

MEMODIFIKASI PERILAKU

Budi W. Soetjipto dan Firdaus Noor

Abstrak

Setiap perusahaan menginginkan agar sumberdaya manusianya berperilaku positif dan dengan frekuensi yang sesering mungkin. Salah satu teori yang digunakan untuk mencapai hal tersebut adalah *reinforcement theory*. Menurut teori ini, seseorang akan mengulangi perilaku positifnya bila ia mendapat konsekuensi yang menyenangkan dan tidak mengulangi perilaku negatifnya bila mendapat konsekuensi yang merugikan. Namun, teori mendapat kritikan, antara lain mengabaikan inteligensia manusia, mengurangi kebebasan berperilaku. Kritik lain juga berangkat dari tiga teori motivasi, yaitu Teori x/y , Teori kebutuhan (Maslow) dan Teori Motivator-Higiene

Kata kunci : SDM, perilaku

SUDAH lama para pakar manajemen dan praktisi bisnis beranggapan bahwa manusia (lebih tepatnya sumberdaya manusia, atau SDM) merupakan kunci utama keberhasilan perusahaan. Tentu saja yang dimaksud dengan SDM di sini bukanlah wujud fisik, melainkan perilakunya. Teori manajemen, khususnya teori perilaku organisasi, secara umum membagi perilaku SDM menjadi dua kelompok: perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku negatif kemudian dikenal sebagai penyimpangan perilaku (*misbehavior*)¹.

Pastilah semua perusahaan berkeinginan agar SDM yang dimiliki berperilaku sepositif mungkin dan dengan frekuensi yang sesering mungkin. Perilaku positif berguna untuk memperkuat budaya perusahaan yang sudah mulai kondusif, atau untuk mempercepat perubahan menuju budaya yang kondusif. Kaitan antara perilaku positif dan budaya kondusif

dapat dijelaskan melalui konsep komitmen.

Seperti yang telah sering dikemukakan, budaya perusahaan pada dasarnya adalah nilai dan norma. Budaya kondusif berarti nilai dan norma yang kondusif terhadap tercapainya target kinerja. Budaya kondusif tertanam kuat di dalam perusahaan apabila SDM memiliki komitmen yang tinggi terhadap nilai dan norma kondusif. Komitmen semacam ini dikenal sebagai komitmen normatif².

Komitmen normatif tercipta melalui proses internalisasi yang didahului oleh adanya kepatuhan terhadap nilai dan norma kondusif³. Kepatuhan sebetulnya juga merupakan salah satu bentuk komitmen, tapi sifatnya masih instrumental, karena terjadi sebelum proses internalisasi. Dengan kata lain, yang membedakan komitmen normatif dari komitmen instrumental adalah saat terbentuknya, yaitu apakah sebelum atau setelah proses internalisasi. Kepatuhan, atau komitmen instrumental, merupakan perilaku positif SDM.

Yang menjadi pertanyaan kemudian adalah bagaimana caranya mencipta-

kan dan mendorong berulangnya perilaku demikian (kepatuhan)? Atas inisiatif penulis kedua selaku Moderator, Milis Infotraining⁴, yang anggotanya adalah praktisi dan pemerhati manajemen SDM, menggelar forum diskusi maya untuk sama-sama mencari tahu jawaban atas pertanyaan di atas, dengan penulis pertama sebagai narasumber.

Teori perilaku organisasi yang dijadikan titik tolak diskusi adalah *reinforcement theory* (RT). Teori ini pada pokoknya membahas bagaimana mendorong manusia berperilaku positif dan mengulangnya lagi sesering mungkin di masa depan, serta bagaimana meredam perilaku negatif.

Menurut RT, seseorang akan mengulangi perilaku positifnya apabila setelah berperilaku, ia memperoleh sesuatu (konsekuensi) yang menyenangkan, dan tidak akan mengulangi perilaku negatifnya apabila setelah berperilaku, ia memperoleh sesuatu yang merugikan (dikenal sebagai *the law of effect*).

