiga z. Jadi pengaruh x terhadap y saat z rendah berbeda dengan pengaruh x terhadap y saat z tinggi. Dengan kata lain, pengaruh x terhadap y bergantung pada z atau bergantung pada tingkat z. Variabel z memoderasi hubungan variabel x dan y (Donaldson, 2001). Konfigurasi holistik mengacu pada koherensi internal keseluruhan dari satu set atribut organisasi, atau saling ketergantungan simultan antara variabel yang tunduk pada beberapa kemungkinan (Cao, Wiengarten, & Humphreys, 2011).

Ada dua konsep fit yang berbeda (Umanath, 2003). Pendekatan tradisional berfokus pada kecocokan sebagai hubungan bivariat di mana konteks dan struktur saling berhubungan

secara independen (Fry & Smith, 1987). Namun, pendekatan berbasis sistem telah berfokus pada pendekatan holistik yang lebih sistemik untuk interaksi simultan antara beberapa variabel dan kontinjensi (Miller, 1981).

Menurut teori, ada dua kemungkinan utama: ukuran organisasi dan tugas organisasi. Ukuran telah dioperasionalkan paling sering sebagai perkiraan jumlah karyawan (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969; Pugh & Hinings, 1976). Tingkat birokrasi yang rendah cocok dengan organisasi yang lebih kecil, sedangkan tingkat birokrasi yang tinggi cocok dengan organisasi yang lebih besar (Child, 1975). Kemungkinan lainnya adalah spesialisasi, formalisasi, diferensiasi, dan desentralisasi (Donaldson, 2001).

Kontinjensi tugas terdiri dari dua komponen: ketidakpastian tugas dan saling ketergantungan tugas. Misalnya, ketika ketidakpastian tugas meningkat melalui peningkatan inovasi produk atau layanan, biasanya ada pengurangan formalisasi organisasi dan peningkatan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi (Donaldson, 2001).

Para peneliti berikut meneliti bagaimana struktur organisasi berhubungan dengan ketidakpastian tugas dan lingkungan. Burns dan Stalker (1961) membedakan antara struktur organisasi organik dan mekanistik. Struktur mekanistik menekankan hierarki, dengan tugas dibagi menjadi peran khusus dan pengetahuan tugas oleh beberapa orang. Struktur organik adalah jaringan yang cair dan dinamis di mana banyak orang berbagi pengetahuan dan informasi tugas. Hage (1965) berpendapat bahwa efisiensi organisasi akan maksimal ketika struktur memiliki pengambilan keputusan yang terpusat, memiliki aturan formal, dan tidak kompleks. Namun, inovasi terjadi dengan struktur yang berlawanan (terdesentralisasi, informal, dan kompleks). Lawrence dan Lorsch (1967) menekankan integrasi organisasi versus diferensiasi (perbedaan departemen dalam tujuan, kerangka waktu, formalitas, dan orientasi interpersonal). Semakin besar diferensiasinya, maka semakin besar kebutuhan akan perangkat (hierarki, aturan, individu, departemen) yang menyatukan organisasi.

Miles dan Snow (1978) mengemukakan bahwa strategi perusahaan muncul dari cara organisasi mengatasi tiga jenis masalah: kewirausahaan (mengelola pangsa pasar), teknik (menerapkan solusi untuk masalah kewirausahaan), dan administratif (bagaimana struktur perusahaan itu sendiri). Untuk memecahkan dua masalah pertama). Atas dasar alasan ini, mereka mendalilkan empat jenis organisasi strategis: prospektor (menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar), bek (mempertahankan pangsa pasar yang stabil), penganalisis (menjadi prospektor dan bek), dan reaktor (tidak membuat rencana, hanya menanggapi perubahan mendadak).

Mengenai saling ketergantungan tugas, tiga peneliti utama meneliti kebutuhan organisasi untuk mengadopsi struktur organik mengikuti kontingensi teknologi: Perrow (1967), Thompson (1967), dan Woodward (1958, 1965). Misalnya, menurut Thompson, saling ketergantungan tugas mengacu pada bagaimana kegiatan organisasi yang terhubung satu sama lain: dikumpulkan (hanya koneksi tidak langsung), berurutan (langsung, koneksi satu arah), dan timbal balik (langsung, koneksi dua arah).

Morgan (1989) memprofilkan rentang karakteristik organisasi untuk menentukan tingkat keselarasan atau ketidaksesuaian mereka dengan enam subsistem organisasi:

1. **Lingkungan** (stabil dan pasti bergolak dan tidak dapat diprediksi);

2. **Strategis** (defensif, operasional, dan penetapan tujuan hingga proaktif dengan sistem pembelajaran);
3. **Peran teknologi** (rutin, diskresi rendah ke peran kompleks, diskresi tinggi);
4. **Manusia/budaya** (ekonomi, orientasi instrumental untuk bekerja menjadi orientasi aktualisasi diri untuk bekerja);
5. **Struktural** (mekanistik dan birokratis hingga organik); dan (6) manajerial (otoriter, teori x, hingga demokratis, teori y).

Teori tersebut telah diterapkan baru-baru ini untuk outsourcing, perusahaan multinasional (MNC), sistem teknologi informasi (Cao et al., 2011), perusahaan nirlaba (Tucker, 2010), perencanaan sumber daya perusahaan (Morton & Hu, 2008), profesi transnasional. - perusahaan jasa profesional (Greenwood & Miller, 2010), dan kesetimbangan dinamis (Smith & Lewis, 2011).

Thompson (1967) mengemukakan bahwa kegiatan organisasi yang sangat saling bergantung harus ditempatkan secara fisik, struktural, dan sementara berdekatan, agar tidak membebani kapasitas pemrosesan informasi dari unit sosial. Hui, Davis-Blake, dan Broschak (2008) memperluas ide ini ke tingkat antar organisasi dan menemukan bahwa perbedaan halus dalam penataan proyek outsourcing dapat mencegah perolehan manfaat outsourcing yang diharapkan dan dapat menyebabkan kelebihan biaya yang lebih tinggi dan masalah kontrol. Donaldson (2009) dan Qiu dan Donaldson (2010) mengembangkan model kontingensi kubik yang mengeksplorasi model struktur strategi internasional yang komprehensif untuk perusahaan multinasional.

Kekurangan Teori Kontingensi Struktural

Teori tersebut telah menerima banyak kritik (Mohr, 1971; Pennings, 1975; Schoonhoven, 1981). Kritikus berpendapat bahwa teori adalah tautologi, atau benar menurut definisi dan karena itu menggunakan penalaran melingkar, karena konsep fit. Teori menyatakan bahwa kecocokan menghasilkan kinerja tinggi, tetapi pada tingkat yang paling abstrak, hubungan ini benar secara definisi, sehingga tidak dapat diuji. Donaldson (2001) membela teori tersebut, berargumen bahwa argumen bertahan hidup dari argumen terkuat Darwin (1909–1914) pun adalah sebuah tautologi. Teori evolusi Darwin menganjurkan "survival of the fittest", tetapi secara tautologis menjawab pertanyaan "Mengapa mereka yang terkuat?" dengan "Karena mereka bertahan hidup."

Kritik lain terhadap teori ini adalah deterministik (Perrow, 1980, 1984). Teori menyatakan bahwa suatu organisasi bereaksi terhadap perubahan kontinjensinya, yang mengubah lingkungannya, yang mengubah kontinjensinya; dengan demikian struktur organisasi ditentukan semata-mata oleh situasinya. Kritik terhadap teori berpendapat bahwa pilihan bebas manajerial menentang teori kontingensi (Schreyogg, 1980). Child (1972) menawarkan jalan tengah, pilihan strategis, memberi manajer kebebasan untuk membuat keputusan dalam kerangka kontinjensi. De Rond dan Theitart (2007) menambahkan konsep kebetulan, merujuk pada suatu peristiwa yang terjadi tanpa diketahui penyebabnya atau yang tidak relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini.

Para kritikus berpendapat secara ekstensif tentang dua masalah utama dengan teori: konsep tidak jelas, dan hubungan antara konsep belum jelas (Miller, 1981; Schoonhoven,

1981; Drazin & Van de Ven, 1985; Tosi & Slocum, 1984). Untuk memecahkan masalah ini, Tosi dan Slocum membantu mendefinisikan lebih jauh konsep: efektivitas (tingkat di mana suatu lingkungan memperoleh sejumlah hasil yang sangat diinginkan), lingkungan (misalnya, homogen atau heterogen dan stabil atau bergeser) (Jurkovich, 1974; Thompson, 1967), dan kongruensi (kesesuaian yang tepat antara lingkungan dan struktur) (Randolph & Dess, 1984).

Manfaat Teori kontingensi struktural

Teori kontingensi struktural berpendapat bahwa organisasi tidak dapat menjadi yang paling efektif jika mereka tidak memiliki struktur yang tepat. Namun, menemukan struktur yang sempurna untuk sebuah organisasi adalah proses yang sulit, berkelanjutan, dan memakan waktu. Struktur organisasi sulit dibuat karena cenderung terbentuk melalui (1) kerja keras manajerial dan pengambilan keputusan strategis, (2) variabel lingkungan, dan (3) peluang. Tidak ada satu struktur yang benar untuk setiap organisasi. Sebaliknya, struktur yang paling efektif bergantung pada, atau bergantung pada, baik variabel internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi spesifik tersebut.

Kontingensi berarti bahwa pengaruh satu variabel terhadap variabel lain bergantung pada tingkat variabel ketiga. Misalnya, pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja organisasi bergantung pada variabel seperti tingkat teknologi yang digunakan dalam organisasi. Menurut teori tersebut, kinerja organisasi merupakan konsekuensi kesesuaian antara beberapa faktor: struktur, manusia, teknologi, strategi, dan budaya. Organisasi yang memiliki kecocokan yang lebih baik akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi; mereka yang memiliki kecocokan yang lebih buruk akan memiliki tingkat kinerja yang lebih rendah. Temukan variabel apa yang memengaruhi organisasi Anda, dan bekerja keras untuk menciptakan struktur yang pas sempurna yang akan menghasilkan tingkat kinerja optimal untuk organisasi Anda.

Bicarakan dengan karyawan Anda tentang keefektifan struktur organisasi Anda saat ini. Jika ada area masalah, maka bekerja sama untuk menciptakan struktur organisasi yang akan memungkinkan setiap orang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi dengan lebih baik. Jadilah proaktif dalam membuat struktur organisasi Anda, daripada membiarkan lingkungan Anda membuat struktur organisasi untuk Anda.

TEORI 39

TEORI STRUKTURASI (*Structuration Theory*)

Tema sentral dari teori strukturasi adalah bahwa individu adalah anggota dari struktur sosial, dan struktur tersebut mendukung kinerja rutinitas yang berkelanjutan dari waktu ke waktu (Giddens, 1976, 1979, 1984). Teori ini berfokus pada sirkularitas fundamental (rekursif) kehidupan sosial. Ini mengasumsikan bahwa sifat struktural sistem sosial terdiri dari praktik individu dan hasil dari praktik tersebut (Giddens, 1979).

Selanjutnya, teori ini menguji (1) sejauh mana perilaku sukarela orang menciptakan dan membentuk struktur sosial (agensi) dan (2) sejauh mana struktur sosial membentuk, membatasi, dan memungkinkan perilaku individu, atau apa yang Giddens (1984) menyebut "dualitas struktur dan tindakan". Dengan demikian struktur sosial adalah media dan hasil dari perilaku masyarakat. Struktur sosial juga merupakan hasil dari tindakan manusia yang tidak terduga.

Teori tersebut digambarkan sebagai upaya yang sangat ambisius untuk mengintegrasikan dua aliran pemikiran yang berlawanan dalam teori sosial (Callinicos, 1985). Ia mencoba mempertahankan pandangan bahwa hubungan sosial adalah hasil dari aktivitas manusia yang disengaja (didukung oleh Weber, Schutz, dan etnometodologi). Ini juga mencoba mempertahankan pandangan bahwa struktur sosial membentuk perilaku manusia (didukung oleh kaum Marxis, sosiolog Parsonian, dan strukturalis).

Giddens (1984) mendefinisikan struktur sosial sebagai aturan dan sumber daya yang saling mempengaruhi dalam reproduksi sistem sosial, yang ada atau "dibentuk" melalui praktik sosial yang berulang. Misalnya, aturan bahasa membantu seseorang mengucapkan sebuah kalimat, dan pada saat yang sama, pengucapan kalimat tersebut dapat memengaruhi aturan bahasa.

Sebuah analogi dapat dibuat dengan permainan sepak bola (Schneidewind & Petersen, 1998). Sebuah permainan sepak bola tidak dapat terjadi tanpa para pemainnya dan tidak dapat terjadi tanpa aturan permainan dan sumber daya yang diperlukan, seperti bola kaki dan tiang gawang. Baik struktur permainan maupun para pemain dalam permainan harus saling mempengaruhi agar aktivitas dapat berlangsung. Selain itu, aturan dan sumber daya game telah dikembangkan dari waktu ke waktu untuk membuat game lebih aman dan menyenangkan. Hal yang sama berlaku dalam masyarakat, di mana aturan dan sumber daya struktur sosial telah berubah seiring waktu.

Teori ini mengidentifikasi tiga jenis tindakan (interaksi) yang saling mempengaruhi dengan tiga jenis struktur sosial. Orang melakukan (memproduksi dan mereproduksi) tiga jenis interaksi spesifik: (1) komunikasi yang dapat dipahami, (2) pelaksanaan kekuasaan, dan (3) sanksi satu sama lain. Ada tiga jenis struktur sosial: (1) *signifikasi*, (2) *dominasi*, dan (3) *legitimasi*. Signifikasi melibatkan penggunaan bahasa yang efektif. Dominasi melibatkan kontrol bahan dan sumber daya. Legitimasi melibatkan aturan moral yang menentukan

kesesuaian perilaku. Ketiga interaksi tersebut bersesuaian secara terpisah dengan tiga struktur sosial: (1) signifikasi saling mempengaruhi dengan komunikasi, (2) dominasi saling mempengaruhi dengan kekuasaan, dan (3) legitimasi saling mempengaruhi dengan sanksi.

Menurut teori, orang mengakses struktur untuk membantu mereka menentukan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dikatakan satu sama lain. Namun, orang tidak mengakses struktur secara langsung. Sebaliknya, mereka menggunakan modalitas, dan ada modalitas terpisah untuk setiap pasangan struktur-interaksi:

1. Skema interpretatif menghubungkan signifikasi dan komunikasi,
2. Fasilitas menghubungkan dominasi dengan kekuasaan, dan
3. Norma menghubungkan legitimasi dan sanksi.

Modalitas skema interpretatif meliputi bahasa dan kode-kode nonverbal. Modalitas fasilitas meliputi kapasitas dan kapabilitas. Modalitas norma meliputi nilai dan aturan moral. Orang menggunakan ketiga modalitas ini untuk membantu mereka memutuskan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dikatakan.

Orang mengakses struktur sosial untuk membantu memandu perilaku mereka. Namun, semua orang tidak mengakses struktur sosial dengan cara yang sama. Setiap orang mengakses struktur sosialnya secara berbeda melalui posisi unik yang ia pegang dalam struktur tersebut. Beberapa orang memiliki posisi yang lebih baik atau lebih buruk dalam struktur sosial mereka dibandingkan dengan orang lain. Misalnya, beberapa orang memiliki lebih banyak atau lebih sedikit pengetahuan atau sumber daya dibandingkan dengan orang lain di jaringan mereka. Posisi seseorang dalam struktur sosialnya dapat mengaktifkan dan membatasi perilakunya.

Struktur sosial menganjurkan agar individu melakukan perilaku tertentu, atau rutinitas. Rutinitas adalah perilaku khas dan kebiasaan yang diterima begitu saja dari waktu ke waktu. Kinerja rutinitas membantu memperkuat struktur sosial. Jika kelompok rutinitas atau praktik menjadi sangat tertanam dalam struktur sosial, maka mereka bisa menjadi "tradisi" dan kemudian bisa menjadi "institusi" (Giddens, 1976, 1979, 1984).

Orang termotivasi untuk melakukan rutinitas untuk mendapatkan keamanan ontologis, yang meliputi kenyamanan, ketertiban, manajemen stres, dan pengurangan kecemasan dan ketegangan. Ontologis mengacu pada rasa keberadaan atau keberadaan seseorang. Kinerja rutinitas juga memberi orang rasa identitas diri dan harga diri (Giddens, 1991).

Teori ini mendukung bahwa struktur sosial membantu menyatukan praktik manusia melintasi ruang dan waktu. Teori ini mengeksplorasi bagaimana sejarah dicirikan oleh "jarak waktu-ruang," yang berarti bahwa pengaruh masyarakat dapat meluas melintasi ruang dan waktu karena kecanggihan komunikasi yang terus meningkat. Teori ini juga membedakan masyarakat berdasarkan "kehadiran-ketersediaan" mereka, atau sejauh mana interaksi tatap muka lazim terjadi.

