

MANAGEMENT BY OBJECTIVES : Sistem Kepemimpinan Manajerial

*Dorothea Ririn Indriastuti *)*

ABSTRAK

Management by objective adalah salah satu bagian dari teori berperilaku tentang upaya individu memotivasi dirinya sendiri untuk mencapai tujuan pribadinya sejalan dengan tujuan organisasi. Ada beberapa tahapan dalam menerapkan Management by objective dengan cara yang sederhana dan praktis. Kunci dari system ini adalah eksekutif dan manajer harus membuat suatu set tujuan kinerja yang spesifik.

Kata kunci: perilaku organisasi, kepemimpinan

ABSTRACTS

Management by objective was theory about how people motivate her self to reach her goal in relation to organization goal. That gave steps how to conduct Management by objective with simple action. The key element in this system is the setting of specific performance goals by executives and managers.

Keywords: goal setting theory, leadership

**) Dosen Fakultas Ekonomi UNISRI Surakarta*

PENDAHULUAN

Management By Objective (MBO) mula-mula diperkenalkan oleh Peter Drucker (1954) dan kemudian ditulis dalam artikel oleh McGregor (1957) dan beberapa artikel yang ditulis oleh McConkie (1979), Raia (1974), Chung (1977). Landasan dasar teori MBO adalah *Goal Setting Theory* yang diformulasikan pertama kali oleh Kurt Lewin (1935) dan dikembangkan oleh Locke (1960). *Goal setting Theory* mengakumulasikan eksistensi, kognitif dan emosi individu kedalam suatu tujuan yang ingin dicapainya yang lalu diikuti

dengan aksinya dalam mencapai tujuan tersebut. Individu yang memiliki tujuan merasakan ada tantangan dalam hidupnya dan ini memotivasinya untuk bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Konsep dasar MBO adalah pengembangan dari *goal setting theory*, di mana individu diarahkan untuk mencapai tujuannya sendiri searah dengan tujuan organisasi dan ini melibatkan semua level dalam organisasi. Odiorne (1972) memberikan tahapan bagaimana pelaksanaan MBO, langkah-langkah dalam menjalankan MBO di perusahaan secara praktis.

Pengembangan MBO lebih lanjut dapat diterapkan pada berbagai macam industri/instansi dengan tanpa meninggalkan tahapan dasarnya. Locke (1968) menyatakan sistem MBO ini sebagai trend penting dalam industri :

There are two recent trend in industry. One is motivational program called *Zero Defects*. The purpose of program is basically to reduce error in workmanship by persuading worker to adopt higher goals with regard to quality. A second major trend is called *Management By Objectives*. The key element in this system is the setting of specific performance goals by executives and managers.

Dalam pembahasan ini akan dibahas bagaimana pemikiran Odiorne (1972) dalam menjelaskan proses dalam melaksanakan MBO. Dengan melihat bagaimana sistem-sistem sebelumnya bermunculan dan melatar belakangi munculnya MBO sebagai sarana yang efektif dalam mengembangkan individu dan organisasi.

GAMBARAN RINGKAS

Odiorne memulai tulisannya dengan memberikan gambaran berkembangnya ideologi ekonomi, yang dimulai oleh pandangan tentang kapitalisme. Di mana kapitalisme lama dari Adam Smith (abad 19) yang sering disebut sebagai *administered capitalism* telah berlalu. Beberapa pelaku bisnis saat itu mulai mengakomodasi sendiri

bentuk baru organisasi ekonomi. Mereka mempertanyakan bagaimana seorang muda bisa sukses menjadi manajer dan mengelola organisasi bisnisnya. Pertanyaan yang muncul adalah apa yang menyebabkan mereka sukses? Ada model Horatio Alger yang menyatakan bahwa sukses anak muda diperoleh dari bawah. Saat mereka yang semula miskin, kemudian bekerja keras memasuki tahapan-tahapan sulit hingga memperoleh kesuksesan dan membangun kerajaan bisnisnya, hingga menjadi kerajaan bisnis keluarga. Solidaritas keluarga inilah yang kemudian pada kenyataannya menjadi imej kesuksesan di Amerika. Manajer perusahaan baru yang lepas dari “kapitalisme keluarga” jarang berperilaku secara natural, mereka sering hanya meniru atasannya saja. Manajer bisa sukses disebabkan karena asosiasi dari banyak kinerja dalam perusahaan dan jarang yang berasal dari individu itu sendiri (*off the job*).

