

Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative

<https://jurnal.uss.ac.id/index.php/JMEC>

Article history: Received 17 Jan 2024 : Revised 23 Jan 2024 : Accepted 26 Jan 2024

The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspective (The Book Review)

Devi Febrianti, Kurnia Widya Oktarini, Edy Firza

Politeknik Negeri Sriwijaya, Palembang, Indonesia

devi.febrianti@polsri.ac.id*

ABSTRACT

*This article aims to review and extract one of Pfeffer and Salancik's books, *The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspective*. This book sheds light on various basic concepts of organization. It consists of several coalitions (interest groups); the environment is assumed to have various scarce and valuable resources; power is gained by controlling or controlling resources; organizations are affiliated with other parties to reduce the uncertainty of funding availability; organizations can change the environment through regulations, norms, and laws. We found that external constraints affecting organizations can provide insights for readers to design and manage organizations in the face of various external obstacles that arise. The unit of analysis in resource dependence is the organization, and control or control over resources measures its success. The critiques in this book are presented as a form of development and understanding of the empirical implications of the current organizational context. The critiques include definitions of the environment, connectedness, Pfeffer, and Salancik's political models, as well as various proposed strategies.*

Keywords: *External control; organization; resource dependency*

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk mengulas dan mengekstrak salah satu buku Pfeffer dan Salancik, *The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspective*. Buku ini memberikan pencerahan tentang berbagai konsep dasar organisasi. Terdiri dari beberapa koalisi (kelompok kepentingan); lingkungan hidup diasumsikan mempunyai berbagai sumber daya yang langka dan berharga; kekuasaan yang diperoleh dengan menguasai atau menguasai sumber daya; organisasi yang terafiliasi dengan pihak lain untuk mengurangi ketidakpastian ketersediaan dana; Organisasi dapat mengubah lingkungan melalui peraturan, norma, dan hukum. Kami menemukan bahwa kendala eksternal yang mempengaruhi organisasi dapat memberikan wawasan bagi pembaca untuk merancang dan mengelola organisasi dalam menghadapi berbagai hambatan eksternal yang muncul. Unit analisis dalam ketergantungan sumber daya adalah organisasi, dan pengendalian atau pengendalian atas sumber daya mengukur keberhasilannya. Kritik-kritik dalam buku ini disajikan sebagai bentuk pengembangan dan pemahaman terhadap implikasi empiris konteks organisasi saat ini. Kritik tersebut antara lain pendefinisian lingkungan, keterhubungan, Pfeffer, dan model politik Salancik, serta berbagai strategi yang diusulkan.

Kata kunci: *Kontrol eksternal; organisasi; ketergantungan sumber daya*

PENDAHULUAN

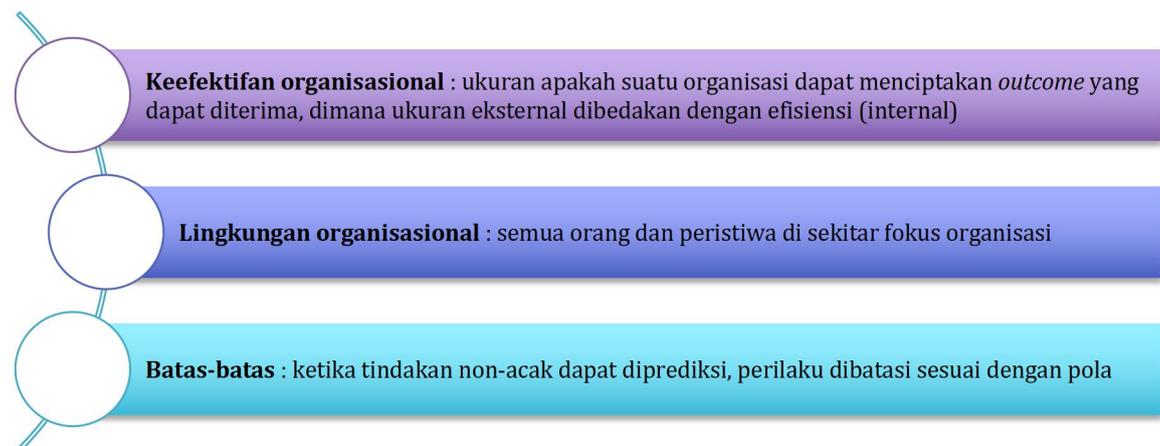
Buku *The External Control of Organization; A Resource Dependence Perspective* merupakan buku yang mengeksplorasi kendala eksternal yang mempengaruhi organisasi sehingga memberikan wawasan bagi pembaca dalam merancang dan mengelola organisasi untuk menghadapi berbagai kendala eksternal yang muncul. Buku ini menjadi suatu karya yang penting dan memberikan kontribusi yang berpengaruh terhadap teori organisasi dengan pendekatan **teori ketergantungan sumber daya**

sehingga menjadikannya banyak disitasi dalam ilmu sosial sebanyak 24.158 kali sitasi pada (*Google scholars*, 2016). Buku ini terbit pada tahun 1978 dengan jumlah 300 halaman diterbitkan *Harper & Row Publisher* yang ditulis oleh dua orang ahli bidang teori organisasi Jeffrey Pfeffer dan Gerald R. Salancik.

Jeffrey Pfeffer adalah profesor bidang perilaku organisasional *The Thomas D Dee II, Graduate School of Business, Stanford University*, mempublikasikan pemikirannya secara intensif pada bidang teori organisasional dan manajemen. Sedangkan Gerald R. Salancik adalah profesor bidang organisasi *D. B. Kirr Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University*. (*Stanford University Press Official Website*, 2016).

