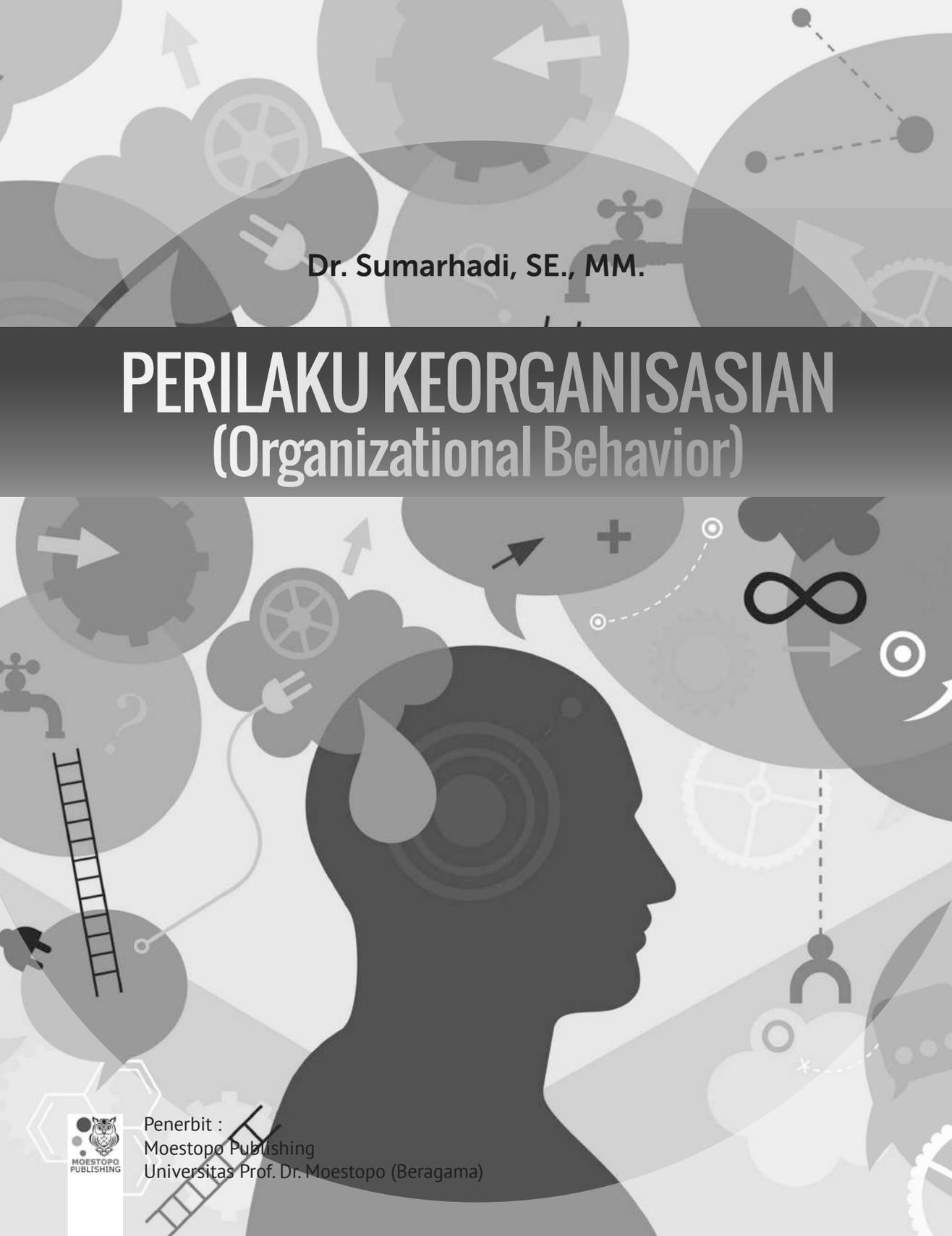


Dr. Sumarhadi, SE., MM.

PERILAKU KEORGANISASIAN (Organizational Behavior)



Penerbit :
Moestopo Publishing
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)



Dr. Sumarhadi, SE., MM.

PERILAKU KEORGANISASIAN (Organizational Behavior)



Penerbit :
Moestopo Publishing
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

HAK CIPTA DILINDUNGI
UNDANG-UNDANG
DILARANG MENGUTIP ATAU
MEMPERBANYAK SEBAGIAN
ATAU KESELURUHAN ISI
BUKU TANPA IZIN DARI
PENERBIT

PERILAKU KEORGANISASIAN (Organizational Behavior)

EDISI PERTAMA TAHUN 2020

Penulis :

Dr. Sumarhadi, SE., MM.

Penerbit :

Moestopo Publishing

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

No. ISBN : 978-623-97355-0-0

DAFTAR ISI

KOMUNIKASI	001
Apa Kominikasi Itu ?	001
Fungsi Komunikasi	001
Proses Komunikasi	003
Suatu Model Komunikasi	003
Kegelisahan Komunikasi	007
Hal-Hal Mendasar Dalam Komunikasi	008
Arah Komunikasi	008
Jaringan Formal dan Informal	010
Komunikasi Nonverbal	013
Pilihan Saluran Komunikasi	014
Penghalang Komunikasi Efektif	015
KEPEMIMPINAN	018
Apakah Kepemimpinan Itu?	018
Definisi Kepemimpinan (Menurut Stephen P. Robbins)	020
Transisi Teori Kepemimpinan	020
Ringkasan Dari Teori Perilaku	028
TEORI SITUASIONAL HERSEY DAN BLANCHARD	035
TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA	037
TEORI JALUR-TUJUAN	039
MODEL PARTISIPASI-PEMIMPIN	043
KADANGKALA KEPEMIMPINAN TIDAK RELEVAN	046
MENCARI DASAR BERSAMA APA ARTI TEORI-TEORI “KEPEMIMPINAN” ITU ?	048
PENDEKATAN TERBARU TERHADAP KEPEMIMPINAN	053

TEORI ATRIBUSI	053
TEORI KEPEMIMPINAN KARISMATIK	055
KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL LAWAN TRANSFORMASIONAL.....	058
ISU-ISU KONTEMPORER DALAM KEPEMIMPINAN	060
KELAMIN: APAKAH PRIA DAN WANITA MEMIMPIN SECARA BERBEDA ?	060
MEMIMPIN LEWAT PEMBERIAN KUASA	061
BAGAIMANA DENGAN KEPENGIKUTAN ?	062
KEKUASAAN DAN POLITIK.....	064
DEFINISI KEKUASAAN	064
MEMBANDINGKAN KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN.....	065
DASAR-DASAR KEKUASAAN	066
KEKUASAAN PAKSAAN	066
KEKUASAAN IMBALAN.....	067
KEKUASAAN SAH	068
KEKUASAAN PAKAR	068
KEKUASAAN RUJUKAN.....	068
KETERGANTUNGAN : KUNCI MENUJU KEKUASAAN	069
POSTULAT KETERGANTUNGAN UMUM.....	069
APA YANG MENCIPTAKAN KETERGANTUNGAN ?	070
MENGIDENTIFIKASI DI MANA KEKUASAAN ITU.....	074
KONFLIK, PERUNDINGAN DAN PERILAKU ANTAR KELOMPOK.....	076
DEFINISI KONFLIK	076
TRANSISI DALAM PIKIRAN KONFLIK.....	076
PANDANGAN TRADISIONAL.....	077
PANDANGAN HUBUNGAN MANUSIA	078
PANDANGAN INTERAKSIONIS.....	078
KONFLIK FUNGSIONAL LAWAN DISFUNGSIONAL	079

PROSES KONFLIK.....	080
Tahap I : OPOSISI ATAU KETIDAK-COCOKAN	080
Tahap II : KOGNISI DAN PERSONALISASI	083
Tagap III: M A K S U D	084
Tahap IV : P E R I L A K U	087
Tahap V : H A S I L	090
PERUNDINGAN	094
STRATEGI TAWAR-MENAWAR	094
PROSES PERUNDINGAN	097
ISU DALAM PERUNDINGAN	100
Bias Pengambilan Keputusan	100
Peran Ciri Kepribadian dalam Perundingan	101
Perbedaan Budaya dalam Perundingan	102
Perbedaan Budaya dalam Perundingan	102
HUBUNGAN ANTAR KELOMPOK.....	105
FAKTOR YANG MEMPENGARUHI HUBUNGAN ANTAR KELOMPOK.....	105
Ketidakpastian Tugas	107
Waktu dan Orientasi Tujuan	108
METODE UNTUK MENGELOLA HUBUNGAN ANTAR-KELOMPOK.....	109
Aturan dan Prosedur	109
Hierarki	109
Perencanaan.....	110
Peran Pengubung	111

Satuan Tugas.....	112
T i m	112
 RINGKASAN DAN IMPLIKASI BAGI PARA MANAJER	 113
 DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI.....	 118
 APAKAH STRUKTUR ORGANISASI ITU ?	 118
SPELIALISASI KERJA.....	118
DEPARTEMENTALISASI.....	120
RANTAI KOMANDO	124
RENTANG KENDALI	125
SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI.....	127
FORMALISASI.....	128
DESAIN ORGANISASI YANG BIASA	129
STRUKTUR SEDERHANA.....	129
BIROKRASI	130
STRUKTUR MATRIKS	132
PILIHAN DESAIN BARU.....	135
STRUKTUR TIM	135
ORGANISASI VIRTUAL.....	136
ORGANISASI TANPA TAPAL-BATAS.....	138
ORGANISASI FEMINIM.....	140
MENGAPE STRUKTUR-STRUKTUR BERBEDA ?.....	142
STRATEGI	143
UKURAN ORGANISASI.....	144
TEKNOLOGI.....	146
LINGKUNGAN	147

RANCANGAN ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN	150
RINGKASAN DAN IMPLIKASI BAGI PARA MANAJER	153
TEKNOLOGI, RANCANGAN KERJA, DAN STRES	157
TEKNOLOGI DI TEMPAT KERJA	157
KUALITAS DAN PROSES PERBAIKAN SINAMBUNG	158
MEREKAYASA-ULANG PROSES KERJA.....	161
DESAIN KERJA.....	167
Teori Karakteristik Tugas	167
PENGERTIAN STRES	170
MEMAHAMI STRES DAN KONSEKUENSINYA.....	171
MENGELOLA STRES.....	172
DAFTAR PERPUSTAKAAN	173

KOMUNIKASI

Apa Komunikasi Itu ?

Komunikasi – merupakan penstranferan dan pemahaman makna.

Fungsi Komunikasi

Terdapat empat fungsi utama komunikasi di dalam kelompok atau organisasi, yakni: Kendali (kontrol/pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

- **Fungsi Pengendalian**

- Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara.
- Berdasar hirarki wewenang dan garis panduan formal, setiap karyawan dapat mengkomunikasikan keluhan mereka berkenaan dengan pekerjaan kepada atasannya. Ini merupakan fungsi kontrol.
- Komunikasi informal, juga mengendalikan perilaku. Misalnya jika seorang karyawan melecehkan seorang anggota memproduksi terlalu banyak (dan menyebabkan yang lain-lain tampak buruk), mereka sebenarnya telah berkomunikasi secara informal, dan juga mengendalikan perilaku anggota itu.

- **Fungsi Motivasi**

- Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka berkerja baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika dibawah standar.
- Berkaitan dengan - *teori penentuan tujuan* – komunikasi diperlukan untuk:
 - Pembentukan tujuan spesifik.
 - Umpan baik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan
 - dorongan dari perilaku yang diinginkan.

- **Fungsi Pengungkapan Emosional**

- Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial.
- Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota mengungkapkan kekecewaannya atau rasa puas mereka.
- Jadi, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

- **Fungsi Informasi**

- Komunikasi berhubungan dengan perannya mempermudah pengambilan-keputusan.

- Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data untuk mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif.

Pada dasarnya, tidak satupun dari keempat fungsi tersebut menunjukkan satu lebih penting dari yang lain. Agar berkinerja efektif, maka:

- Kelompok itu harus mempertahankan beberapa ragam kontrol terhadap anggotanya.
- Merangsang para anggota untuk berkinerja.
- Menyediakan sarana untuk mengungkapkan emosi, dan
- mengambil pilihan keputusan.

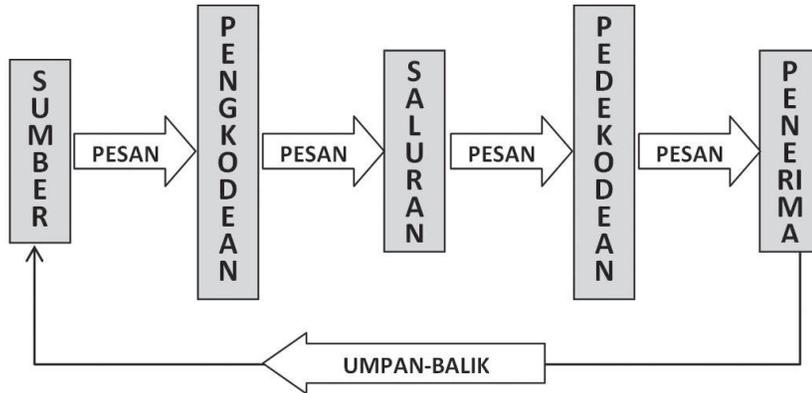
Selain itu, kita dapat mengandaikan bahwa hampir semua interaksi komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok atau organisasi, menjalankan satu atau lebih dari keempat fungsi komunikasi tersebut.

Proses Komunikasi

Komunikasi dapat digambarkan sebagai suatu proses atau aliran, dan masalah komunikasi timbul bila ada penyimpangan atau rintangan dalam aliran tersebut.

Suatu Model Komunikasi

Sebelum komunikasi dapat terjadi, perlu diungkapkan suatu maksud sebagai pesan untuk disampaikan. Model proses komunikasi dapat dilihat dalam Gambar 11 berikut ini.



Gambar 11 : Model Proses Komunikasi.

Model komunikasi terdiri dari tujuh bagian, yaitu : (1) Sumber komunikasi. (2) Pengkodean. (3) Pesan. (4) Saluran. (5) Pengkodean. (6) Penerima, dan (7) Umpan-balik.

Proses komunikasi merupakan langkah-langkah antara satu sumber dan penerima yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna.

Pengkodean (*encodeng*) merupakan perubahan suatu pesan komunikasi menjadi bentuk simbolik.

- **Sumber:**

Sumber – mengawali suatu pesan – **pengkodean** – suatu pikiran. Terdapat empat kondisi yang mempengaruhi pesan terkode, yakni: **Ketrampilan; Sikap; Pengetahuan; dan Sistem sosial-budaya.**

- Sukses komunikatif total dari seseorang mencakup **keterampilan** bicara, membaca, mendengarkan, dan juga penalaran.

- **Sikap** mempengaruhi perilaku. Komunikasi kita dipengaruhi oleh sikap-sikap seperti - mempertahankan gagasan-gagasan yang kita cenderung mengenai sejumlah topik.
- **Pengetahuan** merintangi kegiatan komunikatif. Kita tidak dapat mengkomunikasikan sesuatu yang tidak kita ketahui, dan jika pengetahuan kita terlalu luas, penerima akan sulit memahami pesan kita.
- **Sistem sosial-budaya** yang ada, (misl, nilai-nilai, dan bagian-bagian dari budaya), berperan dalam mempengaruhi kita sebagai sumber yang komunikatif.

- **Pesan:**

Pesan – merupakan apa yang dikomunikasikan. Yakni suatu produk fisik dari suatu sumber (seperti, tulisan, lukisan, isyarat (gezture), gerakan lengan, gerakan pada wajah kita, dan sejenisnya).

Pesan kita dipengaruhi oleh kode atau kelompok simbol yang kita gunakan untuk mentransfer makna, isi pesan itu sendiri, dan keputusan yang kita ambil dalam memilih dan menata-baik kode maupun isi.

- **Saluran (*channel*):**

Saluran – adalah medium lewat mana suatu pesan komunikasi berjalan. Medium dipilih oleh sumber, yang harus memilih saluran mana yang formal dan informal.

- Saluran formal ditetapkan oleh organisasi, dan saluran inilah yang meneruskan pesan mengenai kegiatan anggota yang bertalian dengan pekerjaan.

- Secara tradisional saluran mengikuti jaringan otoritas di dalam organisasi.
- Saluran informal organisasi biasanya digunakan untuk menyampaikan pesan pribadi atau sosial.

- **Pendekodean:**

Pengkodean – adalah penerjemahan-ulang pesan komunikasi seorang pengirim.

- Sebelum pesan dapat diterima, simbol-simbol harus diterjemahkan ke dalam suatu program yang dapat dipahami oleh si penerima.
- Pendekodean ini juga dibatasi oleh keterampilan, sikap, pengetahuan, dan sistem sosial-budaya dari si penerima.
- Keterampilan, sikap, pengetahuan, dan sistem sosial-budaya ini tidak hanya mempengaruhi kemampuan menerima, tetapi juga mengirim.