Josep Schumpeter adalah pencetus kapitalisme baru yang memberi aspek produktivitas, yang membawa pada pertumbuhan ekonomi. Formula ini membentuk *leader* yang sukses dimana *leader* harus kreatif beradaptasi, berkualitas dan mengatasi berbagai situasi dan kondisi pengikutnya. Situasi persaingan yang berkembang sejalan dengan sistem kapitalis mendorong *leader* untuk bisa mengidentifikasi persaingan, mempertajam bisnis, menyiapkan program untuk mencapai target dan bereaksi dengan

cepat mengatasi persingan yang timbul.

Keynes memberikan pandangan baru tentang kapitalisme. Bahwa akar permasalahan yang timbul dalam kapitalis adalah tabungan. Karena saat itu orang berlomba membelanjakan uangnya sehingga menyebabkan pertumbuhan ekonomi tak terkontrol. Menurut Keynes, kesehatan ekonomi adalah meningkatnya pendapatan nasional dan tercapai *full employment*.

Alternatif yang disarankan oleh Schumpeter adalah perlunya ada keseimbangan antara tabungan dan investasi dengan konsumsi. Kapitalisme baru adalah tahap evolusi dimana kapitalisme akan tumbuh cepat dan bermanfaat dari sebelumnya. Proses ini disebut "*creative destructive*" karena kapitalisme adalah "bentuk baru dari perubahan ekonomi".

Polanyi mengkritik Schumpeter, bahwa ekonomi murni akan *colaps* karena gagal dalam menyeimbangkan sistem kekuasaan, standar keuangan internasional dan pasar persaingan bebas. Marx juga menyatakan bahwa kapitalis menyebabkan krisis bisnis dimana perusahaan kecil akan kalah bersaing dengan perusahaan besar. Ia kemudian mengembangkan ekonomi sosialis. Yang kemudian berkembang menjadi ideologi negara.

Douglas McGregor memberikan peran *leadership* dalam membentuk organisasi ekonomi yang efektif. *Leadership* adalah suatu hubungan, lebih dari sekedar antar satu orang tetapi juga kerja bersama

antar ketua (simbolik) dengan pengikutnya. Ada tiga kekuatan yang mendorong munculnya *leader* yaitu seleksi kualitas, pelatihan ilmu manajemen dan perubahan lingkungan yang cepat. Dasar-dasar yang dikembangkan oleh McGregor ini mendorong munculnya berbagai sistem bagi *leader* agar lebih efektif mengelola organisasi.

Sistem Management by Objective (MBO)–Paradigma baru dalam manajemen

Menurut Odiorne, sistem MBO adalah suatu aturan, rangkaian prosedur atau set metode pengelolaan. McConkie (1979) mendefinisikan MBO sebagai :

A managerial process whereby organizational purposes are diagnosed and met by joining superiors and subordinates in the pursuit of mutually agreed goals and objectives. Which are specific, measurable, time bounded, and joined to an action plan, progress and goal attainment are measured and monitored in appraisal sessions which center on mutually determined objective standard of performance.

Kerangka konseptual sistem MBO :

1. Struktur dasar organisasi adalah hirarki dimana setiap struktur bekerja dan menjadikannya penting dan adanya keterlibatan personal dalam hirarki.
2. MBO memberi pemeliharaan dan pertumbuhan organisasi, karena

- diharapkan setiap orang terlibat. Untuk itu dituntut *leader* yang memiliki kemampuan ahli lebih dari sekedar kepribadiannya saja.
3. Sebagai sistem, MBO khusus diaplikasikan untuk karyawan profesional dan manajerial, bisa juga supervisor dan staf. Sistem yang sama bisa dilakukan pada bawahan tetapi standar dan metode pengukurannya berbeda.
 4. MBO membantu masalah sulit para manajer dan profesional.