Pfeffer dan Salancik merupakan pelopor yang menjelaskan teori ketergantungan sumber daya, penjelasan teori ini banyak memakai penjelasan-penjelasan dari bidang sosiologi dan politik yang bermanfaat untuk menjelaskan fenomena organisasi yang memiliki ketergantungan terhadap lingkungan luar, khususnya dalam pemenuhan sumber daya yang diperlukan untuk dapat beroperasi. Argumen teoritis yang menjadi dasar dari teori ini adalah : (1) lingkungan eksternal organisasi terdiri dari organisasi lain, masing-masing dengan kepentingan dan tujuan mereka sendiri; (2) organisasi memegang kekuasaan atas fokus dari perusahaan dan dengan demikian dapat membatasi perilaku jika mengendalikan sumber daya penting untuk operasi yang sedang berlangsung dan tidak dapat diperoleh dari tempat lain.

Dari dasar teoritis tersebut, Pfeffer dan Salancik (1978) mengenalkan tiga konsep yang membahas mengenai ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya: **efektivitas, lingkungan organisasi dan batas-batas**.



Gambar 1. Efektivitas, Lingkungan Organisasi dan Kendala

Sumber: diolah dari penjelasan Pfeffer dan Salancik (1978)

MOTIVASI DAN SISTEMATIKA PENULISAN BUKU

Buku yang ditulis oleh Pfeffer dan Salancik (1978) ini menjelaskan bagaimana lingkungan organisasi mempengaruhi dan memberikan batas-batas serta responsnya terhadap batas-batas tersebut. Tentunya dengan penjelasan yang komprehensif oleh penulis, maka kemudian buku ini dapat memberikan petunjuk dalam mendesain dan mengelola organisasi yang dibatasi oleh faktor-faktor eksternal.

Meskipun kemudian dijelaskan bahwa ide terkait *open system* dalam studi organisasi bukanlah hal yang baru dan tidak memberikan dampak terhadap penelitian maupun pelatihan dalam bidang manajemen atau perilaku organisasi. Namun, setelah munculnya pengakuan dan apresiasi atas *social constraints* serta faktor lingkungan dan *open system perspective*, peneliti mulai tertarik untuk mengeksplorasi konsep tersebut.

Pada dasarnya ide mengenai *open system* mengacu kepada *general system theory* (Bertalanffy, 1950) yang menformulasikan dan mendapatkan prinsip-prinsip umum yang dapat diterapkan untuk sistem-sistem pada umumnya, pada konteks ini organisasi

dianggap memiliki sifat seperti organisme yang daya tahan atau kelangsungan hidup tergantung kepada lingkungannya. Pembahasan buku ini terdiri atas 10 bagian yang menguraikan tentang sumbangan pemikiran penulis, orientasi dan fokus penelitian terhadap keterkaitan sumber daya, batasan sosial yang berasal dari eksternal organisasi dan adaptasi organisasi disertai bukti empiris dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada bidang perilaku organisasional.

Pada bagian pertama penulis memperkenalkan perspektif eksternal terkait studi organisasi serta penjelasan mengapa perspektif tersebut tidak banyak diadopsi di dalam memahami perilaku organisasi. Pfeffer dan Salancik (1978) juga menjelaskan perspektif kontekstual dalam memahami organisasi dan lebih spesifik memberikan alat untuk dapat memahami secara sistematis mengenai efek lingkungan atas organisasi dan sebaliknya, konsep untuk memahami hal tersebut terdiri atas : (1) keefektifan organisasional; (2) lingkungan organisasi; (3) batasan-batasan.

Pada bagian kedua, diidentifikasi terkait organisasi sebagai suatu bentuk koalisi dari berbagai kepentingan untuk dapat menghadapi berbagai kondisi lingkungan. Beberapa kondisi yang dapat terjadi seperti kompetisi antar koalisi, interaksi yang berbasis preferensi dan tujuan masing-masing, negosiasi atas tingkat pengaruh dan kontrol dalam organisasi hingga kemudian tingkat ketahanan organisasi dalam mencari dan mempertahankan sumber daya yang dimiliki.

Pada bagian ketiga penulis memberikan ilustrasi tentang kontrol sosial terhadap organisasi serta faktor-faktor yang menimbulkan batasan eksternal terhadap aktivitas organisasi. Hal yang penting untuk dipahami bahwa organisasi akan lebih dipengaruhi oleh faktor atau lingkungan eksternal jika memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi terhadap lingkungan eksternal tersebut.

Pada bagian keempat dibahas mengenai lingkungan dan bagaimana organisasi memersepsikannya. Berbagai dimensi lingkungan dijelaskan serta dieksplorasi berbagai faktor yang berpengaruh dalam *enactement process* dan juga bagaimana organisasi dapat bermasalah terhadap lingkungannya.

Jika pada bagian kesatu sampai keempat membahas mengenai hubungan antara organisasi dan lingkungan serta beberapa permasalahan yang akan muncul, maka Pfeffer dan Salancik menguraikan berbagai alternatif strategi organisasi untuk mengatasi hal tersebut pada bagian kelima sampai terakhir, khususnya yang terkait dengan batasan eksternal sehingga pada bagian kelima dibahas tentang bagaimana organisasi merespons perubahan lingkungan yang terkait dengan permintaan. Beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam melakukan proses adaptasi dengan cara mematuhi permintaan tersebut atau dapat juga menghindari ketergantungan dengan organisasi yang lain agar mereka tidak dapat dipengaruhi oleh organisasi lain tersebut.

Pada bagian keenam didiskusikan mengenai pola ketergantungan melalui pertumbuhan, merger dan diversifikasi dalam suatu organisasi yang kemudian dilanjutkan pada bagian ketujuh tentang pembentukan struktur kolektif perilaku antar organisasi melalui *joint ventures*, asosiasi industri dan pembatasan secara normatif.