- **Umpan-balik:**

Umpan-balik – merupakan hubungan akhir dalam proses komunikasi; mengembalikan pesan ke dalam sistem guna memeriksa kesalah-pahaman.

- Jika sumber komunikasi mengkodekan pesan yang ia kodekan, jika pesan itu dikembalikan ke dalam sistemnya, maka kita memperoleh umpan-balik.
- Umpan balik merupakan pengecekan mengenai berapa sukseskah kita mentransfer pesan kita seperti dimaksudkan semula. Umpan-balik menentukan apakah pesan itu telah dipahami.

Sumber Distorsi

- Kebanyakan dari tujuh komponen proses komunikasi, justru berpotensi sebagai sumber distorsi, dan oleh karenanya tepat menimpa tujuan berkomunikasi.
- Sumber distorsi, menjelaskan mengapa pesan yang didekodekan oleh penerima jarang merupakan pesan yang persis diinginkan oleh pengirim. Jika pengkodean dilakukan dengan sembrono, maka pesan yang didekodekan oleh penerima akan terdistorsi.
- Pesan itu sendiri juga sebagai sumber distorsi. Pilihan simbol-simbol dan kekaburan isi pesan sering merupakan masalah.
- Demikian halnya dengan saluran. Jika saluran yang dipilih jelek, juga dapat mendistorsi suatu komunikasi. Penerima merupakan sumber distorsi yang potensial.
- Prasangka, pengetahuan, keterampilan memahami, rentang perhatian, dan kepeduliannya dalam pendekodean, merupakan faktor yang dapat menghasilkan penafsiran pesan yang berbeda dari yang dibayangkan si pengirim.

Kegelisahan Komunikasi

Kegelisahan komunikasi merupakan ketegangan dan kece masan yang tidak pada tempatnya, dalam komunikasi lisan, komunikasi tulisan, atau keduanya.

- Orang yang merasa cemas (pencemas) berkomunikasi lisan akan merasa luar biasa sulit untuk berbicara dengan orang-orang lain secara tatap muka atau menjadi sangat gelisah bila harus menggunakan telephon. Akibatnya, ia mengandalkan bentuk lain misalnya surat atau memo.

- Studi-studi memperagakan bahwa, pencemas komunikasi lisan cenderung menghindari situasi yang menuntut mereka terlibat dalam komunikasi lisan.
- Pekerjaan membutuhkan sesuatu komunikasi lisan, sehingga yang perlu diperhatikan adalah bahwa “pencemas komunikasi-lisan-tinggi” , mendistorsi tuntutan komunikasi dari pekerjaan mereka, agar meminimalkan kebutuhan akan komunikasi.
- Jadi, akan kita dapati bahwa akan adanya sekelompok orang dalam organisasi yang sama-sekali membatasi komunikasi lisan mereka dan merasionalisasikan – praktik – ini dengan meyakinkan diri sendiri, bahwa lebih banyak komunikasi tidaklah perlu untuk menjalankan tugas mereka secara efektif.

Hal-Hal Mendasar Dalam Komunikasi

Arah Komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral (menyisi). Dimensi vertikal dapat dibagi lebih lanjut menjadi ke bawah dan ke atas

- **Ke bawah**

Komunikasi ke bawah, merupakan komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah.

- Manajer atau pemimpin kelompok membayangkan pola komunikasi ke bawah (pola bayangan).

- Pola tersebut digunakan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.
- Bila manajemen mengirim surat ke rumah-rumah karyawan mengenai kebijakan cuti-sakit yang baru dari organisasi misalnya, manajemen sedang menggunakan komunikasi ke bawah.

- **Ke Atas**

Komunikasi ke atas, merupakan komunikasi yang mengalir suatu tingkat yang lebih tinggi, dalam suatu kelompok atau organisasi itu.

- Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan-balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan meneruskan masalah-masalah yang ada.
- Komunikasi ke atas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para karyawan terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum.
- Manajer juga mengandalkan komunikasi ke atas untuk mendapatlan gagasan-gagasan mengenai bagaimana urusan-urusan dapat diperbaiki.

- **Lateral**

Komunikasi lateral, merupakan komunikasi yang terjadi di antara: Anggota kelompok kerja yang sama; Anggota kelompok-kelompok kerja pada tingkat yang sama; Manajer-manajer pada tingkat yang sama, atau setiap personel yang secara horizontal ekuivalen.

Beberapa Alasan Mengapa Digunakan Komunikasi Lateral:

- Hubungan lateral ini didukung secara formal.
- Sering hubungan lateral juga diciptakan secara informal untuk **memintasi** hirarki vertikal dan mempercepat tindakan.
- Jadi, komunikasi lateral dilihat dari segi manajemen bisa baik, juga bisa buruk.
 - Sisi baiknya adalah, bahwa karena kepatuhan yang ketat terhadap **struktur vertikal yang formal** untuk semua komunikasi dapat menghambat transfer informasi yang efisien dan cermat. Komunikasi lateral dapat bermanfaat untuk mengatasi ini.
 - Sisi buruknya, bahwa komunikasi lateral (menyisi) dapat menciptakan konflik yang mengganggu (*disfungsi*) bila: saluran vertikal yang formal diterobos, bila anggota memintasi atasan mereka untuk menyelesaikan urusan, atau bila para atasan menemukan bahwa tindakan-tindakan telah di ambil atau diputuskan, tanpa sepengetahuan mereka.

Jaringan Formal dan Informal

Jaringan (network) komunikasi menetapkan saluran-saluran tempat informasi mengalir. Saluran ini memiliki dua varietas – **formal** dan **informal**.

Jaringan formal – lazimnya vertikal, mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas. Jaringan informal – *selentingan komunikasi* - bebas bergerak ke segala arah, meloncati tingkat-tingkat wewenang, dan kemungkinan besar memenuhi kebutuhan sosial anggota kelompok karena mempermudah penyelesaian tugas.

- **Jaringan Kecil Formal**

Suatu jaringan komunikasi, di mana terdapat beberapa jaringan, di antaranya:

- Jaringan rantai yang secara ketat mengikuti rantai komando yang formal.
- Jaringan roda, yang mengandalkan pemimpin untuk bertindak sebagai saluran pusat untuk semua komunikasi kelompok.
- Jaringan semua saluran – mengizinkan semua anggota kelompok untuk dengan aktif saling berkomunikasi.

Jaringan Kelompok-Kecil dan Kriteria Keefektifan.

Kriteria	Rantai	Roda	Semua Saluran
Kecepatan	sedang	cepat	Cepat
Ketepatan	tinggi	tinggi	sedang
Munculnya seorang pemimpin	sedang	tinggi	Tidak ada
Kepuasan anggota	sedang	rendah	tinggi

- **Jaringan Informal**

- Selentingan memiliki tiga karakteristik utama:
 - *Pertama*, selentingan tidak dikendalikan manajemen.
 - *Kedua*, selentingan dipersepsikan oleh kebanyakan karyawan sebagai paling dapat dipercaya dan andal daripada komunikasi formal yang diterbitkan oleh manajemen puncak

- *Ketiga*, sebagian besar selentingan digunakan untuk melayani kepentingan-sendiri dari orang-orang didalam nya.
- Berdasar studi, meski selentingan itu penting dalam komunikasi, tetapi hanya sebagian kecil para eksekutif yang merunut selentingan ke sumbernya, atau meneruskan selentingan ke eksekutif lainnya.
- Dikaitkan dengan **tingkat kecermatan**, selentingan menunjukkan **75%** informasi yang diteruskan itu **cermat**.
- Apa yang mendorong – **selentingan – aktif?**, dan apa yang menggerakkan **desas-desus ini?**
 - Desas-desas sekurangnya mempunyai empat tujuan:
 - Menstrukturkan dan mengurangi kecemasan.
 - Memberi makna pada informasi yang terbatas dan terpecah-pecah.
 - Bertindak sebagai sarana untuk mengorganisasi kan anggota kelompok, dan mungkin orang luar membentuk koalisi-koalisi.
 - Untuk mengisyaratkan status seorang pengirim atau kekuasaannya.
 - Riset menunjukkan bahwa desas-desus muncul sebagai suatu tanggapan terhadap situasi yang bagi kita penting, bila ada kedwihartian (ambiguitas), dan pada kondisi yang menimbulkan kecemasan. Dalam situasi kerja, mengandung tiga unsur ini.
- Akhirnya dapat disimpulkan, bahwa :
 - selentingan itu bagian penting dalam komunikasi setiap kelompok atau organisasi dan berharga untuk dipahami.

- Selentingan mengidentifikasi bagi para manajer isu-isu yang membingungkan yang bagi para karyawan dianggap penting, dan mendorong kecemasan.
- Oleh karena itu, selentingan bertindak baik sebagai penyaring (filter) maupun sebagai mekanisme umpan-balik, yang memungut isu-isu yang dianggap relevan oleh para karyawan.

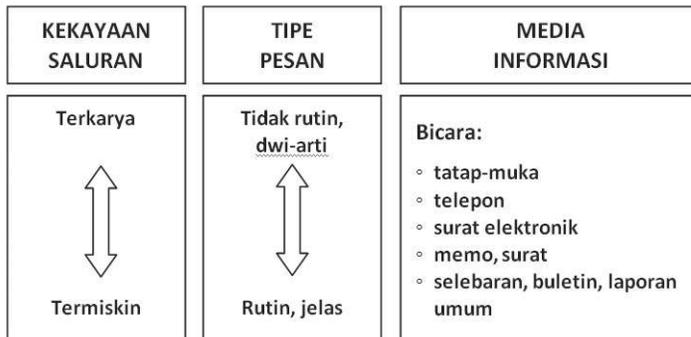
Komunikasi Nonverbal

- Komunikasi nonverbal – pesan yang dihantar lewat gerakan tubuh, intonasi atau tekanan kepada kata-kata, air muka, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima.
 - Studi akademik tentang **gerakan** tubuh dengan menemukannya - **kinesika**. Studi ini merujuk pada sikap tubuh, konfigurasi wajah, dan gerakan tubuh lainnya.
 - Studi ini merupakan bidang yang masih relatif baru, dan banyak tunduk pada **dugaan** (*conjecture*). Meski studi ini penting dalam komunikasi perilaku, kita harus berhati-hati membuat kesimpulan.
 - Pada dasarnya, semua gerakan tubuh mempunyai suatu makna dan tidak bersifat kebetulan (*aksidental*). Meski bahasa gerakan ini menyulitkan komunikasi verbal, tetapi jika diiringi dengan perkataan (verbal), maknanya akan lebih condong kepada pesan si pemngirim.
- Komunikasi nonverbal akan lebih tepat ketimbang verbal, bila kita mengungkapkan suatu emosi, seperti; pengungkapan tentang "**kepercayaan**". Jika ini diungkapkan secara verbal, tentu akan terasa kontradiktif (misl "*saya tidak percaya lagi pada Anda*").

Pilihan Saluran Komunikasi

Mengapa orang memilih satu saluran komunikasi, bukannya yang lainnya (pembicaraan telepon, bukan tatap muka) ? Jawabnya adalah “**kecemasan**”.

- **Suatu model kekayaan** (*richness*) media, telah dikembangkan untuk menjelaskan pemilihan saluran-saluran di kalangan para manajer.
- **Kekayaan saluran** – banyaknya informasi yang dapat diteruskan selama suatu episode komunikasi. Dalam gambar di atas menjelaskan hubungan antara penggunaan media komunikasi, tingkat kejelasannya dengan kekayaan saluran.



Gambar 12 : Hirarki Kekayaan Saluran.

Penghalang Komunikasi Efektif

Terdapat beberapa penghalang (*barier*) utama bagi komunikasi yang efektif, di antaranya:

- **Penyaringan**

Penyaringan (*filtering*), merupakan manipulasi informasi yang dilakukan seseorang pengirim dengan maksud agar informasi itu akan tampak lebih menguntungkan di mata penerima.

- Manakala informasi diteruskan ke atas (eksekutif senior), informasi itu harus dipadatkan dan disintesis oleh bawahan, sehingga yang di puncak tidak menjadidi terlalu dibebani informasi tersebut.
- Kepentingan dan persepsi pribadi mengenai apa yang penting dari orang yang mensintesis itu, akan mengaki batkan penyaringan.
- Akhirnya, determinan utama dari penyaringan, adalah banyaknya tingkat dalam suatu struktur organisasi. Makin banyak tingkat vertikal dalam hirarki organisasi itu, makin banyak kesempatan untuk penyaringan.

- **Persepsi Selektif**

- Persepsi selektif muncul, karena penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar-belakang, dan karakteristik pribadi mereka yang lain.
- Penerima juga memproyeksikan minat dan jharapan mereka ke dalam komunikasi, manakala mereka mendekodekan komunikasi itu.

- **Emosi**

- Keadaan perasaan si penerima ketika menerima suatu pesan komunikasi akan mempengaruhi bagaimana ia menafsirkan pesan itu.
- Emosi yang ekstrem (seperti, riang gembira, murung) paling mungkin menghalangi komunikasi yang efektif. Ada kecenderungan mengabaikan proses pemikiran rasional dan menggantinya dengan emosional.

- **Bahasa**

- Kata-kata tidak sama artinya pada orang yang berlainan. Makna kata-kata tidaklah dalam kata-kata itu, melainkan ada dalam diri kita.
- Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya, merupakan tiga variabel yang mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang, dan definisi yang diberikan pada kata-kata itu.
- Dalam suatu organisasi, karyawan-karyawan berasal dari berbagai latar belakang yang berlainan.
- Pengelompokan karyawan dalam departemen-departemen menciptakan spesialis-spesialis yang mengembangkan jargon atau bahasa teknis mereka sendiri.
- Dalam organisasi besar, anggota-anggota juga sering tersebar secara geografis - bahkan beroperasi dalam negara-negara yang berlainan - dan individu dalam tiap tempat akan menggunakan istilah dan ungkapan yang unik di kawasannya.

- Anggota-anggota dalam organisasi biasanya tidak tahu, bagaimana orang-orang lain dengan siapa mereka berinteraksi, telah memodifikasikan bahasa itu.
- Para pengirim cenderung mengandaikan kata-kata dan istilah-istilah yang mereka gunakan berarti sama bagi penerima dan bagi mereka. Ini tidak benar, jadi, menciptakan kesulitan komunikasi.

KEPEMIMPINAN

Apakah Kepemimpinan Itu?

Abraham Zaleznik dari Sekolah Bisnis Harvard, berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berfikir serta bertindak.

- **Pemimpin**

- Pemimpin bekerja dari posisi berisiko-tinggi-sering memang mereka secara temperamental ingin mencari risiko dan bahaya, terutama bila kesempatan dan ganjaran nampak tinggi.
- Pemimpin, yang memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.
- John Kotter rekan Zaleznik dari Harvard, juga menyatakan bahwa pemimpin berbeda dengan manajer, tetapi dengan alasan yang berbeda.
- Kepemimpinan, sebaliknya, menyangkut hal mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mereka mempersekutukan orang dengan mengkomunikasikan penglihatan ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-tintangan.

- Baik pemimpin maupun manajemen yang kuat adalah baik bagi keefektifan organisasional yang optimum. Namun organisasi kurang dipimpin (*underled*), dan terlalu ditata oleh (*overmanaged*).

- **Manajer**

- Manajer cenderung mengambil sikap impersonal jika tidak pasif, terhadap tujuan. Sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan.
- Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan.
- Manajer lebih suka bekerja dengan orang, mereka menghindari aktivitas soliter (*sendirian*) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan.
- Manajemen menyangkut hal mengatasi kerumitan. Manajer yang baik menghasilkan tata-tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil melalui perbandingan dengan rencana.

Kotter mengklaim, bahwa kita perlu memfokus lebih ke pengembangan kepemimpinan dalam organisasi karena orang yang ditugasi dewasa ini terlalu memperhatikan agar semua urusan senantiasa tepat waktu dan tepat anggaran serta dengan melakukan apa yang dilakukan kemarin, hanya berbuat 5 persen lebih baik.

Definisi Kepemimpinan (Menurut Stephen P. Robbins).

- Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.
 - Sumber dari pengaruh ini, bisa formal (misl disediakanya pemilihan peringkat manajerial dalam organisasi).
 - Mengingat posisi manajemen muncul bersama suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi itu.
 - Tetapi, tidak semua pemimpin itu manajer, dan sebaliknya, tidak semua manajer itu pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan manajernya hak formal tertentu, tidak merupakan jaminan bahwa mereka akan mampu untuk memimpin dengan efektif.
- Pemimpin juga dapat muncul dari dalam suatu kelompok juga lewat pengangkatan formal untuk memimpin suatu kelompok.