Sistem MBO adalah proses dimana superior dan subordinat manajer organisasi bersama-sama mengidentifikasi tujuan, menentukan tanggung jawab masing-masing orang, memberi pengukuran yang dapat menuntun dalam mengoperasikan unit dan memberi kontribusi pada masing-masing orang. Efek MBO adalah pada hasil yang bisa dilihat seperti meningkatnya profit, pertumbuhan biaya rendah dan peningkatan pendapatan. Hasil yang tidak kelihatan adalah kerja menjadi efektif, meningkatkan moral karyawan, banyak karyawan dipromosikan, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Pengelolaan atau Manajemen adalah fungsi/aktifitas yang mempengaruhi kinerja organisasi secara total. Dalam sistem MBO dibutuhkan *leader* yang memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengintegrasikan semua tujuan yang ingin dicapai baik tujuan individu maupun tujuan organisasi sehingga diperoleh hasil yang optimal. Ada tiga hal yang merupakan sumber

pengetahuan manajemen yaitu : meniru pimpinan sebelumnya, berfikir situasional, mempelajari perilaku individu melalui berbagai *behavior science* seperti : psikologi, ekonomi, sosiologi, antropologi dan etika.

MBO menggunakan berbagai kriteria pendekatan sistematis untuk pekerjaan manajer. MBO memberikan jawaban cakupan kontrol, berapa orang yang bisa *dimanage*. MBO menentukan jenis orang di mana manajer bisa memanfaatkan pengetahuannya.

Menurut Odiorne, tempat untuk memulai menerapkan sistem MBO adalah pada pimpinan puncak dalam organisasi dimana sistem MBO akan dimulai. Proses *installing system* MBO melalui beberapa fase: pertama, mengenal pimpinan puncak dan eksekutif kunci. Kedua, mengikuti segala keputusan untuk *install* sistem ini. Ketiga, menerapkan metode *setting* tujuan pada setiap unit. Keempat, melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan seperti sistem gaji, bonus dan pendelegasian tanggung jawab.

Beberapa manager modern menilai profit sebagai ukuran kinerja korporat. Sebagai sistem, MBO memiliki sasaran untuk tiap-tiap level organisasi. Dalam struktur organisasi MBO tiap-tiap level memiliki sasaran sendiri dengan ukuran kinerja yang berbeda. Pengukuran didasarkan pada hasil yang telah dicapai dan harus konsisten dengan keseluruhan hasil perusahaan.

Prinsip dalam penerapan tujuan adalah suatu tujuan dengan kinerja tinggi dibutuhkan di setiap area tanggung jawab dan setiap posisi di mana kinerja dan hasil secara langsung dan vital mempengaruhi kontribusi orang dalam organisasi. Pengukuran kinerja pada kondisi rutin adalah pada *minimum standard* untuk jabatan yang dipegang. Problem yang tidak diharapkan sering muncul disetiap pekerjaan karena perubahan lingkungan, perubahan permintaan konsumen, kesalahan manusia, takdir Tuhan dan sebagainya. Untuk mengantisipasinya harus sesegera mungkin menginvestigasi *complain* konsumen, meminta bantuan kantor pusat, menginvestigasi kecelakaan yang terjadi agar tidak terulang kesalahan yang sama.

Besarnya persentase yang tidak bisa diramalkan menunjukkan indikasi adanya tenggang antara perencanaan dengan beberapa perencanaan untuk masa yang akan datang.

Odiorne memberikan masukan pentingnya *creativity* dalam menjalankan tugas dalam mencapai tujuan. Perbaikan dan inovasi menciptakan metode baru yang kreatif yang mendorong perubahan yang lebih baik dalam organisasi. Ada dua kategori *creative goal setting*: *Extrinsic creativity* (ide baru dari luar, misalnya: riset, metode management baru dari luar) dan *intrinsic creativity* (penemuan, kombinasi cara yang digunakan untuk menghasilkan output yang lebih baik dan efektif). Selain itu organisasi juga harus menciptakan

upaya untuk pengembangan tujuan pribadi.

Lingkungan kerja individu adalah variabel penting yang mempengaruhi pengembangan individu. Orang yang sukses adalah orang yang memiliki sasaran yang dapat mendorongnya dan mampu menarik orang lain. Kesuksesan adalah kombinasi *leader*, *follower* dan situasi. Pengembangan personal bisa dilakukan dengan kursus atau training yang dilakukan perusahaan. Tujuan pengembangan personal adalah meningkatkan pengetahuan, sikap dan *skill* individu dalam organisasi.