Untuk menerapkan konsep teori strukturasi pada situasi tertentu, dua jenis analisis harus dilakukan: (1) analisis perilaku strategis dan (2) analisis institusional. Analisis perilaku strategis melibatkan eksplorasi bagaimana berbagai rutinitas terkait dan saling berhubungan; mengakar melalui tradisi dan institusi; dan mampu memberi individu rasa keamanan

ontologis, identitas diri, dan harga diri. Analisis kelembagaan melibatkan eksplorasi bagaimana tiga tipe struktur sosial (penandaan, dominasi, dan legitimasi) mempengaruhi, memediasi, atau saling bertentangan, dan bagaimana mereka memengaruhi ketiga tipe interaksi (komunikasi, kekuasaan, dan sanksi). Biasanya interaksi antara interaksi dan struktur berkembang perlahan dari waktu ke waktu. Namun, peneliti harus memberi perhatian khusus pada peristiwa yang mengganggu rutinitas dan yang mengubah tradisi dan institusi, yang oleh Giddens (1979, 1984) disebut "situasi kritis."

Teori ini telah diadaptasi dan diperluas. DeSanctis dan Poole (1994) mengadaptasi teori untuk penggunaan khusus dengan interaksi kelompok dan teknologi informasi dalam organisasi, dan menyebutnya strukturasi adaptif. Teori strukturasi yang kuat (Stones, 2005) dikembangkan untuk mengeksplorasi aplikasi empiris dari teori tersebut dan mencakup empat komponen berbeda:

1. Struktur eksternal (kondisi tindakan);
2. Struktur internal di dalam agen (bagaimana dan apa yang diketahui orang tersebut);
3. Agen aktif tindakan (kapan, bagaimana, dan mengapa individu menggunakan apa yang mereka ketahui); dan
4. Hasil (bagaimana struktur eksternal dan internal direproduksi atau diubah) (Greenhalgh & Stones, 2010).

Hasil mempengaruhi tiga tingkat lainnya dalam teori strukturasi adaptif.

Kelemahan Teori Strukturasi

Salah satu kekuatan teori strukturasi adalah mencoba mengintegrasikan pandangan "individualis" (yang melihat individu pada dasarnya memiliki kontrol atas tindakan mereka sendiri) dengan pandangan "strukturalis" atau "kolektivis" (yang melihat masyarakat atau struktur sebagai dasarnya menentukan perilaku individu) (Gane, 1985). Giddens membayangkan teori strukturasi sebagai alternatif dari teori sosial Marxis, dengan alasan bahwa teori tersebut menghindari determinisme struktural perilaku manusia, dan sebaliknya berfokus pada interaksi antara struktur dan agensi. Namun, para kritikus berpendapat bahwa teori mempertahankan perbedaan ini daripada mengatasinya (Archer, 1990). Lebih lanjut, para kritikus berpendapat bahwa teori tersebut mengandung tiga kekuatan epistemologis yang kontradiktif (yang mengenai sifat, praanggapan, dan dasar pengetahuan): humanisme yang berpusat pada subjek yang eksplisit, strukturasi tanpa subjek yang eksplisit, dan strukturalisme yang berpusat pada subjek yang implisit (Gane, 1985). Jadi para kritikus berpendapat bahwa teori tersebut tidak membawa penutupan yang ingin dihasilkannya.

Kritikus berpendapat bahwa asumsi teori tentang aturan dan sumber daya tidak benar (Callinicos, 1985). Dalam teori, struktur telah direduksi menjadi sekadar aturan dan sumber daya, tetapi mungkin lebih kompleks dari sekadar aturan dan sumber daya. Kritikus berpendapat bahwa aturan berfungsi untuk menghasilkan praktik hanya dalam arti yang sangat lemah.

Teori ini telah dikritik karena "melampaui bahasa," atau membandingkan struktur dan aturan bahasa dengan masyarakat (Anderson, 1983). Anderson berpendapat bahwa bahasa bukanlah model yang tepat untuk praktik manusia lainnya. Struktur linguistik berubah sangat

lambat dan ada melalui agen individualistik dan bukan kolektif. Oleh karena itu, para kritikus berpendapat bahwa contoh bahasa tidak mendukung teori tersebut.

Manfaat Teori Strukturasi

Teori strukturasi meneliti bagaimana struktur sosial mempengaruhi perilaku individu dan bagaimana perilaku individu, pada gilirannya, mempengaruhi struktur sosial dari waktu ke waktu. Di tingkat perusahaan, praktik organisasi adalah aktivitas karyawan berulang yang muncul dan berkembang dari waktu ke waktu, yang membentuk dan dibentuk oleh struktur organisasi. Praktek organisasi menjadi rutin, atau standar, dari waktu ke waktu. Ketika rutinitas menjadi sangat tertanam dalam organisasi, maka itu menjadi tradisi. Kumpulan tradisi menjadi institusi. Struktur signifikansi (bahasa), dominasi (alokasi dan otorisasi sumber daya), dan legitimasi (norma moral) membantu memastikan bahwa karyawan mengikuti rutinitas tertentu. Rutinitas berkembang dalam jangka waktu yang lama. Misalnya, karyawan dapat merasa aman dan memahami tempatnya dalam organisasi dengan melakukan rutinitas di mana mereka telah (1) diberi tahu aturan (struktur penandaan); (2) diberikan sumber daya yang diperlukan (struktur dominasi); dan (3) mendapat persetujuan moral (struktur legitimasi).

Orang termotivasi untuk melakukan rutinitas karena mereka mencari rasa aman dan aman, identitas diri, dan harga diri. Orang sering menerima rutinitas begitu saja dan tidak mempertanyakan apakah itu harus dilakukan atau tidak. Jika organisasi Anda menginginkan perilaku tetap sama, maka struktur sosial dalam organisasi Anda dapat membantu memastikan bahwa perilaku rutin akan diikuti.

Namun, jika organisasi Anda menginginkan perilaku berubah dalam beberapa cara, rutinitas dapat mencegah terjadinya perubahan. Jika perubahan perilaku diinginkan, maka tugas Anda sebagai manajer adalah membantu karyawan mengubah rutinitas dan mengubah struktur sosial yang membuat rutinitas tersebut tidak berubah. Rutinitas akan berubah hanya jika (1) orang diberi tahu tentang aturan yang harus diikuti (komunikasi); (2) orang diberi wewenang dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan perilaku baru (kekuasaan); dan (3) norma baru untuk melakukan perilaku baru ditetapkan (sanksi). Kemudian, seiring berjalannya waktu, perilaku baru tersebut dapat dirutinkan, dan perilaku tersebut akan terus dilakukan tanpa pertanyaan.

TEORI 40

TEORI BIAYA TRANSAKSI (*Transaction Cost Theory*)

Teori biaya transaksi meneliti apakah perusahaan harus membuat sesuatu atau malah membelinya (Coase, 1937; Williamson, 1998). Jika sebuah perusahaan dapat memperoleh sumber daya dan menghasilkan produk sendirian, maka perusahaan tersebut tidak perlu membuat pengaturan dengan perusahaan lain. Namun, biasanya tidak demikian, dan seringkali menguntungkan bagi perusahaan untuk mengadakan perdagangan atau jenis perjanjian lain dengan perusahaan lain.

Unit dasar analisis dalam teori biaya transaksi adalah transaksi. Sebuah transaksi telah terjadi ketika barang atau jasa ditransfer melintasi batas organisasi. Semua transaksi mengandung konflik, mutualitas, dan ketertiban (Williamson, 2002). Commons (1934) memperkenalkan klasifikasi transaksi tripartit: tawar-menawar, pengelolaan, dan penjatahan. Transaksi tawar-menawar mentransfer kepemilikan kekayaan antara yang sederajat dengan kesepakatan sukarela. Transaksi manajerial menciptakan kekayaan dengan perintah atasan dan otoritas hukum. Transaksi penjatahan membagi manfaat dan beban proses penciptaan kekayaan melalui tindakan atasan dan otoritas hukum.

Teori tersebut mengasumsikan bahwa dua perusahaan dagang adalah risk neutral; berurusan satu sama lain pada dasarnya sama; memiliki pengalaman bisnis yang luas; dan mempekerjakan pakar manajerial, hukum, teknis, dan keuangan khusus. Dengan asumsi ini, daripada fokus pada perbedaan mitra dagang (seperti berpengalaman versus naif), teori ini berfokus pada perbedaan masalah kontrak antara mitra dagang dan biaya yang terlibat dalam kontrak tersebut (Williamson, 1998).

Berfokus pada biaya transaksi adalah perubahan besar dalam penelitian ekonomi, karena sebelumnya biaya menjalankan bisnis terutama untuk produksi, dan biaya kontrak dan transaksi diasumsikan nol (Coase, 1937). Biaya transaksi biasanya tidak diukur secara langsung, tetapi diestimasi menggunakan proksi dimensi kritis transaksi (Jobin, 2008). Biaya transaksi meliputi negosiasi, pemantauan, dan pelaksanaan kontrak (Hill, 1990) dan biaya perencanaan, penyesuaian, dan pemantauan penyelesaian tugas (Williamson, 1985).

Menurut teori, transaksi berbeda dalam beberapa cara, seperti sejauh mana aset khusus hubungan masing-masing pihak terlibat, jumlah ketidakpastian tentang tindakan pihak lain dan tentang masa depan secara umum, kompleksitas perjanjian perdagangan. Dan frekuensi terjadinya transaksi. Perbedaan ini membantu perusahaan memutuskan struktur tata kelola mana yang lebih disukai. Kekhususan aset sangat penting dan mengacu pada (1) sejauh mana aset yang mendukung transaksi disesuaikan dengannya dan (2) jumlah biaya peluang untuk menggunakan aset yang sama ini untuk alternatif terbaik berikutnya, atau untuk alternatif. Sebaiknya transaksi dihentikan sebelum waktunya (Williamson, 1985).

Williamson (1985) mengidentifikasi empat jenis kekhususan aset: lokasi, fisik, manusia, dan berdedikasi. Kekhususan lokasi mengacu pada aset yang sangat tidak bergerak yang tetap

berada di tempatnya untuk menghemat biaya transportasi dan inventaris. Spesifisitas fisik mengacu pada peralatan dan mesin yang khusus untuk hubungan ini. Kekhususan manusia mengacu pada modal manusia atau pendidikan dan pelatihan karyawan lainnya yang khusus untuk hubungan ini. Spesifisitas khusus mengacu pada investasi besar yang dilakukan hanya untuk transaksi ini dan tidak memiliki nilai di luar transaksi ini. Ketika satu pihak memiliki aset tertentu, maka hal itu memicu perilaku oportunistik, yang menempatkan perusahaan dalam risiko dan membutuhkan perlindungan kontrak yang mahal untuk mencegah perilaku negatif tersebut (Poppo & Zenger, 1998).

Transaksi harus diatur, dirancang, dan dilaksanakan oleh pengaturan kelembagaan atau kontrak antar perusahaan. Bentuk-bentuk struktur tata kelola telah digambarkan ada di sepanjang spektrum dari harga pasar di satu sisi hingga perusahaan yang terintegrasi penuh di sisi lain. Misalnya, di satu sisi terdapat pasar spot, yang harganya digunakan untuk transaksi sederhana yang melibatkan penjualan komoditas. Di ujung lain spektrum terletak perusahaan yang terintegrasi penuh di mana mitra dagang berada di bawah kendali dan kepemilikan yang bersatu. Di tengah terletak semua jenis mode hibrid, seperti kontrak kompleks, kepemilikan parsial, dan jenis pengaturan lain antara perusahaan (Shelanski & Klein, 1995).

Ide sentral dalam teori biaya transaksi adalah bahwa organisasi berubah karena manajer berusaha untuk menghemat biaya transaksi mereka (Williamson, 1985). Teori ini mengkaji biaya transaksi dalam satu struktur tata kelola versus yang lain. Organisasi akan melakukan yang terbaik ketika mereka menggunakan struktur tata kelola yang semurah mungkin.

Jika pihak-pihak yang bertransaksi secara bilateral bergantung satu sama lain, artinya tidak ada pihak yang dapat dengan mudah membuat pengaturan alternatif, maka pihak-pihak tersebut rentan. Sebagai tanggapan, para pihak menciptakan struktur tata kelola yang melestarikan nilai di antara para pihak. Struktur ini menanamkan ketertiban, yang membantu mengurangi konflik dan memungkinkan perusahaan mewujudkan keuntungan bersama.

Teori biaya transaksi meneliti bagaimana perusahaan perdagangan melindungi diri dari bahaya yang terkait dengan hubungan pertukaran dengan perusahaan lain (Williamson, 1975, 1985). Menurut teori, mitra dagang memilih pengaturan atau perjanjian yang paling hemat biaya yang menawarkan perlindungan terbaik untuk investasi khusus hubungan mereka. Perusahaan dengan biaya transaksi yang lebih rendah memiliki kinerja yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan biaya transaksi yang lebih tinggi (Williamson, 1985).

Salah satu konsep utama dalam teori biaya transaksi adalah integrasi. Teori ini mengkaji biaya yang terlibat dalam penggabungan perusahaan A dengan perusahaan B. Manfaat penggabungan perusahaan A dengan perusahaan B berasal dari kemampuan manajer perusahaan A untuk memberikan perintah kepada manajer perusahaan B (mode kuantitas) (Coase, 1937). Sebaliknya, jika perusahaan A tidak bergabung dengan (berintegrasi dengan) perusahaan B, maka manajer perusahaan A harus membayar atau memiliki kontrak dengan manajer perusahaan B untuk mempengaruhi manajer perusahaan B untuk melakukan (a price mode). Ketika dua perusahaan berintegrasi, mereka beralih dari mode harga ke mode kuantitas. Ketika mode kuantitas lebih menguntungkan daripada mode harga, maka kedua perusahaan akan lebih mungkin berintegrasi. Ada kondisi dimana mode kuantitas kurang

efisien dibandingkan mode harga. Dalam keadaan ini, seperti biaya birokrasi yang meningkat dan kemungkinan kesalahan manajerial yang lebih besar di perusahaan yang lebih besar (Hart, 1988), perusahaan cenderung tidak berintegrasi.

Teori biaya transaksi awalnya berfokus pada dikotomi antara "buat" dan "beli". Namun, penelitian yang lebih baru telah berfokus pada pengaturan kolaboratif, yang disebut pemerintahan relasional, atau aliansi (Dyer, 1997). Pertukaran tata kelola relasional atau aliansi mungkin lebih bermanfaat dan dapat dipraktikkan daripada jenis tata kelola lainnya, seperti ketika pasar gagal. Namun, pertukaran tata kelola relasional mungkin sulit untuk ditegakkan secara hukum karena seringkali bersifat terbuka dan membutuhkan mekanisme seperti kepercayaan, saling ketergantungan, harapan paralel, dan keadilan untuk mempertahankannya. Geyskens, Steenkamp, dan Kumar (2006) menemukan dukungan kuat untuk teori biaya transaksi untuk keputusan *make-versus-buy* dan *sekutu-versus-buy*.

Riset biaya transaksi telah mulai memeriksa bagaimana perusahaan menyelaraskan transaksi mereka untuk mengejar berbagai tujuan. Perusahaan sering menetapkan tujuan yang berbeda untuk unit organisasi yang berbeda. Berbagai tujuan ini dapat menyebabkan keputusan rumit tentang apakah akan membuat, membeli, atau menggunakan sekutu. Beberapa keputusan yang dibuat oleh beberapa entitas dapat mengakibatkan ketidakselarasan transaksi organisasi, yang dapat menghambat kinerja organisasi (Bidwell, 2010).

Kekurangan Teori Biaya Transaksi

Teori biaya transaksi belum sepenuhnya diformalkan (Williamson, 2010). Meskipun banyak pekerjaan dan banyak dukungan penelitian untuk teori biaya transaksi, masih ada sejumlah kesenjangan dalam literatur (dicatat, misalnya, oleh Macher & Richman, 2008). Misalnya, kurangnya konsensus mengenai definisi istilah dan konsep kunci dalam teori. Inkonsistensi dan kesulitan dalam mengukur istilah seperti oportunistik, spesifisitas aset, dan ketidakpastian membuat sulit untuk menginterpretasikan hasil di antara berbagai studi.

Kritik kedua terhadap teori ini adalah asumsinya bahwa manusia selalu berperilaku oportunistik, artinya dengan kepentingan diri sendiri dan tanpa moralitas. Oleh karena itu, transaksi harus selalu diatur oleh kontrak khusus yang keras, karena mitra dagang akan selalu keluar untuk merugikan satu sama lain, dan menemukan jalan kerugian setelah fakta akan selalu sangat mahal (Williamson, 1975).

Ghoshal dan Moran (1996) berargumen bahwa terdapat masalah *self-fulfilling prophecy* dengan teori biaya transaksi. Karena oportunistik selalu mungkin dan seringkali tidak dapat diprediksi, maka oportunistik harus selalu diharapkan. Akibatnya, mitra dagang harus selalu saling tidak percaya dan membuat kontrak dengan kontrol sebanyak mungkin sehingga akan ada peningkatan perilaku dari kedua mitra dagang.