RT lebih lanjut merinci dua konsekuensi yang menyenangkan, yaitu positive reinforcement dan negative reinforcement, serta dua konsekuensi yang merugikan, yaitu extinction dan punishment, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Positive reinforcement mendorong terciptanya dan diulangnya perilaku positif dengan mengiming-imingi insentif.
2. Negative reinforcement mendorong terciptanya dan diulangnya perilaku positif dengan menghilangkan penghambatnya.
3. Extinction meredam perilaku negatif dengan tidak memberikan reaksi apa-apa ketika perilaku yang dimaksud dimunculkan.
4. Punishment meredam perilaku negatif dengan memberikan hukuman apabila perilaku yang dimaksud dimunculkan.

Budi W. Soetjipto,
Pengurus Yayasan HRI, bekerja di
Lembaga Management FEUI, Jakarta

Firdaus Noor,
Pengurus Yayasan HRI, bekerja di
Sumalindo Lestari Jaya Tbk,
Samarinda, Kaltim.

1. Y. Vardi & Y. Wiener, 1996. Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7: 151-165.
2. Y. Wiener, 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7: 418-428.
3. C. O'Reilly, 1989. Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31: 9-25.
4. Jika ingin bergabung, silahkan kirim email ke infotraining-subscribe@yahoo.com.

Masing-masing dari keempat konskuensi di atas dapat dibagi lagi menjadi dua bentuk: finansial dan non finansial. Namun, terlepas dari bentuk konsekuensinya, perusahaan disarankan untuk sebisa mungkin tidak memberi hukuman karena berpotensi mengakibatkan orang yang dihukum menjadi gelisah dan berkurang kreativitasnya, serta berpotensi menimbulkan rasa dendam⁵.

Hukuman tak selalu membuat orang yang dihukum mengerti mengapa dia dihukum (mengapa dia tak boleh memunculkan perilaku-perilaku tertentu). Kalaupun di masa mendatang dia tak mengulangi perilaku yang dimaksud, itu karena dia tak mau kena hukuman lagi. Dengan kata lain, penerapan hukuman seringkali kurang memiliki makna bagi orang yang dihukum, dan oleh karenanya yang bersangkutan kurang mengambil hikmahnya.

Di samping mengetahui alternatif konsekuensi yang tersedia, RT menekankan pula pentingnya manajemen perusahaan mengetahui jadwal penerapannya (*reinforcement schedule*) karena hal ini sangat menentukan efektivitasnya⁶. *Reinforcement schedule* menentukan waktu (kapan) dan frekuensi pemberian konsekuensi dalam kaitan dengan perbuatan yang akan diberikan konsekuensi. Secara umum terdapat dua macam *reinforcement schedule*.

Pertama: *continuous*, di mana konsekuensi diberikan segera setelah perilaku muncul. Jadwal macam ini dapat cepal membuat orang menjadi patuh, tapi kepatuhannya tak akan langgeng, karena begitu konsekuensi tak diberikan atau terlambat diberikan,

kepatuhannya akan jauh berkurang, bahkan dapat hilang sama sekali. Makanya, tak salah jika dikatakan bahwa *continuous reinforcement schedule* tak cocok untuk diterapkan dalam jangka panjang.

Kedua: *partial*, di mana konsekuensi diberikan mengikuti jadwal berikut ini:

1. Setelah suatu jangka waktu yang tetap, misalnya seminggu sekali, dua minggu sekali atau sebulan sekali. Penjadwalan pemberian konsekuensi semacam ini dikenal sebagai *fixed interval reinforcement schedule*. *Fixed interval reinforcement schedule* kurang memotivasi SDM untuk bekerja lebih keras⁷. Malahan seringkali kepatuhan terhenti seiring dengan terhentinya pemberian konsekuensi dan kepatuhan hanya akan ada saat sebelum diberikannya konsekuensi.
2. Setelah jangka waktu yang bervariasi namun berkisar pada suatu jangka waktu rata-rata tertentu, umpamanya, seminggu sekali, kemudian enam hari sekali, kemudian delapan hari sekali, dan seterusnya. Penjadwalan pemberian konsekuensi semacam ini dikenal sebagai *variable interval reinforcement schedule*. Mengingat jadwal pemberian konsekuensi tak tetap, *variable interval reinforcement schedule* mampu menghasilkan tingkat kepatuhan yang cukup tinggi,

serta stabilitas dan konsistensi kinerja⁸.