Pada bagian delapan dibahas mengenai bagaimana menciptakan lingkungan organisasi berdasarkan aspek hukum, aktivitas politik, dan legitimasi. Lingkungan tersebut tentunya mengharuskan organisasi untuk dapat beradaptasi dan meresponsnya atas perubahan-perubahan yang akan terjadi, maka pada bagian sembilan pembahasan tentang adaptasi dan respons organisasi terhadap kontrol organisasi dijelaskan oleh penulis dan pada bagian akhir buku perspektif ketergantungan sumber daya dijelaskan oleh penulis dengan implikasinya sehingga penjelasan tersebut menjadi acuan dalam penyusunan desain organisasi untuk dapat memprediksi masa depan organisasi.

PEMBAHASAN DAN DISKUSI

Pembahasan dalam *book critics* “*the external control of organization; a resource dependence theory*” akan dimulai dengan pembahasan mengenai berbagai perspektif teori yang melandasi munculnya teori ketergantungan sumber daya, berbagai perspektif ini

tentunya sangat bermanfaat dalam memahami fenomena organisasi “ketergantungan eksternal” secara utuh sehingga “ide dasar” dari buku ini dapat dielaborasi. Setelah itu, pembahasan dilanjutkan dengan *core of theory* dalam hal ini adalah teori ketergantungan sumber daya, pembahasan meliputi perspektif dan implikasi apa saja yang diberikan oleh teori ini dalam studi organisasi. Tentunya tidak ada teori yang dapat berdiri dengan sendiri, maka berbagai keterkaitan terhadap teori ini juga dikemukakan. Pada bagian akhir berbagai kritik akan dielaborasi yang tentunya diharapkan mampu memberikan sudut pandang yang lengkap dalam memahami karya Pfeffer dan Salancik yang monumental ini.

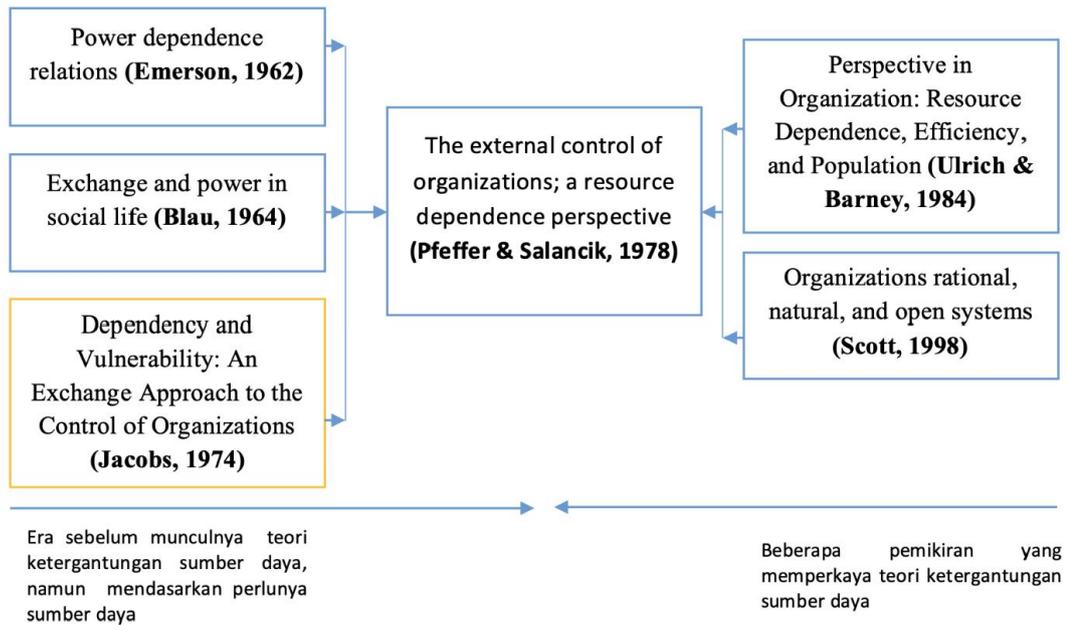
TEORI KETERGANTUNGAN SUMBER DAYA

Buku ini menjadi karya pertama yang membahas mengenai perspektif ketergantungan sumber daya dan berpengaruh atas berbagai penelitian organisasi serta memiliki keterkaitan dengan berbagai teori organisasi lainnya. Asumsi dasarnya menyatakan bahwa ketergantungan pada sumber "kritis" dan penting mempengaruhi tindakan organisasi, maka kemudian keputusan dan tindakan organisasi dapat dijelaskan tergantung kepada situasi ketergantungan tertentu. Terdapat tiga gagasan inti dari teori ketergantungan sumber daya : (1) konteks sosial; (2) strategi meningkatkan otonomi dan mencapai kepentingan organisasi; (3) *power* (bukan hanya sebatas rasionalitas atau efisiensi) dalam memahami tindakan internal dan eksternal organisasi.

Teori ketergantungan sumber daya yang dibahas dalam buku ini dibangun dari beberapa pikiran/ karya cendekiawan sebelumnya, seperti Emerson (1962), Blau (1964), dan Jacobs (1974). Pikiran Emerson (1962) dan Blau (1964) merupakan konsep dasar dari teori ketergantungan sumber daya atas perbedaan yang muncul dari *power* di antara peserta organisasi (Pfeffer & Salancik, 1978 : 27). Selain itu hasil investigasi Jacobs (1964) juga memberikan kontribusi atas pengembangan teori tersebut terkait dengan melihat bagaimana organisasi yang berbeda dikendalikan melalui hubungan pertukaran dengan lingkungannya (Jacobs, 1974 : 45).

Selain tokoh tersebut, beberapa tokoh lainnya yang juga memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya teori ketergantungan sumber daya seperti Ulrich dan Barney (1984) dan Scott (1998). Ulrich dan Barney (1984) misalnya menyatakan bahwa kelangsungan organisasi tergantung kepada bagaimana organisasi dapat memaksimalkan *power*-nya khususnya dalam mendapatkan sumber daya. Terdapat tiga perspektif yang diajukannya atas keterkaitan organisasi dengan lingkungan yaitu : (1) perspektif ketergantungan sumber daya; (2) perspektif efisiensi; dan (3) perspektif populasi.