Akhirnya, kritikus berpendapat bahwa teori biaya transaksi bias terhadap manfaat integrasi dan perlindungan kontrak eksplisit (Poppo & Zenger, 2002). Teori tersebut belum dapat menjelaskan anomali, atau situasi di mana organisasi dapat eksis dengan cukup sukses tanpa struktur tata kelola yang khas (Chiles & McMackin, 1996).

Manfaat Teori Biaya Transaksi

Teori biaya transaksi mengkaji pentingnya biaya yang tidak terkait langsung dengan produksi barang dan jasa. Saat Anda menganggarkan untuk proyek tertentu, pastikan untuk memasukkan semua biaya tambahan yang terlibat untuk Anda yang tidak terkait langsung dengan produksi produk atau layanan Anda, seperti pencarian, tawar-menawar, pemantauan, dan menegakkan kontrak Anda dengan orang lain. Misalnya, jika Anda membeli produk, sertakan harga pembelian, tetapi juga sertakan biaya waktu yang Anda habiskan untuk menelusuri toko, membandingkan produk, dan membuat keputusan pembelian.

Waspada bagaimana mitra dagang Anda bertindak terhadap Anda. Misalnya, apakah Anda harus memperlakukan mereka dengan kasar dan memasukkan sebanyak mungkin kontrol dan batasan dalam kontrak Anda untuk mencegah perilaku buruk, atau apakah mitra dagang Anda menyenangkan dan mudah sehingga senang berbisnis dengan mereka? Bisakah Anda menciptakan hubungan perdagangan yang saling percaya dan saling menguntungkan tanpa kontrak, di mana kedua belah pihak berkembang, atau apakah Anda tidak mungkin melakukannya? Semakin banyak Anda tahu tentang mitra dagang Anda dan berapa biaya yang harus Anda keluarkan untuk menjaga hubungan dengan mereka, semakin baik Anda dapat mengurangi biaya namun menciptakan kondisi perdagangan di mana setiap orang dapat memperoleh keuntungan.

DAFTAR PUSTAKA

1: Teori Kapasitas Serap

- Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. (2003). Improvising firms: Bricolage, retrospective interpretation and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32, 255–276.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989, September). Innovation and learning: The two faces of R & D. *Economic Journal*, 99(397), 569–596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990, March). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1, Special Issue), 128–152.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking back-wards: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45, 113–137.
- Glass, A. J., & Saggi, K. (1998). International technology transfer and the technology gap. *Journal of Development Economics*, 55, 369–398.
- Keller, W. (1996). Absorptive capacity: On the creation and acquisition of technology in development. *Journal of Development Economics*, 49, 199–227.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Murovec, N., & Prodan, J. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29, 859–872.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Row.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a recon- ceptualization. *Academy of Management Review*, 32, 774–786.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147–1162.
- Volberda, H. W., Foss, N., & Lyles, M. A. (2010, July-August). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21, 931–951.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, recon- ceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.

2: Teori Aktor-Jaringan

- Alcadipani, R., & Hassard, J. (2010). Actor-network theory, organizations and critique: Toward a politics of organizing. *Organization*, 17, 419–435.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor- network theory. *International Public Management Journal*, 12, 172–207.
- Calas, M. B., & Smirich, L. (1999). Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, 24, 649–671.

- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay. In J. E. Law (Ed.), *Power, action, and belief: A new sociology of knowledge* (pp. 196–223). London: Routledge.
- Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the big leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them do so. In K. Knorr-Cetina & A. V. Cicourel (Eds.), *Advances in social theory and methodology* (pp. 277–303). London: Routledge & Kegan Paul.
- Chateauraynaud, F. (1991, June-July). Forces et faiblesses de la nouvelle anthropologie des sciences (Strengths and weaknesses of the new anthropology of science). *Critique*, 529–530, 458–478.
- Grint, K. (1998). *The sociology of work*. Cambridge: Polity.
- Habers, H., & Koenis, S. (1996). The political eggs of the chicken debate. *EASST Review*, 15(1), 9–15.
- Hanseth, O., Aanestad, M., & Berg, M. (2004). Guest editor's introduction: Actor-network theory and information systems: What's so special? *Information, Technology and People*, 17, 116–123.
- Krarup, T. M., & Blok, A. (2011). Unfolding the social: Quasi-actants, virtual theory, and the new empiricism of Bruno Latour. *Sociological Review*, 59(1), 42–63.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Latour, B. (1996). *Aramis, or the love of technology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Latour, B. (1999). On recalling ANT. In J. Law & J. Hassard (Eds.), *Actor network theory and after* (pp. 15–25). Oxford: Blackwell.
- Latour, B. (2004, Winter). Why has critique run out of steam? From matters of fact to matters of concern. *Critical Inquiry*, 30, 225–248.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor network theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Law, J. (1994). *Organizing modernity*. Oxford: Blackwell.
- Law, J. (1999). After ANT: Complexity, naming and topology. In J. Law & J. Hassard (Eds.), *Actor network theory and after* (pp. 1–14). Oxford: Blackwell.
- Law, J., & Hassard, J. (Eds.). (1999). *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell.
- Lee, N., & Brown, S. (1994). Otherness and the actor network: The undiscovered continent. *American Behavioral Scientist*, 36, 772–790.
- McLean, C., & Hassard, J. (2004). Symmetrical absence/symmetrical absurdity: Critical notes on the production of actor-network accounts. *Journal of Management Studies*, 41, 493–519.
- Newton, T. (1999). Power, subjectivity, and British industrial and organizational sociology: The relevance of the work of Norbert Elias. *Sociology*, 33, 411–440.
- Newton, T. (2002). Creating the new ecological order? Elias and actor-network theory. *Academy of Management Review*, 27, 523–540.
- Oppenheim, R. (2007). Actor-network theory and anthropology after science, technology, and society. *Anthropological Theory*, 7, 471–493.

- Reed, M. I. (1997). In praise of duality and dualism: Rethinking agency and structure in organizational analysis. *Organization Studies*, 18, 21–42.
- Savage, M. (2009). Contemporary sociology and the challenge of descriptive assemblage. *European Journal of Social Psychology*, 12, 155–174.
- Walsham, G. (1997). Actor-network theory and IS research: Current status and future prospects. In A. Lee, J. Liebenau, & J. DeGross (Eds.), *Information systems and qualitative research* (pp. 466–480). London: Chapman and Hall.
- Whittle, A., & Spicer, A. (2008). Is actor network theory critique? *Organization Studies*, 29, 611–629.
- Young, D., Borland, R., & Coghill, K. (2010, July). An actor-network theory analysis of policy innovation for smoke-free places: Understanding change in complex systems. *American Journal of Public Health*, 100, 1208–1217.

3: Teori Agensi

- Arrow, K. J. (1985). The economics of agency. In J. W. Pratt & R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 37–51). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barney, J., & Ouchi, W. (Eds.). (1986). *Organizational economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Certo, S. T., & Roengpitya, R. (2003). Meta-analyses of financial performance and equity. Fusion or confusion? *Academy of Management Journal*, 46, 13–26.
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). The fundamental agency problem and its mitigation. In J. F. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *Academy of Management Annals* (Vol. 1, pp. 1–64). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Davies, M., & Prince, M. (2010, Spring). Advertising agency compensation, client evaluation and switching costs: An extension of agency theory. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 32(1), 13–31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14, 57–74.
- Ellis, R. S., & Johnson, L. W. (1993, September-October). Observations: Agency theory as a framework for advertising agency compensation decisions. *Journal of Advertising Research*, 33, 75–80.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88, 288–307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301–325.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Review*, 4, 75–91.

- Hirsch, P., & Friedman, R. (1986). Collaboration or paradigm shift? Economic vs. behavioral thinking about policy? In J. Pearce & R. Robinson (Eds.), *Best paper proceedings* (pp. 31–35). Chicago: Academy of Management.
- Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. (1987). “Dirty hands” versus “clean models”: Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 16, 317–336.
- Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10, 74–91.
- Jensen, M. C. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting Review*, 58, 319–339.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Kiser, E. (1999). Comparing varieties of agency theory in economics, political science, and sociology: An illustration from state policy implementation. *Sociological Theory*, 17, 146–170.
- Lan, L. L., & Heracleous, L. (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35, 294–314.
- Mitnick, B. M. (1988). Agency theory. In R. E. Freeman, & P. H. Werhane (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics* (pp. 12–15). Malden, MA: Blackwell.
- Nyberg, A. J., Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Carpenter, M. A. (2010). Agency theory revisited: CEO return and shareholder interest alignment. *Academy of Management Review*, 35, 1029–1049.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. New York: Random House.
- Petersen, T. (1993). The economics of organizations: The principal-agent relationship. *Acta Sociologica*, 36, 277–293.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal’s problem. *American Economic Review*, 63, 134–139.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263–284.
- Smith, A. (1952). An inquiry into the nature and causes of wealth of nations (1776). In R. M. Hutchins (Ed.), *Great books of the Western world* (Vol. 39, pp. 291–376). Chicago: Encyclopedia Britannica

4: Teori Pengaturan Agenda

- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (1993). *Agendas and instability in American politics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berger, B. K. (2001). Private issues and public policy: Locating the corporate agenda in agenda-setting theory. *Journal of Public Relations Research*, 13, 91–126.
- Brosius, H. B., & Eps, P. (1995). Prototyping through key events: News selection in the case of violence against aliens and asylum seekers in Germany. *European Journal of Communication*, 10, 391–412.
- Cobb, R. W., & Elder, C. D. (1983). *Participation in American politics: The dynamics of agenda-building*. Boston: Allyn & Bacon.
- Cohen, B. (1963). *The press and foreign policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Dearing, J. W., & Rogers, E. M. (1996). *Communication concepts 6: Agenda setting*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Towards clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43, 51–58.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate Reputation Review*, 1, 327–340.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2001). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7, 241–255.
- Iyengar, S. (1988). New directions of agenda-setting research. In J. A. Anderson (Ed.), *Communication yearbook 11* (pp. 595–602). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Iyengar, S. (1990). The accessibility bias in politics: Television news and public opinion. *International Journal of Public Opinion Research*, 2(1), 1–15.
- Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). *News that matters*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kingdon, J. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd ed.). New York: HarperCollins.
- Klapper, J. T. (1960). *The effects of mass communications*. New York: Free Press.
- Kosicki, G. M. (1993). Problems and opportunities in agenda-setting research. *Journal of Communication*, 43, 100–127.
- Lasswell, H. D. (1927). *Propaganda techniques in the World War*. New York: Knopf.
- Leech, B. L., Baumgartner, F. R., Berry, J. M., Hojnacki, M., & Kimball, D. C. (2002). Organized interests and issue definition in policy debates. In A. J. Cigler & B. A. Loomis (Eds.), *Interest group politics* (6th ed., pp. 275–292). Washington, DC: CQ Press.
- Lippman, W. (1922). *Public opinion*. New York: Macmillan.
- MacKuen, M. B. (1981). Social communication and the mass policy agenda. In M. B. MacKuen & S. L. Coombs (Eds.), *More than news: Media power in public affairs* (pp. 17–44). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matthes, J. (2009). What's in a frame? A content analysis of media framing studies in the world's leading communication journals, 1990–2005. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 86, 349–367.
- McCombs, M. (2004). *Setting the agenda: The mass media and public opinion*. Cambridge: Polity.
- McCombs, M., & Evatt, D. (1995). Issues and attributes: Exploring a new dimension in agenda setting. *Comunicacion y Sociedad*, 8(1), 7–32.
- McCombs, M., & Ghanem, S. I. (2001). The convergence of agenda setting and framing. In S. D. Reese, O. H. Gandy Jr., & A. E. Grant (Eds.), *Framing public life: Perspectives on media and our understanding of the social world* (pp. 67–81). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- McCombs, M., & Shaw, D. L. (1972, Summer). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36, 176–187.
- McCombs, M., Shaw, D. L., & Weaver, D. (1997). *Communication and democracy: Exploring intellectual frontiers in agendasetting theory*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- McKelvey, R. D. (1981, March). A theory of optimal agenda design. *Management Science*, 27, 303–321.
- Miller, J. N. (2007). Examining the mediators of agenda setting: A new experimental paradigm reveals the role of emotions. *Political Psychology*, 28, 689–717.
- Pralle, S. (2006). The “mouse that roared”: Agenda setting in Canadian pesticide politics. *Policy Studies Journal*, 34, 171–194.
- Rocheftort, D. A., & Cobb, R. W. (1994). *The politics of problem definition*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Rogers, E. M., Dearing, J. W., & Bregman, D. (1993). The anatomy of agenda-setting research. *Journal of Communication*, 43, 68–84.
- Schattschneider, E. E. (1960). *The semisovereign people: A realist’s view of democracy in America*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Scheufele, D. A. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication*, 49, 103–122.
- Schlozman, K. L., & Tierney, J. T. (1986). *Organized interests and American democracy*. New York: Harper & Row.
- Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45, 557–590.
- Stone, D. (1988). *Policy paradox and political reason*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Takeshita, T. (2005). Current problems in agenda-setting research. *International Journal of Public Opinion Research*, 18, 275–296.
- Useem, M. (1980). Which business leaders help govern? In G. W. Domhoff (Ed.), *Power structure research* (pp. 199–226). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wartick, S. L., & Mahon, J. F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business and Society*, 33, 293–311.
- Weaver, D. H. (1977). Political issues and voter need for orientation. In D. L. Shaw & M. E. McCombs (Eds.), *The emergence of American political issues: The agenda setting function of the press* (pp. 107–119). St. Paul, MN: West.
- Weaver, D. H. (1980). Audience need for orientation and media effects. *Communication Research*, 7, 361–376.
- Zhou, Y., & Moy, P. (2007). Parsing framing processes: The interplay between online public opinion and media coverage. *Journal of Communication*, 57, 79–98.

5: Teori Lampiran

- Adshead, G. (2010). Becoming a caregiver: Attachment theory and poorly performing doctors. *Medical Education*, 44, 125–131.
- Ainsworth, M.D.S. (1967). *Infancy in Uganda: Infant care and the growth of love*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Ainsworth, M.D.S. (1969). Object relations, dependency and attachment: A theoretical review of the infant-mother relationship. *Child Development*, 40, 969–1025.

- Ainsworth, M.D.S., & Bell, S. M. (1970). Attachment, exploration, and separation: Illustrated by the behavior of one-year-olds in a strange situation. *Child Development*, 41, 49–67.
- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M., Waters, E., & Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ainsworth, M.D.S., & Bowlby, J. (1991, April). An ethological approach to personality development. *American Psychologist*, 46, 333–341.
- Albert, L. S., & Horowitz, L. M. (2009). Attachment styles and ethical behavior: Their relationship and significance in the marketplace. *Journal of Business Ethics*, 87, 299–316.
- Bartholomew, K., & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 226–244.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation: Anxiety and anger*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Vol. 3. Loss: Sadness and depression*. New York: Basic Books.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Clinical applications of attachment theory*. London: Routledge.
- Buelow, S. A., Lyddon, W. J., & Johnson, J. T. (2002). Client attachment and coping resources. *Counseling Psychology Quarterly*, 15, 145–152.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leader-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 632–650.
- Field, T. (1996). Attachment and separation in young children. *Annual Review of Psychology*, 47, 541–561.
- Harris, J. R. (1998). *The nurture assumption: Why children turn out the way they do*. New York: Free Press.
- Harris, J. R. (2009). Beyond the nurture assumption: Testing hypotheses about the child's environment. In J. G. Borkowski, S. Landesman Ramey, & M. Bristol-Power (Eds.), *Parenting and the child's world: Influences on academic, intellectual, and socio-emotional development* (pp. 3–20). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hawkins, A. C., Howard, R. A., & Oyebode, J. R. (2007). Stress and coping in hospice nursing staff: The impact of attachment styles. *PsychoOncology*, 16, 563–572.
- Lee, H.-Y., & Hughley, K. F. (2001). The relationship of psychological separation and parental attachment to the career maturity of college freshmen from intact families. *Journal of Career Development*, 27, 279–293.
- Lorenz, K. (1935). Der kumpan in der umwelt des vogels. Der artgenosse als auslösendes moment sozialer verhaltensweisen (The sidekick in the environment of the bird. Fellow species as a triggering moment of social behaviors). *Journal für Ornithologie*, 83, 137–215, 289–413.

- Mikulincer, M., Shaver, P. R., Gillath, O., & Nitzberg, R. A. (2005). Attachment, caregiving, and altruism: Boosting attachment security increases compassion and helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 817–839.
- Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 41–65.
- Popper, M., Mayseless, O., & Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11, 267–289.
- Renfro-Michel, E. L., Burlew, L. D., & Robert, T. (2009, March). The interaction of work adjustment and attachment theory: Employment counseling implications. *Journal of Employment Counseling*, 46, 18–26.
- Richards, D. A., & Schat, A.C.H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96, 169–182.
- Rutter, M. (1979, June). Maternal deprivation, 1972–1978: New findings, new concepts, new approaches. *Child Development*, 50, 283–305.
- Smith, E. R., Murphy, J., & Coats, S. (1999). Attachment to groups: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 94–110.
- Suomi, S. J., Harlow, H. F., & Domek, C. J. (1970). Effect of repetitive infant-infant separation of young monkeys. *Journal of Abnormal Psychology*, 76, 161–172.
- van Eecke, Y. (2007, June). Attachment style and dysfunctional career thoughts: How attachment style can affect the career counseling process. *Career Development Quarterly*, 55, 339–350.
- Wolfe, J. B., & Betz, N. E. (2004, June). The relationship of attachment to career decision-making self-efficacy and fear of commitment. *Career Development Quarterly*, 52, 363–369.
- Wright, S. L., & Perrone, K. M. (2008). The impact of attachment and career-related variables. *Journal of Career Development*, 35, 87–106.