3. Setelah suatu jumlah tertentu dari perilaku yang diharapkan. Misalnya, konsekuensi yang menyenangkan diberikan kepada karyawan setiap selesai mengerjakan lima tugas yang dibebankan. Penjadwalan pemberian konsekuensi semacam ini dikenal sebagai *fixed ratio reinforcement schedule*. Tingkat kepatuhan yang dihasilkan oleh *fixed ratio reinforcement schedule* relatif lebih tinggi ketimbang tingkat kepatuhan yang dihasilkan oleh *variable interval reinforcement schedule* sekalipun⁹.
4. Setelah jumlah yang bervariasi namun berkisar pada suatu jumlah rata-rata dari perilaku yang diharapkan. Penjadwalan pemberian konsekuensi semacam ini dikenal sebagai *variable ratio reinforcement schedule*. Umpamanya, konsekuensi yang menyenangkan diberikan kepada karyawan setelah selesai mengerjakan lima tugas yang dibebankan, kemudian setelah empat tugas yang dibebankan, dan seterusnya. Riset menunjukkan bahwa *variable ratio reinforcement schedule* merupakan penjadwalan pemberian konsekuensi yang paling efektif karena mampu menghasilkan tingkat kepatuhan yang paling tinggi, serta mampu menghasilkan kinerja yang paling stabil dan konsisten¹⁰.

Tentu saja keempat jadwal pemberian konsekuensi tak bisa diterapkan untuk setiap situasi. Salah satu peserta diskusi mengungkapkan bahwa berdasarkan pengalamannya di tempat

Tabel 1

Bentuk Konsekuensi	Finansial	Jenis Pekerjaan	
		Operasional	Administratif
		Fixed Ratio	Fixed Interval; Variable Interval
	Non Finansial	Variable Interval; Variable Ratio	Variable Interval

5. F. J. Landy, 1989. *Psychology of work behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

6. W. C. Hammer, 1974. Reinforcement theory and contingency management in organizational settings. Dalam R. M. Steers and L. M. Porter (Editor), *Motivation and work behavior* (h. 61-87). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.

7. Hammer, 1974. *Op.cit.*

8. A. Bandura, 1969. *Principles of behavior modification*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

9. Hammer, 1974. *Op.cit.*

10. S. Jablonsky & D. De Vries, 1972. Operant conditioning principles extrapolated to the theory of management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7: 340-356.

kerja, penerapan jadwal yang dimaksud perlu mengikuti tabel 1.

Tampak bahwa *fixed ratio reinforcement schedule* paling sesuai untuk jenis pekerjaan operasional, sebab output pekerjaan tersebut dapat dikuantifikasi, sehingga jumlah perilaku yang diharapkan akan lebih mudah ditargetkan. Contoh: balas jasa akan diberikan kepada wiraniaga yang berhasil menjual 100 unit per bulan.

Fixed ratio reinforcement schedule akan lebih efektif lagi diterapkan bila *reinforcement*-nya bersifat finansial, karena satuan ukurannya juga jelas. Dalam contoh di atas, wiraniaga akan mendapatkan sekian juta rupiah, jika berhasil menjual 100 unit per bulan. Terkuantifikasinya output pekerjaan operasional dan balas jasa finansial membuat keduanya mudah dikaitkan, dan kemudahan ini merupakan kunci efektivitas penerapan *fixed ratio reinforcement schedule*.