Transisi Teori Kepemimpinan

- Terdapat empat pendekatan yang menjelaskan, bahwa pemimpin itu efektif:
 1. Berusaha mencari ciri kepribadian yang universal yang sampai sesuatu derajat yang lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin daripada bukan pemimpin.
 2. Mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat di dalamnya.

Kedua pendekatan di atas dicap sebagai “awal yang palsu”, yang didasarkan pada konsepsi mengenai kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan.

3. Menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan riset.
4. Perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda. Sekarang para peneliti mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri yang secara implisit menjadi acuan bila seseorang mengidentifikasi orang lain sebagai pemimpin.

Benang merah pemikiran ini mengemukakan bahwa hakikat kepemimpinan adalah **gaya** – yang menonjolkan **penampilan sebagai pemimpin**.

- **Teori Ciri**

Teori Ciri Kepemimpinan, merupakan teori-teori yang mencari ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan-pemimpin.

- Beberapa telaah mengenai ciri kepemimpinan telah mengasikkan jalan buntu.
- Akan tetapi, barangkali telaah itu dimaksudkan untuk mengidentifikasi ciri-ciri dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan, hasilnya dapat ditafsirkan dalam suatu cara yang mengesankan. Misalnya terdapat enam ciri, yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, yakni:
 - Ambisi dan energi.
 - Kejujuran dan Integritas (keutuhan).
 - Percaya diri.

- Kecerdasan, dan
- pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.
- Riset paling akhir, menemukan bukti kuat, bahwa:
 - Orang-orang yang mempunyai sifat pemantauan-diri- yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka dalam situasi yang berlainan), jauh lebih besar kemungkinannya muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok, ketimbang yang pemantauan-dirinya rendah.
 - Meskipun demikian, penemuan kumulatif dari riset selama setengah abad lebih mendorong kita untuk menyimpulkan bahwa beberapa ciri meingkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satupun ciri itu menjamin sukses.
 - Belum terbuktinya sukses pendekatan ini, disebabkan bahwa pendekatan ini mengabaikan kebutuhan pengikut, dan umumnya pendekatan ini gagal memperjelas pentingnya relatif berbagai ciri.
- Pendekatan ini tidak memisahkan sebab-akibat (misl apakah pemimpin itu percaya-diri, sukses sebagai seorang pemimpin membina suatu rasa percaya diri?), dan hampiran itu mengabaikan faktor-faktor situasional..

- **Teori Perilaku**

Teori Perilaku Kepemimpinan – teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Terdapat empat teori perilaku kepemimpinan, yakni:

- **Studi Universitas Negeri Ohio**

Berdasar suatu riset sejak dasawarsa 1940-an, terdapat dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni:

- **Struktur Awal**

- Struktur Awal, menyatakan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.
- Struktur ini mencakup perilaku yang berupaya mengorganisasi kerja, hubungan kerja, dan tujuan.
- Pemimpinan yang dicirikan sebagai tinggi dalam “struktur awalnya” (dapat diperikan dalam istilah “menugasi anggota-anggota kelompok dengan tugas-tugas tertentu”) mengharapkan para pekerja mempertahankan standar kinerja yang pasti”, dan “menekankan dipenuhinya tenggat-tenggat (deadline)”.
- Robert Crandall dan Paul Kazarian memperlihatkan ciri di atas, sebagai struktur pengawal yang tinggi.

- **Pertimbangan**

- Pertimbangan menyatakan sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

- Ia menunjukkan kepedulian akan kenikmatan, kesejahteraan, status, dan kepuasan para pengikutnya. Seorang pemimpin yang tinggi dalam pertimbangan, dapat diperikan sebagai seorang yang membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah pribadi, ramah dan dapat dihampiri, dan memperlakukan semua bawahan sebagai sama.
 - Riset ekstensif berdasar definisi-definisi diatas, menemukan bahwa, pemimpin yang struktur awalnya tinggi dan pertimbangannya tinggi (pemimpin yang "tinggi – tinggi"), cenderung lebih sering mencapai kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi daripada pemimpin yang "rendah" dalam pertimbangan, dan struktur pengawal, atau keduanya. Tetapi, gaya yang "tinggi-tinggi" tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang positif.
 - Kesimpulannya, telaah Ohio menyarankan bahwa "gaya – tinggi - tinggi" umumnya membawa hasil yang positif, tetapi cukup banyak kekecualian yang dijumlah, menunjukkan bahwa faktor-faktor situasional perlu dipadukan ke dalam teori ini.

- **Telaah Universitas Michigan**

Riset ini mengalokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja. Terdapat dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni :

- **Pemimpin berorientasi bawahan**
 - Pemimpin berorientasi bawahan – Pemimpin yang menekankan hubungan pribadi.
 - Mereka menekankan hubungan antar pribadi.
 - Mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima-baik beda individual di antara anggota-anggota.

- **Pemimpin Berorientasi Produksi**
 - Pemimpin berorientasi produksi – Pemimpin yang menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.
 - Perhatian utamanya, adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan
 - anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir.

Kesimpulan Michigan mengatakan bahwa:

- Pemimpin yang berorientasi pada karyawan, dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- Pemimpin yang berorientasi pada produksi, cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih rendah.

▪ **Kisi Manajerial**

Kisi Manajerial, merupakan suatu matriks sembilan-kali-sembilan yang membagikan delapan-puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan.

- Kisi manajerial berdasarkan pada gaya “kepedulian akan orang” dan “kepedulian akan produksi”, yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur awal dari Ohio, dan dimensi berorientasi-karyawan, dan berorientasi-produksi, dari Michigan.
- Kisi manajerial mempunyai 9 posisi tiap sumbu., menciptakan 81 posisi berbeda dalam mana gaya pemimpin bisa ditempatkan.
- Kisi itu menunjukkan faktor-faktor dominan dalam pemikiran seorang pemimpin dalam rangka memperoleh hasil.

Perhatian Pada Orang	Tinggi	9	(1:9) MANAJEMEN COUNTRY CLUB: Perhatian yang bijaksana pada kebutuhan manusia akan hubungan yang memuaskan menyebabkan terjadinya suatu atmosfer organisasi dan tempo kerja yang ramah dan nyaman.										(9:9) MANAJEMEN TIM: Penyelesaian kerja yang berasal dari orang-orang yang berkomitmen saling-tergantungan lewat suatu “tautan bersama” dalam tujuan organisasi melahirkan hubungan kepercayaan dan pengharapan.								
	8																				
	7																				
	6						(5:5) MANAJEMEN ORANG ORGANISASI: Kinerja organisasi yang memadai itu mungkin lewat penyetimbangan perlunya memberi kerja dengan mempertahankan semangat orang-orang pada suatu tingkat yang memuaskan.														
	5																				
	4																				
	3																				
	2	(1:1) MANAJEMEN TERMISKINKAN: Pengeluaran upaya minimum untuk menyelesaikan pekerjaan yang diminta itu memadai untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.										(9:1) OTORITAS-KEPATUHAN: Efisiensi dalam operasi dihasil kan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga gangguan unsur-unsur manusiawi menjadi seminimum mungkin.									
	1																				
Rendah	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rendah										Tinggi

Gambar . Kisi Manajerial.

- Berdasar penemuan Blake dan Mouton, manajer dijumpai paling baik kinerjanya pada gaya 9.9. Sebagaimana dikontraskan, misalnya gaya 9.1 –tipe otoritas- atau 1.9 – tipe hura-hura (country club).
- Sayangnya, kisi ini lebih mengemukakan suatu kerangka yang lebih baik untuk mengkonsekuensikan gaya kepemimpinan, daripada menyajikan setiap informasi baru yang berwujud, dalam memperjelas kebingungan kepemimpinan.
- Hal ini disebabkan tidak banyak bukti yang substantif guna mendukung kesimpulan bahwa gaya 9.9 merupakan yang paling efektif dalam semua situasi.

- **Studi Skandinavia**

Ketiga pendekatan sebelumnya dikembangkan antara tahun 1940-an hingga tahun 1960-an.

- Peneliti Skandinavia, melakukan penelitian dengan “premis dasar, bahwa dalam suatu dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan perilaku yang berorientasi-pengembangan.
- Pemimpin berorientasi Pengembangan – Pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan.
 - Peneliti Skandinavia menemukan bahwa, peneliti Ohio mencakupkan butir-butir pengembangan seperti “mendorong cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan”, “melahirkan pendekatan baru terhadap masalah”, dan “mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru”.

- Peneliti Skandinavia juga mencela, bahwa kadang-kadang butir-butir ini tidak banyak menjelaskan kepemimpinan yang efektif, karena pengembangan gagasan baru dan implementasi perubahan tidak penting pada waktu itu, dan ini tidak benar untuk lingkungan dinamis sekarang.
- Peneliti Skandinavia telah menjumpai dukungan yang kuat untuk perilaku kepemimpinan yang berorientasi-pengembangan sebagai suatu dimensi yang terpisah dan independen.
- Artinya, bahwa semua pendekatan perilaku sebelumnya yang memfokus hanya pada dua-perilaku – mungkin tidak menangkap kepemimpinan dalam dasawarsa 1990-an secara memadai.
- Walaupun kesimpulan awal ini perlu diwaspadai tanpa lebih banyak bukti yang membenarkan, tampak juga bahwa pemimpin yang menunjukkan perilaku yang berorientasi-pengembangan mempunyai lebih banyak bawahan yang terpuaskan dan dipandang sebagai lebih kompeten oleh bawahan itu.

Ringkasan Dari Teori Perilaku

- Umumnya, para peneliti hanya sedikit berhasil dalam mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok. Yang tampaknya hilang adalah pertimbangan faktor-faktor situasional yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan.
- Berdasarkan ciri perilaku (misl gaya kepemimpinan), bahwa misalnya dua pemimpin yang berbeda, tetapi mereka sama-sama berhasil secara efektif memimpin organisasi. Hal ini disebabkan oleh situasi yang berbeda dari masing-masing organisasi yang dipimpinya. Teori perilaku gagal memperhitungkan hal ini.

- **Teori Kemungkinan**

Meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit ketimbang menarik ke luar beberapa ciri atau perilaku yang lebih disukai. Kegagalan memperoleh hasil yang konsisten, mendorong perhatian pada pengaruh situasional.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keefektifan memberi kesan bahwa satu kondisi akan cocok bagi gaya tertentu, dan pada kondisi lain akan lebih efektif untuk gaya yang lain lagi. Beberapa teori dari pendekatan situasional yang terbukti mendapat pengakuan luas, di antaranya:

- **Model Fiedler**

Fred Fiedler, mengembangkan model kemungkinan menyeluruh, yakni apa yang disebut MODEL KEMUNGKINAN FIEDLER.

Model Kemungkinan Fiedler

- Model kemungkinan Fiedler - mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari sipemimpin dengan bawahannya, serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin.
- Untuk mengukur apakah pemimpin itu berorientasi pada tugas ataukah hubungan, Fiedler mengembangkan kuesioner LPC (least preferred coworker – kuesioner rekan-sekerja paling disukai).
- Fiedler membagi tiga kriteria situasional : hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi, yang diyakini dapat dimanipulasi sedemikian sehingga menciptakan kesepadanan yang tepat dengan orientasi perilaku dari pemimpin itu.

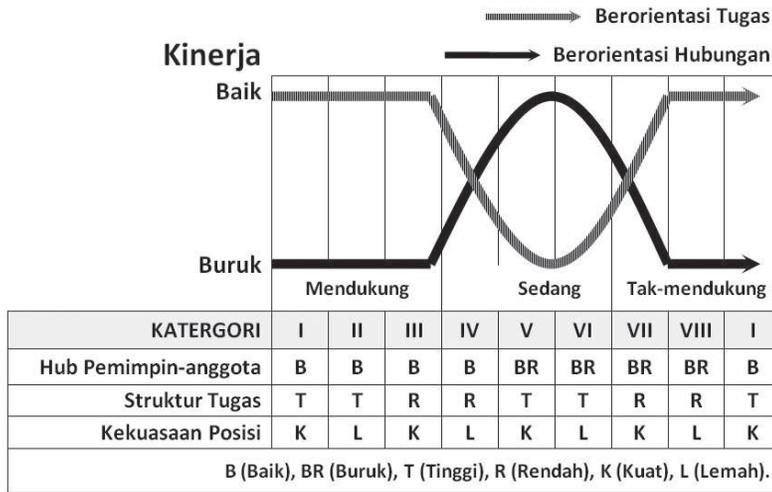
Meskipun Fiedler tumbuh dari teori ciri, namun ia melangkah cukup jauh melampaui pendekatan ciri dan perilaku, dengan berupaya memilah situasi, menghubungkan ukuran kepribadiannya dengan klasifikasi situasionalnya, dan selanjutnya meramalkan keefektifan kepemimpinan sebagai fungsi dari keduanya. Secara rinci model itu dapat dijelaskan sebagai berikut:

Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan

- Gaya kepemimpinan dasar individu merupakan faktor utama sukses kepemimpinan. Untuk menemukan gaya dasar ini, Fiedler menggunakan kuesioner LPC, di mana LPC ini berisi 16 kata sifat yang saling berlawanan (misl menyenangkan-tidak menyenangkan, efisien-tidak efisien, terbuka-terjaga, mendukung-memusuhi).
- Responden diminta membayangkan semua rekan sekerjanya dan memilih satu orang yang paling tidak disukai untuk bekerja-sama. Jika paling kurang disukai relatif positif (diberi skor tinggi), maka responden berminat pada hubungan pribadi (berorientasi pada hubungan).
- Jika sebaliknya, yaitu rekan sekerja paling kurang disukai itu relatif tidak mendukung (diberi skor rendah), maka responden itu berminat pada produktivitas (berorientasi pada tugas).
- Mengingat hanya sekitar 16 persen responden berskor dalam kisaran tengah, maka mereka tidak dapat dikelompokkan sebagai berorientasi pada hubungan ataupun tugas, karena terletak di luar ramalan teori itu.
- Selanjutnya Fiedler mengandaikan bahwa gaya kepemimpinan itu tetap, dan merupakan pembawaan sejak lahir. Artinya kita tidak dapat merubah gaya kita untuk menyesuaikan situasi yang berubah.

Mengidentifikasi Situasi

- Terdapat tiga dimensi kemungkinan, yang mendefinisikan faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yakni :
 - 1) Hubungan Pemimpin-Anggota.
Tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pemimpin mereka.
 - 2) Struktur Tugas.
Sampai tingkat mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (terstruktur atau tidak terstruktur).
 - 3) Kekuasaan Posisi.
Tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin ada variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan menaikkan gaji.
- Makin baik hubungan pemimpin-anggota, makin terstruktur pekerjaan itu, dan makin kuat kekuasaan posisi, maka akan makin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin itu.
- Secara keseluruhan, dengan memadukan ketiga variabel kemungkinan itu, secara potensial ada delapan situasi atau kategori yang berlainan dalam mana seorang pemimpin bisa ditempatkan.



Gambar : Penemuan Model Fiedler

- **Memadankan Pimpinan dan Situasi**

- Fiedler memadankan antara pengetahuan LPC (Orientasi tugas-hubungan) dan tiga variabel kemungkinan, untuk mencapai keefektifan kepemimpinan maksimum (lihat Gambar : Penemuan dari Model Fiedler).
- Berdasar studinya, Fiedler menyimpulkan bahwa :
 - Pemimpin yang berorientasi tugas, cenderung berkinerja lebih baik dalam situasi-situasi sangat mendukung, dan dalam situasi-situasi sangat tidak mendukung.
 - Jadi, Fiedler akan meramalkan bahwa, bila dihadapkan pada situasi kategori I,II,III,VII, atau VIII, maka pemimpin yang berorientasi tugas berkinerja lebih baik.

- Tetapi, pemimpin yang berorientasi-hubungan, berkinerja lebih baik dalam situasi yang sedang mendukungnya (yakni, kategori IV s/d VI).
- Konsisten dengan “gaya kepemimpinan yang tak berubah”, sebenarnya ada dua cara untuk memperbaiki keefektifan organisasi :
 - Mengganti pemimpin untuk menyesuaikan situasi
 - Atau, mengubah situasi agar cocok untuk si pemimpin.

- **Evaluasi**

- Kesahihan (validitas) keseluruhan model Fiedler membawa suatu kesimpulan positif, yaitu cukup banyak bukti mendukung, sekurangnya bagian-bagian hakiki dari model itu.
- Tetapi, masih diperlukan variabel tambahan untuk memperbaiki model itu, terutama mengisi kesenjangan yang masih ada. Juga secara praktis LPC perlu masih ditangani.