6: Teori Atribusi

- Anderson, C. A. (1983). The causal structure of situations: The generation of plausible causal attributions as a function of type of event situation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 185–203.
- Bradley, G. W. (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 56–71.
- Burger, J. M. (1991). Changes in attributions over time: The ephemeral fundamental attribution error. *Social Cognition*, 9, 182–193.
- Buss, A. R. (1978). Causes and reasons in attribution theory: A conceptual critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1311–1321.
- Chattopadhyay, R. (2007). Attribution style and entrepreneurial success: A study based on Indian culture. *Journal of Enterprising Culture*, 15, 301–316.
- DiVitto, B., & McArthur, L. Z. (1978). Developmental differences in the use of distinctiveness, consensus, and consistency information for making causal attributions. *Developmental Psychology*, 14, 474–482.

- Ellis, A. P. J., Ilgen, D. R., & Hollenbeck, J. R. (2006). The effects of team leader race on performance evaluations. *Small Group Research*, 37, 295–332.
- Forsyth, D. R., & Schlenker, B. R. (1977). Attributing the causes of group performance: Effects of performance quality, task importance, and future testing. *Journal of Personality*, 45, 220–236.
- Goncalo, J. A., & Duguid, M. M. (2008). Hidden consequences of the group-serving bias: Causal attributions and the quality of group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 219–233.
- Greitemeyer, T., & Weiner, B. (2008). Asymmetrical effects of reward and punishment on attributions of morality. *Journal of Social Psychology*, 148, 407–420.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 459–476.
- Hegarty, P., & Golden, A. M. (2008). Attributional beliefs about the controllability of stigmatized traits: Antecedents or justifications of prejudice? *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1023–1044.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relationships*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Jeong, S.-H. (2009). Public's responses to an oil spill accident: A test of the attribution theory and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*, 35, 307–309.
- Johns, G. (1999). A multi-level theory of self-serving behavior in and by organizations. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 21, pp. 1–38). Greenwich, CT: JAI Press.
- Jones, E. E. (1979). The rocky road from acts to dispositions. *American Psychology*, 34, 107–117.
- Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 1–24.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1971). *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*. New York: General Learning Press.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 15, pp. 192–238). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H. H. (1973, February). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107–128.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50, 348–363.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 144–149.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 18, 561–585.

- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving bias in attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82, 213–225.
- Orvis, B. R., Cunningham, J. D., & Kelley, H. H. (1975). A closer examination of causal inference: The roles of consensus, distinctiveness, and consistency information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 605–616.
- Riess, M., Rosenfeld, P., Melburg, P., & Tedeschi, J. T. (1981). Self-serving attributions: Biased private perceptions and distorted public perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 224–231.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 173–240). New York: Academic Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.
- Ryan, W. (1976). *Blaming the victim*. New York: Vintage Books.
- Salancik, G. R., & Meindl, J. R. (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29, 238–254.
- Sjovall, A. M., & Talk, A. C. (2004). From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, 269–281.
- Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 582–600.
- Tessarolo, I. F., Pagliarussi, M. S., & Mattos da Luz, A. T. (2010). The justification of organizational performance in annual report narratives. *Brazilian Administration Review*, 7, 198–212.
- Truchot, D., Maure, G., & Patte, S. (2003). Do attributions change over time when the actor's behavior is hedonically relevant to the perceiver? *Journal of Social Psychology*, 143, 202–208.
- Weiner, B. (Ed.). (1974). *Cognitive views of human motivation*. New York: Academic Press.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548–573.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.
- Weiner, B. (2000). Intrapersonal and interpersonal theories of motivation from an attributional perspective. *Educational Psychology Review*, 12, 1–14.
- Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, 45, 28–36.
- Weiner, B., Frieze, I. H., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. M. (1971). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Wong, P. T. P., & Weiner, B. (1981). When people ask “why” questions, and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 650–663.

7: Teori Keseimbangan

- Burdick, H. A., & Burnes, A. J. (1958). A test of “strain toward symmetry” theories. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 57, 367–370.

- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1981). Effects of extent of thought on the pleasantness ratings of pox triads: Evidence for three judgmental tendencies in the evaluating of social situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1000–1009.
- Cartwright, D., & Harary, F. (1956). Structural balance: A generalization of Heider's theory. *Psychological Review*, 63, 277–293.
- Chaiken, S., & Eagly, A. H. (1983). Communication modality as a determinant of persuasion: The role of communicator salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 241–256.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Festinger, L., & Hutte, H. A. (1954). An experimental investigation of the effect of unstable interpersonal relations in a group. *Journal of Abnormal Psychology*, 49, 513–522.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343–373.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107–112.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2005, May). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22, 393–420.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Insko, C. A., & Adewole, A. (1979). The role of assumed reciprocation of sentiment and assumed similarity in the production of attraction and agreement effects in pox triads. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 790–808.
- Insko, C. A., Sedlak, A. J., & Lipsitz, A. (1982). A two-valued logic or two-valued balance resolution of the challenge of agreement and attraction effects in pox triads, and a theoretical perspective on conformity and hedonism. *European Journal of Social Psychology*, 12, 143–167.
- Jordan, N. (1953). Behavioral forces that are a function of attitude and cognitive organization. *Human Relations*, 6, 273–287.
- Jordan, N. (1963, Spring). Cognitive balance, cognitive organization, and attitude change: A critique. *Public Opinion Quarterly*, 27, 123–132.
- Newcomb, T. M. (1953). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60, 393–404.
- Newcomb, T. M. (1968). Interpersonal balance. In R. P. Abelson, W. J. Aronson, T. M. McGuire, T. M. Newcomb, M. J. Rosenberg, & P. H. Tannenbaum (Eds.), *Theories of cognitive consistency: A source book* (pp. 28–51). Chicago: Rand McNally.
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62, 42–55.
- Peterson, R. T. (2006). Improving relationships with small business buyers: Potential contributions of balance theory. *Journal of Marketing Channels*, 13, 63–77.
- Sampson, E. E., & Insko, C. A. (1964). Cognitive consistency and performance in the autokinetic situation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 2, 184–192.

- Taylor, H. F. (1967). Balance and change in two-person groups. *Sociometry*, 30, 262–279.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848–855.
- Tsai, J. L., & Levenson, R. W. (1997). Cultural influences of emotional responding: Chinese American and European American dating couples during interpersonal conflict. *Journal of CrossCultural Psychology*, 28, 600–625.
- Zajonc, R. B. (1960, Summer). The concepts of balance, congruity, and dissonance. *Public Opinion Quarterly*, 24(2, Special Issue: Attitude Change), 280–296.
- Zajonc, R. B. (1968a, June). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9(2, Part 2), 1–27.
- Zajonc, R. B. (1968b). Cognitive theories in social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 320–411). Reading, MA: Addison-Wesley.

8: Teori Kontrol

- Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *Physiological Review*, 9, 399–431.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and selfregulation: A control theory approach to human behavior*. New York: Springer.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality—social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92, 111–135.
- Fellenz, M. R. (1997). Control theory in organizational behavior: Review, critique, and prospects. Unpublished manuscript, Trinity College, Dublin.
- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review*, 14, 150–172.
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15, 9–28.
- Powers, W. T. (1973). *Behavior: The control of perception*. Chicago: Aldine.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, MA: MIT Press.

9: Teori Difusi Inovasi

- Bass, F. M. (1969). A new product growth model for consumer durables. *Management Science*, 15, 215–227.
- Coleman, J. S. (1966). *Medical innovation: A diffusion study*. New York: Bobbs-Merrill.
- Goss, K. R. (1979, Winter). Consequences of diffusion of innovations. *Rural Sociology*, 44, 754–772.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281–306.
- Hassinger, E. (1959, March). Stages in the adoption process. *Rural Sociology*, 24, 52–53.

- Mahler, A., & Rogers, E. M. (1999). The diffusion of interactive communication innovations and the critical mass: The adoption of telecommunications services by German banks. *Telecommunications Policy*, 23, 719–740.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563–577.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
- Peres, R., Muller, E., & Mahajan, V. (2010). Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 91–106.
- Robertson, T. S., & Wind, Y. (1983). Organizational cosmopolitanism and innovativeness. *Academy of Management Journal*, 26, 332–338.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27, 989–993.
- Rogers, E. M. (2004). A prospective and retrospective look at the diffusion model. *Journal of Health Communication*, 9, 13–19.
- Rogers, E. M., & Kincaid, D. L. (1981). *Communication networks: Toward a new paradigm for research*. New York: Free Press.

10: Teori Kemampuan Dinamis

- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7, 75–90.
- Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining, and transfer ring knowledge*. Boston: Kluwer Academic.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Collis, D. J. (1994, Winter). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1187–1204.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1225–1246.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Ettlie, J., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences*, 37, 117–148.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44, 1229–1249.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (Eds.). (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7, 91–102.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994, Winter). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15, 63–84.
- Macher, J. T., & Mowery, D. C. (2009). Measuring dynamic capabilities: Practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management*, 20, S41–S62.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian trade-off revisited. *American Economic Review*, 72, 114–132.
- Parayitam, S., & Guru, K. (2010). Economics of resource based and dynamic capabilities view: A contemporary framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(1), 83–93.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT to competence to competitive advantage in turbulent environments: The case of new product development. *Information Systems Research*, 17, 198–227.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011, February). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42, 239–273.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of growth of the firm*. London: Blackwell.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Ricardo, D. (1817). *The principles of political economy and taxation*. London: Dent.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). "Continuous morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1280.
- Romme, A.G.L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: A simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1271–1299.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1911)
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1110.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002, May-June). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.

11: Teori Pasar Efisien

- Bachelier, L. (1900). *Théorie de la speculation (Theory of speculation)*. Paris, France: Gauthier-Villars.
- Ball, R. J., & Brown, P. (1968). An empirical evaluation of accounting income numbers. *Journal of Accounting Research*, 6, 159–178.
- Cowles, A., III. (1933). Can stock market forecasters forecast? *Econometrica*, 1, 309–324.
- Cross, F. (1973, November-December). The behavior of stock prices on Fridays and Mondays. *Financial Analysts Journal*, 29, 67–69.
- De Bondt, W.F.M., & Thaler, R. (1985). Does the stock market overreact? *Journal of Finance*, 40, 793–805.
- Dimson, E., & Mussavian, M. (2000). Market efficiency. *Current State of Business Disciplines*, 3, 959–970.
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of Finance*, 25, 383–417.
- Fama, E. F. (1991). Efficient capital markets: II. *Journal of Finance*, 46, 1575–1617.
- Fama, E. F., Fisher, L., Jensen, M. C., & Roll, R. (1969). The adjustment of stock prices to new information. *International Economic Review*, 10, 1–21.
- Grinblatt, M., & Keloharju, M. (2001). How distance, language, and culture influence stockholdings and trades. *Journal of Finance*, 56, 1053–1073.
- Jensen, M. C. (1978). Some anomalous evidence regarding market efficiency. *Journal of Financial Economics*, 6, 95–101.
- Jensen, M. C., & Ruback, R. S. (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics*, 11, 5–50.
- Keim, D., & Stambaugh, R. (1984). A further investigation of the weekend effect in stock returns. *Journal of Finance*, 37, 883–889.
- Klein, A. (1986). The timing and substance of divestiture announcements: Individual, simultaneous, and cumulative effects. *Journal of Finance*, 41, 685–696.
- McConnell, J. J., & Muscarella, C. J. (1985). Corporate capital expenditure decisions and the market value of the firm. *Journal of Financial Economics*, 14, 399–422.
- Okhuysen, G., & Bonardi, J.-P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review*, 36, 6–11.
- Pearson, K. (1905). The problem of the random walk. *Nature*, 72, 342.
- Rozeff, M. S., & Kinney, W. R. (1976). Capital market seasonality: The case of stock returns. *Journal of Financial Economics*, 3, 379–402.
- Seyhun, N. (1986). Insiders' profits, costs of trading, and market efficiency. *Journal of Financial Economics*, 16, 189–212.
- Shiller, R. J. (2003). *The new financial order: Risk in the 21st century*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Shiller, R. J. (2006). Tools for financial innovation: Neoclassical versus behavioral finance. *Financial Review*, 41, 1–8.

Subrahmanyam, A. (2007). Behavioral finance: A review and synthesis. *European Financial Management*, 14, 12–29.

12: Teori Etika

- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (1999). Sex differences in business ethics: The importance of perceptions. *Journal of Managerial Issues*, 11, 454–474.
- Arnold, D. G., Audi, R., & Zvolinski, M. (2010). Recent work in ethical theory and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20, 559–581.
- Audi, R. (2004). *The good in the right: A theory of intuition and intrinsic value*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bentham, J. (1996). *An introduction to the principles of morals and legislation* (J. Burns & H. L. A. Hart, Eds.). New York: Oxford University Press. (Original work published 1789)
- Brady, F. N. (1985). A Janus-headed model of ethical theory: Looking two ways at business/society issues. *Academy of Management Review*, 10, 568–576.
- Brady, F. N. (1990). *Ethical managing: Rules and results*. New York: Macmillan.
- Brady, F. N., & Hart, D. (2007). An exploration into the developmental psychology of ethical theory with implications for business practice and pedagogy. *Journal of Business Ethics*, 76, 397–412.
- Brewer, T. (2005, July). Virtues we can share: Friendship and Aristotelian ethical theory. *Ethics*, 115, 721–758.
- Broad, C. D. (1959). *Five types of ethical theory*. Paterson, NJ: Littlefield, Adams.
- Buckle, S. (2002). Aristotle's republic or, why Aristotle's ethics is not virtue ethics. *Royal Institute of Philosophy*, 77, 565–595.
- Crane, A., Gilbert, D. U., Goodpaster, K. E., Miceli, M. P., Moore, G., Reynolds, S. J., Schminke, M., Waddock, S., Weaver, G. R., & Wicks, A. C. (2011, January). Comments on BEQ's twentieth anniversary forum on new directions for business ethics research. *Business Ethics Quarterly*, 21, 157–187.
- Derry, R., & Green, R. (1989). Ethical theory in business ethics: A critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 8, 521–533.
- Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behavior to ethical philosophy—an empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27, 166–175.
- Hodgson, B. J. (2001). Michalos and the theory of ethical theory. *Journal of Business Ethics*, 29, 19–23.
- Hull, R. T. (1979, March 27). *The varieties of ethical theories*. Presented at the Buffalo Psychiatric Center, Buffalo, New York.
- Hume, D. (2000). *A treatise of human nature* (D. F. Norton & M. J. Norton, Eds.). New York: Oxford University Press. (Original work published 1740)
- Kant, I. (1993). *Groundwork of the metaphysics of morals* (3rd ed.). (J. W. Ellington, Trans.). Indianapolis, IN: Hackett. (Original work published 1785)
- Kelly, E. I. (2005). Ethical disagreements in theory and practice. *Journal of Social Philosophy*, 36, 382–387.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.

- Louden, R. B. (1996). Toward a genealogy of “deontology.” *Journal of the History of Philosophy*, 34, 571–592.
- Mill, J. S. (1998). *Utilitarianism* (R. Crisp, Ed.). Oxford: Oxford University Press. (Original work published 1863)
- Moore, A. (2007). Ethical theory, completeness and consistency. *Ethical Theory and Moral Practice*, 10, 297–308.
- Place, K. R. (2010). A qualitative examination of public relations practitioner ethical decision making and the deontological theory of ethical issues management. *Journal of Mass Media Ethics*, 25, 226–245.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Ross, W. D. (1930). *The right and the good*. Oxford: Oxford University Press.
- Sandler, R. (2010). Ethical theory and the problem of inconsequentialism: Why environmental ethicists should be virtue-oriented ethicists. *Journal of Agriculture and Environmental Ethics*, 23, 167–183.
- Santas, G. (1993). Did Aristotle have a virtue ethics? *Philosophical Inquiry*, 15(3–4), 1–32.
- Schminke, M. (1997). Gender differences in ethical frameworks and evaluations of others’ choices in ethical dilemmas. *Journal of Business Ethics*, 16, 55–65.
- Schminke, M., & Ambrose, M. L. (1997). Asymmetric perceptions of ethical frameworks of men and women in business and nonbusiness settings. *Journal of Business Ethics*, 16, 719–729.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Miles, J. A. (2003). The impact of gender and setting on perceptions of others’ ethics. *Sex Roles*, 48, 361–375.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effects of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40, 1190–1207.
- Sidgwick, H. (1981). *The method of ethics*. Indianapolis, IN: Hackett. (Original work published 1874)
- Sim, M. (2010). Rethinking virtue ethics and social justice with Aristotle and Confucius. *Asian Philosophy*, 20, 195–213.
- Velasquez, M. G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

13: Teori Lapangan

- Back, K. W. (1992). This business of typology. *Journal of Social Issues*, 48, 51–66.
- Bourdieu, P. (1985). The genesis of the concepts of habitus and of field. *Sociocriticism*, 2, 11–24.
- Bourdieu, P. (1988). *Homo academicus* (P. Collier, Trans.). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Brunswik, E. (1943). Organismic achievement and environmental probability. *Psychological Review*, 50, 255–272.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977–1002.