Pendapat ini didukung oleh beberapa pandangan teoretisi yang kemudian dijelaskan oleh Scott (1998) bahwa penguasaan pihak eksternal atas sumber daya yang diperlukan akan memberikan batasan (*constraints*) diskresi manajemen, menggagalkan pencapaian tujuan organisasi dan bahkan mengancam eksistensi suatu organisasi. Secara umum berbagai pikiran/ karya yang mendasari dan memperkaya teori ketergantungan sumber daya dijelaskan melalui gambar 2 di berikut ini.



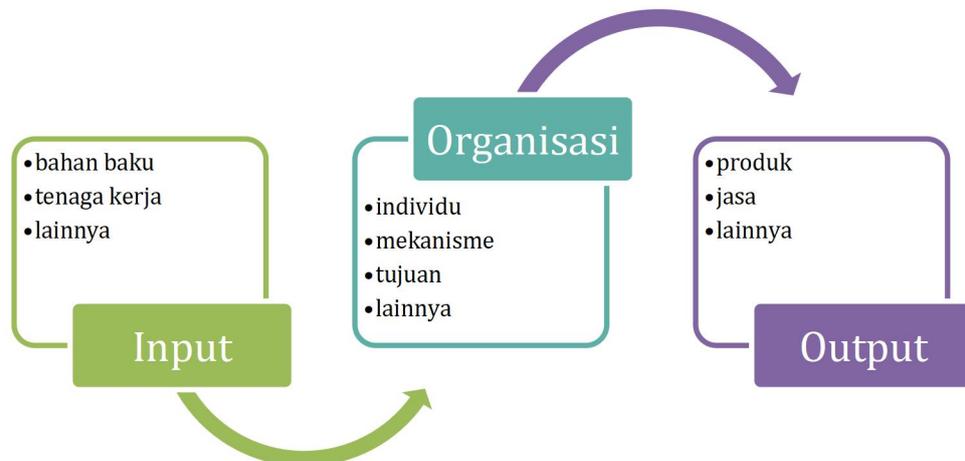
Gambar 2. Pengembangan teori ketergantungan sumber daya

Sumber : data diolah dari berbagai artikel terkait, 2016

Organisasi, Lingkungan dan Ketergantungan

Organisasi adalah instrumen rasional dalam mencapai tujuan dan hal itulah yang kemudian membedakannya dengan kolektivitas sosial lainnya. Tujuan menjadi penting karena menjadi ciri khas organisasi, melihatnya sebagai *coalitional* yang mengubah tujuan dan domain mereka untuk mengakomodasi kepentingan baru, proses melepaskan diri untuk menghindari beberapa kepentingan yang menyimpang dari tujuan utama.

Perilaku koalisi tersebut merupakan perangkaian cara organisasi merespons tekanan dari lingkungan, menyetujui tuntutan kepentingan dan menjalin hubungan dengan beberapa koalisi. Organisasi adalah koalisi kelompok dan kepentingan, masing-masing berusaha untuk mendapatkan sesuatu dari kolektivitas dengan berinteraksi sesuai dengan preferensi dan tujuan masing-masing. Pada pendekatan *open system*, organisasi akan sangat memiliki keterkaitan dengan lingkungannya, hubungannya dapat berupa mengambil sesuatu dari lingkungan (seperti bahan baku dan tenaga kerja) dan memberikan sesuatu kepada lingkungan (produk dan jasa).



Gambar 3. Organisasi sebagai open system

Sumber : data diolah, 2016

Lingkungan merupakan konsep penting dan utama dalam teori ini, setidaknya terdapat

tiga level lingkungan : (1) lingkungan berisi keseluruhan sistem, yaitu individu dan organisasi terhubung satu sama lain melalui transaksi organisasi; (2) set individu dan organisasi secara langsung berinteraksi yang terdiri dari transaksi organisasi dengan organisasi *fokal*, namun bukan lingkungan yang menentukan tindakan organisasi; (3) lingkungan dicirikan sebagai persepsi organisasi dan representasi lingkungan (*enacted environment*).

Organisasi memerlukan legitimasi atas lingkungannya, legitimasi tersebut menentukan bagaimana organisasi bertindak atas lingkungan sehingga dapat bertahan dengan berbagai kondisi yang ada. Bertahan di sini bermakna kelangsungan hidup suatu organisasi dan berkaitan dengan daya tahan untuk melakukan penyesuaian, mengatasi danantisipasi masalah yang ditimbulkan oleh lingkungan. Pola hubungan inilah yang kemudian menciptakan ketergantungan untuk mengurangi ketidakpastian yang muncul. Organisasi yang tergantung pada kesuksesan dari organisasi lain dapat membangun "dependensi perilaku" dengan mereka untuk mengurangi risiko. Hal ini sering melibatkan "peningkatan koordinasi dan saling kontrol atas sumber daya masing-masing", dalam masyarakat modern dependensi ini telah meningkat dari waktu ke waktu karena perusahaan menjadi lebih khusus (spesifik), selain itu lingkungan juga memberikan suatu kondisi bagi organisasi untuk dapat mengakuisisi sumber daya, karena akuisisi sumber daya berkaitan dengan interaksi terhadap lingkungan sosial sehingga tidak dapat terlepas dari ketergantungannya terhadap lingkungan.

Lebih lanjut dijelaskan *it is the fact of the organization's dependence on the environment that makes the external constraint and control of organizational behavior both possible and almost inevitable* (Pfeffer & Salancik, 1978 : 43). Ini bermakna bahwa kontrol atas sumber daya yang penting mampu mengurangi ketidakpastian dalam hubungannya dengan organisasi lainnya dan tentu akan mempunyai *power* yang lebih besar diantaranya. Kontrol atas hal tersebut merupakan sumber *power* yang penting dan dapat muncul dari : (1) penguasaan sumber daya; (2) kepemilikan sumber daya; (3) kontrol akses ke sumber daya; (4) kontrol penggunaan aktual sumber daya; (5) membuat aturan-aturan yang mengatur sumber daya.