- **Teori Sumber Daya Kognitif:**

Suatu Pemutakhiran Terhadap Model Kemungkinan Fiedler.

- Dalam tahun 1987, Fiedler dan pembantunya Joe Garcia, mengkonsep-ulang teori orisinal Fiedler. Mereka menjelaskan proses yang ditempuh seorang pemimpin untuk memperoleh kinerja kelompok yang efektif.
- Mereka menyebut rekonseptualisasi ini sebagai “TEORI SUMBER DAYA KOGNITIF”, yakni :

Suatu teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa : seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan, pertama-tama

- membuat rencana, keputusan, dan strategi yang efektif, dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah (direktif).
- Mereka membuat dua pengandaian, bahwa :
 - Pertama, pemimpin yang cerdas dan kompeten merumuskan rencana, keputusan dan strategi dindakan yang lebih efektif dari pada pemimpin yang kurang cerdas dan kurang kompeten.
 - Kedua, para pemimpin mengkomunikasikan rencana, keputusan, dan strategi mereka lewat perilaku pengarah (direktif).
 - Kemudian Fiedler dan Gracia menunjukkan bagaimana stres dan sumberdaya kognitif (seperti; pengalaman, masa kerja dan kecerdasan), membawa pengaruh yang sangat penting pada keefektifan kepemimpinan.
 - Hakikat teori ini dapat diringkas menjadi tiga ramalan :
 - Perilaku direktif menghasilkan kinerja yang baik hanya jika dihubungkan dengan kecerdasan yang tinggi dalam suatu lingkungan kepemimpinan tanpa stres yang mendukung.
 - Dalam situasi penuh stres, ada suatu hubungan positif antara pengalaman pekerjaan dengan kinerja.
 - Kemampuan intelektual dari para pemimpin berkorelasi dengan kinerja kelompok dalam situasi-situasi yang dipersepsikan oleh si pemimpin sebagai tidak penuh-stres.
 - Meskipun Fiedler dan Gracia mengakui bahwa data pendukung teori ini tidak melimpah, namun barangkali teori ini tidak harus dibuang begitu saja.

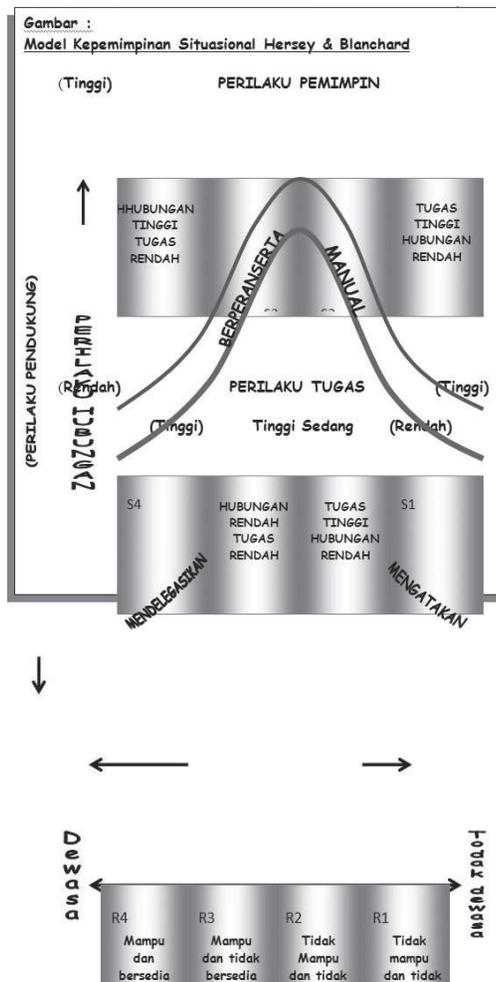
TEORI SITUASIONAL HERSEY DAN BLANCHARD

Teori Kepemimpinan Situasional – suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada kesiapan para pengikut.

Teori ini menjelaskan bahwa :

- Keefektifan kepemimpinan ditekankan pada penerimaan-baik, atau penolakan oleh pengikut. Tidak peduli apa yang dilakukan pemimpin itu, keefektifan tergantung pada tindakan pengikut.
- Variabel kesiapan-pengikut ini merupakan dimensi penting yang kurang ditekankan oleh teori kepemimpinan yang lain.
 - Kesiapan (*readiness*) merujuk ke sejauhmana orang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.
 - Teori ini juga menggunakan dimensi kepemimpinan – tugas dan hubungan – seperti teori Fiedler. Hanya saja Hersey dan Blanchard menganggap bahwa masing-masing dimensi sebagai suatu – tinggi atau rendah – dan menggabungkan semuanya menjadi empat perilaku pemimpin, yakni :
 - MENGATAKAN (orientasi tugas tinggi – hubungan rendah). Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya tentang; apa bagaimana, kapan, dan di mana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (*direktif*).
 - MENJUAL (orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi). Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung.

- BERPERAN-SERTA (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi). Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
- MENDELEGASIKAN (orientasi tugas rendah – hubungan rendah). Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan..
- Komponen akhir dari teori Hersey dan Blanchard, adalah mendefinisikan empat tahap kesiapan pengikut, yakni :



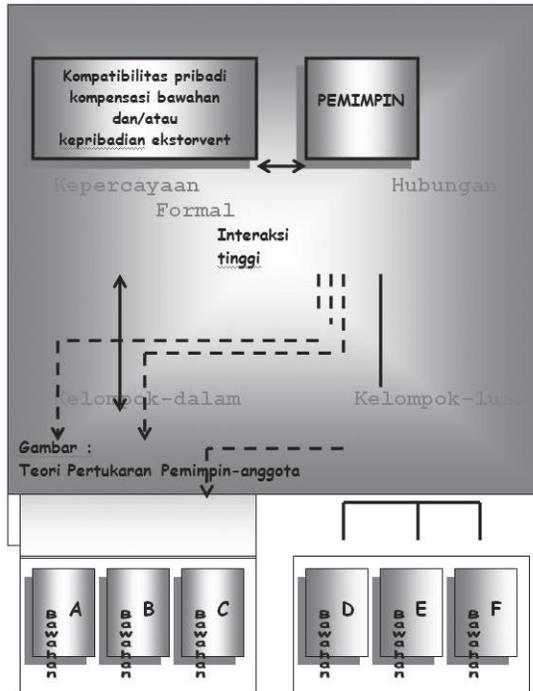
- Hersey dan Blanchard akhirnya mendefinisikan empat tahap dari kesiapan pengikut :
 - R1 – Orang-orang baik yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.
 - R2 – Orang-orang yang tidak mampu, tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi, tetapi dewasa ini kekurangan keterampilan yang memadai.
 - R3 – Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.
 - R4 – Orang-orang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN-ANGGOTA

- Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (*LMX – leader-member exchange*) – Para pemimpin menciptakan kelompok-dalam dan kelompok-luar, dan bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.
- Para pemimpin membangun hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Individu-individu ini menyusun kelompok-dalam mereka yang dipercaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari si pemimpin, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapat hak istimewa.

- Bawahan yang lain berada dalam kelompok-luar. Mereka memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit ganjaran yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan-bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas yang formal.
- Meskipun pengkategorian kelompok oleh pemimpin itu tidak jelas, namun bukti menunjukkan bahwa pemimpin cenderung memilih anggota kelompok-dalam karena :
 - Mereka mempunyai karakteristik pribadi (misl usia, jenis-kelamin, sikap) yang serupa dengan si pemimpin.
 - Tingkat kompetensi yang lebih tinggi dari pada anggota kelompok-luar, dan/ atau
 - Suatu kepribadian EKSTROVERT.
- Teori LMX, meramalkan bahwa bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

- Riset yang menguji teori LMX umumnya mendukung, bahwa para pemimpin memang membeda-bedakan bawahan, bahwa disparitas (penyimpangan) ini jauh dari bersifat acak, dan bahwa status kelompok-dalam dan kelompok-luar, dikaitkan dengan kinerja dan kepuasan karyawan..



TEORI JALUR-TUJUAN

Teori Jalur-Tujuan – bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima-baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera. Atau kepuasan masa depan.

- Hakikat teori ini menyatakan, bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya untuk mencapai tujuan mereka sesuai sasaran organisasi.

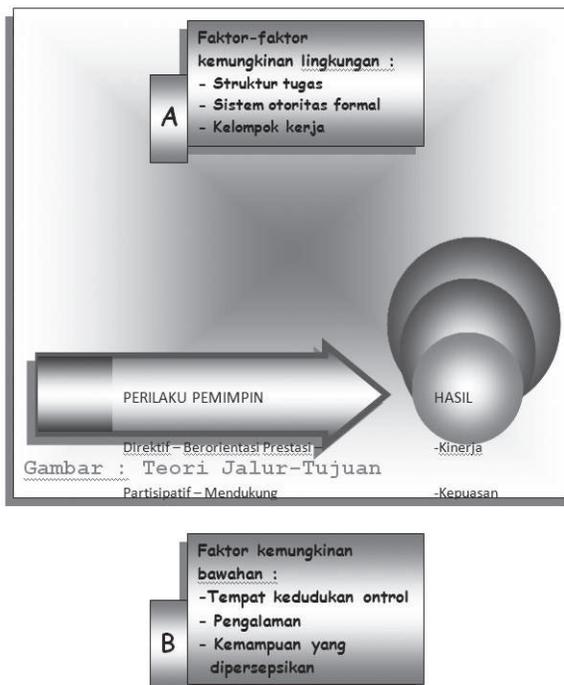
- Istilah jalur-tujuan didasarkan atas keyakinan, bahwa pemimpin yang efektif dapat menjelaskan jalur (*path*) untuk membantu pengikut mereka mereka berangkat dari mana mereka berada, menuju pencapaian tujuan kerja mereka, dan melakukan perjalanan jalur secara lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan perangkap.
- Perilaku seorang pemimpin bersifat MOTIVASIONAL, sejauh itu :
 1. Membuat bawahan membutuhkan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif.
 2. Memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

Untuk menguji pernyataan ini, ROBERT HOUSE mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yakni :

1. Pemimpin direktif – membiarkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas (ini erat dan sejajar dengan dimensi struktur-awal OHIO).
2. Pemimpin pendukung – bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan (pada hakikatnya masih sinonim dengan dimensi pertimbangan OHIO).
3. Pemimpin partisipatif – berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Pemimpin berorientasi-prestasi – menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

- Berlawanan dengan pandangan Fiedler, House mengandailan bahwa para pemimpin adalah luwes (fleksibel).
- Teori jalur-tujuan menyiratkan bahwa pemimpin yang sama dapat menampakkan setiap atau semua perilaku ini yang bergantung pada situasi.



- Dalam gambar di atas, terdapat dua variabel yang melunakkan *hubungan kepemimpinan-hasil*, yakni : variabel A dan variabel B.

- Faktor-faktor lingkungan menentukan tipe perilaku pemimpin yang disyaratkan sebagai suatu pelengkap (komplimen) jika keluaran (outcome) bawahan harus dimaksimalkan; karakteristik pribadi dari bawahan menentukan bagaimana lingkungan dan perilaku pemimpin itu.
- Jadi, teori ini mengusulkan bahwa perilaku pemimpin akan tidak-efektif, bila redundan (berlebih karena sama) dengan sumber-sumber struktur lingkungan atau tidak sama-sebangun dengan karakteristik bawahan.
- Beberapa hipotesis yang berkembang dari teori-jalur-tujuan :
 - Kepemimpinan direktif membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas itu dwiarti atau penuh-stres ketimbang bila tugas itu sangat terstruktur dan ditata baik.
 - Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur.
 - Kepemimpinan direktif kemungkinan besar dipersepsi kan sebagai redundan di antara bawahan dengan kemampuan pemahaman yang tinggi atau dengan pengalaman yang cukup banyak.
 - Semakin jelas dan birokratis hubungan-hubungan otoritas formal, pemimpin harus semakin menampilkan perilaku yang mendukung dan mengurangi tekanan pada perilaku direktif.
 - Kepemimpinan direktif akan membawa kepuasan karyawan yang lebih tinggi bila ada konflik substantif di dalam suatu kelompok kerja.
 - Bawahan dengan suatu tempat-kedudukan-kontrol internal (mereka yang meyakini mengendalikan tujuan akhirnya sendiri) akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya partisipatif.

- Bawahan dengan suatu tempat kendali eksternal akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya direkatif.
- Kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya akan mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara dwiarti.
- Riset menyahihkan hipotesis seperti di atas umumnya memberi harapan. Bukti mendukung logika yang mendasari teori itu.
- Artinya, kemungkinan besar – kinerja dan kepuasan – karyawan dipengaruhi secara positif bila pemimpin itu mengambil (mengkompensai) hal-hal yang kurang dalam diri karyawan atau dalam adegan kerja.

MODEL PARTISIPASI-PEMIMPIN

Victor Vroom dan Phillip Yetton, mengembangkan suatu MODEL PARTISIPASI-PEMIMPIN.

- Model Vroom dan Yettin versifat **NORMATIF**. Yakni, suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan.
- Model ini merupakan **POHON KEPUTUSAN** yang rumit yang merangkum tujuh kemungkinan (yang relevansinya dapat diidentifikasi dengan membuat pilihan – Ya dan Tidak), dan **LIMA GAYA KEPEMIMPINAN ALTERNATIF**.
- Karya lebih baru Vroom dan Arthur Jago, menghasilkan suatu revisi atas model ini, Model baru tersebut mempertahankan **LIMA GAYA KEPEMIMPINAN ALTERNATIF** yang juga sama, tetapi memperluas variabel kemungkinan menjadi 12. 10 di antaranya dijawab sepanjang suatu skala 5 – titik.

- Model itu mengndaikan bahwa setial dari lima perilaku bisa dipakai dalam suatu situasi tertentu : OTOKRATIK I (AI), OTOKRATIK II (AII), KONSULTATIF I (CI), KONSULTATIF II (CII) DAN KELOMPOK II (GII)^{1*)} :
 - AI – Anda memecahkan masalah itu atau mengambil keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada Anda saat itu.
 - AII – Anda memperoleh informasi yang perlu dari bawahan, kemudian memutuskan sendiri pemecahan masalah itu. Anda bisa atau bisa tidak mengatakan kepada bawahan apakah masalahnya bila memperoleh informasi dari mereka. Peran yang dimainkan oleh bawahan Anda dalam mengambil keputusan adalah hanya peran memberikan informasi yang perlu kepada Anda bukannya menghasilkan atau mengevaluasi pemecahan alternatif.
 - CI – Anda berbagi masalah dengan bawahan yang relavan secara individual, dengan mendapatkan gagasan dan saran mereka tanpa membentuk mereka menjadi suatu kelompok. Kemudian Anda mengambil keputusan, yang bisa atau bisa tidak mencerminkan pengaruh bawahan Anda
 - CII – Anda berbagi masalah dengan bawahan Anda sebagai suatu kelompok, dengan secara kolektif memperoleh gagasan dan saran mereka. Kemudian Anda mengambil keputusan yang bisa atau bisa tidak mencerminkan pengaruh bawahan Anda.
 - GII – Anda berbagi masalah dengan bawahan Anda sebagai suatu kelompok. Bersama-sama Anda melahirkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif serta berupaya mencapai kesepakatan (konsensus) mengenai suatu pemecahan...

1 *) Lihat Gambar *Model Partisipasi Kepemimpinan yang Direvisi* dalam - Stephen P. Robbins, 1996, Jilid Dua, p. 55.

- Model revisi ini memberikan suatu panduan yang unggul untuk membantu manajer memilih gaya kepemimpinan yang paling tepat dalam situasi yang berlainan.
- Ada dua catatan penting dari model revisi ini, yakni :
 - Model partisipasi-pemimpin yang direvisi ini sangat canggih dan rumit, namun variabel-variabel yang dikenali, dapat memberikan beberapa wawasan yang kokoh mengenai variabel kemungkinan manakah yang perlu dipertimbangkan ketika memilih gaya kepemimpinan.
 - Model partisipasi-pemimpin membenarkan, bahwa riset kepemimpinan seharusnya diarahkan pada situasi, bukannya pada orangnya (misl diarahkan pada situasi otokratis dan partisipatif, bukannya pada pemimpin otokratis dan partisipatif).
- Seperti teori jalur-tujuan dari House, maka Vroom, Yetton, dan Jago juga menentang gagasan bahwa perilaku pemimpin itu tidak luwes. Model partisipasi-pemimpin mengandaikan pemimpin dapat menyesuaikan gayanya terhadap situasi yang berlainan.
- Apakah kita akan mengatakan : bahwa apakah orangnya harus menyesuaikan, atau orangnya digan agar sesuai dengan situasinya, tergantung juga pada bagaimana perilaku orang itu (pemimpin). Apakah ia bernilai tinggi – atau rendah pada bidang pamantauan-diri - nya.