MBO bekerja secara Otokratik/*top down goal setting*. Orientasi yang tinggi pada tujuan sejalan dengan antusiasme *leader*, pemberian *reward* dan membawa sejumlah individu dalam organisasi yang terlibat sehingga memberikan hasil yang menguntungkan.

Peran partisipasi dalam meningkatkan produktivitas memberi beban tinggi pada nilai-nilai (seperti kekuasaan dan demokrasi, etik dan norma lebih berperan daripada *science*).

Berkaitan dengan administrasi penggajian, penerapan pada MBO adalah administrasi penggajian sebagai suatu insentif. Di mana jika terjadi peningkatan kesuksesan ekonomi perusahaan, *salary* juga meningkat dan distribusi pendapatan bervariasi tergantung kepentingan *top management* yang hasilnya relatif tergantung hasil yang diperoleh. Pendapatan meningkat berdasarkan dua hal yaitu *formal job*

evaluation dan penilaian kinerja. Proses administrasi penggajian ditentukan berdasarkan *person* yang bekerja, *job* deskripsi untuk tiap-tiap posisi, pendapatan relatif untuk tiap-tiap job (*job grade*), selain itu *labor grade* juga harus sesuai dengan penggajian yang sesuai dengan kondisi pasar untuk berbagai variasi pekerjaan.

Dalam melakukan penilaian, sistem penilaian yang harus dikembangkan *management* adalah menentukan standar perilaku sebagai acuan tindakan dimasa yang akan datang, dan jika terjadi kesalahan, *feed back* harus secara serius dan sesegera mungkin dilakukan.

Berbagai kendala yang mungkin dihadapi dinyatakan oleh Odiome sebagai berikut : 1) bagaimana memotivasi orang agar produktif dan kreatif karena uang (gaji) tidak selalu dapat memotivasi, 2) tidak mungkin bagi orang untuk secara terus menerus menjaga motivasinya agar tetap, 3) pada kondisi *full employment* dan *prosperity*, berikan motivasi negatif karena orang takut kehilangan pekerjaan, 4) hukuman/imbalan tidak bisa secara penuh memotivasi orang. Penilaian memberi motivasi positif karena subordinat menjadi tahu bagaimana kinerjanya dinilai dan memberikan standar bagaimana kinerja yang baik atau buruk. Penilaian akan bermanfaat jika penilaian diidentifikasi berdasarkan *job*, sistem penilaiannya sederhana, dan orang yang dipilih sebagai *leader* harus memahami aturan yang

benar dan berorientasi pada kualitas manusia.

Sistem MBO juga mendorong pada pengembangan karyawan yang potensial. Faktor-faktor untuk menilai potensi karyawan adalah dengan melihat kinerja *job* orang tersebut sekarang dan sebelumnya, kecerdasan dan sikap, minat dan keinginannya, kemungkinan untuk menjadi kandidat, kemungkinan memperoleh kesempatan promosi dan kualifikasi individu. Beberapa standard kinerja yang bisa dilakukan adalah pengukuran orang dengan daftar niat pribadi, *man to man ranking*, *master scale* dan sebagainya.

TINJAUAN KRITIS

MBO pada dasarnya adalah berkenaan dengan penetapan prosedur-prosedur formal atau semi formal, yang dimulai dengan penetapan tujuan dan dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan. Gagasan dasar MBO adalah bahwa MBO merupakan proses partisipatif, yang secara aktif melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi.

Esensi sistem MBO terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja bersama, penentuan bidang tanggung jawab utama setiap individu yang dirumuskan secara jelas dalam bentuk hasil/sasaran yang dapat diukur dan yang diharapkan bersama. Penggunaan ukuran-ukuran tersebut sebagai pedoman pengoperasian satuan-satuan kerja

serta penilaian sumbangan masing-masing anggota.