Ketergantungan (dependensi) organisasi terhadap lingkungan merupakan *mutual dependence* yang mampu mengurangi ketidakpastian, suatu organisasi yang sepenuhnya bergantung kepada organisasi lain tentu akan mengembangkan pola perilaku yang juga mengikuti (dependensi) terhadap organisasi lainnya untuk dapat mengurangi risiko, berbagai perilaku tersebut seperti koordinasi dan *mutual control* atas sumber daya satu sama lain. Penulis menyimpulkan bahwa "adalah suatu hal yang mungkin untuk memahami perilaku organisasi sebagai konsekuensi dari pengaruh".

Hasil penelitian dengan objek penelitian perusahaan Israel dan AS menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang dependensi terhadap pemerintah akan menyesuaikan lebih mudah atas permintaan pemerintah (Pfeffer & Salancik, 1978: 54-56).

Lingkungan organisasi yang dibahas dalam buku ini memiliki beberapa dimensi/ tipe, Pfeffer & Salancik (1978 : 63-65) mengutip penjelasan Emery dan Trist (1965) yang menggambarkan empat tipe lingkungan dimana perbedaan disesuaikan dengan sumber dan sifat dari saling ketergantungan antara lingkungan dan organisasi:

1. Tipe pertama: *placid-randomized*, mengarah pada sebuah situasi dimana sumber daya yang diinginkan oleh organisasi secara acak didistribusikan seluruh lingkungan, dengan sebuah kemungkinan konstan dari pengungkapan sumber daya yang diperlukan ketika organisasi mencari lingkungan. Dalam lingkungan ini, organisasi bertahan sejauh mereka dapat menggunakan jenis sumber daya yang berbeda, dapat menyimpan sebuah sumber daya tunggal, atau dapat menggunakan sebuah sumber daya berlimpah-limpah. salah satu yang mungkin sering mereka hadapi di lingkungan;

2. Tipe kedua: *placid-clustered*, mengarah pada sebuah lingkungan dimana pola sumber daya secara berurutan diprediksi. Saling ketergantungan dengan lingkungan yang seperti ini melibatkan probabilitas sekuensial dari pergeseran ketersediaan sumber daya dan berhubungan dengan kebutuhan organisasi. Organisasi tunggal bertahan dengan akumulasi kecukupan sumber daya untuk bertahan hidup pada periode kelangkaan sumber daya atau oleh penurunan kebutuhan mereka akan sumber daya selama periode buruk;
3. Tipe ketiga: *disturbed-reactive*, dalam lingkungan ini distribusi dan probabilitas sumber daya diciptakan oleh tindakan-tindakan organisasi mereka sendiri. Saling ketergantungan kompetitif mencirikan lingkungan yang seperti ini. Anggota dari kelas organisasi yang sama bertransaksi dengan lingkungan yang sama, bersaing untuk sumber daya, dan dapat bertransaksi satu dengan lainnya. Kemampuan prediksi diperoleh dari kemampuan pelaku organisasional untuk mengidentifikasi saling ketergantungan mereka dan untuk mengantisipasi urutan tindakan dan reaksi dari pesaing. Dalam ilmu ekonomi, lingkungan ini diwakili oleh konsep *oligopoly*;
4. Tipe keempat: *turbulent*, lingkungan ini melibatkan koneksi dari set pelaku terhadap set pelaku lainnya sehingga salah satu aktor terhubung ke set aktor yang ia segera saling bergantung dan lingkungan itu sendiri diinterkoneksi dengan set lain dari pelaku yang saling bergantung. Perbedaan penting adalah ketidakpastian yang lebih besar diciptakan untuk organisasi. Tindakan bagian-bagian lain dari sistem interkoneksi, meskipun sebagian besar tidak terlihat, dapat memiliki dampak pada pertukaran segera organisasi.

Strategi Organisasi

Ketika sebuah organisasi memiliki ketergantungan dengan banyak organisasi lain, hal ini akan berdampak pada ketidakjelasan dengan organisasi mana mereka memiliki ketergantungan dan tentu akan menjadi masalah dalam pelaksanaan organisasi dan konsekuensinya ketergantungan atas lingkungan semakin tinggi. Beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah melakukan proses adaptasi dengan cara mematuhi permintaan tersebut atau dapat juga menghindari ketergantungan dengan organisasi yang lain agar mereka tidak dapat dipengaruhi oleh organisasi lain tersebut.

Terhadap hal tersebut ada dua respons adaptasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan (1) organisasi yang berubah dan beradaptasi dengan lingkungan agar tercipta kesesuaian dengan lingkungannya; (2) merubah lingkungan untuk sesuai dengan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi (Pfeffer dan Salancik, 1978: 97). Selain itu, dalam buku ini berbagai strategi juga dijelaskan oleh Pfeffer dan Salancik untuk dapat meminimalisasi ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya yang dijelaskan melalui tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Strategi minimalisasi ketergantungan organisasi terhadap lingkungan

Strategi	Chapter
merger/ integrasi vertikal	6
<i>joint ventures</i> atau <i>interorganizational relationships</i> lainnya	7
dewan direksi	7
tindakan politik	8
suksesi eksekutif	9

Sumber : diolah dari Pfeffer dan Salancik (1978, ch. 6-9).

Merger/ integrasi vertikal adalah mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk merestrukturisasi ketergantungan lingkungan mereka dalam rangka menstabilkan

pertukaran untuk hal-hal yang kritis/ penting. Pfeffer (1972a) mengemukakan tiga alasan mengapa organisasi mungkin melakukan hal tersebut : (1) untuk mengurangi persaingan dengan menyerap sebuah kompetitor penting organisasi; (2) untuk mengelola saling ketergantungan baik dengan sumber *input* atau *output*; (3) untuk diversifikasi operasi dalam mengurangi ketergantungan.