- Deutsch, M. (1954). Field theory in social psychology. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 181–222). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Diamond, G. A. (1992). Field theory and rational choice: A Lewinian approach to modeling motivation. *Journal of Social Issues*, 48, 79–94.
- Einstein, A., & Infeld, L. (1938). *The evolution of physics*. New York: Simon & Schuster.
- Gold, M. (1992). Metatheory and field theory in social psychology: Relevance or elegance? *Journal of Social Issues*, 48, 67–78.
- Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001). Organizational environments in flux: The impact of regulatory punctuations on organizational domains, CEO succession, and performance. *Organization Science*, 12, 253–273.
- Houston, M. B., Bettencourt, L. A., & Wenger, S. (1998, December). The relationship between waiting in a service queue and evaluations of service quality: A field theory perspective. *Psychology & Marketing*, 15, 735–753.
- Jones, E. E. (1985). Major developments in social psychology during the past five decades. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (Vol. 1, 3rd ed., pp. 47–107). New York: Random House.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology* (F. Heider & G. M. Heider, Trans.). New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1943a). Defining the “field at a given time.” *Psychological Review*, 50, 292–310.
- Lewin, K. (1943b). Psychological ecology. In D. Cartwright (Ed.), *Field theory in social science* (pp. 170–187). London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In L. Carmichael (Ed.), *Manual of child psychology* (pp. 791–844). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 143–153.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science* (D. Cartwright, Ed.). New York: Harper & Brothers.
- Martin, J. L. (2003, July). What is field theory? *American Journal of Sociology*, 109, 1–49.
- Maxwell, C. (1921). *Matter and motion*. New York: Macmillan.
- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, 16, 456–473.
- Riordan, D. A., & Riordan, M. P. (1993, April). Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business. *Journal of Small Business Management*, 66–78.
- Sauder, M. (2008). Interlopers and field change: The entry of U.S. News into the field of legal education. *Administrative Science Quarterly*, 53, 209–234.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mandel, P. J., & Caronna, C. A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sjovold, E. (2007). Systematizing person-group relations (SPGR): A field theory of social interaction. *Small Group Research*, 38, 615–635.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801–843.

Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. San Francisco: Berrett-Koehler.

14: Teori Permainan

- Brandenburger, A., & Stuart, H. (2007). Game biform. *Ilmu Manajemen*, 53, 537–549.
- Camerer, C.F. (1991). Apakah penelitian strategi membutuhkan teori permainan? *Jurnal Manajemen Strategis*, 12, 137–152.
- Fisher, L. (2008). *Batu, kertas, gunting: Teori permainan dalam kehidupan sehari-hari*. New York: Buku Dasar.
- Hijau, K.C. (2002). Peramalan keputusan dalam situasi konflik: Perbandingan teori permainan, permainan peran, dan penilaian tanpa bantuan. *International Journal of Forecasting*, 18, 321–344.
- Harsanyi, J.C. (1967). Game dengan informasi tidak lengkap dimainkan oleh pemain “Bayesian”, Bagian I. Model dasar. *Ilmu Manajemen*, 14, 159–182.
- Harsanyi, J.C. (1968a). Game dengan informasi tidak lengkap dimainkan oleh pemain “Bayesian”, Bagian II. titik ekuilibrium Bayesian. *Ilmu Manajemen*, 14, 320–334.
- Harsanyi, J.C. (1968b). Game dengan informasi tidak lengkap dimainkan oleh pemain “Bayesian”, Bagian III. titik ekuilibrium Bayesian. *Ilmu Manajemen*, 14, 486–502.
- Herbig, P.A. (1991). Teori permainan dalam pemasaran: Aplikasi, penggunaan, dan batasan. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 7, 285–298.
- Madhani, P.M. (2010, Oktober–Desember). Kompensasi tenaga penjualan: Teori permainan. *SCMS Jurnal Manajemen India*, 7(4), 72–82.
- Miller, JD (2003). *Teori permainan di tempat kerja: Bagaimana menggunakan teori permainan untuk memikirkan dan mengungguli pesaing Anda*. Blacklick, OH: McGraw-Hill.
- Nash, J. (1951, September). Game non-kooperatif. *Sejarah Matematika*, 54, 286–295.
- Rasmusen, E. (1989). *Permainan dan informasi*. Oxford: Blackwell.
- Roy, A. (2003). Teori permainan dalam analisis strategis: Sebuah studi komparatif dari dua perusahaan patungan India. *Jurnal Riset Manajemen*, 3, 127–138.
- Scharlemann, J.P.W., Eckel, C.C., Kacelnik, A., & Wilson, R.K. (2001). Nilai senyuman: Teori permainan dengan wajah manusia. *Jurnal Psikologi Ekonomi*, 22, 617–640.
- Thomadsen, R., & Bhardwaj, P. (2011, Februari). Kerja sama dalam game dengan kelupaan. *Ilmu Manajemen*, 57, 363–375.
- Van Lange, P.A.M., Agnew, C.R., Harinck, F., & Steemers, E.M. (1997). Dari teori permainan ke kehidupan nyata: Bagaimana orientasi nilai sosial memengaruhi kesediaan untuk berkorban dalam hubungan dekat yang berkelanjutan. *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial*, 73, 1330–1344.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Teori permainan dan perilaku ekonomi*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

15: Teori Penetapan Sasaran

- Cheng, M., Subramanyam, K. R., & Zhang, Y. (2005). *Earnings guidance and managerial myopia*. Working paper. Los Angeles, CA: University of Southern California.

- Earley, P. C. (1985). Influence of information, choice and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goals. *Journal of Applied Psychology*, 70, 481–491.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T., & Medvec, V. H. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1131–1140.
- Hollenbeck, J. R., & Brief, A. P. (1987). The effects of individual differences and goal origin on goal setting and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 392–414.
- Jackson, S. E., & Zedeck, S. (1982). Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts. *Journal of Applied Psychology*, 67, 759–768.
- Larrick, R. P., Heath, C., & Wu, G. (2009). Goal-induced risk taking in negotiation and decision making. *Social Cognition*, 27, 342–364.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332–340.
- Locke, E. A. (1967). Motivational effects of knowledge of results: Knowledge or goal setting? *Journal of Applied Psychology*, 51, 324–329.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 3, 157–189.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventative Psychology*, 5, 117–124.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002, September). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 265–268.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2009, February). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship? *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17–23.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23–39.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981, July). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125–152.
- Ordoñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009, February). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.
- Mussweiler, T., & Strack, F. (2000). The “relative self”: Informational and judgmental consequences of comparative self-evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 23–38.

- Shah, J. Y., Friedman, R., & Kruglanski, A. W. (2002). Forgetting all else: On the antecedents and consequences of goal shielding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1261–1280.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534–559.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416–425.

16: Teori Gambar

- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1987). Image theory: Principles, goals, and plans in decision making. *Acta Psychologica*, 66, 201–220.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1990). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3, 439–449.
- Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (2005). Image theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management* (pp. 36–54). Oxford: Oxford University Press.
- Bissell, B. L., & Beach, L. R. (1996). Supervision and job satisfaction. In L. R. Beach (Ed.), *Decision making in the workplace: A unified perspective* (pp. 63–72). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dunegan, K. J. (1995). Image theory: Testing the role of image compatibility in progress decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 79–86.
- Dunegan, K. J. (2003, Winter). Leader-image compatibility: An image theory view of leadership. *Journal of Business and Management*, 9, 61–77.
- Gilliland, S. W., Benson, L., III, & Schepers, D. H. (1998). A rejection threshold in justice evaluations: Effects on judgment and decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 113–131.
- Mady, S., & Gopinath, M. (2008). Consumer ethical identity: The role of personal values in the service encounter. *Advances in Consumer Research*, 8, 374–375.
- Mitchell, T. R., & Beach, L. R. (1990). “. . . Do I love thee? Let me count . . .” Toward an understanding of intuitive and automatic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 1–20.
- Richmond, S. M., Bissell, B. L., & Beach, L. R. (1998). Image theory’s compatibility test and evaluations of the status quo. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73, 39–53.

17: Teori Kelembagaan

- Aldrich, H., & Fiol, M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19, 645–670.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3, 65–107.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 45–57.

- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20, 147–166.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and culture* (pp. 3–32). Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28, 957–969.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054.
- Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30, 58–77.
- Hawley, A. (1968). Human ecology. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (pp. 328–337). New York: Macmillan.
- Heugens, P.P.M.A.R., & Lander, M. W. (2009). Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organizations. *Academy of Management Journal*, 52, 61–85.
- Koelble, T. A. (1995). The new institutionalism in political science and sociology. *Comparative Politics*, 27, 231–243.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33, 994–1006.
- Kraatz, M., & Zajac, E. (1996). Exploring the limits of new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61, 812–836.
- Landman, J. (1993). *Regret: The persistence of the possible*. New York: Oxford University Press.
- Lincoln, J. R. (1995, March). [Review of the book *The new institutionalism in organizational research*.] *Social Forces*, 73, 1147–1148.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18, 697–713.
- Peters, B. G. (2000). *Institutional theory: Problems and prospects*. 69 Political Science Series. Vienna, Austria: Institute for Advanced Studies.
- Phillips, D. J., & Zuckerman, E. (2001). Middle-status conformity: Theoretical restatement and empirical demonstration in two markets. *American Journal of Sociology*, 107, 379–429.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29, 635–652.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: McGraw-Hill.

- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new.” *Administrative Science Quarterly*, 41, 270–277.
- Sonpar, K., Pazzaglia, F., & Kornijenko, J. (2009). The paradox and constraints of legitimacy. *Journal of Business Ethics*, 95, 1–21.
- Suddaby, R. (2010). Challenges for institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 19, 14–20.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2010). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36, 6–38.

18: Teori Berbasis Pengetahuan

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12, 215–234.
- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 9, 255–287.
- Balconi, M., Pozzali, A., & Viale, R. (2007). The “codification debate” revisited: A conceptual framework to analyze the role of tacit knowledge in economies. *Industrial and Corporate Change*, 16, 823–849.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12, 198–213.
- Cabrita, M. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43, 212–237.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121–154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7, 477–501.
- Dean, A., & Kretschmer, M. (2007). Can ideas be capital? Factors of production in the postindustrial economy: A review and critique. *Academy of Management Review*, 32, 573–594.
- Felin, T., & Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32, 195–218.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments. *Organization Science*, 7, 470–476.
- Foss, N. J. (2003). Bounded rationality and tacit knowledge in the organizational capabilities approach: An assessment and re-evaluation. *Industrial and Corporate Change*, 12, 185–201.
- Gorman, M. E. (2002). Types of knowledge and their roles in technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 27, 219–231.

- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Strategic Management Journal*, 7, 375–387.
- Grant, R. M. (1996b, Winter). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Papers Proceedings* (pp. 17–21). New York: Academy of Management.
- Hakanson, L. (2007). Creating knowledge: The power and logic of articulation. *Industrial and Corporate Change*, 16, 51–88.
- Hakanson, L. (2010). The firm as an epistemic community: The knowledge-based view revisited. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1801–1828.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405–425.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 384–397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625–645.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, 7, 502–518.
- Liebesskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 93–107.
- Madhok, A. (1996). The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities and the nature of governance. *Organization Science*, 7, 577–590.
- Martin-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., Lopez-Saez, P., & Navas-Lopez, J. E. (2011). Towards an intellectual capital view of the firm: Origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98, 649–662.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—the problem-solving perspective. *Organization Science*, 15, 617–632.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14–37.
- Phelan, S. E., & Lewin, P. L. (2000). Arriving at a strategic theory of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 2, 305–323.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Reed, R., & DeFillipi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88–102.
- Schulz, M., & Jobe, A. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: An empirical exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12, 139–165.

- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2, 125–134.
- Soo, C. T., Devinney, D., Midgley, D., & Deering, A. (2002). Knowledge management: Philosophy, processes and pitfalls. *California Management Review*, 44, 129–150.
- Tsoukas, R. (1996, Winter). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 11–25.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: Competence and governance perspectives. *Strategic Management Journal*, 20, 1087–1108.
- Winkin, Y. (1996). *Anthropologie de la communication. De la theorie au terrain (Anthropology of communication. In the theory of the field.)* Brussels, Belgium: De Boeck Université.

19: Teori Kekayaan Media

- Bodensteiner, W. D. (1970). Information channel utilization under varying research and development project conditions: An aspect of inter organizational communication channel usages. Unpublished PhD dissertation, University of Texas, Austin.
- Carlson, J. R., & Zmud, R. W. (1999). Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions. *Academy of Management Journal*, 42, 153–170.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organization design. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 191–233). Greenwich, CT: JAI Press.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32, 554–571.
- Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11, 355–366.
- Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1981, June). A tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units. *Administrative Science Quarterly*, 26, 207–224.
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35, 982–1003.
- Fulk, J. (1983). Social construction of communication technology. *Academy of Management Journal*, 36, 921–950.
- Fulk, J., Steinfeld, C. W., Schmitz, J., & Power, J. G. (1987). A social information processing model of media use in organizations. *Communication Research*, 14, 529–552.
- Habermas, J. (1979). *Communication and the evolution of society*. London: Heinemann.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Vol. 1. Reason and rationalization of society*. Boston: Beacon Press.
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action: Vol. 2. Lifeworld and social system*. Boston: Beacon Press.
- Kock, N. (2005, June). Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward e-communication tools. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48, 117–130.

- Kock, N. (2009, June). Information systems theorizing based on evolutionary psychology: An interdisciplinary review and theory integration framework. *MIS Quarterly*, 33, 395–418.
- Lan, Y.-F., & Sie, Y.-S. (2010). Using RSS to support mobile learning based on media richness theory. *Computers and Education*, 55, 723–732.
- Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Executive*, 2, 225–232.
- Markus, M. L. (1987). Toward a “critical mass” theory of interactive media. *Communication Research*, 14, 491–511.
- Markus, M. L. (1994). Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science*, 5, 502–511.
- Mohan, K., Kumar, N., & Benbunan-Fich, R. (2009, March). Examining communication media selection and information processing in software development traceability: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52, 17–39.
- Ngwenyama, O. K., & Lee, A. S. (1997). Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning. *MIS Quarterly*, 21, 145–167.
- Rice, R. (1983). Media appropriateness: Using social presence theory to compare traditional and new organizational media. *Human Communication Research*, 19, 451–484.
- Robert, L. P., & Dennis, A. R. (2005). Paradox of richness: A cognitive model of media choice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48, 10–21.
- Russ, G. S., Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1990, November). Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quarterly*, 4, 151–175.
- Schmitz, J., & Fulk, J. (1991). Organizational colleagues, media richness, and electronic mail. *Communication Research*, 18, 487–523.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Suh, K. S. (1999). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: An examination of media richness theory. *Information and Management*, 35, 295–312.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

20: Teori Model Mental

- Axelrod, R. (Ed.). (1976). *The structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bara, B. G., Bucciarelli, M., & Lombardo, V. (2001). Model theory of deduction: A unified computational approach. *Cognitive Science*, 25, 839–901.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000, October–November). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 1123–1145.
- Craik, K. (1943). *The nature of explanation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

- Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision making process. *Journal of Management Studies*, 30, 587–610.
- Doyle, J. K., & Ford, D. N. (1998, Spring). Mental models concepts for system dynamics research. *System Dynamics Review*, 14, 3–29.
- Doyle, J. K., & Ford, D. N. (1999, Winter). Mental models concepts revisited: Some clarifications and a reply to Lane. *Systems Dynamics Review*, 15, 411–415.
- Dutton, J. E. (1993). Interpretations on automatic: A different view of strategic issue diagnosis. *Journal of Management Studies*, 30, 339–357.
- Eden, C., Jones, S., & Sims, D. (1979). *Thinking in organizations*. London: Macmillan.
- Fetzer, J. H. (1993). The argument for mental models is unsound. *Behavioral and Brain Sciences*, 16, 347–348.
- Fetzer, J. H. (1999). Deduction and mental models. *Minds and Machines*, 9, 105–110.
- Friedman, L. A., & Neumann, B. R. (1980). The effects of opportunity costs on project investment decisions: A replication and extension. *Journal of Accounting Research*, 18, 407–419.
- Gary, M. S., & Wood, R. E. (2011). Mental models, decision rules, and performance heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32, 569–594.
- Gentner, D., & Stevens, A. L. (Eds.). (1983). *Mental models*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Haley, U. C. V., & Stumph, S. A. (1989). Cognitive traits in strategic management decision-making: Linking theories of personalities and cognitions. *Journal of Management Studies*, 26, 477–497.
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnson-Laird, P. N. (2006). Models and heterogeneous reasoning. *Journal of Experimental and Theoretical Artificial Intelligence*, 18, 121–148.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548–570.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advances and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410–476.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36, 876–910.
- Peirce, C. S. (1931–1958). *Collected papers of Charles Sanders Peirce* (Vols. 1–9). (C. Hartshorne, P. Weiss, & A. Burks, Eds.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tolman, E. C. (1948). Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, 55, 189–208.
- Turner, J., & Belanger, F. (1996). Escaping from Babel: Improving the terminology of mental models in the literature of human-computer interaction. *Canadian Journal of Information and Library Science*, 21, 35–58.
- Von Hecker, U. (2004, Winter). Disambiguating a mental model: Influence of social context. *Psychological Record*, 54, 27–43.