KADANGKALA KEPEMIMPINAN TIDAK RELEVAN

- Atas dasar semangat – kemungkinan (kontingensi) ada suatu gagasan, yakni keyakinan bahwa sesuatu gaya kepemimpinan akan selalu efektif lepas dari situasi – mungkin tidak benar.
- Data dari berbagai telaah secara kolektif menunjukkan bahwa, dalam banyak situasi, perilaku apapun yang ditampilkan gaya kepemimpinan itu tidaklah relevan.
- Variabel-variabel individual, pekerjaan, dan organisasi tertentu dapat bertindak sebagai pengganti (*substitute*) kepemimpinan atau menetralkan efek kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya.
- Penetral memustahilkan perilaku pemimpin untuk berpengaruh terhadap bawahannya. Penetral meniadakan pengaruh pemimpin.
- Tetapi, pengganti (*substitut*) membuat pengaruh seorang pemimpin tidak hanya mustahil, tetapi juga tidak perlu. Substitut bertindak menggantikan pengaruh pemimpin. Sebagai contoh :
 - Karakteristik bawahan (seperti; pengalaman, pelatihan, orientasi “profesional”, atau ketak-acuhan mereka terhadap ganjaran organisasi), dapat menggantikan atau menetralkan efek dari, kepemimpinan.
 - Pengalaman dan pelatihan misalnya, dapat menggantikan kebutuhan akan dukungan atau kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan struktur dan mengurangi kedwi-artian tugas.
 - Pekerjaan-pekerjaan yang secara inheren tidak-berdwi-arti dan rutin atau yang secara intrinsik memuaskan, dapat mengurangi tuntutan akan variabel kepemimpinan.

- Karakteristik organisasional seperti tujuan yang diformalkan secara eksplisit, aturan dan prosedur yang ketat, dan kelompok kerja yang kohesif, dapat menggantikan kepemimpinan formal.
- Ringkasnya, bahwa para pemimpin tidak selalu mempunyai dampak pada hasil (outcome) bawahan, tidaklah mengejutkan, dan adalah terlalu sederhana menganggap bawahan sebagai terpadu ke arah pencapaian tujuan, semata-mata oleh perilaku pemimpin mereka.
- Oleh karena itu, secara eksplisit penting diakui, bahwa kepemimpinan itu sekedar suatu variabel bebas (independen) lain, dalam keseluruhan MODEL OB ini.
- Dalam beberapa situasi, variabel itu mungkin banyak untuk menjelaskan produktivitas, absensi, tingkat keluarnya, dan kepuasan - karyawan. Tetapi, dalam situasi lain, tidak banyak membantu.

Tabel : Pengganti dan Penetrasi untuk Kepemimpinan.

KARAKTERISTIK PENDEFINISI	KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN	KEPEMIMPINAN BERORIENTASI TUGAS
INDIVIDUAL Pengalaman/pelatihan Profesionalisme Ke tidak-acuhan thd ganjaran	Tdk ada efek pada Menggantikan Menetralkan	Menggantikan Menggantikan Menetralkan
PEKERJAAN Tugas sangat terstruktur Memberikan sendiri umpan-blk Secara intrinsik memuaskan	Tdk ada efek pada Tdk ada efek pada Menggantikan	Menggantikan Menggantikan Tdk ada efek pada
ORGANISASI Tujuan yang dirumuskan secara eksplisit Aturan dan prosedur yg ketat Kelompok kerja yg kohesif	Tdk ada efek pada Tdk ada efek pada Menggantikan	Menggantikan Menggantikan Menetralkan

MENCARI DASAR BERSAMA APA ARTI TEORI-TEORI “KEPEMIMPINAN” ITU ?

Berdasar teori-teori kepemimpinan di atas, kita coba identifikasikan, apakah (jika ada) nilai praktis dari teori-teori kepemimpinan tersebut yang dapat diterapkan pada organisasi.

- Konsep “TUGAS” dan “ORANG” sering dinyatakan lebih rinci mengandung makna yang sama – menyerap kebanyakan teori.
- Fiedler menyebut – “dimensi tugas”, sedangkan OHIO – “struktur pengawal”, House menyebut “kepemimpinan direktif”, peneliti Michigan disebut “orientasi produksi”, Blake dan Mouton menyebut “kepedulian produksi”..
- Dimensi orang, juga mendapat perlakuan serupa, dengan diberi julukan kepemimpinan “pertimbangan”, “berorientasi-karyawan”, “pendukung”, atau “berorientasi-hubungan”.
- Kecualian telaah Skandinavia, perilaku kepemimpinan cenderung direduksi ke dalam dua dimensi “tugas dan orang”, tetapi, para peneliti terus berbeda dalam soal :
 - Apakah orientasi-orientasi merupakan dua ujung dari suatu kontinum tunggal (bisa tinggi pada salah satu, tetapi tidak pada dua-duanya), atau
 - dua dimensi yang tidak bergantung (*independen*) (bisa tinggi atau rendah pada keduanya).
- Banyak sarjana terkenal berpendapat bahwa, sesungguhnya semua teori dan juga telaah, telah bergulat dengan pertanyaan:

- “Sejauhmana seorang pemimpin seharusnya berbagi kekuasaan dengan bawahan dalam pengambilan keputusan”, ternyata jauh lebih sedikit dukungan atas pertanyaan ini.
- Teori kepemimpinan situasional dan model parti sipasi-pemimpin membahas hal ini, tetapi tampaknya dikotomi tugas-orang, jauh lebih meliputi segalanya.
- Para teoritis kepemimpinan tidak sependapat bahwa gaya seorang pemimpin itu “TETAP” atau “LUWES”. Menurut Fiedler “tetap”, Vroom, Yetton, dan Jago “luwes”, dan menurut kita keduanya agaknya benar, dan ini tergantung oleh kepribadian si pemimpin :
 - Pada “pemantau-diri tinggi”, lebih mungkin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka, ke – situasi – yang berubah, ketimbang yang “pemantau-diri yang rendah”.
 - Jadi, kebutuhan menyesuaikan situasi si pemimpin untuk memperbaiki padanan “pemimpin-situasi” tampaknya hanya perlu pada individu “pemantau-diri rendah”.
- Sekarang bagaimana kita menggunakan telaah di atas untuk meramalkan tentang keefektifan organisasi ?
 - Dengan mengetahui seorang manajer mempunyai; kecerdasan, ambisi, kepercayaan diri, atau sejenisnya, sama sekali bukan jaminan, bahwa bawahannya akan merupakan karyawan yang produktif dan terpuaskan.
 - Kemampuan ciri ini untuk meramalkan sukses kepemimpinan sebenarnya tidak sekuat ini.

- Pendekatan “TUGAS-ORANG”, yang lebih dini (teori OHIO, Michigan, dan Kisi Manajerial) sedikit sekali mengungkapkan substansinya. Pernyataan tegas yang dapat diambil dari teori-teori ini adalah, bahwa :
 - Pemimpin yang mendapat “nilai-tinggi” dalam “orientasi-orang”, akan menghasilkan karyawan yang puas.
 - Riset tentang ini terlalu tercampur-aduk untuk membuat ramalan mengenai produktivitas karyawan atau efek suatu “orientasi tugas” pada produktivitas dan kepuasan.
- Sumbangan penting “model-Fiedler”, adalah bahwa :
 - Model ini berusaha semaksimal mungkin mengidentifikasi variabel-variabel “kemungkinan” dalam kepemimpinan.
 - Walaupun model ini tidak lagi memimpin dalam teori-teori kepemimpinan, beberapa variabel asli yang diidentifikasi Fiedler, terus muncul dalam teori-teori kemungkinan yang lebih baru.
- Teori kepemimpinan “situasional” Hersey dan Blanchard bersifat terus terang, menarik secara intuitif, dan penting untuk pengakuan eksplisitnya, bahwa :
 - Kemampuan dan motivasi bawahan itu sangat penting bagi keberhasilan seorang pemimpin.
 - Namun, meskipun diterima baik secara meluas oleh para praktisi, dukungan empiris yang tercampur-aduk membuat teori ini, (sekarangnya sekarang ini) lebih bersifat spekulatif daripada substantif.

- Teori “pertukaran pemimpin-anggota”, memandang kepe pimpinan dari sudut berbeda, di mana :
 - Teori ini berfokus pada “kelompok-dalam” dan “kelompok-luar”.
 - Dengan bukti yang cukup mengesankan, bahwa karyawan “kelompok-dalam” mempunyai kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi, daripada anggota “kelompok-luar”.
 - Teori ini memberi wawasan yang berharga untuk meramalkan efek pemimpin sejauh diketahui, apakah karyawan itu seorang “dalam” atau “luar”.
- Telaah yang menguji “versi-asli” Vroom-Yetton dari model “partisipasi-pemimpin” itu mendukung.
 - Bila versi Vroom-Jago yang direvisi dianggap sebagai perpanjangan yang canggih dari model yang asli, kita bisa berharap bahwa ini akan lebih baik lagi.
 - Tetapi, kerumitan model ini merupakan keterbatasan utama untuk penggunaannya.
 - Dengan “5 gaya” dan “12 variabel-kemungkinan”, sulit untuk menggunakan sebagai panduan sehari-hari untuk manajer praktik..
- Kepemimpinan dan pengambilan keputusan merupakan isu-isu rumit yang menuntut proses rumit.
 - Mengharapkan sesuatu model yang mudah tetapi sah (*valid*), sebenarnya masih berupa impian.

- Namun penting untuk disimpulkan di sini, bahwa di mana ditemukan pemimpin yang mengikuti model ini, hendaknya juga diharapkan menemukan karyawan yang produktif dan terpuaskan.
- Akhirnya, “model jalur-tujuan” memberikan suatu kerangka untuk menjelaskan dan meramalkan keefektifan kepemimpinan yang telah mengembangkan suatu fundasi empiris yang kuat.
 - Model ini mengakui, bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada penyesuaian gayanya pada lingkungan di mana pemimpin itu ditempatkan, dan pada karakteristik individu dari para pengikut.
 - Dalam suatu cara terbatas, teori “jalur-tujuan” mensyahihkan variabel kemungkinan dalam teori-teori kepemimpinan lainnya.
 - Misalnya saja, tekanannya pada “struktur-tugas” itu konsisten dengan “model kepemimpinan Fiedler”, serta “model partisipasi-pemimpin Vromm dan Jago”.
 - Pengukuran teori “jalur-tujuan” terhadap karakteristik individu, juga konsisten dengan pemusatan perhatian Hersey dan Blanchard pada “pengalaman” dan “kemampuan” para pengikutnya.

PENDEKATAN TERBARU TERHADAP KEPEMIMPINAN

TEORI ATRIBUSI

Teori Atribusi (*penghubungan*) – suatu peristiwa yang terjadi, dihubungkan dengan sesuatu (“sebab-akibat”).

- Dalam hubungannya dengan :kepemimpinan”, teori atribusi mengatakan bahwa : “kepemimpinan adalah sekedar suatu atribusi (*penghubungan*) yang dibuat orang mengenai individu-individu yang lain”.
- Dengan kerangka atribusi ini, para peneliti menemukan bahwa :
 - Orang menggolongkan para pemimpin sebagai penyandang ciri-ciri seperti ; *kecerdasan, kepribadian ramah-tamah, keterampilan verbal yang kuat, keagresifan, pemahaman, dan kerajinan.*
 - Seperti halnya, pemimpin serba tinggi (tinggi baik pada “struktur-awal”, maupun pada “pertimbangan”), ternyata konsisten dengan atribusi dari apa yang membuat seorang pemimpin baik.
 - Artinya, terlepas dari situasinya, gaya kepemimpinan “serba-tinggi”, cenderung dirasakan sebagai terbaik.

- Pada tingkat organisasi, kerangka atribusi memperhitungkan kondisi-kondisi dalamnya kepemimpinan, yang digunakan untuk menjelaskan hasil organisasi.
 - Kondisi ini ekstrem dalam kinerja organisasi. Bila suatu organisasi mempunyai kinerja yang luar biasa negatif, atau luar biasa positif, orang cenderung membuat atribusi kepemimpinan untuk menjelaskan kinerja itu.
 - Ini membantu menjelaskan kerawanan para direktur utama (CEO) bila organisasi mereka menderita suatu kemunduran keuangan besar, terlepas apakah mereka sangat bersangkutan dengan itu.
 - Atribusi juga menjelaskan mengapa para dirut cenderung mendapat pujian untuk hasil keuangan yang luar biasa positif – terlepas seberapa banyak atau sedikitnya sumbangan mereka.
- Yang menarik dari literatur “teori atribusi kepemimpinan” adalah persepsi, bahwa:
 - pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten atau tidak bergeming dalam keputusan mereka.
 - Artinya, mengapa seseorang itu dirasakan sebagai pemimpin? Hal ini disebabkan mereka mempunyai komitmen yang besar, tabah, dan konsisten terhadap keputusan-keputusan yang diambilnya dan tujuan yang ditentukannya.
 - Bukti menunjukkan, bahwa seorang pemimpin yang heroik, dipahami sebagai seseorang yang mempelajari sebab yang tidak populer atau sulit, dan lewat ketetapan hati, dan ketekunan, yang pada akhirnya berhasil.

TEORI KEPEMIMPINAN KARISMATIK

Teori Kepemimpinan Karismatik – merupakan suatu perpanjangan dari teori atribusi. Teori ini mengemukakan, bahwa :

Para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa, bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

- Telaah teori ini sebagian besar diarahkan pada mengidentifikasi perilaku-perilaku yang membedakan pemimpin karismatik dari padanan mereka yang non-karismatik.
- Beberapa pengarang telah berupaya mengidentifikasi karakteristik pribadi pemimpin-karismatik.
 - Robert House, mengidentifikasi tiga : Kepercayaan diri yang luar biasa tinggi, kekuasaan, dan teguh dalam keyakinannya.
 - Warren Bennis, telah mempelajari 90 pemimpin paling efektif di Amerika Serikat, dan menemukan empat kompetensi, yakni :
 - Memiliki visi dan pemahaman tujuan yang mendorong.
 - Dapat mengkomunikasikan visi itu dalam kata-kata yang jelas, sehingga para pengikut mereka dapat dengan mudah memihak.
 - Menunjukkan konsistensi dan fokus dalam memburu visi mereka.
 - Tahu kekuatannya sendiri dan memanfaatkannya.

- Conger dan Kanungo dari Univ. McGill, dari studinya yang menyeluruh menyimpulkan bahwa pemimpin-karismatik :
 - Memiliki tujuan ideal yang ingin dicapai.
 - Memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuan mereka.
 - Dipahami sebagai tidak konvensional.
 - Tegas, dan percaya-diri, dan
 - Sebagai agen perubahan radikal. Bukannya manajer dari status quo. .
- Apa efek pemimpin-karismatik terhadap para pengikutnya ?
- Sebuah riset menunjukkan korelasi yang mengesankan antara pemimpin karismatik serta kinerja dan kepuasan yang tinggi di kalangan pengikutnya.
- Orang-orang yang bekerja untuk pemimpin-karismatik, termotivasi untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra dan, karena mereka menyukai memimpin mereka, maka hal ini akan mengungkapkan kepuasan yang lebih besar.
- Apakah bisa, orang-orang belajar untuk menjadi pemimpin-karismatik ? Sekelompok pengarang mengemukakan bahwa seseorang dapat belajar menjadi karismatik dengan mengikuti proses tiga langkah :
 - Pertama
 - Seorang individu perlu mengembangkan “aura” karisma dengan memelihara suatu pandangan yang optimis.

- Menggunakan keinginan besar sebagai katalisator untuk menimbulkan kegairahan (entusiasme), dan
- berkomunikasi dengan seluruh tubuhnya, bukan hanya dengan kata-kata.

- Kedua

Seorang individu menarik orang lain masuk dengan menciptakan suatu ikatan yang mengilhami yang lain-lain untuk mengikuti.

- Ketiga

Individu membangkitkan potensial dalam diri pengikutnya dengan menyadap emosi mereka.

- Akhirnya, kepemimpinan-karismatik mungkin tidak selalu diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi.
- Ini mungkin tepat bila tugas dari pengikut memiliki suatu komponen ideologis (politik, agama, waktu perang), atau bila perusahaan memperkenalkan produk yang benar-benar baru atau menghadapi suatu krisis yang mengancam kehidupannya.

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL LAWAN TRANSFORMASIONAL

Pemimpin Transaksional – Pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas perasn dan tuntutan tugas.

Pemimpin Transformasional – Pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividu alkan, dan yang memiliki karisma.

- Pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang mengilhami para pengikut untuk lebih mementingkan kepentingan-diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi.
- Kepemimpinan transaksional dan transformasional tidak boleh dipandang sebagai pendekatan yang berlawanan dalam penyelesaian tugas,
- Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional (ia menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi – dengan pendekatan transaksional saja).
- Kepemimpinan transformasional lebih dari pada karisma.
 - Pemimpin yang semata-mata karismatik dapat menginginkan para pengikut untuk mengadopsi pandangan dunia si karismatik, dan tidak beranjak lebih jauh.
 - Pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikut kemampuan untuk mempertanyakan tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh di pemimpin.

Tabel : Karakteristik Pemimpin Transaksional Dan Transformasional

PEMIMPIN TRANSAKSIONAL	PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL
<p>Imbalan Tergantung: Mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.</p>	<p>Karisma : Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.</p>
<p>Manajemen dengan Pengecualian (aktif) : Menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.</p>	<p>Inspirasi : Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambing-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.</p>
<p>Manajemen dengan Pengecualian (pasif) : Hanya ikut capur, jika standar tidak dipenuhi.</p>	<p>Rangsangan Intelektual : Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.</p>
<p>Laissez Faire : Melepaskan tanggung-jawab, menghindari pengambilan keputusan.</p>	<p>Pertimbangan yang diindividualkan : Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih (coach), menasehati.</p>

- Beberapa bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional dibanding transaksional :
 - Sejumlah telaah atas perwira militer Amerika Serikat, Kanada, dan Jerman, dijumpai pada semua tingkat, bahwa pemimpin transformasional dinilai sebagai lebih efektif dibanding yang transaksional.
 - Para manajer pada Federal Express, dinilai oleh pengikutnya sebagai memperlihatkan kepemimpinan yang lebih transformasional, dan dinilai oleh penyelia langsung, bahwa para pengikut pemimpin ini sebagai berprestasi lebih tinggi, dan lebih dapat dipromosikan.

- Akhirnya, bukti keseluruhan menunjukkan bahwa dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, maka kepemimpinan transformasional lebih erat dengan :
 - tingkat keluarnya karyawan yang rendah,
 - produktivitas yang tinggi, dan
 - kepuasan karyawan yang lebih besar..

ISU-ISU KONTEMPORER DALAM KEPEMIMPINAN

KELAMIN: APAKAH PRIA DAN WANITA MEMIMPIN SECARA BERBEDA ?

Terdapat dua kesimpulan berkenaan dengan jenis kelamin dan kepemimpinan :

1. Kemiripan antara pria dan wanita cenderung lebih, ketimbang perbedaannya.
 2. Yang membedakan adalah, bahwa wanita mengandalkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, sementara pria merasa lebih nyaman dengan gaya direktif.
- Dalam posisi manajerial (disinonimkan dengan kepemimpinan), perbedaan kelamin yang tampak, tidak begitu jelas. Karena adanya seleksi-seleksi karir dan seleksi organisasional.
 - Tetapi, kecenderungan kepemimpinan wanita lebih demokratis ketimbang pria, akan menurun dalam kondisi di mana pekerjaan didominasi pria.
 - Sebagai manajer yang baik, wanita tampaknya lebih baik ketimbang pria, dalam hal memotivasi, mendengarkan, dan memberikan dukungan kepada bawahannya.

- Dalam hal keterampilan berunding, wanita nampaknya lebih efektif ketimbang pria. Wanita lebih kecil kemungkinan memfokus pada kemenangan, kekalahan, dan persaingan, seperti halnya pria.
- Wanita cenderung melakukan perundingan dalam suatu konteks yang berkelanjutan – dengan berusaha keras membuat pihak lain sebagai pemenang di matanya sendiri dan di mata orang-orang lain.

MEMIMPIN LEWAT PEMBERIAN KUASA

Terjadi kecenderungan akhir-akhir ini, di mana para manajer agar menganut – pemberian kuasa (empowerment).

- Lebih spesifik, para manajer dinasehati, bahwa pemimpin yang efektif berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan karyawan mereka.
- Peran pemimpin yang memberi kuasa adalah menunjukkan kepercayaan, memberikan visi, menyingkirkan penghalang kinerja, mengemukakan dorongan, memotivasi dan melatih karyawan.
- Pendekatan kemungkinan (kontingensi) ,mengidentifikasi kan bahwa pemimpin itu ; direktif, berorientasi-tugas, dan otokratik. Menurut pendekatan “pemberian kuasa” , para penganut pendekatan pemberian kuasa ini membela, bahwa pada hakekatnya kepemimpinan itu harus menganut “pemberian kuasa”.
- Masalah dengan gerakan “pemberi-kuasa” ini adalah, bahwa gerakan ini mengabaikan sejauh mana kepe mimpinan dapat dibagi-bagi (shared), dan kondisi yang mempermudah sukses dari kepemimpinan yang dibagikan itu.

- Karena adanya faktor-faktor (seperti; perampangan perusahaan, keterampilan karyawan yang lebih tinggi, komitmen organisasi untuk pelatihan sinambung, pelaksanaan dari program manajemen kualitas total -TQC, dan diperkenalkannya tim kelola-diri), maka :

Tidak diragukan merupakan situasi yang jumlahnya meningkat yang membutuhkan suatu pendekatan yang lebih memberi-kuasa kepada kepemimpinan. Tetapi tidak pada semua situasi.

- Penerimaan menyeluruh atas “pemberian-kuasa, atau setiap pendekatan universal terhadap kepemimpinan, tidaklah konsisten dengan bukti yang paling baik dan paling baru yang kita punyai mengenai subyek ini.

BAGAIMANA DENGAN KEPENGKUTAN ?

- Pada hakekatnya dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam organisasi yang sukses memerlukan pengikut yang dapat “mengikuti”.
- Organisasi umumnya lebih banyak mempunyai pengikut ketimbang pemimpin. Pengikut yang tidak efektif dapat lebih merupakan penghalang terhadap suatu organisasi, ketimbang pemimpin yang tidak efektif.
- Terdapat empat kualitas yang dimiliki pengikut yang efektif :
 1. Mereka mengelola diri dengan baik.
 - Mereka mampu berfikir untuk diri mereka sendiri.
 - Mereka dapat bekerja secara mandiri dan tanpa penyeliaan yang ketat.

2. Mereka berkomitmen pada suatu maksdu di luar diri mereka sendiri.
 - Pengikut yang efektif berkomitmen terhadap sesuatu – suatu misi, suatu produk, suatu tim kerja, suatu organisasi, suatu gagasan – di samping terhadap pemeliharaan terhadap mereka sendiri.
 - Kebanyakan orang suka bekerja dengan rekan-rekan yang berkomitmen pada kerja, baik secara emosional maupun fisik.
3. Mereka membina kompetensi mereka dan memfokuskan upaya mereka pada dampak yang meksimum.
 - Pengikut yang efektif menguasai keterampilan yang akan berguna bagi organisasi mereka, dan
 - mereka menganut standar kinerja yang lebih tinggi dari pada yang diminta oleh pekerjaan atau oleh kelompok mereka..
4. Mereka berani, jujur, dan dapat dipercaya.
 - Pengikut yang efektif memantapkan diri mereka sendiri sebagai pemikir yang kritis dan bebas di mana pengetahuan dan pertimbangannya dapat dipercaya.
 - Mereka menganut standar etis yang tinggi, memberi pujian pada tempat dan saatnya, dan
 - tidak takut mengakui kesalahan mereka.

KEKUASAAN DAN POLITIK

DEFINISI KEKUASAAN

Kekuasaan (power) – mengacu pada kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B, sehingga melakukan apa yang mau tidak mau harus dilakukannya.

Definisi ini menyiratkan :

1. Suatu potensial yang tidak perlu diaktualkan.
 2. Suatu hubungan ketergantungan, dan
 3. pengandaian, bahwa B mempunyai sesuatu keleluasaan (diskresi) mengenai perilaku sendiri.
- Kekuasaan bias ada tanpa harus digunakan. Karena itu, kekuasaan adalah suatu kapasitas atau potensial. Orang dapat mempunyai kekuasaan, tetapi tidak memaksakan penggunaannya.
 - Aspek paling penting adalah, bahwa kekuasaan merupakan fungsi dari ketergantungan (dependency).
 - Makin besar ketergantungan B pada A, makin besar pula kekuasaan A dalam hubungan ini.

- Kemudian, ketergantungan itu didasarkan pada alternatif-alternatif yang dipersepsikan oleh B, dan arti penting yang ditempatkan B pada alternatif itu, dikendalikan oleh si A.
- Keleluasaan menyiratkan bahwa si B mempunyai pilihan-pilihan dalam melakukan tugas yang diberikan oleh si A, Jika si B ditekankan melakukan pekerjaan yang telah terprogram, artinya si B tidak ada pilihan lain yang mau tidak mau harus melakukan sesuai program itu.

MEMBANDINGKAN KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

- Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mencapai tujuan, di mana kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan pencapaian tujuan tersebut.
- Terdapat perbedaan antara kepemimpinan dan kekuasaan..

Pertama (berkenaan dengan kompatibilitas/kecocokan).

- Kekuasaan tidak menuntut kompatibilitas tujuan, dan kekuasaan menuntut sekedar ketergantungan.
- Kepemimpinan menuntut sesuatu kesesuaian (*kongru ensi*) antara tujuan si pemimpin dan pengikutnya.

Kedua (berkenaan dengan arah pengaruh):

- Kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah pada bawahan seseorang. Kepemimpinan meminimalkan pentingnya pola pengaruh ke samping dan ke atas.
- Kekuasaan tidak demikian.

Ketiga (berkaitan dengan tekanan riset).

- Riset kepemimpinan umumnya menekankan GAYA, dan mengapayakan jawaban terhadap pertanyaan : seberapa sportif seharusnya seorang pemimpin ? Berapa banyak pengambilan keputusan yang seharusnya dibagi-bagi bersama bawahan ?
- Riset kekuasaan telah cenderung mencakup bidang yang lebih luas dan berfokus pada taktik untuk memperoleh kepatuhan.
- Riset kekuasaan ini jauh melampaui individu sebagai pelaksana, karena kekuasaan dapat digunakan oleh kelompok maupun oleh individu-individu untuk mengalihkan individu atau kelompok lain.

DASAR-DASAR KEKUASAAN

French dan Raven – mengidentifikasi lima dasar atau sumber kekuasaan, yakni : PAKSAAN, IMBALAN, KEABSAHAN, KEPAKARAN, dan RUJUKAN.

KEKUASAAN PAKSAAN

Dasar kekuasaan paksaan (*coercive power*) – didefinisikan sebagai bergantung pada rasa takut.

- Seorang bereaksi terhadap kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang mungkin terjadi, jika ia gagal mematuhi.
- Kekuasaan paksaan bertumpu pada penerapan, atau ancaman untuk penerapan, sanksi-sanksi fisik (misl dikenakan rasa sakit, dibangkitkannya frustrasi lewat rintangan gerak), atau pengendalian dengan kekuatan atas kebutuhan psikologis dasar atau keselamatan.

- Pada tingkat organisasional, A mempunyai kekuasaan paksaan terhadap B, jika A dapat memecat, menskors, atau menurunkan pangkat B, dengan mengandaikan bahwa si B menghargai pekerjaannya.

KEKUASAAN IMBALAN

Kekuasaan imbalan merupakan lawan dari kekuasaan paksaan – yakni : Pematuhan yang dicapai berdasarkan kemampuan untuk membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga.

- Orang-orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena pematuhan itu menghasilkan manfaat yang positif.
- Orang-orang yang dapat membagi-bagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga, maka orang-orang itu akan mempunyai kekuasaan atas mereka.
- Dalam konteks organisasional, imbalan itu dapat berbentuk; uang, penilaian kinerja yang mendukung, kenaikan pangkat, penugasan yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang penting, dan giliran kerja atau daerah jual yang lebih disukai.
- Ada perpadanan antara kekuasaan paksaan dan imbalan :
 - Bila kita dapat menyingkirkan sesuai bernilai positif dan mengenakan yang bernilai negatif pada seseorang, kita mempunyai kekuasaan paksaan terhadap orang itu.
 - Jika kita memberikan sesuatu bernilai positif dan menyingkirkan yang bernilai negatif terhadap seseorang, kita mempunyai kekuasaan imbalan terhadap orang itu.

KEKUASAAN SAH

Kekuasaan sah – merupakan kekuasaan yang diterima oleh seorang sebagai hasil dari posisinya dalam hirarki formal dari suatu organisasi.

- Posisi otoritas dalam hirarki organisasi mencakup kekuasaan paksaan dan imbalan. Tetapi, kekuasaan sah lebih luas ketimbang kekuasaan paksaan dan imbalan.
- Secara spesifik, kekuasaan sah mencakup penerimaan-baik wewenang suatu jabatan oleh anggota-anggota suatu organisasi.

KEKUASAAN PAKAR

Kekuasaan pakar (*expert power*)– merupakan pengaruh yang didasarkan pada keterampilan atau pengetahuan khusus.

- Karena dunia makin berorientasi ke teknologi, kepakaran menjadi salah satu sumber pengaruh yang ampuh.
- Dengan pekerjaan menjadi terspesialisasi, maka kita menjadi semakin tergantung pada “pakar” untuk mencapai tujuan.

KEKUASAAN RUJUKAN

Kekuasaan rujukan – merupakan pengaruh yang didasarkan pada pemilihan sumber daya atau cirri pribadi yang diinginkan oleh seorang individu.

- Dasar pengaruh ini, adalah pemihakan kepada seorang yang mempunyai sumber daya atau cirri pribadi yang diinginkan.

- Jika si B mengagumi dan memihak A, maka A dapat menjalankan kekuasaan terhadap B, karena B ingin menyenangkan A.
- Kekuasaan rujukan berkembang dari pengaguman akan seseorang lain dan suatu hasrat untuk seperti orang tersebut.
- Dalam arti tertentu, kekuasaan rujukan mirip dengan karisma, di mana jika B mengagumi A, sampai-sampai B memodelkan perilaku dan sikapnya menurut si A. Jadi, A mempunyai kekuasaan rujukan terhadap si B.
- Dalam organisasi, jika seseorang pandai bicara, mendominasi, memaksa secara fisik, atau karismatik, maka orang tersebut mempunyai karakteristik pribadi yang dapat digunakan untuk menyuruh orang lain melakukan apa yang orang itu inginkan.

KETERGANTUNGAN : KUNCI MENUJU KEKUASAAN

POSTULAT KETERGANTUNGAN UMUM

Suatu postulat umum menyatakan, bahwa : Makin besar ketergantungan B pada A, makin besar kekuasaan yang dimiliki A terhadap B.

- Jika A memiliki apa saja yang diperlukan orang-orang, tetapi hanya A sendiri yang mengendalikannya, maka si A membuat orang-orang itu tergantung pada si A, dan kerananya A memperoleh kekuasaan terhadap mereka.
- Ketergantungan berbanding terbalik dengan sumber-sumber alternatif dari pasokannya.

- Jika sumber pasokan melimpah, kepemilikannya tidak meningkatkan kekuasaan.
- Jika semua orang cerdas, maka kecerdasannya tidak memberikan keunggulan yang istimewa.
- Di kalangan orang-orang kaya, uang bukan lagi merupakan kekuasaan.
- Tetapi, seperti dalam pepatah, bahwa di kalangan orang-orang buta, orang yang bermata satu adalah raja.
- Jika saya dapat menciptakan suatu monopoli dengan mengendalikan informasi, gensi, atau apa saja yang dibutuhkan orang-orang lain, maka orang-orang lain itu akan tergantung pada saya.
- Dalam suatu organisasi, kebanyakan organisasi mengembangkan pemasok ganda (lebih dari satu) dan bukannya pemasok tunggal. Ini dimaksudkan agar organisasi itu tidak tergantung pada pemasok tunggal tersebut, sehingga organisasi tidak dikuasai kepentingannya atas pemasok tunggal itu.

APA YANG MENCIPTAKAN KETERGANTUNGAN ?

Ketergantungan itu meningkat, jika sumber daya yang kita kendalikan itu sebagai penting, langka dan tidak dapat digantikan.

- **Arti Pentingnya**

- Untuk menciptakan ketergantungan, maka hal-hal yang kita kendalikan harus dipersepsikan sebagai penting.

- Dijumpai, bahwa organisasi-organisasi secara aktif berupaya menghindari ketidak-pastian. Oleh karenanya, orang-orang yang dapat menyerap ketidak-pastian organisasi, akan dipersepsikan sebagai orang-orang paling berkuasa.
- Perunding buruh merupakan kelompok yang paling berkuasa, pada masa pemogokan buruh.
- Para insinyur pada organisasi Intel yang berorientasi teknologi, merupakan kelompok yang paling berkuasa, karena ia dibutuhkan untuk meningkatkan keunggulan teknis dan kualitas produk.
- Akhirnya, kemampuan mengurangi ketidak-pastian, memberi arti penting kelompok itu, dan peningkatan kekuasaan mereka.