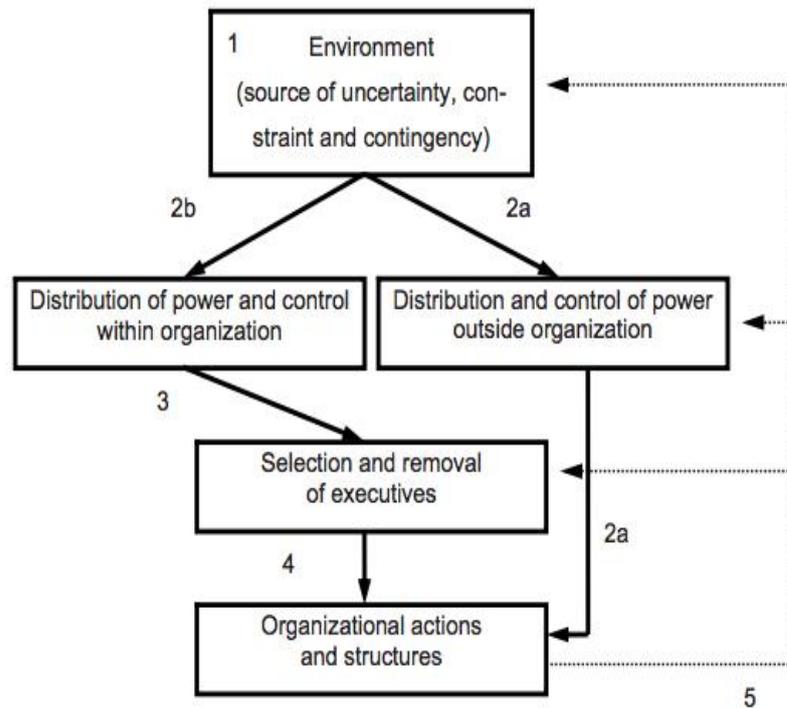
Selanjutnya strategi *joint ventures* atau *interorganizational relationships* lainnya, pada strategi ini mengeksplorasi mengenai bagaimana pembentukan tersebut dapat membantu organisasi memperoleh sumber daya untuk mengurangi ketidakpastian dan saling ketergantungan akan tetapi, tidak seperti merger, *joint ventures* atau *interorganizational relationships* hanya menyediakan penyerapan sebagian dari saling ketergantungan.

Pada strategi atas dewan redaksi, sebenarnya teori agensi merupakan teori utama yang digunakan oleh para peneliti untuk menjelaskan hal tersebut, namun kemudian dalam penelitian lainnya Pfeffer (1972b) menegaskan bahwa dewan direksi memungkinkan perusahaan untuk mengurangi ketergantungan atau mendapatkan sumber daya.

Organisasi menghadapi ketidakpastian dan kendala eksternal baik dengan menyerap saling ketergantungan atau dengan negosiasi pengaturan. Organisasi tentu akan mencoba untuk menggunakan kekuatan sosial untuk memperoleh manfaat lingkungan operasi. Organisasi juga cenderung menjadi terlibat dalam kegiatan politik ketika intervensi pemerintah mulai mempengaruhi kesejahteraan ekonomi dan kepastian. Perspektif ekonomi politik dijadikan asumsi maupun landasan oleh Pfeffer dan Salancik dalam memersepsikan ketergantungan yang terjadi di dalam organisasi, antara organisasi dengan lingkungan dan antar organisasi.

Selain strategi-strategi yang diuraikan diatas, Pfeffer dan Salancik juga mengusulkan strategi atas suksesi eksekutif yang ada dalam organisasi. Eksekutif adalah sumber daya untuk mengontrol dan persoalannya adalah siapa yang dikontrol karena kontrol akan menentukan aktivitas organisasi. Lingkungan mempengaruhi aktivitas organisasi karena pendistribusian kontrol dalam organisasi juga terpengaruh.

Berikut rerangka yang menggambarkan proposisi kausal Pfeffer dan Salancik yang merupakan keterkaitan atas : (1) *environment as a source of uncertainty and constraint*; (2) *environment and distribution of power*, 2a *external distribution of power and the management of dependency relationships* dan 2b *internal distribution of power*; (3) *the connection between distribution of power and executive succession*; (4) *the connection between management structure, distribution of power ,anddecisions or organizational structures* (juga untuk 2b); (5) *feedback effect*.



Gambar 4. Lingkungan, organisasi, keputusan atau kegiatan organisasi
 Sumber : Nienhüser (2008), adaptasi atas Pfeffer dan Salancik (1977, 2003).

Keterkaitan Teori

Nienhüser (2008) menjelaskan bahwa Pfeffer dan Salancik secara eksplisit merujuk pada teori-teori yang terkait dengan *social exchange theory* dan *power* yang dikemukakan oleh Emerson (1962); Blau (1964); Thompson (1967); Hickson et al (1971); White (1974) untuk diaplikasikan di dalam teori organisasi. Selain elaborasi atas beberapa teori umum yang sudah ada, teori ketergantungan sumber daya mengalami *overlap* dengan beberapa teori lainnya pada level yang sama.

Misalnya, terdapat keterkaitan terminologi dengan *the resource based view of the firm* yang dikembangkan oleh Barney (1991). Asumsi utama yang digunakan oleh kedua teori tersebut yaitu bahwa “pengendalian terhadap sumber daya yang bersifat kritis/penting bagi organisasi akan menjadi penentu utama dari perilaku organisasi”, keduanya memiliki titik beda pada penekannya atas lingkungan organisasi. Teori ketergantungan sumber daya menekankan pada lingkungan eksternal, menjelaskan respons/ reaksi organisasi terhadap berbagai permintaan yang berasal dari lingkungan eksternal (sampai batas tertentu lingkungan internal), sedangkan *the resource based view of the firm* tetap mengacu kepada mekanisme manajemen strategi perusahaan.