- Westbrook, L. (2006). Mental models: A theoretical overview and preliminary study. *Journal of Information Science*, 32, 563–579.
- Zhang, Y. (2010). Dimensions and elements of people's mental models of an information-rich web space. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61, 2206–2218.

21: Teori Ekologi Organisasi

- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 8, pp. 165–198). Greenwich, CT: JAI Press.
- Aldrich, H., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barron, D. N., West, E., & Hannan, M. T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City: 1914–1990. *American Journal of Sociology*, 100, 381–421.
- Basil, D., Runte, M., Basil, M., & Usher, J. (2011). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *Journal of Business Research*, 64, 61–66.
- Baum, J. A. C. (1989). Liabilities of newness, adolescence, and obsolescence: Exploring age dependence in the dissolution of organizational relationships and organizations. *Proceedings of the Administrative Science Association of Canada*, 10(5), 1–10.
- Baum, J. A. C., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187–218.
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994a). Organizational niches and the dynamics of organizational founding. *Organization Science*, 5, 483–501.
- Baum, J. A. C., & Singh, J. V. (1994b, September). Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. *American Journal of Sociology*, 100, 346–380.
- Bruderl, J., & Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 530–547.
- Carroll, G. R. (1983). A stochastic model of organizational mortality: Review and reanalysis. *Social Sciences Research*, 12, 303–329.
- Carroll, G. R., & Delacroix, J. (1982). Organizational mortality in newspaper industries of Argentina and Ireland: An ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, 27, 169–198.
- Carroll, G. R., & Swaminathan, A. (1991). Density dependent organizational evolution in the American brewing industry from 1633 to 1988. *Acta Sociologica*, 34, 155–175.
- Darwin, C. (1859/2003). *The origin of species*. New York: Random House.
- Fichman, M., & Levinthal, D. A. (1991). Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. *Academy of Management Review*, 16, 442–468.
- Freeman, J., & Audia, P. G. (2006). Community ecology and the sociology of organizations. *Annual Review of Sociology*, 32, 145–169.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48, 692–710.

- Freeman, J., & Hannan, M. T. (1983). Niche width and the dynamics of organizational populations. *American Journal of Sociology*, 88, 1116–1145.
- Freeman, J., & Hannan, M. T. (1987). The ecology of restaurants revisited. *American Journal of Sociology*, 92, 1214–1220.
- Greiner, L. E. (1972, July–August). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Hannan, M. T., Carroll, G. R., & Polos, L. (2003). The organizational niche. *Sociological Theory*, 21, 309–340.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977, March). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1987). The ecology of organizational founding: American labor unions, 1836–1985. *American Journal of Sociology*, 92, 910–943.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1988). The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836–1985. *American Journal of Sociology*, 94, 25–52.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hawley, A. H. (1950). *Human ecology: A theory of community structure*. New York: Ronald.
- Hawley, A. H. (1968). Human ecology. In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences* (pp. 328–337). New York: Macmillan.
- Hutchinson, G. E. (1978). *An introduction to population ecology*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Ingram, P. L. (1993, August). Old, tired, and ready to die: The age dependence of organizational mortality reconsidered. Paper presented at the 66th annual meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Lomi, A., Larsen, E. R., & Freeman, J. (2005). Things change: Dynamic resource constraints and system-dependent selection in the evolution of organizational populations. *Management Science*, 51, 882–903.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, classification*. Berkeley: University of California Press.
- Monge, P., & Poole, M. S. (2008). The evolution of organizational communication. *Journal of Communication*, 58, 679–692.
- Núñez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, J. (2006). New size measurements in population ecology. *Small Business Economics*, 26, 61–81.
- Peli, G., & Nooteboom, B. (1999). Marketing partitioning and the geometry of the resource space. *American Journal of Sociology*, 104, 1132–1153.
- Reydon, T. A. C., & Scholz, M. (2009). Why organizational ecology is not a Darwinian research program. *Philosophy of the Social Sciences*, 39, 408–439.
- Rich, P. (1992). The organizational taxonomy: Definition and design. *Academy of Management Review*, 17, 758–781.
- Scheitle, C. P. (2007). Organizational niches and religious markets: Uniting two literatures. *Interdisciplinary Journal of Research on Religion*, 3, 1–29.

- Scholz, M., & Reydon, T. A. C. (2010). Organizational ecology: No Darwinian evolution after all: A rejoinder to Lemos. *Philosophy of the Social Sciences*, 40, 504–512.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31, 171–193.
- Sorenson, O., McEvily, S., Ren, C. R., & Roy, R. (2006). Niche width revisited: Organizational scope, behavior and performance. *Strategic Management Journal*, 27, 915–936.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago: Rand McNally.
- Strauss, G. (1974). Adolescence in organization growth: Problems, pains, possibilities. *Organizational Dynamics*, 2, 3–17.
- Young, R. C. (1988). Is population ecology a useful paradigm for the study of organizations? *American Journal of Sociology*, 94, 1–24.

22: Teori Keadilan Organisasi

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 59–84). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491–500.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 289–319). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85–112). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199–218.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93, 513–528.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425–445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice research* (pp. 119–151). Lexington, MA: New Lexington Press.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164–209.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as account-ability. In J. Greenberg & R. Folger (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 1–55). Lexington, MA: New Lexington Press.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace justice and job satisfaction predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal, 32*, 851–866.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *Academy of Management Executive, 2*, 155–158.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*, 399–432.
- Greenberg, J. (2009). Promote procedural and interactional justice to enhance individual and organizational outcomes. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (2nd ed., pp. 255–271). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lind, A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Folger (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56–88). Lexington, MA: New Lexington Press.
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1995). When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary decisions. *Journal of Management, 21*, 251–278.
- Shapiro, D. L. (1993). Reconciling theoretical differences among procedural justice researchers by re-evaluating what it means to have one's views "considered": Implications for third-party managers. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 51–78). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review, 66*, 541–566.

23: Teori Perilaku Terencana

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognitions to behavior* (pp. 11–39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and operations of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58.
- Ajzen, I., & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of Leisure Research*, 24, 207–224.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. In W. Stroebe & H. Mieses (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 11, pp. 17–33). Chichester, UK: Wiley.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453–474.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (1999a). The theory of planned behavior: Assessments of predictive validity and “perceived control.” *British Journal of Social Psychology*, 38, 35–54.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (1999b). Distinguishing perceptions of control from self-efficacy: Predicting consumption of a low fat diet using the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 72–90.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behavior: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- Askelson, N. M., Campo, S., Loew, J. B., Smith, S., Dennis, L. K., & Andsager, J. (2010). Using the theory of planned behavior to predict mothers’ intentions to vaccinate their daughters against HPV. *Journal of School Nursing*, 26, 194–202.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1992). On rectifying the comparative anatomy of perceived control: Comments on “cognates of personal control.” *Applied and Preventative Psychology*, 1, 121–126.
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980). Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39–66.
- Bargh, J. A. (1996). Automaticity in social psychology. In E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 169–183). New York: Guilford.
- Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230–244.
- Beck, L., & Ajzen, I. (1991, September). Predicting dishonest actions using the theory of planned behavior. *Journal of Research in Personality*, 25, 285–301.

- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for future research. *Journal of Applied Social Psychology, 28*, 1429–1464.
- Conner, M., Sheeran, P., Norman, P., & Armitage, C. J. (2000). Temporal stability as a moderator of relationships in the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology, 39*, 469–493.
- de Vries, H., Dijkstra, M., & Kuhlman, P. (1988). Self-efficacy: The third factor besides attitude and subjective norm as a predictor of behavioural intentions. *Health Education Research, 3*, 273–282.
- Doll, J., & Ajzen, I. (1992). Accessibility and stability of predictors in the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 63*, 754–765.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- French, D. P., & Cooke, R. (in press). Using the theory of planned behaviour to understand binge drinking: The importance of beliefs for developing interventions. *British Journal of Health Psychology, 16*.
- Ganesh, G., & Barat, S. (2010). A theory-of-planned-behavior perspective on B2C e-commerce. *Review of Business Research, 10*(3), 92–99.
- Godin, G., & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: A review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion, 11*, 87–98.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., & Biddle, S. J. H. (2002, March). A meta-analytic review of the theories of reasoned action and planned behavior in physical activity: Predictive validity and the contribution of additional variables. *Journal of Sport and Exercise Psychology, 24*, 133–150.
- Harris, J., & Hagger, M. S. (2007). Do basic psychological needs moderate relationships within the theory of planned behavior? *Journal of Applied Biobehavioral Research, 12*, 43–64.
- Kraft, P., Rise, J., Sutton, S., & Roysamb, E. (2005). Perceived difficulty in the theory of planned behaviour: Perceived behavioral control or affective attitude? *British Journal of Social Psychology, 44*, 479–496.
- Kuhl, J. (1985). Volitional aspects of achievement motivation and learned helplessness: Toward a comprehensive theory of action control. In B. A. Maher (Ed.), *Progress in experimental personality research* (Vol. 13, pp. 99–171). New York: Academic Press.
- Liska, A. E. (1984). A critical examination of the causal structure of the Fishbein/Ajzen attitude-behavior model. *Social Psychology Quarterly, 47*, 61–74.
- Madden, T. J., Ellen, P. S., & Ajzen, I. (1992, February). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin, 18*(1), 3–9.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2006, Fall). Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly, 17*, 245–267.
- Moan, I. S., & Rise, J. (2006, December). Predicting smoking reduction among adolescents using an extended version of the theory of planned behavior. *Psychology and Health, 21*, 717–738.

- Norwich, B., & Rovoli, I. (1993). Affective factors and learning behavior in secondary school mathematics and English lessons for average and low attainers. *British Journal of Educational Psychology*, 63, 308–321.
- Orbell, S. (2003). Personality systems interactions theory and the theory of planned behaviour: Evidence that self-regulatory volitional components enhance enactment of studying behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 42, 95–112.
- Orbell, S., Hodgkins, S., & Sheeran, P. (1997). Implementation intentions and the theory of planned behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 945–954.
- Pellino, T. A. (1997). Relationships between patient attitudes, subjective norms, perceived control, and analgesic use following elective orthopedic surgery. *Research in Nursing and Health*, 20, 97–105.
- Posner, M. I., & Synder, C. R. R. (1975). Attention and cognitive control. In R. L. Solso (Ed.), *Information processing and cognition: The Loyola symposium* (pp. 55–85). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Rhodes, R. E., Courneya, K. S., & Hayduk, L. A. (2002). Does personality moderate the theory of planned behavior in the exercise domain? *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 120–132.
- Rise, J., Sheeran, P., & Hukkelberg, S. (2010). The role of self-identity in the theory of planned behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1085–1105.
- Sarver, V. T. (1983). Ajzen and Fishbein's "theory of reasoned action": A critical assessment. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 13, 155–163.
- Schifter, D. B., & Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 843–851.
- Sheeran, P., & Orbell, S. (1999). Augmenting the predictive validity of the theory of planned behavior: Roles for anticipated regret and descriptive norms. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 2107–2142.
- Sheeran, P., Orbell, S., & Trafimow, D. (1999). Does the temporal stability of behavioral intentions moderate intention-behavior and past behavior–future behavior relations? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 724–730.
- Sheeran, P., & Taylor, S. (1999). Predicting intentions to use condoms: A meta-analysis and comparison of the theories of reasoned action and planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 1624–1675.
- Sheppard, B. H., Hartwick, J., & Warshaw, P. R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modifications and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325–343.
- Sparks, P., Shepard, R., & Frewer, L. J. (1995). Assessing and structuring attitudes toward the use of gene technology in food production: The role of perceived ethical obligation. *Basic and Applied Social Psychology*, 16, 267–285.
- Sutton, S. (1998). Explaining and predicting intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1318–1339.

- Terry, D. J. (1993). Self-efficacy expectancies and the theory of reasoned action. In D. J. Terry, C. Gallois, & M. McCamish (Eds.), *The theory of reasoned action: Its application to AIDS-preventative behavior* (pp. 135–151). Oxford: Pergamon.
- Terry, D. J., & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 776–793.
- Triandis, H. C. (1977). *Interpersonal behavior*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- van den Putte, B. (1991). Twenty years of the theory of reasoned action of Fishbein and Ajzen: A meta-analysis. Unpublished manuscript, University of Amsterdam.
- Wang, Y. J., Hong, S., & Wei, J. (2010). A broadened model of goal-directed behavior: Incorporating the conative force into consumer research. *Review of Business Research*, 10, 142–150.
- Warshaw, P. R., & Davis, F. D. (1985). Disentangling behavioral intentions and behavioral expectations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 213–228.
- Wegner, D. M., & Bargh, J. A. (1998). Control and automaticity in social life. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 446–496). New York: McGraw-Hill.

24: Teori Prospek

- Highhouse, S., & Paese, P. W. (1996). Problem domain and prospect frame: Choice under opportunity versus threat. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 124–132.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263–291.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory. In M. Dunnette, & L. Houghs (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 124–151). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Levy, M., & Levy, H. (2002). Prospect theory: Much ado about nothing? *Management Science*, 48, 1334–1349.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspective on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404–1418.
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7, 77–91.
- Mercer, J. (2005). Prospect theory and political science. *Annual Review of Political Science*, 8, 1–21.
- Rieger, M. O., & Wang, M. (2006). Cumulative prospect theory and the St. Petersburg paradox. *Economic Theory*, 28, 665–679.
- Steel, P., & Konig, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31, 889–913.
- Swalm, R. O. (1966). Utility theory—insights into risk taking. *Harvard Business Review*, 44, 123–136.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and psychology of choice. *Science*, 211, 453–458.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5, 297–323.

Wakker, P. P. (2003). The data of Levy and Levy (2002) "Prospect theory: Much ado about nothing?" actually support prospect theory. *Management Science*, 49, 979–981.

25: Teori Kontrak Psikologis

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52–72.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649–664.
- Hallier, J., & James, P. (1997). Middle managers and the employee psychological contract: Agency, protection and advancement. *Journal of Management Studies*, 34, 703–728.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McGaughey, S. L., & Liesch, P. W. (2002). The global sports-media nexus: Reflections on the "Super League Saga" in Australia. *Journal of Management Studies*, 39, 383–416.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697–730.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137–152.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385–401.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 15, pp. 1–43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679–695.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571–586.

26: Teori Berbasis Sumber Daya

- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33, 959–986.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resourcebased theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11, 1–15.
- Bromiley, P., & Fleming, L. (2002). The resource-based view of strategy: A behavioral critique. In M. Augier & J. G. March (Eds.), *Change, choice and organization: Essays in memory of Richard M. Cyert* (pp. 319–336). Cheltenham, England: Elgar.
- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature*, 58, 64–92.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121–154.
- Conner, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, 11, 307–316.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 691–699.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.
- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editor's introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889–902.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36, 349–372.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11, 9–28.
- Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–402.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24, 961–976.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28, 121–146.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18, 697–713.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.

- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based triangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24, 1027–1041.
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6, 609–620.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 21, 22–40.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.

27: Teori Peran

- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31–48). Philadelphia: Psychology Press.
- Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press.
- Biddle, B. J., & Thomas, E. (1979). *Role theory: Concepts and research*. Huntington, NY: Krieger.
- Callero, P. L. (1994). From role-playing to role-using: Understanding role as a resource. *Social Psychology Quarterly*, 57, 228–243.
- Collier, P. J., & Callero, P. L. (2005). Role theory and social cognition: Learning to think like a recycler. *Self and Identity*, 4, 45–58.
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor Books.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *Academy of Management Executive*, 2, 213–223.
- Hilbert, R. A. (1981). Toward an improved understanding of “role.” *Theory and Society*, 10, 207–226.
- Jackson, J. (1998, August). Contemporary criticisms of role theory. *Journal of Occupational Science*, 5(2), 49–55.
- Linton, R. (1936). *The study of man*. New York: Appleton-Century.
- Lynch, K. D. (2007). Modeling role enactment: Linking role theory and social cognition. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 37, 379–399.
- McCall, G., & Simmons, J. (1978). *Identities and interactions*. New York: Free Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Merton, R. K. (1957). *On theoretical sociology*. New York: Free Press.