Sementara itu, perlu diakui bahwa macam *reinforcement* yang diterapkan di pekerjaan operasional tak hanya bersifat finansial. Ada pula yang bersifat non finansial, umpamanya, penghargaan 'wiraniaga terbaik'. *Reinforcement* yang bersifat non finansial disarankan untuk diterapkan dalam kerangka *variable interval* atau *ratio reinforcement schedule*, karena penjadwalan model tersebut penuh dengan kejutan.

Contoh: penghargaan 'wiraniaga terbaik' kali ini diberikan setelah dua bulan, kemudian diberikan setelah empat bulan, lalu diberikan setelah sebulan. Mereka yang memperoleh penghargaan yang dimaksud pasti tak ada yang menyangka sebelumnya, karena tak ada yang tahu persis kapan penghargaan diberikan. Penghargaan non finansial perlu memiliki elemen kejutan agar tak berubah menjadi rutinitas yang bisa semakin kehilangan makna dan daya motivasi.

Sedangkan untuk jenis pekerjaan administratif, jadwal pemberian konsekuensinya lebih diarahkan pada *fixed* atau *variable interval reinforcement schedule*, karena memang output pekerjaan administratif sulit untuk dikuantifikasikan. Khusus bagi penghargaan non finansial, *variable interval*

reinforcement schedule lebih disarankan, dengan pertimbangan adanya elemen kejutan seperti yang telah diutarakan sebelumnya.

Sebetulnya, bentuk konsekuensi (terutama yang non finansial) bisa dirinci lagi ragamnya yang akan sangat menyita tempat apabila diuraikan satu persatu. Ragamnya akan bertambah banyak jika manajemen perusahaan bersikap ideal: memberikan konsekuensi yang berbeda-beda untuk setiap individu karyawan dalam rangka mengakomodasi keunikan kebutuhan dan keinginan karyawan.

Padahal, yang namanya ideal belum tentu efisien. Oleh karena itu, langkah paling optimal yang bisa diambil manajemen perusahaan adalah dengan menerapkan model kafetaria, yaitu menyediakan bentuk konsekuensi seberagam mungkin namun masih dalam kerangka efisiensi. Maksudnya, banyaknya bentuk konsekuensi tak membawa dampak biaya yang besar bagi perusahaan.

Dengan diterapkannya model kafetaria, dimungkinkan bagi karyawan untuk memperoleh konsekuensi secara bervariasi. Hal tersebut penting guna mencegah pergeseran makna pemberian konsekuensi dari *reinforcement* menjadi ritual. Kalau pemberian konsekuensi sudah menjadi sesuatu yang ritual, maka daya motivasinya akan sangat berkurang. Ini identik dengan kalau kita makan siang menghadapi menu yang sama hampir setiap hari yang dapat mengakibatkan semakin berkurangnya selera makan kita.

Seorang peserta diskusi mengungkapkan kebijakan yang umum dianut di perusahaan berkaitan dengan penerapan model kafetaria: atasan berwenang menetapkan bentuk konsekuensi bagi bawahannya. Penulis pertama terus terang kurang cocok dengan kebijakan tersebut, sebab bawahan hanya menjadi obyek, bukan subyek, sementara yang paling berkepentingan adalah bawahan. Jadi, sudah seharusnya bawahan diberi kesempatan memilih.

Tapi, bila kewenangan tak/belum bisa/mau dialihkan, maka sang atasan harus bersikap arif dengan mencari tahu

terlebih dahulu kebutuhan dan keinginan bawahan sebelum menetapkan konsekuensi mana yang paling sesuai bagi bawahannya. Caranya bisa dengan menanyakan langsung, memberikan semacam kuesioner, atau mengecek arsip kepegawaian yang bersangkutan.

Dengan sikap tadi, atasan paling tidak telah berupaya untuk menangkap aspirasi bawahan. Upaya ini sangat penting guna mencegah kekecewaan bawahan, karena konsekuensi yang diberikan tak sesuai dengan yang diharapkan. Kekecewaan bawahan terhadap konsekuensi yang diterima dapat sangat mengurangi daya motivasi konsekuensi tersebut.