Jika Pfeffer dan Salancik (1978) dipengaruhi oleh kebiasaan mereka pada bidang sosiologi yang memandang masalah penguasaan dari sudut pandang politik, maka Barney (1991) menekankan kepada strategi untuk meningkatkan nilai sumber daya melalui *value creation zone*. Pada perspektif ini jelas terlihat bahwa Pfeffer dan Salancik melihat organisasi sebagai pandangan politik, sedangkan Barney masih tetap melihat organisasi sebagai instrumen ekonomi. Teori ketergantungan sumber daya pada dasarnya menggunakan pendekatan *open system*, pendekatan ini menganggap bahwa organisasi seperti makhluk hidup yang bersifat “terbuka” terhadap lingkungannya, pendekatan ini juga dilakukan dalam menjelaskan teori kontijensi. Teori ketergantungan sumber daya telah di bawah pengawasan dalam beberapa penelitian, *review* dan *meta-analisis* dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Hillman et al. (2009); Davis dan Cobb (2010); Drees & Heugens (2013); Sharif & Yeoh (2014). Mereka menunjukkan dan mendiskusikan pentingnya teori ini dalam menjelaskan tindakan organisasi dengan

membentuk *interlock*, aliansi, *joint venture*, dan merger serta akuisisi untuk dapat mengatasi ketergantungan dan meningkatkan otonomi organisasi serta legitimasi.

Pada pembahasan sebelumnya juga dijelaskan mengenai keterkaitan antara dewan direksi dengan teori ini, penjelasan atas hubungan tersebut pada dasarnya mengacu kepada teori agensi yang banyak dibahas oleh para peneliti. Namun, melalui penjelasan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya ada keterkaitan antara kedua teori tersebut.

Teori agensi pada dasarnya menjelaskan "*conflict*" yang tentu merupakan hal yang pasti terjadi dalam suatu organisasi, namun teori tersebut memberikan penjelasan mengenai hubungan antar pihak (agen-prinsipal), dalam kaitan atas strategi dewan direksi yang dibahas dalam buku ini, terdapat kontrak yang diberikan antara prinsipal (pemilik) terhadap agen (dewan direksi) untuk melakukan serangkaian aktivitas. Konflik yang muncul dalam suatu organisasi dianalisis oleh teori ketergantungan sumber daya dalam konteks adanya ketidakseimbangan *power*, karena salah satu pihak memiliki posisi tawar yang lebih besar dari pihak lainnya, maka dari hubungan ini terlihat bahwa teori ketergantungan sumber daya tidak mewajibkan adanya hubungan hirarkikal diantaranya.

Selain teori-teori yang dijelaskan di atas berdasarkan Hilman (2009), teori ketergantungan sumber daya memiliki kaitan dengan teori stakeholder yang keduanya mengakui adanya ketergantungan organisasi atas kontijensi eksternal dan internal, lebih lanjut dijelaskan bahwa penelitian dalam teori *stakeholder* telah disempurnakan untuk menjelaskan bagaimana pemangku kepentingan merupakan prioritas dalam organisasi.

Kritik atas definisi lingkungan

Reitz (1979) menyatakan bahwa terdapat hal yang rancu atas pendefinisian lingkungan atas penjelasan Pfeffer dan Salancik. Istilah *enacted environment* pada bagian bab keempat buku ini didefinisikan sebagai lingkungan yang dipersepsikan sendiri oleh anggota organisasi bersangkutan. Organisasi bereaksi terhadap lingkungan yang dipersepsikan dan diciptakannya sendiri. Respons diberikan bukan pada lingkungan yang "ada", tetapi lingkungan yang sudah terjadi sehingga bisa dipersepsikan.

Permasalahan yang muncul atas pendefinisian *enacted environment* adalah terkait dengan aspek pengukuran dari variabel lingkungan yang dimaksud. Identifikasi akan diprioritaskan terhadap hal-hal yang merepresentasikan lingkungan (persepsian) dibandingkan observasi secara langsung terhadap lingkungan. Jika yang digunakan merupakan lingkungan persepsian, akan muncul pertanyaan terkait faktor-faktor apa yang menyebabkan lingkungan persepsian tersebut dan tentu akan mengalami bias atas pengukuran dan kemampuannya dalam memprediksi perilaku yang dihasilkan oleh lingkungan organisasi.

Kritik atas jaringan hubungan

Indikator kontribusi teori ketergantungan sumber daya diukur dalam beberapa elemen manajemen antara lain determinansi teori terhadap struktur, diferensiasi internal, optimalisasi pengambilan keputusan, pengelolaan informasi, akselerasi, penciptaan hubungan antar perusahaan, kontinuitas dan pembelajaran. Teori ini memberikan penjelasan adanya aktor yang berperan atas kepentingannya (*self-interest*) sebagai wujud tindakan politis dan strategi rasionalitas individual dalam sebuah organisasi yang dimediasi oleh kesepakatan/ penerimaan kolektif dengan bentuk aturan dan dikendalikan oleh sumber daya dan batasan (*constraints*) individu-individu sebagai aktor. Padahal hal yang mesti dipahami dalam praktek organisasi terkadang pengendalian yang dilakukan justru malah menyebabkan ketidakpastian kinerja anggota organisasi. Menurut Astley dan Van de Ven (1983) dalam penelitiannya menemukan adanya persoalan aktor yang harus memainkan perannya dengan baik. Jaringan hubungan tidak pernah menjadi terintegrasi secara menyeluruh atau sebaliknya tak terintegrasi, sebab organisasi memelihara kohesivitasnya dan konsistensi berhadapan (*vis-à-vis*) dengan lingkungan mereka melalui pengaturan (regulasi) bagian internal yang antagonis.