- Montgomery, J. D. (1998, July). Toward a role theoretic concept of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 104, 92–125.
- Montgomery, J. D. (2005). The logic of role theory: Role conflict and stability of the self-concept. *Journal of Mathematical Sociology*, 29, 33–71.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. New York: Free Press.
- Turner, R. H. (1962). Role-taking: Process versus conformity. In A. M. Rose (Ed.), *Human behavior and social processes* (pp. 20–40). Boston: Houghton Mifflin.
- Zurcher, L. A. (1983). *Social roles: Conformity, conflict and creativity*. Thousand Oaks, CA: Sage.

28: Teori Penentuan Nasib Sendiri

- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822–848.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000a). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000b). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319–338.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
- Gagne, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410–422.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 80–87.
- Ryan, R. M., Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E., & Deci, E. L. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1509–1524.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internationalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept. *Psychological Inquiry*, 11, 319–338.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b, January). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of selfdetermination research* (pp. 3–33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 529–565.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp. 7–26). New York: Guilford Press.
- Sheldon, K. M. (2002). The self-concordance model of health goal striving: When personal goals correctly represent the person. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of selfdetermination research* (pp. 65–86). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Turban, D. B., Tan, H. H., Brown, K. G., & Sheldon, K. M. (2007). Antecedents and outcomes of perceived locus of causality: An application of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 2376–2404.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246–260.
- Vansteenkiste, M., Zhou, M., Lens, W., & Soenens, B. (2005). Experiences of autonomy and control among Chinese learners: Vitalizing or immobilizing? *Journal of Educational Psychology*, 87, 468–483.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review*, 66, 297–333.

29: Teori Sensemaking

- Cantril, H. (1941). *The psychology of social movements*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35, 539–557.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9, 284–295.
- Dunbar, R. (1981). Designs for organizational control. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 2, pp. 85–115). Oxford: Oxford University Press.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279–295.

- Gioia, D. A. (1986). Symbols, scripts, and sensemaking: Creating meaning in the organizational experience. In H. P. Sims Jr. & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization* (pp. 49–74). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- Goleman, D. (1985). *Vital lies, simple truths: The psychology of selfdeception*. New York: Simon & Schuster.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1986). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548–570.
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221–240.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21–49.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50, 57–84.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010, May). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47, 551–580.
- Milliken, F. J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42–63.
- Rudolph, J. W., Morrison, J. B., & Carroll, J. S. (2009). The dynamics of action-oriented problem solving: Linking interpretation and choice. *Academy of Management Review*, 34, 733–756.
- Schwandt, D. R. (2005). When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 176–192.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32, 1022–1040.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (pp. 35–66). Greenwich, CT: JAI Press.
- Taylor, S. E., & Crocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing. In E. T. Higgins, C. P. Herman, & M. P. Zanna (Eds.), *Social cognition* (Vol. 1, pp. 89–133). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 239–270.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations. The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47, 537–550.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357–381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409–421.
- Whetten, D. A. (1984, November–December). Effective administrators: Good management on the college campus. *Change*, 16(8), 38–43.

30: Teori Modal Sosial

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Arrow, K. (1999). Observations on social capital. In P. Dasgupta & I. Serageldin (Eds.), *Social capital: A multifaceted perspective* (pp. 3–5). Washington, DC: World Bank.
- Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 96, 589–625.
- Belliveau, M., O'Reilly, C., & Wade, J. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39, 1568–1593.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505–522.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *Invitation to reflexive sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Colclough, G., & Sitaraman, B. (2005). Community and social capital: What is the difference? *Sociological Inquiry*, 75, 474–496.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement), S95–S120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- DeFilippis, J. (2002). Symposium on social capital: An introduction. *Antipode*, 34, 790–795.
- Durkheim, E. (1960). *The division of labor in society*. New York: Free Press. (Original work published 1902)
- Fine, B. (2001). Social capital versus social theory: Political economy and social science at the turn of the millennium. London: Routledge.
- Fine, B. (2002a). They f**k you up those social capitalists. *Antipode*, 34, 796–799.
- Fine, B. (2002b). It ain't social, it ain't capital, and it ain't Africa. *Studia Africana*, 13, 18–33.
- Fischer, C. S. (2005). Bowling alone: What's the score? *Social Networks*, 27, 155–167.
- Fischer, H. M., & Pollock, T. G. (2004). Effects of social capital and power on surviving transformational change: The case of initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 47, 463–481.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 46, 374–384.

- Foley, M., & Edwards, R. (1999). Is it time to divest in social capital? *Journal of Public Policy*, 19, 141–173.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamilton.
- Fulkerson, G. M., & Thompson, G. H. (2008). The evolution of a contested concept: A meta-analysis of social capital definitions and trends (1988–2006). *Sociological Inquiry*, 78, 536–557.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Hanifan, L. J. (1916, September). The rural school community center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130–138.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 232–248.
- Haynes, P. (2009). Before going any further with social capital: Eight key criticisms to address. (Ingenio working paper series: Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento). Valencia: La Universidad Politécnica de Valencia.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30, 146–165.
- Jacobs, J. (1965). *The death and life of great American cities*. London: Penguin Books.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28, 297–317.
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Loury, G. C. (1977). A dynamic theory of racial income differences. In P. A. Wallace & A. M. LaMonde (Eds.), *Women, minorities and employment discrimination* (pp. 153–186). Lexington, MA: Lexington Books.
- Maraffi, M. (1994). [Review of the book *Making democracy work*]. *American Journal of Sociology*, 99, 1348–1349.
- Mix, T. L. (2011, May). Rally the people: Building local-environmental justice grassroots coalitions and enhancing social capital. *Sociological Inquiry*, 81, 174–194.
- Morlino, L. (1995). Italy's civic divide. *Journal of Democracy*, 6(1), 173–177.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Journal*, 23, 242–266.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Portes, A., & Landolt, P. (1996). The downside of social capital. *American Prospect*, 26, 18–22.
- Portes, A., & Landolt, P. (2000). Social capital: Promise and pitfalls of its role development. *Journal of Latin American Studies*, 32, 529–547.
- Portes, A., & Sensenbrenner, J. (1993). Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*, 98, 1320–1350.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, 13, 35–42.

- Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ritchie, L. A., & Gill, D. A. (2007). Social capital theory as an integrating theoretical framework in technological disaster research. *Sociological Spectrum*, 27, 103–129.
- Simmel, G. (1971). *Georg Simmel on individuality and social forms* (D. N. Levine, Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Tönnies, F. (1957). *Community and society* (C. P. Loomis, Ed.). East Lansing: Michigan State University Press.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.

31: Teori Kognitif Sosial

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13, 137–164.
- Bandura, A. (1989, September). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175–1184.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: International Review*, 51, 269–290.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87–99.
- Baumeister, R. F. (1990). Suicide as escape from self. *Psychological Review*, 97, 90–113.
- Chatard, A., & Selimbegovic, L. (2011). When self-destructive thoughts flash through the mind: Failure to meet standards affects the accessibility of suicide-related thoughts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, 587–605.
- Chen, G., Gulley, S. M., & Eden, D. (2001, January). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62–83.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710.
- Scherbaum, C. A., Cohen-Charash, Y., & Kern, M. J. (2006, December). Measuring general self-efficacy: A comparison of three measures using item response theory. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 1047–1063.

- Stanley, K., & Murphy, M. (1997). A comparison of general self-efficacy with self-esteem. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 123, 81–99.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology*, 87, 506–516.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., & Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 605–620.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361–384.

32: Teori Perbandingan Sosial

- Alicke, M. D., & Govorun, O. (2005). The better-than-average effect. In M. D. Alicke, D. A. Dunning, & J. I. Krueger (Eds.), *The self in social judgment* (pp. 85–106). New York: Psychology Press.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1993). Effects on social comparison direction, threat, and self-esteem on affect, self-evaluation, and expected success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 708–722.
- Blanton, H. (2001). Evaluating the self in the context of another: The three-selves model of social comparison assimilation and contrast. In G. B. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton symposium on the legacy and future of social cognition* (pp. 75–87). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blanton, H., & Stapel, D. A. (2008). Unconscious and spontaneous and . . . complex: The three selves model of social comparison assimilation and contrast. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 1018–1032.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 59–75.
- Buunk, A. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., VanYperen, N. W., & Dakof, G. A. (1990). The affective consequence of social comparison: Either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1238–1249.
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3–21.
- Buunk, A. P., Zurriaga, R., & Peiro, J. M. (2010, March). Social comparison as a predictor of changes in burnout among nurses. *Anxiety, Stress, and Coping*, 23, 181–194.
- Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on self-evaluations. *Psychological Bulletin*, 119, 51–69.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Gibbons, F. X., & Buunk, A. P. (1999). Individual differences in social comparison: Development and validation of a measure of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 129–142.

- Gilbert, D. T., Giesler, R. B., & Morris, K. A. (1995). When comparisons arise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 227–236.
- Goethals, G. R., & Darley, J. M. (1977). Social comparison theory: An attributional approach. In J. M. Suls & R. L. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* (pp. 259–278). Washington, DC: Hemisphere.
- Goffin, R. D., Jelley, R. B., Powell, D. M., & Johnston, N. G. (2009). Taking advantage of social comparisons in performance appraisal: The relative percentile method. *Human Resource Management*, 48, 251–268.
- Goodman, P. S., & Haisley, E. (2007). Social comparison processes in an organizational context: New directions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 109–125.
- Gordijn, E. H., & Stapel, D. A. (2006). Behavioural effects of automatic interpersonal versus intergroup social comparison. *British Journal of Social Psychology*, 45, 717–729.
- Hertel, G., Niemyer, G., & Clauss, A. (2008). Social indispensability or social comparison: The why and when of motivation gains of inferior group members. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 1329–1363.
- Hoorens, V., & Buunk, B. P. (1993). Social comparison of health risks: Locus of control, the person-positivity bias, and unrealistic optimism. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 291–302.
- James, W. (1890). *The principles of psychology* (Vol. 1). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Koch, E. J., & Metcalfe, K. P. (2011). The bittersweet taste of success: Daily and recalled experiences of being an upward social comparison target. *Basic and Applied Social Psychology*, 33, 47–58.
- Kruglanski, A. W., & Mayseless, O. (1990). Classic and current social comparison research: Expanding the perspective. *Psychological Bulletin*, 108, 195–208.
- Larrick, R. P., Burson, K. A., & Soll, J. B. (2007). Social comparison and confidence: When thinking you're better than average predicts overconfidence (and when it does not). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 76–94.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1987). Social comparison and outcome evaluation in group contexts. In J. C. Masters & W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, social justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives* (pp. 105–127). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Mahler, H. I. M., Kulik, J. A., Gerrard, M., & Gibbons, F. X. (2010). Effects of upward and downward social comparison information on the efficacy of an appearance-based sun protection intervention: A randomized, controlled experiment. *Journal of Behavioral Medicine*, 33, 496–507.
- Moore, D. A. (2007). Not so above average after all: When people believe they are worse than average and its implications for theories of bias in social comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 42–58.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., & LaPrelle, J. (1985). Social comparison after success and failure: Biased search for information consistent with a self-serving conclusion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 195–211.

- Santor, D. A., & Yarbek, A. A. (2004). Soliciting unfavorable social comparison: Effects of self-criticism. *Personality and Individual Differences*, 40, 545–556.
- Schwinghammer, S. A., & Stapel, D. A. (2011). Measure by measure: When implicit and explicit social comparison effects differ. *Self and Identity*, 10, 166–184.
- Sharp, M., Voci, A., & Hewstone, M. (2011). Individual difference variables as moderators of the effect of extended cross-group friendship on prejudice: Testing the effects of public self-consciousness and social comparison. *Group Processes and Intergroup Relations*, 14, 207–221.
- Stapel, D. A., & Blanton, H. (2004). From seeing to being: Subliminal social comparisons affect implicit and explicit self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 468–481.
- Stapel, D. A., & Suls, J. (2004). Method matters: Effects of explicit versus implicit social comparisons on activation, behavior, and self-views. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 860–875.
- Suls, J. (1986). Notes on the occasion of social comparison theory's thirtieth birthday. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12, 289–296.
- Suls, J., & Wheeler, L. (Eds.). (2000). *Handbook of social comparison*. New York: Plenum/Kluwer Academic.
- Taylor, S. E., & Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat: Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Bulletin*, 96, 569–575.
- Willis, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90, 245–271.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106, 231–248.
- Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 520–537.
- Zell, E., & Alicke, M. D. (2009). Self-evaluative effects of temporal and social comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 223–227.
- Zell, E., & Alicke, M. D. (2010). Comparisons over time: Temporal trajectories, social comparison, and self-evaluation. *European Journal of Social Psychology*, 40, 375–382.

33: Teori Pertukaran Sosial

- Befu, H. (1977). Social exchange. *Annual Review of Anthropology*, 6, 255–281.
- Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy: A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1960, May). A theory of social integration. *American Journal of Sociology*, 65, 545–556.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Blau, P. M. (1968). Interaction: Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7, 452–458.
- Blau, P. M. (1994). *Structural context of opportunities*. Chicago: University of Chicago Press.

- Burgess, R., & Neilsen, J. (1974). An experimental analysis of some structural determinants of equitable and inequitable exchange relations. *American Sociological Review*, 39, 427–443.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange theory. In J. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5–28). Oxford: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 20, pp. 1–113). Greenwich, CT: JAI.
- Ekeh, P. P. (1974). *Social exchange theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Emerson, R. M. (1962, February). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Holmes, J. G. (1981). The exchange process in close relationships: Microbehavior and macromotives. In M. J. Lerner & S. C. Lerner (Eds.), *The justice motive in social behavior* (pp. 261–284). New York: Plenum.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 25, 217–244.
- Levi-Strauss, C. (1969). *The elementary structure of kinship*. Boston: Beacon Press.
- Makoba, J. W. (1993). Toward a general theory of social exchange. *Social Behavior and Personality*, 21, 227–240.
- Mauss, M. (1967). *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: Norton.
- Molm, L. G. (1990). Structure, action, and outcomes: The dynamics of power in social exchange. *American Sociological Review*, 55, 427–447.
- Molm, L. G., & Takahashi, N. (2003). In the eye of the beholder: Procedural justice in social exchange. *American Sociological Review*, 68, 128–152.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. New York: Harper & Row.
- Rudner, R. (1966). *Philosophy of social science*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sahlins, M. D. (1965). On the sociology of primitive exchange. In M. Banton (Ed.), *The relevance of models for social anthropology* (pp. 139–236). London: Tavistock.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Hoboken, NJ: Wiley.

34: Teori Fasilitas Sosial

- Aiello, J. R., & Douthitt, E. A. (2001). Social facilitation from Triplett to electronic performance monitoring. *Group Dynamics*, 5, 163–180.
- Allport, F. H. (1920, June). The influence of the group upon association and thought. *Journal of Experimental Psychology*, 3, 159–182.
- Baron, R. S. (1986). Distraction-conflict theory: Progress and problems. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 1–40). New York: Academic Press.
- Baumeister, R. F. (1984). Choking under pressure: Self-consciousness and paradoxical effects of incentives on skillful performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 610–620.
- Baumeister, R. F., & Steinhilber, A. (1984). Paradoxical effects of supportive audiences on performance under pressure: The home field disadvantage in sports championships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 85–93.
- Beilock, S. L., & Carr, T. H. (2005). When high-powered people fail: Working memory and “choking under pressure” in math. *Psychological Science*, 16, 101–105.
- Beilock, S. L., Kulp, C. A., Holt, L. E., & Carr, T. H. (2004). More on the fragility of performance: Choking under pressure in mathematical problem solving. *Journal of Experimental Psychology: General*, 133, 584–600.
- Bond, C. F., Jr., & Titus, L. J. (1983). Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological Bulletin*, 94, 265–292.
- Broen, W. E., Jr., & Storms, L. H. (1961). A reaction potential ceiling and response decrements in complex situations. *Psychological Review*, 68, 405–415.
- Burnham, W. H. (1910, May). The group as a stimulus to mental activity. *Science*, 31, 761–767.
- Clayton, D. A. (1978). Socially facilitated behavior. *Quarterly Review of Biology*, 53, 373–392.
- Cohen, J. L., & Davis, J. H. (1973). Effects of audience status, evaluation, and time of action on performance with hidden-word problems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 74–85.
- Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In N. B. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 185–236). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cottrell, N. B., Wack, D. L., Sekerak, G. J., & Rittle, R. H. (1968). Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 245–250.
- Crawford, M. P. (1939, June). The social psychology of the invertebrates. *Psychological Bulletin*, 36, 407–446.
- Criddle, W. D. (1971). The physical presence of other individuals as a factor in social facilitation. *Psychonomic Science*, 22, 229–230.
- Duffy, E. (1962). *Activation and behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Easterbrook, J. A. (1959). The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Bulletin*, 13, 363–385.
- Feinberg, J. M., & Aiello, J. R. (2006). Social facilitation: A test of competing theories. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 1087–1109.