Dilain pihak, dalam MBO perencanaan efektif tergantung pada penentuan tujuan setiap manajer yang diterapkan terutama sebagai fungsinya dalam organisasi. Setiap tujuan manajer juga harus menyumbang kepada tujuan manajemen yang lebih tinggi dan organisasi secara keseluruhan. Dengan cara ini para manajer akan memahami lebih baik tujuan organisasi yang lebih luas dan hubungan tujuan khusus mereka sendiri dengan gambaran organisasi secara keseluruhan.

Sukses penerapan MBO terutama didasarkan pada dua hipotesis. Pertama, bila seseorang melekat secara kuat pada suatu tujuan, dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih banyak untuk meraihnya dibanding bila seseorang tidak terikat dengan tujuan. Kedua, jika seseorang memperkirakan sesuatu terjadi dia akan melakukan apa saja untuk membuatnya terjadi. Hipotesa ini menjelaskan mengapa metode MBO sangat sukses dalam praktek manajemen. Beberapa teori motivasi dan kepemimpinan seperti teori kebutuhan aktualisasi diri Maslow, Teori Y dari McGregor, teori faktor-faktor motivasi dari Herzberg dan teori kebutuhan berprestasi dari McClelland juga mendasari sukses penerapan MBO.

MBO juga didasarkan pada konsep bahwa orang lebih menyukai dinilai menurut kriteria yang realistis yang mereka terima dan standar yang

dipandang dapat dicapai. Atas dasar metode ini individu berpartisipasi dalam penentuan tujuan dan identifikasi kriteria yang akan digunakan untuk menilai mereka.

Elemen kunci dalam MBO adalah: penetapan tujuan, bekerja untuk mencapai tujuan dan penilaian kinerja (Wikstrom, 1968).

Sedangkan tahapan dasar metode MBO adalah :

1. Manajer pada tiap-tiap level organisasi bekerja sama dengan subordinat menentukan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk jangka waktu tertentu.
2. Subordinat membuat perencanaan kegiatan dan membicarakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Perencanaan ini dimungkinkan untuk direvisi/tidak direvisi oleh superior. Jika sudah disetujui maka tujuan dan perencanaan kegiatan ini mulai dilaksanakan dan menjadi panduan perilaku tenaga kerja.
3. Penilaian kinerja oleh superior dan subordinat untuk mengetahui pelaksanaan tujuan dan kegiatan pada jangka waktu tertentu.
4. Penentuan tujuan baru oleh superior dan subordinat untuk periode waktu pelaksanaan yang akan datang (Odiorne, 1972).

Pada intinya penerapan MBO yang efektif mengandung hal pokok berikut :1)Komitmen pada program, b) Penetapan tujuan superior, c) Penetapan tujuan subordinat, d) Partisipasi, e) Otonomi dalam implementasi, f) Peninjauan kembali kinerja/hasil.

Sejalan dengan Odiorne untuk bisa mencapai hasil penerapan metode MBO yang efektif diperlukan persiapan dan tahapan berikut: 1) Perlu mendidik dan melatih manajer, 2) Merumuskan tujuan dengan jelas, tujuan umum dan khusus, 3) Adanya komitmen manajemen secara kontinyu, 4) Membuat umpan balik yang efektif, 5) Mendorong partisipasi seluruh level karyawan dalam organisasi. (Robbins, S.P.,1998).

Manfaat yang diperoleh dari penerapan MBO adalah mengurangi pemborosan waktu, biaya dan tenaga, mengurangi konflik antara superior dan subordinat karena adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab, memperbaiki kinerja karyawan dan membuat organisasi lebih efektif, memperbaiki moral karyawan dan kualitas dalam bekerja. (Luthans, F., 1995)

Sedangkan beberapa kelemahan dan batasan MBO adalah: 1) Sistem ini cocok pada kinerja pada *job* sekarang. Penilaian kinerja yang dilakukan sering mengambil sebagian saja kegiatan karyawan pada periode waktu tertentu. 2)Sistem ini menuntut manajemen puncak ikut bekerja sama membangun standar yang mendorong bekerja dengan baik. 3)Manajer puncak harus menyadari batasan yang ada dan kemungkinan takdir Tuhan yang menghambat pelaksanaan tujuan yang sudah direncanakan. 4)Permasalahan sering memburuk. 5) Adanya konflik berkaitan dengan kreativitas individu

dalam implementasi (Ivancevich and Matteson, 1999).