Akhirnya, pepatah mengatakan "tiada gading yang tak retak", demikian pula dengan modifikasi perilaku berikut RT nya. Empat kritik yang pernah disampaikan adalah sebagai berikut¹¹:

1. Menerapkan konsep modifikasi perilaku dan RT berarti menganggap SDM kurang memiliki intelegensia, sehingga kurang mampu berpikir dan memutuskan apa yang perlu dilakukan. SDM hanya diharapkan untuk melaksanakan kehendak atau keinginan perusahaan (kepatuhan).
2. Menerapkan konsep modifikasi perilaku dan RT identik dengan lebih memfokuskan diri pada motivasi ekstrinsik (motivasi yang berasal dari luar diri seseorang, seperti uang dan pujian) ketimbang motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau berasal dari pekerjaan/tugas yang ia kerjakan). Padahal motivasi yang berkelanjutan adalah yang intrinsik karena mengarah ke komitmen normatif. Makanya sangat dianjurkan agar manajemen perusahaan juga melakukan upaya-upaya ekstra untuk mengembangkan motivasi ekstrinsik menjadi intrinsik, sehingga komitmen normatif dan budaya kondusif dapat benar-benar tercipta.
3. Menerapkan konsep modifikasi perilaku dan RT sama artinya dengan mengurangi kebebasan

11. B. Soetjipto, 1996. Menelaah utang *reinforcement theory*. *Usahawan*, Juli: 42-46.

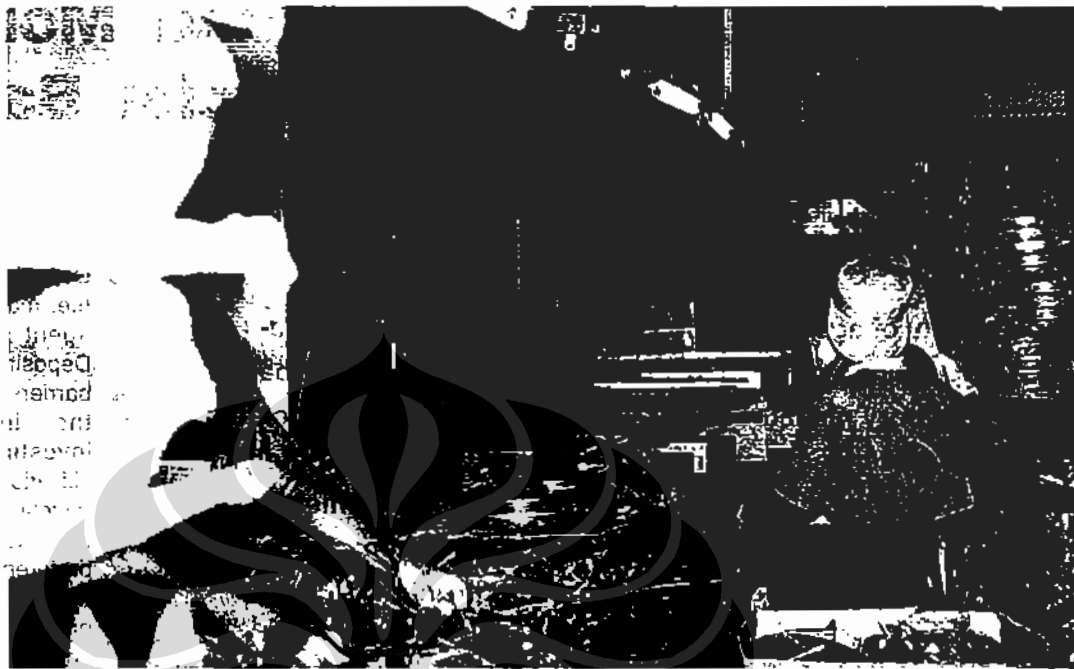
berperilaku bagi SDM, karena perilaku mereka diarahkan melalui pemberian konsekuensi yang menyenangkan/merugikan. SDM tak bisa lagi memilih perilaku (positif) yang mereka sukai.