- Feinberg, J. M., & Aiello, J. R. (2010). The effect of challenge and threat appraisals under evaluative presence. *Journal of Applied Social Psychology, 40*, 2071–2104.
- Gaumer, C. J., & LaFief, W. C. (2005). Social facilitation: Affect and application in consumer buying situations. *Journal of Food Products Marketing, 11*(1), 75–82.
- Geen, R. G. (1973). Effects of being observed on short and long-term recall. *Journal of Experimental Social Psychology, 100*, 395–398.
- Geen, R. G. (1981). Evaluation apprehension and social facilitation: A reply to Sanders. *Journal of Experimental and Social Psychology, 17*, 252–256.
- Geen, R. G. (1989). Alternative conceptions of social facilitation. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 15–51). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Geen, R. G. (1991). Social motivation. *Annual Review of Psychology, 42*, 377–399.
- Geen, R. G., & Gange, J. J. (1977). Drive theory of social facilitation: Twelve years of theory and research. *Psychological Bulletin, 84*, 1267–1288.
- Good, K. J. (1973). Social facilitation: Effects of performance anticipation, evaluation, and response competition on free association. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*, 270–275.
- Guerin, B. (1993). *Social facilitation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Harkins, S. G. (2006). Mere effort as the mediator of the evaluation-performance relationship. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 436–455.
- Henchy, T., & Glass, D. C. (1968). Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of Personality and Social Psychology, 10*, 446–454.
- Hull, C. L. (1952). *A behavior system*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Jamieson, J. P., & Harkins, S. G. (2007). Mere effort and stereotype threat performance effects. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 544–564.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1954). Experimental studies of group problem solving and process. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 735–785). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Landers, D. M. (1980). The arousal-performance relationship revisited. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 51*, 77–90.
- Lewis, B. P., & Langer, D. E. (1997). Thinking about choking? Attentional processes and paradoxical performance. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*, 937–944.
- McNamara, H. J., & Fisch, R. I. (1964). Effect of high and low motivation on two aspects of attention. *Perceptual and Motor Skills, 19*, 571–578.
- Park, S., & Catrambone, R. (2007, December). Social facilitation effects for virtual humans. *Human Factors, 49*, 1054–1060.
- Paul, G. L., & Eriksen, C. W. (1964). Effects of test anxiety on time and untimed intelligence tests. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33*, 240–244.
- Sanders, G. S., & Baron, R. S. (1975). The motivating effect of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 32*, 956–963.

- Sanders, G. S., Baron, R. S., & Moore, D. L. (1978). Distraction and social comparison as mediators of social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 291–303.
- Schmader, T., & Johns, M. (2003). Converging evidence that stereotype threat reduces working memory capacity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 440–452.
- Sharma, D., Booth, R., Brown, R., & Huguet, P. (2010). Exploring the temporal dynamics of the social facilitation in the Stroop task. *Psychonomic Bulletin & Review*, 17, 52–58.
- Spence, J. T., & Spence, K. W. (1966). The motivational components of manifest anxiety: Drive and drive stimuli. In C. D. Spielberger (Ed.), *Anxiety and behavior* (pp. 291–326). New York: Academic Press.
- Strauss, B. (2002). Social facilitation in motor tasks: A review of research and theory. *Psychology of Sport and Exercise*, 3, 237–256.
- Thompson, L. F., Sebastianelli, J. D., & Murray, N. P. (2009). Monitoring online training behaviors: Awareness of electronic surveillance hinders e-learners. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2191–2212.
- Triplett, N. (1898, July). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507–533.
- Wankel, L. M. (1972). Competition in motor performance: An experimental analysis of motivational components. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8, 427–437.
- Weiss, R. F., & Miller, F. G. (1971). The drive theory of social facilitation. *Psychological Review*, 78, 44–57.
- Wine, J. (1971). Test anxiety and direction of attention. *Psychological Bulletin*, 76, 92–104.
- Zajonc, R. B. (1965, July). Social facilitation. *Science*, 149, 269–274. Zajonc, R. B. (1968). Social facilitation in cockroaches. In E. C. Simmel, R. A. Hoppe, & G. A. Milton (Eds.), *Social facilitation and imitative behavior* (pp. 73–90). Boston: Allyn & Bacon.
- Zajonc, R. B. (1980). Compresence. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp. 35–60). Mahwah, NJ: Erlbaum.

35: Teori Identitas Sosial

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Hogg, M. A. (1996). Social identity, self-categorization, and the small group. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior*, Vol. 2: Small group processes and interpersonal relations (pp. 227–253). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hogg, M. A. (2006). Social identity theory. In P. J. Burke (Ed.), *Contemporary social psychological theories* (pp. 111–136). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., & White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269.
- Horwitz, M., & Rabbie, J. M. (1982). Individuality and membership in intergroup system. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 241–274). Cambridge: Cambridge University Press.

- Huddy, L. (2001). From social to political identity: A critical examination of social identity theory. *Political Psychology*, 22, 127–156.
- Lam, S. K., Ahearne, M., Hu, Y., & Schillewaert, N. (2010, November). Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: A social identity theory perspective. *Journal of Marketing*, 74, 128–146.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Row.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123.
- Rabbie, J. M., & Horwitz, M. (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 117–123.
- Rabbie, J. M., Schot, J., & Visser, L. (1987, July 16–18). Instrumental intra group cooperation and intergroup competition in the minimal group paradigm. Paper presented at the Conference on Social Identity at the University of Exeter.
- Schiffmann, R., & Wicklund, R. A. (1992). The minimal group paradigm and its minimal psychology: On equating social identity with arbitrary group membership. *Theory & Psychology*, 2, 29–50.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction to social psychology* (Vol. 1, pp. 272–302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 15–40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology* (Vol. 2, pp. 518–538). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group*. Oxford, England: Basil Blackwell.

36: Teori Jaringan Sosial

- Baker, W. E., & Faulkner, R. R. (2002). Interorganizational networks. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations* (pp. 520–540). Oxford: Blackwell.
- Bavelas, A. (1948). A mathematical model for group structures. *Human Organization*, 7, 16–30.

- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 271–282.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. (in press). On network theory. *Organization Science*.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 22, pp. 345–423). Greenwich, CT: JAI Press.
- Burt, R. (2005). *Brokerage and social closure*. Oxford: Oxford University Press.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Comte, A. (1854). *The positive philosophy* (Vol. 2). (H. Martineau, Trans.). New York: Appleton.
- Durkheim, E. (1951). *Suicide: A study in sociology*. New York: Free Press.
- Embirbayer, M., & Goodwin, J. (1994, May). Network analysis, culture, and the problem of agency. *Administrative Science Quarterly*, 99, 1411–1454.
- Erickson, B. H. (1988). The relational basis of attitudes. In B. Wellman & S. D. Berkowitz (Eds.), *Social structures: A network approach* (pp. 99–121). New York: Cambridge University Press.
- Feld, S. (1981). The focused organization of social ties. *American Journal of Sociology*, 86, 1015–1035.
- Freeman, L. C. (1978/1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239.
- Friedkin, N. (1980). A test of structural features of Granovetter's strength of weak ties theory. *Social Networks*, 2, 411–422.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107–121.
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010, June). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4, 317–357.
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (2008). *Interpersonal networks in organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Laumann, E. O., Marsden, P. V., & Prensky, D. (1983). The boundary specification problem in network analysis. In R. S. Burt & M. J. Minor (Eds.), *Applied network analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38–50.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, N. (2002). *Social capital*. New York: Cambridge University Press.
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435–463.

- Mitchell, J. C. (1969). The concept and use of social networks. In J. C. Mitchell (Ed.), *Social networks in urban situations* (pp. 1–50). Manchester, England: University of Manchester Press.
- Moliterno, T. P., & Mahony, D. M. (2011, March). Network theory of organization: A multilevel approach. *Journal of Management*, 37, 443–467.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Washington DC: Nervous and Mental Disease Publishing.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50, 100–130.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel* (K. H. Wolff, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1908)
- Stephenson, K., & Zelen, M. (1989). Rethinking centrality: Methods and examples. *Social Networks*, 11, 1–37.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4, 507–519.
- Travers, J., & Milgram, S. (1969). An experimental study of the “small world” problem. *Sociometry*, 32, 425–443.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61, 674–698.
- Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111, 447–504.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watts, D. J. (1999). *Small worlds: The dynamics of networks between order and randomness*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wellman, B. (1983). Network analysis: Some basic principles. In R. Collins (Ed.), *Sociological theory* (pp. 155–200). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wellman, B. (1988). Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance. In B. Wellman & S. D. Berkowitz (Eds.), *Social structures: A network approach* (pp. 19–61). New York: Cambridge University Press.
- White, H. C. (1993). *Careers and creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- White, H. C., Boorman, S. A., & Breiger, R. L. (1976). Social structures from multiple networks: Blockmodels of roles and positions. *American Journal of Sociology*, 81, 730–779.

37: Teori Pemangku Kepentingan

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). Dialogue: Toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18, 153–190.

- Altman, J. A., & Petkus, J. R. (1994). Toward a stakeholder-based policy process: An application of the social marketing perspective to environmental policy development. *Policy Sciences*, 27, 37–51.
- Buono, A. F., & Nichols, L. T. (1985). *Corporate policy, values and social responsibility*. New York: Praeger.
- Cennamo, C., Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Does stakeholder management have a dark side? *Journal of Business Ethics*, 89, 491–507.
- Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (Vol. 12, pp. 331–358). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92–117.
- Clifton, D., & Amran, A. (2011). The stakeholder approach: A sustainability perspective. *Journal of Business Ethics*, 98, 121–136.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Egels-Zanden, N., & Sandberg, J. (2010, January). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: A challenge for empirical research. *Business Ethics*, 19, 35–49.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2002). Stakeholder theory of the modern corporation. In T. Donaldson & P. Werhane (Eds.), *Ethical issues in business: A philosophical approach* (7th ed., pp. 38–48). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*, 5, 228–241.
- Grafe-Buckens, A., & Hinton, A.-F. (1998). Engaging the stakeholder: Corporate views and current trends. *Business Strategy and the Environment*, 7, 124–133.
- Green, A. O., & Hunton-Clarke, L. (2003). A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. *Business Strategy and the Environment*, 12, 292–299.
- Greenwood, M. (2001, Spring). The importance of stakeholders according to business leaders. *Business and Society Review*, 106, 29–49.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74, 315–327.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 369–406). Greenwich, CT: JAI Press.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, shareholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125–139.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46, 71–83.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder "theory." *Management Decision*, 37, 317–328.

- Maignan, I., & Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Academy of Marketing Science*, 32, 3–19.
- Mitchell, R., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853–886.
- Payne, S., & Calton, J. (2004). Exploring research potentials and applications for multi-stakeholder learning dialogues. *Journal of Business Ethics*, 55, 71–78.
- Phillips, R. A., Berman, S. L., Elms, H., & Johnson-Cramer, M. E. (2010). Strategy, stakeholders, and managerial discretion. *Strategic Organization*, 8, 176–183.
- Plaza-Ubeda, J. A., de Burgos-Jimenez, J., & Carmona-Moreno, E. (2010). Measuring stakeholder integration: Knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions. *Journal of Business Ethics*, 93, 419–442.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22, 887–910.
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholder model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35, 143–162.
- Stieb, J. A. (2008). Assessing Freeman's stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 401–414.
- Walsh, J. P. (2005). Taking stock of stakeholder management. *Academy of Management Review*, 30, 426–438.

38: Teori Kontingensi Struktural

- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35, 201–218.
- Brech, E. F. L. (1957). *Organisation: The framework of management*. London: Longmans, Green.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cao, G., Wiengarten, F., & Humphreys, P. (2011). Towards a contingency resource-based view of IT business value. *Systemic Practice and Action Research*, 24, 85–106.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1–22.
- Child, J. (1973). Parkinson's progress: Accounting for the number of specialists in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18, 328–348.
- Child, J. (1975). Managerial and organizational factors associated with company performance, part 2: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12, 12–27.
- Darwin, C. R. (1909–1914). *The origin of species*. Harvard Classics, Vol. 11. New York: Collier.
- De Rond, M., & Theitart, R.-A. (2007). Choice, change, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, 28, 535–551.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Donaldson, L. (2009). In search of the matrix advantage: A re-examination of the fit of matrix structures to transnational strategy in MNEs. In J. Cheng, E. Maitland, & S. Nicholas (Eds.), *Managing subsidiary dynamics: Headquarters role, capacity development, and China strategy* (pp. 3–26). Bingley, England: Emerald.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514–539.
- Fry, L., & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency and theory building. *Academy of Management Review*, 12, 117–132.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. (1977). *Organizational design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Greenwood, R., & Miller, D. (2010, November). Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 78–88.
- Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289–320.
- Hui, P. P., Davis-Blake, A., & Broschak, J. P. (2008, February). Managing interdependence: The effects of outsourcing structure on the performance of complex projects. *Decision Sciences*, 39, 5–31.
- Jurkovich, R. (1974). A core typology of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 19, 380–394.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–30.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Miller, D. (1981). Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts. *Journal of Management Studies*, 18, 1–26.
- Mohr, L. B. (1971). Organizational technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 16, 444–459.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory: A resource book*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *Information Management*, 28, 391–402.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9, 35–51.
- Pennings, J. (1975). The relevance of the structural-contingency model for organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 30, 393–410.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194–208.
- Perrow, C. (1980). *Organization theory in a society of organizations*. Unpublished manuscript, Red Feather Institute for Advance Studies in Sociology, State University of New York at Stony Brook.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with highrisk technologies*. New York: Basic Books.

- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The context of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 14, 91–114.
- Pugh, D. S., & Hinings, C. R. (1976). *Organizational structure: Extensions and replications: The Aston Programme II*. Farnborough, England: Saxon House.
- Qiu, J. X., & Donaldson, L. (2010, Autumn). The cubic contingency model: Towards a more comprehensive international strategy- structure model. *Journal of General Management*, 36(1), 81–100.
- Randolph, W. A., & Dess, G. G. (1984). The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach. *Academy of Management Review*, 9, 114–127.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Schoonhoven, C. B. (1981). Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency “theory.” *Administrative Science Quarterly*, 26, 349–377.
- Schreyogg, G. (1980). Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies*, 1, 305–326.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381–403.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. New York: Harper. (Original work published 1911)
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tosi, H. L., & Slocum, J. W., Jr., (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10, 9–26.
- Tucker, B. (2010). Through which lens? Contingency and institutional approaches to conceptualizing organizational performance in the not-for-profit sector. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), 17–33.
- Umanath, N. S. (2003). The concept of contingency beyond “it depends”: Illustrations from IS research stream. *Information and Management*, 40, 551–562.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423–444.
- Woodward, J. (1958). *Management and technology*. London: H.M.S.O.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

39: Teori Strukturasi

- Anderson, P. (1983). *In the tracks of historical materialism*. London: Verso.
- Archer, M. (1990). Human agency and social structure: A critique of Giddens. In J. Clark, C. Modgil, & S. Modgil (Eds.), *Anthony Giddens: Consensus and controversy* (pp. 73–84). Brighton, England: Falmer.
- Callinicos, A. (1985). Anthony Giddens: A contemporary critique. *Theory and Society*, 14, 133–166.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994, May). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5, 121–147.

- Gane, M. (1985). Anthony Giddens and the crisis of social theory. *Economy and Society*, 12, 368–398.
- Giddens, A. (1976). *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*. London: Hutchinson.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenhalgh, T., & Stones, R. (2010). Theorising big IT programmes in healthcare: Strong structuration theory meets actor-network theory. *Social Science and Medicine*, 70, 1285–1294.
- Schneidewind, U., & Petersen, H. (1998, Winter). Changing the rules— NGO partnerships and structuration theory. *Greener Management International*, 24, 105–114.
- Stones, R. (2005). *Structuration theory*. Basingstoke, England: Palgrave- Macmillan.

40: Teori Biaya Transaksi

- Bidwell, M. (2010). Problems deciding: How the structure of make-or-buy decisions leads to transaction misalignment. *Organization Science*, 21, 362–379.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrative variable risk preferences, trust, and transaction cost economies. *Academy of Management Review*, 21, 73–99.
- Coase, R. H. (1937, November). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–405.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional economics: Its place in political economy*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, 535–556.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14, 57–68.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2006). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49, 519–543.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13–47.
- Hart, O. D. (1988, Spring). Incomplete contracts and the theory of the firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 14, 119–139.
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Journal*, 15, 500–513.
- Jobin, D. (2008). A transaction cost-based approach to partnership performance evaluation. *Evaluation*, 14, 437–465.
- Macher, J. T., & Richman, B. D. (2008). Transaction cost economics: An assessment of empirical research in the social sciences. *Business and Politics*, 10(1), 1–63.

- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19, 853–877.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 707–725.
- Shelanski, H. A., & Klein, P. G. (1995, October). Empirical research in transaction cost economies: A review and assessment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11, 335–361.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: How it works; where it is headed. *The Economist*, 146, 23–58.
- Williamson, O. E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171–195.
- Williamson, O. E. (2010, June). Transaction cost economics: The natural progression. *American Economic Review*, 100, 673–690.



Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

KUMPULAN TEORI ORGANISASI & MANAJEMEN

BIO DATA PENULIS

Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

KUMPULAN TEORI ORGANISASI & MANAJEMEN



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-56-7 (PDF)



9 786238 120567