Beberapa penemuan berkaitan dengan riset yang dilakukan oleh beberapa peneliti memberikan hasil sebagai berikut :

- *The Goal Setting Process:* Tujuan yang sulit memberikan dorongan positif dalam pelaksanaan program bagi subordinat manajer. Semakin jelas dan penting suatu tujuan semakin memberi dorongan positif bagi subordinat manajer. Peningkatan tujuan tidak secara signifikan berkaitan dengan kesuksesan metode MBO (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1994).
- *The Review Process:* Frekuensi feedback yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja. Persepsi yang kuat pada supervisor memberikan dorongan positif bagi pelaksanaan program. Keahlian Supervisor yang berkaitan dengan kejelasan tugas, tujuan yang sulit, frekuensi penilaian kinerja meningkatkan efektivitas MBO. (Miner, p.191)

KESIMPULAN

Dari uraian diatas jelaslah bahwa MBO mempunyai manfaat tidak hanya bagi organisasi tetapi juga bagi individu secara perseorangan. Bagi individu MBO meningkatkan keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan organisasi. Mereka merasa dihargai

dan dibutuhkan. Selain itu mereka bisa dievaluasi, tidak dalam hal-hal pribadi atau prasangka tetapi dari kinerja yang telah dihasilkan. Bagi organisasi, MBO memudahkan dalam koordinasi, komunikasi lancar sehingga memudahkan dalam mencapai tujuan selain itu tercapai kesatuan organisasi yang tinggi.

Tetapi tentu saja MBO tidak bisa memecahkan seluruh masalah. Ada hal-hal yang sulit menyangkut penggajian dan promosi. Jika Odiorne menyarankan penggajian sebagai insentif dimungkinkan tidak semua orang akan termotivasi karena kepuasan tidak selalu berkaitan dengan uang. Penulis setuju dengan adanya sistem penggajian berdasarkan *job grade* dengan kriteria kinerja tertentu. Selain itu perlu juga peninjauan gaji disesuaikan dengan penggajian pada pasar kerja. Sehingga karyawan tidak berfikir untuk berpindah kerja untuk mencari gaji yang lebih besar. Sistem promosi juga harus dipertimbangkan agar orang tetap bisa mengembangkan kariernya di organisasi sehingga kepuasan *self achievement* juga tercapai.

Pada dasarnya MBO memberikan manfaat besar bagi organisasi dan pengembangan individu. Partisipasi seluruh anggota dibutuhkan agar tercapai tujuan individu dan tujuan organisasi secara lebih efektif. Namun untuk tercapainya hal tersebut beberapa tahapan harus dapat dilaksanakan dengan baik agar diperoleh hasil yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Astley, W.G., & Sachdeva, P.S. 1984. *Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis*. Academy of Management Review. vol. 9. no. 1: 104 – 113.
- Campbell, J. F. 1977. *On The Nature of Organizational Effectiveness*. 13-55
- Gibson, Ivancevich, Donnelly,. 1994. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Eight edition. Illinois, Richard D. Irwin Inc
- Hickson, et al, 1971; *A Strategic Contingencies' Theory of Intra Organizational Power*, Administrative Science Quarterly, vol 16, no 2, pp. 216 - 227.
- Ivancevich, J.M and Matteson, M.T., 1999. *Organizational Behavior and Management*. Fifth Edition. Irwin McGraw Hill Company.
- Luthans, F., 1995. *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw Hill Inc. New York.
- McConkie,. 1979. *Organizational Behavior*. Academy of Management Review, Vol. 3.

- Miner, J. B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Illinois. The Dryden Press.
- Odiorne, G. S. 1972. *Management By Objectives: A System of Managerial Leadership*. Michigan. Pitman Publishing.
- Organ, D.W.,1987. *The Applied Psychology of Work Behavior*. Business Publication Inc.
- Pfeffer, J. 1981. *Power in Organizations*. Massachusetts. Ballinger Publishing Company.
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organization Theory*, Massachusetts. Pitman Publishing.
- Robbins, S.P.,1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Eight Edition. Prentice Hall International Inc
- Staw, B.M.,1991. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Macmilan Publishing Company. New York.
- Wikstrom, J.1968. *Management by Objective*. Pitman Publishing.