4. Menerapkan konsep modifikasi perilaku dan RT di pekerjaan yang kompleks dihadang oleh kesulitan dalam merumuskan perilaku yang diharapkan (perilaku positif), sebab seringkali perilaku positif dalam pekerjaan kompleks bersifat situasional sehingga tak bisa diketahui sebelumnya.

Kesulitan yang dimaksud semakin nyata dirasakan dewasa ini karena kian banyak pekerjaan yang meningkat kompleksitasnya berkaitan dengan lingkungan usaha yang semakin tak menentu.

Di samping keempat kritik di atas, diskusi maya di Milis Infotraining juga mengungkapkan beberapa kritik lain dari kacamata tiga teori motivasi. Teori pertama adalah Teori X/Y. Seperti diketahui bahwa McGregor mengelompokkan SDM menjadi dua bagian: penganut Teori X, yaitu mereka harus didorong-dorong supaya mau bekerja dengan baik, dan penganut Teori Y, yaitu mereka yang punya kesadaran penuh untuk bekerja sebaik mungkin¹².

Pertanyaan yang muncul kemudian: apakah konsep modifikasi perilaku dan RT dapat diterapkan bagi SDM yang menganut Teori Y? Bukankah mereka sudah punya kesadaran yang cukup



Kepuasan kerja menumbuhkan motivasi

tinggi, sehingga tak perlu diiming-imingi atau ditakut-takuti lagi dengan segala macam konsekuensi? Memang pada kenyataannya tak ada SDM yang benar-benar menganut Teori Y. Mayoritas SDM berada diantara Teori X dan Teori Y, yang sekaligus mengindikasikan bahwa konsep modifikasi perilaku dan RT tak akan pernah relevan sepenuhnya.

Teori kedua adalah Teori Kebutuhan (Needs). Maslow pernah mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat disusun menjadi sebuah hirarki yang terdiri dari lima tingkatan: *physiological, safety, love, esteem* dan *self-actualization*¹³. Menurut Maslow, seseorang yang telah mencapai tingkatan tertinggi (memiliki kebutuhan self-actualization) berkeinginan untuk menjadi "the best one is capable of becoming."

Keinginan tadi dapat dikatakan merupakan pemotivasi bagi yang bersangkutan. Kalau sudah menjadi pemotivasi, berarti ada atau tidak ada

konsekuensi, pasti akan direalisasikan. Dengan kata lain, konsep modifikasi perilaku dan RT kurang relevan untuk diterapkan bagi mereka yang telah berada di tingkatan *self-actualization*.

Teori ketiga adalah Teori Motivator-Hygiene. Menurut teori ini, pemberian konsekuensi hanya akan menghilangkan ketidakpuasan kerja (*no job dissatisfaction*), karena konsekuensi digolongkan sebagai salah satu faktor *hygiene*¹⁴. Dengan kata lain, pemberian konsekuensi tak akan menciptakan kepuasan kerja. Teori Motivator-Hygiene mengatakan bahwa penciptaan kepuasan kerja membutuhkan faktor-faktor yang disebut *motivator*...

Riset menunjukkan bahwa kepuasan kerjalah yang dapat mendorong terciptanya komitmen (normatif)¹⁵. Kenyataan ini semakin memperjelas pentingnya upaya-upaya (dalam kerangka Teori Motivator-Hygiene, upaya-upaya yang dimaksud adalah menghadirkan motivator) selain pemberian konsekuensi dalam rangka mewujudkan SDM dengan komitmen normatif yang tinggi. **□**

12. D. McGregor, 1960. *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.

13. A. H. Maslow, 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, Juli: 370-395.

14. F. Herzberg, B. Mausner, & B. B. Snyderman, 1959. *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

15. J. E. Mathieu & D. Zajac, 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, September: 171-194.