Kritik model politik Pfeffer dan Salancik

Model politik dalam teori ini merupakan pandangan yang terlalu dilebih-lebihkan terhadap organisasi dan manajemen, apalagi jika dikaitkan dengan realitas empiris suatu organisasi. Perspektif yang dibangun oleh Pfeffer dan Salancik (1978) menjelaskan bahwa untuk dapat mengurangi ketergantungan dapat dilakukan berbagai cara yang disebut dengan tindakan politis. Model politis secara eksplisit lebih fokus pada hubungan inter-organisasional (perspektif eksternal) dibandingkan hubungan intra-organisasional (perspektif internal).

Pengaruh politik bukanlah suatu faktor yang mengharuskan organisasi menjadikan lobi-lobi terhadap pemerintah sebagai aktivitas primer, tetapi bisa dibatasi pada tugas manajer tertentu dalam waktu tertentu. Jadi, pandangan Pfeffer dan Salancik tentang dimensi politik terlalu berlebihan. Pandangan mereka bernilai apabila dimensi politik yang dibuat pada analisis mereka dimaksudkan sebagai sebuah sumbangan terhadap pengembangan teori organisasi. Tetapi naif dan mendistorsi pandangan terhadap organisasi jika mengklaimnya sebagai sebuah pandangan baru dan menyeluruh yang mengarahkan organisasi menggantikan seluruh pandangan sebelumnya.

Kritik atas strategi minimalisasi ketergantungan

Pfeffer dan Salancik (1978) menyatakan bahwa strategi yang dapat dilakukan dalam minimalisasi ketergantungan adalah dengan melakukan koordinasi interorganisasional seperti merger, *joint venture*, kerjasama antar pemimpin perusahaan (kooptasi), kartel, asosiasi perdagangan, dan regulasi pemerintahan yang dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya. Salah satu argumen yang menolak strategi tersebut misalnya, Chandler (1977) dengan pernyataannya bahwa merger tentu akan menyebabkan hilang atau berkurangnya otonomi organisasi, ketika dua perusahaan melakukan integrasi vertikal, mungkin alasannya adalah efisiensi dengan cara memperbaiki *scheduling*, menggabungkan dua proses produksi agar lebih lengkap. Maka dengan demikian dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa merger bukan hanya mengurangi ketidakpastian tetapi lebih tepat merupakan usaha menekan biaya dan penciptaan profit, **hal tersebut merupakan motif ekonomi bukan hanya pertimbangan pengaruh politik**. Selain itu, analisis merger dan *interlock* dilakukan di tingkat industri bukan tingkat organisasi yang tentu memberikan hasil yang rentan terhadap klaim dari kesalahan ekologi.

KESIMPULAN

Penjelasan buku ini banyak memakai penjelasan-penjelasan dari bidang ilmu sosiologi dan politik, berbagai konsepsi dasar dikemukakan meliputi organisasi terdiri atas berbagai koalisi (kelompok kepentingan); lingkungan diasumsikan memiliki berbagai sumber daya langka dan berharga; *power* diperoleh dengan penguasaan atau kontrol terhadap sumber daya; organisasi melakukan afiliasi dengan pihak lain untuk mengurangi ketidakpastian ketersediaan sumber daya; organisasi dapat memodifikasi lingkungan melalui peraturan, norma dan hukum.

Buku ini memberikan pemahaman terhadap kendala eksternal yang mempengaruhi organisasi sehingga memberikan wawasan bagi pembaca dalam merancang dan mengelola organisasi untuk menghadapi berbagai kendala eksternal yang muncul. Unit analisis dalam perspektif ketergantungan sumber daya adalah organisasi, kesuksesan organisasi diukur dengan penguasaan atau kontrol atas sumber daya.

Teori ketergantungan sumber daya yang dibahas dalam buku ini pada dasarnya memiliki keterkaitan dengan ide, konsep dan pemikiran sebelum publikasi buku ini, beberapa diantaranya menjadi acuan Pfeffer dan Salancik dalam mengelaborasi ketergantungan sumber daya yang dijelaskan, penjelasan teori ketergantungan sumber daya juga diperkaya oleh beberapa peneliti lainnya bahkan kemudian teori ini memiliki keterkaitan baik secara vertikal maupun horizontal. Terlepas itu semua beberapa kritik atas buku ini dikemukakan sebagai wujud pengembangan dan pemahaman atas implikasi

empiris terhadap konteks organisasi saat ini, kritik tersebut meliputi pendefinisian lingkungan, keterhubungan, model politik Pfeffer dan Salancik dan berbagai strategi yang dikemukakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245–273. <https://doi.org/10.2307/2392620>.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bertalanffy, L. (1950). An Outline of General System Theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134-165.
- Blau P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Willey.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand*. London: Belknap.
- Davis, G. F. and J. A. Cobb. (2010). Resource dependence theory: Past and future." Stanford's organization theory on the Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review*, 64(2), 132-140.
- Drees, J. M. and P.P.M.A.R. Heugens (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A MetaAnalysis. *Journal of Management*, 39, 1666-1698.
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Less, C. A., Schneck, R. E. and Pennings, J. M. (1971). 'A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216–29.
- Hilman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 45-59.
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory-How well does it Explain Behavior of Organizations?. *Management Revue*, 19(1+2), 9-32.
- Pfeffer, J. (1972a). Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 382-394.
- Pfeffer, J. (1972b). Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. *Academy of Management Journal*, 15(3), 317-330.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations; A Resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Reitz, H. (1979). Review of The Book The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective, by J. Pfeffer; Gerald R. Slancik. *The Academy of Management Review*, 4, 309-301.
- Sharif, S. P. and Yeoh, K. K. (2014). Independent Directors' Resource Provision Capability in Publicly-listed Companies in Malaysia. *Corporate Ownership and Control*, 11(3), 113–121.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations rational, natural, and open systems*. New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Ulrich, D., Barney, J.B. (1984). Perspective in Organization: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9, 471-481.
- White, P. E. (1974). Resources as determinants of organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, 19, 366-379.