- **Kelangkaan**

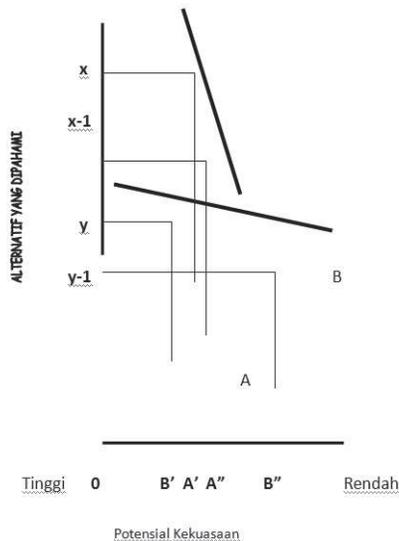
- Suatu sumber daya perlu dipersepsikan sebagai langka, untuk menciptakan ketergantungan.
- Pemilikan sumberdaya langka (misl pengetahuan penting) oleh anggota-peringkat-rendah dalam organisasi yang tidak dimiliki oleh anggota-peringkat-tinggi, membuat anggota-peringkat-tinggi menjadi tergantung pada anggota-peringkat-rendah itu.
- Hubungan antara kelangkaan-ketergantungan dapat dilihat lebih jauh dalam kekuasaan okupasional.
 - Individu-individu dalam okupasi, di mana pasokan personel relatif rendah dibanding permintaan, mereka akan memiliki daya tawar lebih tinggi dalam merundingkan imbalan yang diinginkan, ketimbang individu-individu dalam okupasi di mana terdapat calon personel melimpah.

- Guru-guru pada bidang pengetahuan yang paling banyak dibutuhkan, sementara jumlah guru-guru itu sangat langka, maka guru-guru tersebut akan memiliki daya tawar yang tinggi dalam merundingkan gaji yang diinginkan.

- **Tidak dapat digantikan**

- Makin suatu sumber daya tidak mempunyai pengganti yang aktif (viable), makin banyak kendali kekuasaan diberikan kepada sumber daya itu, atau sebagaimana dilukiskan dalam konsep ELASTISITAS KEKUASAAN.
- Elastisitas Kekuasaan – merupakan ketanggapan relatif dari kekuasaan terhadap perubahan-perubahan dalam alternatif-alternatif yang berbeda.
- Kemampuan seorang untuk mempengaruhi orang-orang lain di pandang sebagai bergantung pada bagaimana orang-orang lain itu mempersepsikan alternatif mereka.

Gambar : ELASTISITAS KEKUASAAN



- Kurva A (untuk individu A) tidak elastis (tidak lentur). Artinya bahwa, jika seorang karyawan yang memiliki banyak kesempatan untuk bekerja di tempat lain, ia tidak terlalu merasa khawatir untuk dipecat.
- Jika atasan A mengancam untuk pemberhentian, akan memberi dampak yang kecil terhadap perilaku A.
- Jika atasan A mengurangi alternatif (dari x ke $x - 1$) dampaknya hanya sedikit penambahan kekuasaan atasan A (dari A' ke A'').
- Tetapi, kurva B (untuk individu B) cukup elastis. B tidak memiliki banyak kesempatan kerja. B tergantung pada organisasinya saat ini, dan pada atasannya.
- Jika B kehilangan pekerjaannya (dari y ke $y-1$), ia akan menganggaur yang berkepanjangan, dan ini menunjukkan kekuasaan atasan B yang meningkat.
- Selama B mempersepsikan pilihannya sebagai terbatas, dan atasan B mempertahankan kekuasaan untuk memberhentikan B dari pekerjaan, maka atasan B akan mempunyai kekuasaan yang cukup besar terhadap A.
- Dalam pendidikan tinggi, memberikan contoh yang baik atas konsep ini.
 - Dosen umumnya mendapat tekanan untuk membuat publikasi. Kekuasaan ketua jurusan terhadap dosen berbanding terbalik dengan rekor publikasi dosen.

- Makin banyak angka kredit yang diperoleh dosen melalui publikasi, akan makin mobil (mudah bergerak) dosen itu.
- Artinya, dosen tersebut akan menerima banyak permintaan dari universitas ternama yang membutuhkan dosen yang mempublikasi dan ternama.

MENGIDENTIFIKASI DI MANA KEKUASAAN ITU

Pada Tingkat Departemen - Tergantung pada jawaban atas beberapa pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

- Berapa bagian manajer tingkat puncak yang muncul dari dalam departemen itu ?
- Apakah departemen itu diwakili pada tim dan komite antar-departemen yang penting ?
- Bagaimana gaji manajer senior dalam departemen itu dibandingkan dengan yang lain-lain yang setingkat ?
- Apakah departemen itu bertempat dalam gedung kantor pusat ?
- Berapa ukuran rata-rata kantor untuk orang-orang yang bekerja dalam departemen itu dibandingkan dengan kantor-kantor dalam departemen lain ?
- Apakah pertumbuhan jumlah karyawan departemen itu relatif terhadap departemen lain ?

- Bagaimana tingkat promosi orang dalam departemen itu dibandingkan dengan unit-unit lain ?
- Apakah aloksi anggaran departemen itu meningkat relatif terhadap departemen lain ?.

Pada Tingkat Manajer Individual - dengan mengamati lambing-lambang tertentu yang memberi kesan seseorang manajer memiliki kekuasaan. Juga termasuk :

- Kemampuan untuk menengahi secara menguntungkan atas nama seseorang yang mengalami kesulitan dalam organisasi.
- Kemampuan untuk mendapatkan persetujuan atas pengeluaran yang melampaui anggaran.
- Kemampuan untuk mendapatkan mata agenda pada pertemuan besar, dan
- Kemampuan mendapatkan akses yang cepat menemui pengambil keputusan puncak organisasi.

KONFLIK, PERUNDINGAN DAN PERILAKU ANTAR KELOMPOK

DEFINISI KONFLIK

Sesuatu konflik harus dipahami oleh pihak-pihak yang bersangkutan. Ada tidaknya konflik merupakan masalah persepsi. Jika tidak seorangpun sadar akan adanya suatu konflik, maka umumnya disepakati bahwa tidak ada konflik.

Konflik – merupakan suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa suatu pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang diperhatikan pihak pertama.

- Definisi ini menyiratkan bahwa, titik dalam setiap kegiatan yang terus berlangsung, bila suatu interaksi berpindah menjadi suatu konflik antar-pihak.
- Definisi ini mencakup rentang yang luas dari konflik yang dialami orang dalam organisasi (misl ketidak-cocokan tujuan, perbedaan dalam penafsiran fakta, ketidak-sepakatan yang didasarkan pada pengharapan perilaku, dan semacamnya..

TRANSISI DALAM PIKIRAN KONFLIK

Terdapat beberapa pandangan mengenai peran konflik dalam kelompok dan organisasi :

PANDANGAN TRADISIONAL

- Pandangan dini (tradisional) tentang konflik mengandaikan, bahwa semua konflik itu buruk.
 - Konflik, dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah seperti kekerasan (violence), destruksi, dan ketidak-transionalan demi memperkuat konotasi negatifnya.
 - Berkaitan dengan itu, konflik didefinisikan sebagai merugikan dan harus dihindari, dan bahwa konflik menandakan salah-fungsi di dalam kelompok.
- Pandangan tradisional ini, konsisten dengan sikap-sikap yang dominan mengenai perilaku kelompok dalam dasawarsa 1930-an dan 1940-an. Konflik dilihat sebagai suatu hasil disfungsional akibat :
 - Komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, dan
 - kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan.
- Pandangan bahwa semua konflik itu buruk, merupakan pendekatan sederhana terhadap pandangan pada perilaku orng yang menciptakan konflik.
- Karena semua konflik harus dihindari, maka kita sekedar mengarahkan perhatian kita pada penyebab konflik dan mengoreksi salah-fungsi ini untuk memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi.

PANDANGAN HUBUNGAN MANUSIA

- Pandangan hubungan-manusia berargumen, bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kolompok dan organisasi.
- Karena konflik itu tidak terelakkan, aliran hubungan-manusia membela penerimaan-baik konflik. Mereka merasionalkan eksistensinya, konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada kinerja kelompok.
- Pandangan hubungan –manusia ini, mendominasi teori konflik dari akhir dasawarsa 1940-an sampai pertengahan 1970-an.

PANDANGAN INTERAKSIONIS

- Pandangan interaksionis mengenai konflik – merupakan keyakinan, bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.
- Pendekatan interaksionis mendorong konflik atas dasar, bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi, cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.
- Oleh karenanya, sumbangan utama pendekatan interaksionis mendorong pemimpin kelompok untuk mempetahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik (cukup untuk membuat kelompok itu hidup, kritis-diri, dan kreatif).

KONFLIK FUNGSIONAL LAWAN DISFUNGSIONAL

- Pandangan interaksionis tentang konflik menjelaskan bahwa :
 - Beberapa konflik mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Ini merupakan jenis konflik yang konstruktif – FUNGSIONAL.
 - Di samping konflik fungsional, terdapat konflik DISFUNGSIONAL atau destruktif, yakni, konflik yang merintangai kinerja kelompok.
- Kreterium yang membedakan konflik fungsional dan disfungsional adalah kinerja kelompok.
 - Karena kolompok-kelompok itu eksis untuk mencapai satu tujuan atau lebih, maka dampak konflik adalah pada kelompok itu, dan bukannya pada setiap anggota individual yang menentukan kefungsionalan.
 - Memang, dampak konflik pada individu dan dampak konflik pada kelompok, jarang bersifat saling tidak-berhubungan. Cara individu mempersepsikan suatu konflik dapat mempunyai suatu pengaruh yang penting pada efeknya terhadap kelompok itu. Tetapi bukan ini yang relevan dengan kefungsionalan tersebut. .

PROSES KONFLIK

Terdapat lima tahap PROSES KONFLIK – oposisi atau ketidakcocokan. Potensial, kognisi dan personalisasi, makdud, perilaku, dan hasil.

Tahap I :

OPOSISI ATAU KETIDAK-COCOKAN

- Langkah pertama proses konflik, adalah KONDISI yang menciptakan peluang munculnya konflik, dan kondisi itu tidak perlu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu jika konflik itu harus muncul.
- Terdapat tiga kategori umum “KONDIDI” atau disebut – sumber konflik – yakni : komunikasi, struktur, dan variabel pribadi..

1. KOMUNIKASI

- Salah satu mitos, bahwa komunikasi yang buruh merupakan alasan utama dari konflik-konflik - meskipun tidak semuanya.
- Suatu tinjauan riset mengemukakan, bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan distorsi (bisingan) dalam saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi anteseden yang potensial bagi konflik.
- Kesulitan semantik timbul sebagai akibat perbedaan dalam pelatihan, persepsi selektif, dan informasi tidak memadai mengenai orang-orang lain.
- Riset lebih lanjut menemukan bahwa, potensial konflik meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi.

- Saluran komunikasi yang dipilih untuk komunikasi dapat berpengaruh merangsang oposisi.
- Proses penyaring untuk informasi dan penyimbangan (divergens) komunikasi dari saluran formal atau yang telah ditetapkan sebelumnya, akan berpeluang potensial timbulnya konflik.

2. STRUKTUR

- Istilah struktur mencakup variabel-variabel seperti :
 - ukuran,
 - derajat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok,
 - kejelasan yuridiksi,
 - kecocokan anggota-tujuan,
 - gaya kepemimpinan,
 - sistem imbalan, dan
 - derajat ketergantungan antara kelompok-kelompok.
- Sebuah riset menemukan, bahwa :
 - Ukuran, dan spesialisasi, bertindak sebagai kekuatan untuk merangsang konflik. Makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik.
 - Masa kerja dan konflik ditemukan sebagai berbanding terbalik. Potensial konflik cenderung paling besar di mana anggota kelompok lebih muda, dan di mana tingkat keluarannya karyawan tinggi. Mendapatkan makin pendek masa kerja.

- Makin besar kedwivartian dalam mendefinisikan dengan cermat di mana letak tanggung-jawab untuk tindakan, maka makin besar potensial munculnya konflik.
- Kedwivartian yuridiksional tersebut meningkatkan percekocokan antar-kelompok untuk mendapatkan kendali sumber daya dan teritori.
- Terdapat indikasi (walau bukti tidak terlalu kuat) yang meningkatkan potensial konflik, yakni gaya kepemimpinan tertutup.
- Terlalu banyak mengandalkan partisipasi dapat juga merangsang konflik. Berdasar riset, partisipasi mendorong digalakkannya perbedaan.
- Sistem imbalan juga ditemukan sebagai menciptakan konflik bila perolehan satu anggota mengorbankan seorang yang lain.
- Akhirnya, jika suatu kelompok bergantung pada suatu kelompok yang lain, atau jika kesalingtergantungan memungkinkan satu kelompok memperoleh atas pengorbanan yang lain, maka kekuatan-kekuatan yang berlawanan akan dirangsang.

3. VARIABEL PRIBADI

- Faktor-faktor pribadi yang mencakup ; sistem nilai individual tiap orang dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan indiosinkrasi (kekhasan) dan perbedaan individual, merupakan sumber-sumber konflik potensial.
- Bukti menandakan, bahwa tipe kepribadian tertentu, misalnya individu yang sangat otoriter, dan menunjukkan penghargaan yang rendah, mendorong potensial konflik.

- Beda sistem nilai merupakan sumber yang penting dalam penciptaan potensial konflik.

Tahap II

KOGNISI DAN PERSONALISASI

- Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I mempengaruhi secara negatif sesuatu yang diperhatikan oleh satu pihak, maka potensial untuk oposisi atau ketidak-cocokan menjadi teraktualkan dalam Tahap II.
- Mendefinisikan suatu konflik, diperlukan persepsi. Oleh karenanya, satu pihak atau lebih, harus sadar akan eksistensi kondisi antededen. Tetapi, karena suatu konflik dipersepsikan, tidaklah berarti “dipribadikan” (dipersonalkan).
- Dipribadikan (dipersonalkan) – berarti seseorang tidak merasakan adanya konflik, meski ia sendiri mengalami ketidaksepakatan dengan pihak lain.
- Sebaliknya, bila individu-individu menjadi terlibat secara emosional, bahwa pihak-pihak mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan, maka ini disebut pada tingkat terasakan.

Konflik yang dipersepsikan.

Kesadaran oleh satu pihak atau lebih akan eksistensi kondisi-kondisi yang mencip takan kesempatan untuk timbulnya konflik.

Konflik yang dirasakan

Pelibatan emosional dalam suatu konflik yang mencip takan kecemasan, ketegangan, frustrasi dan per

- Tahap II, merupakan tahap penting, di mana isu-isu konflik cenderung didefinisikan, karena lazimnya menggambarkan perangkat penyelesaian yang mungkin.
- Emosi juga memainkan peran utama membentuk persepsi.
 - Emosi yang negatif, sebagai menghasilkan penyederhanaan yang berlebihan dari isu-isu, mengurangi kepercayaan, dan penafsiran yang negatif terhadap perilaku pihak lain.
 - Sebaliknya, emosi yang positif sebagai meningkatkan kecenderungan melihat hubungan yang potensial di antara unsur-unsur suatu masalah, mengambil pandangan yang lebih luas dari situasi, dan mengembangkan penyelesaian yang lebih inovatif.

Tagap III

MAKSUD

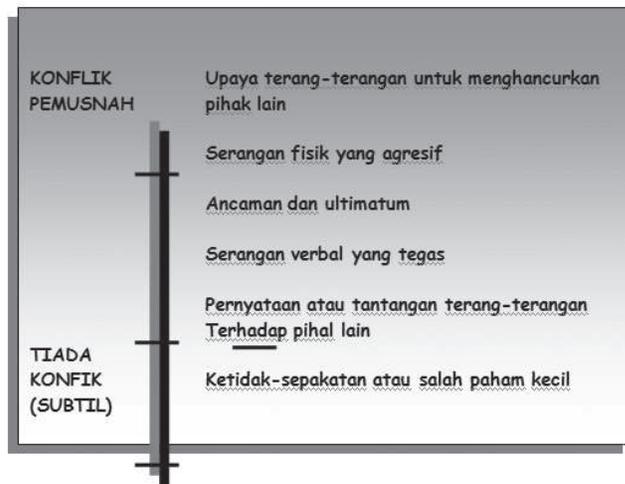
- Maksud – merupakan intensi; keputusan-keputusan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu dalam suatu episode konflik.
- Maksud berada di antara persepsi dan emosi orang, serta perilaku terang-terangan mereka.
- Banyak konflik terjadi semata-mata karena satu pihak mengembangkan maksud yang keliru pada pihak yang lain, dan lazimnya banyak sekali kemelesetan antara maksud dan perilaku, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan dengan tepat maksud-maksud seseorang.
- Gambar di bawah mengidentifikasi maksud-maksud penanganan-konflik primer., dengan dua dimensi, yaitu : KEKOOPERATIFAN (derajat sejauh mana satu pihak memenuhi pihak lain) dan KETEGASAN (sampai tingkat mana satu

- Menghindari – Hasrat menarik diri dari atau menekan suatu konflik.
 - Mengakomodasi – Kediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya di atas kepentingannya.
 - Berkompromi – Suatu situasi dalam mana tiap pihak pada suatu konflik, bersedia melepaskan sesuatu.
- Maksud-maksud memberikan garis panduan umum bagi pihak-pihak dalam suatu situasi konflik. Garis panduan mendefinisikan maksud (purpose) masing-masing pihak.
 - Namun, maksud orang-orang tidaklah tetap, di mana selama terjadinya konflik, maksud-maksud ini mungkin berubah karena konseptualisasi-ulang atau karena suatu reaksi emosional terhadap perilaku pihak lain.
 - Tetapi, riset telah menemukan bahwa orang-orang mempunyai suatu watak (disposisi) dasar untuk menangani konflik-konflik dengan cara-cara tertentu. Khususnya, individu-individu mempunyai preferensi di antara LIMA MAKSUD PENANGAN-KONFLIK.
 - Preferensi ini cenderung diandalkan dengan sangat konsisten, dan maksud seseorang dapat diramalkan dengan agak baik dari dalam suatu kombinasi dari karakteristik INTELKTUAL dan KEPRIBADIAN.
 - Jadi, mungkin lebih tepat memandang bahwa kelima maksud penanganan-konflik sebagai relatif tetap, bukannya sebagai sperangkat pilihan dari mana individu memilih untuk mencocoki suatu situasi yang tepat.

Tahap IV. PERILAKU

- Tahap perilaku mencakup; pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pada Tahap IV ini, konflik itu tampak nyata.

Gambar : Kontinum Intensitas Konflik



- Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya untuk melaksanakan maksud-maksud tiap pihak.
- Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai suatu kualitas rangsangan yang terpisah dari maksud-maksud.
- Sebagai hasil salah perhitungan atau tindakan yang tidak terampil, kadang-kala perilaku terang-terangan ini menyimpang dari maksud-maksud yang orisinal.

- Gambar KONTINUM INTENSITAS KONFLIK, memvisualkan perilaku konflik.
 - Semua konflik berada pada kontinum – antara TIADA KONFLIK hingga KONFLIK PEMUSNAH.
 - Intensitas konflik meningkat, bila kita bergerak naik sepanjang kontinum itu, sampai intensitas itu menjadi sangat destruktif.
 - Kita sebaiknya mengandaikan bahwa konflik-konflik yang mencapai kontinum paling atas, hampir selalu disfungsional.
 - Konflik fungsional, biasanya terbatas pada kontinum paling bawah.

- Jika suatu konflik bersifat disfungsional, apa yang dapat dilakukan oleh pihak-pihak, membawa kita ke teknik-teknik MANAJEMEN KONFLIK (lihat Tabel di bawah ini).

Tabel : Teknik Manajemen Konflik.

TEKNIK PEMECAHAN KONFLIK	
Pemecahan masalah	Pertemuan tatap-muka dari pihak-pihak yang berkonflik dengan maksud mengidentifikasi masalah dan memecahkannya lewat pembahasan yang terbuka
Tujuan atasan	Menciptakan suatu tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja-sama dari masing-masing pihak yang berkonflik
Pemuaian sumberdaya	Bila konflik disebabkan oleh kelangkaan sumberdaya (misal uang, kesempatan promosi, ruangan kantor), perluasan sumberdaya dapat menciptakan pemecahan menang-menang.
Penghindaran	Menarik diri dari atau menekan konflik
Perataan	Mengecilkan arti perbedaan, sementara menekankan kepentingan bersama antara pihak-pihak yang berkonflik
Kompromi	Tiap pihak pada konflik itu melepaskan (mengorbankan) sesuatu yang berharga.

K o m a n d o otoritatif	Manajemen menggunakan otoritas formal untuk memecahkan konflik, dan kemudian mengkomuni ksikan keinginannya kepada pihak-pihak yang terlibat
M e n g u b a h variabel	Menggunakan teknik perubahan perilaku manusia misalnya pelatihan hubungan manusia untuk mengubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.
M e n g u b a h variabel	Mengubah struktur organisasi formal dan pola struktur interaksi dari pihak-pihak yang berkonflik lewat disain-ulang pekerjaan, pemindahan penciptaan posisi koordinasi, dan yang serupa.
TEKNIK PERANGSANGAN KONFLIK	
Komunikasi	Menggunakan pesan-pesan yang dwi-arti atau mengancam untuk meningkatkan tingkat konflik.
Memasukkan orang	Menambahkan karyawan ke suatu kelompok yang LUAR latar belakang, nilai, sikap, atau gaya menejerialnya berbeda dari anggota-anggota yang ada.
Menstruktur ulang organisasi	Mengatur-ulang kelompok-kelompok kerja, mengubah aturan dan pengaturan, meningkatkan kesalingbergan tungan, dan membuat perubahan struktural yang serupa untuk mengacaukan status quo.
M e n g a n g k a t p e m b e l a kejahatan	Menunjuk seorang pengritik untuk dengan sengaja berargumen, menentang pendirian mayoritas yang dipegang oleh kelompok itu.

Manajemen Konflik – merupakan penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

Tahap V. HASIL

Jalanan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi, dan hasil ini bisa fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan suatu perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional dalam arti merintangikan kinerja kelompok.

- **Hasil Fungsional.**

Hasil fungsional – konflik bertindak sebagai suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja kelompok.

- Bagaimana mungkin konflik bertindak sebagai suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja-kelompok ? Ini disebut sebagai konflik-konstruktif.
- Konflik bersifat konstruktif, bila konflik itu dapat :
 - memperbaiki kualitas keputusan,
 - merangsang kreativitas dan inovasi,
 - mendorong perhatian dan keingintahuan di kalangan anggota kelompok,
 - menyediakan medium yang melaluinya – masalah-masalah dapat disampaikan, dan ketegangan bisa diredakan, dan
 - memupuk suatu lingkungan evaluasi diri dan perubahan.

- Bukti menunjukkan bahwa konflik dapat memperbaiki kualitas pengambilan keputusan dengan membiarkan semua pokok, terutama yang tidak biasa dianut oleh minoritas, untuk ditimbang dalam keputusan-keputusan penting.
- Konflik merupakan suatu perangkat bagi pikiran-kelompok, dan konflik tidak membiarkan kelompok itu tidak secara pasif menerima begitu saja keputusan-keputusan yang mungkin didasarkan pada pengandaian yang lemah, pertimbangan yang tidak memadai dari alternatif-alternatif yang relevan, atau cacat-cacat lain.
- Konflik menantang status quo dan kurang meneruskan lebih jauh penciptaan gagasan baru, menggalakkan penilaian-ulang terhadap tujuan dan kegiatan kelompok, dan meningkatkan probabilitas, bahwa kelompok itu akan tanggap terhadap perubahan.
- Sebagai gambaran, perusahaan Sears Roebuck, dan General Motor.
 - Perusahaan ini mempromosikan orang-orang yang bersifat “yas-man”, setia pada organisasi, dan tidak pernah orang-orang tersebut tidak pernah mempertanyakan tindakan-tindakan perusahaan.
 - Mereka lebih suka menengok sukses masa lalu daripada maju menuju tantangan masa depan.
 - Kedua perusahaan ini menjaga dan melindungi eksekutif senior dalam kantor pusat, sehingga tidak mendengar banyak permasalahan, dan jauh sekali dari perubahan yang secara dramatis mengubah industri eceran dan mobil.

- Situasi di mana ada konflik biasanya akan menghasilkan keputusan yang lebih baik dan inovatif. Di samping itu bukti riset menunjukkan bahwa, konflik juga berhubungan dengan produktivitas.
 - Di antara kelompok yang mapan, kinerjanya cenderung meningkat bila ada konflik di antara anggota, ketimbang ada kesependapatan yang agak akrab.
 - Beberapa penemuan menunjukkan bahwa konflik di dalam suatu kelompok menandakan adanya kekuatan, dan bukan kelemahan sebagaimana pandangan tradisional.

- **Hasil Disfungsional**

- Telah dikenal baik, bahwa umumnya konsekuensi destruktif konflik adalah pada kinerja kelompok atau organisasi.
- Suatu gambaran masuk akal, bahwa oposisi yang tidak terkendali membuahakan ketidak-puasan, yang bertindak memisahkan ikatan bersama, dan akhirnya mendorong ke penghancuran kelompok itu sendiri.
- Banyak literatur mencatat, bahwa bagaimana konflik – ragam disfungsional – dapat mengurangi keefektifan organisasi.
- Di antara konsekuensi yang lebih tidak disukai, adalah penghambatan komunikasi, pengurangan kepaduan kelompok, dan dikalahkannya tujuan kelompok terhadap keunggulan pertikaian antara anggota-anggota.
- Secara ekstrem, konflik dapat menghentikan berfungsinya kelompok dan secara potensial mengancam kelangsungan-hidup kelompok itu.

- Berkenaan dengan fungsional dan disfungsional, bukti menunjukkan bahwa:
 - Jenis kegiatan kelompok merupakan faktor menonjol dalam menetapkan “KEFUNGSIONALAN”.
 - Makin tidak rutin tugas kelompok itu, makin besar probabilitas bahwa konflik internal akan konstruktif.
 - Kelompok yang dituntut menyelesaikan masalah menggunakan pendekatan baru, akan mendapat manfaat lebih, ketimbang kelompok yang menjalankan pekerjaan yang sangat rutin.

- **Menciptakan Konflik**

- Terdapat kesepakatan umum, bahwa menciptakan “KONFLIK-FUNGSIONAL” merupakan pekerjaan yang sulit.
- Seorang konsultan mengatakan, bahwa “seorang yang sampai puncak adalah penghindar konflik”.
 - Sering mereka berhasil mendaki tangga sebagian karena mereka tidak menyakiti hati orang-orang ketika mendaki.
 - Budaya-budaya di atas mungkin dapat diterima di masa lalu. Tetapi di masa ekonomi global, di mana persaingan sangat ganas, pandangan di atas mungkin tidak dapat diterima.
 - Organisasi-organisasi yang tidak mendorong dan mendukung perbedaan pandangan, mungkin tidak tahan-hidup dalam dasawarsa 1990-an.

PERUNDINGAN

Perundingan (negosiasi) - menyerap interaksi dari hampir semua orang dalam kelompok dan organisasi.

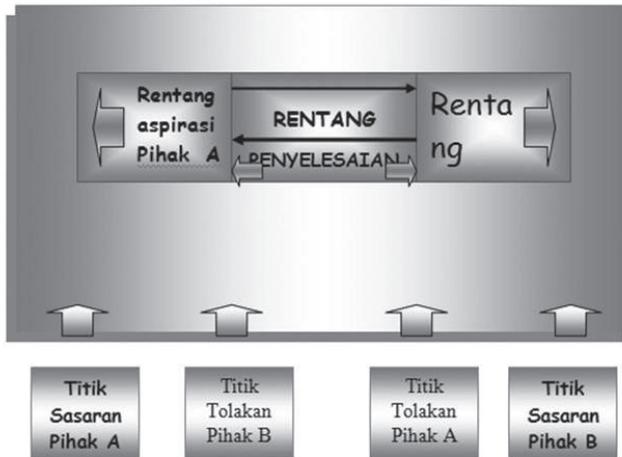
Perundingan - merupakan suatu proses dalam mana dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan berupaya menyepakati nilai tukar untuk barang dan jasa tersebut.

STRATEGI TAWAR-MENAWAR

- Terdapat dua pendekatan umum terhadap perundingan, yakni : Tawar-menawar distributif dan tawar-menawar integratif.
 - Tawar-menawar distributif – merupakan perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah tetap sumber daya, dan suatu situasi kalah-menang.
 - Setiap apa yang diperoleh pembeli, adalah atas pengorbanan di penjual.
 - Setiap rupiah yang pembeli minta agar penjual menurunkan harganya, adalah rupiah yang pembeli hemat.
 - Sebaliknya, setiap rupiah yang penjual perolehnya dari pembeli, berasal atas pengeluaran atau pengorbanan si pembeli.
 - Jadi hakikat “tawar-menawar distributif”, adalah perundingan mengenai siapa mendapat seberapa besar bagian dari suatu kue yang tetap.

Gambar : Mengawasi Zona Tawar-Menawar

(A dan B sebagai-perunding mewakili masing-masing dari ke dua kelompok)



- Tawar-menawar Integratif – merupakan perundingan yang menghasilkan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan suatu pemecahan menang-menang.
- Dari segi perilaku intraorganisasi, dengan semua hal sama, tawar-menawar integratif lebih disukai daripada tawar-menawar distributif, karena :
 - Membangun hubungan jangka-panjang dan mempermudah kerjasama di masa depan.
 - Mengikat para perunding dan memungkinkan masing-masing untuk meninggalkan meja perundingan dengan perasaan mendapat kemenangan.

Tabel : Tawar-Menawar Distributif lawan Integratif

CIRI TAWAR-MENAWAR	TAWAR-MENAWAR DISTRIBUTIF	TAWAR-MENAWAR INTEGRATIF
Sumberdaya manusia	Jumlah tetap sumberdaya untuk dibagi	Jumlah variabel sumberdaya untuk dibagi
Motivasi Primer	Saya menang Anda Kalah	Saya menang Anda menang
Kepentingan Primer	Saling berlawanan	Saling cocok atau sama dan sebangun
Fokus Hubungan	Jangka pendek	Jangka panjang

- Di pihak lain, perundingan distributive meninggalkan :
 - Satu pihak sebagai yang kalang.
 - Membentuk animositas dan memperdalam perpecahan bila orang-orang harus bekerjasama pada suatu hasil yang terus berjalan.
- Meskipun diakui bahwa tawar-menawar integratif lebih disukai, tetapi dalam organisasi, penggunaannya tergantung pada kondisi yang diperlukan, mencakup:
 - Pihak-pihak yang terbuka terhadap informasi dan jujur mengenai kepentingan mereka.
 - Kepekaan dari ke dua pihak terhadap kebutuhan pihak lain.
 - Kemampuan untuk saling mempercayai, dan
 - Kesiediaan ke dua pihak untuk memelihara keluwesan.

- Karena kondisi di atas jarang terdapat dalam organisasi, maka untuk perundingan dengan dinamika menang, diperlukan dengan biaya besar.

PROSES PERUNDINGAN

Model Perundingan LIMA LANGKAH – (1) Persiapan dan Perencanaan. (2) Definisi dan Aturan-Aturan. (3) Penjelasan dan Pembeneran. (4) Tawar-Menawar dan Pemecahan Masalah. (5). Penutupan dan Pelaksanaan.

Pertama

Persiapan dan Perencanaan

- Ini – Mencakup :
 - Mengenali sifat dasar konflik.
 - Sejarah yang mendorong perundingan.
 - Siapa yang terlibat dan bagaimana mereka mempersepsikan konflik.
 - Apa yang kita inginkan dalam perundingan ini.
 - Apa tujuan kita.
 - Menyiapkan suatu penilaian atas pendirian pihak lain, terhadap tujuan perundingan.
 - Apa yang oleh pihak lain minta.
 - Seberapa besar pihak lain berakar pada posisinya.
 - Apa yang mungkin akan pihak lain selesaikan.
- Dengan mengantisipasi pendirian lawan (pihak lain), kita akan lebih siap melawan argumentasinya dengan fakta dan angka yang mendukung pendirian kita.
- Kemudian kita gunakan informasi yang kita kumpulkan untuk mengembangkan strategi.

- Sebagai bagian strategi, hendaknya kita menetapkan BATNA (best alternative to a negotiated agreement – alternatif terbaik terhadap persetujuan yang dirundingkan) kita dan BATNA pihak lain.

Kedua

Ketentuan Aturan-Aturan Dasar .

- Ini - Meliputi :
 - Siapa yang akan melakukan perundingan.
 - Di mana diadakan.
 - Apakah kendala waktunya.
 - Terbatas pada isu-isu apakah perundingan itu akan diadakan.
- Selama fase di atas, pihak-pihak itu juga akan mempertukarkan usulan atau tuntutan awal mereka.

Ketiga

Penjelasan dan Pembeneran

- Bila pendirian awal telah dipertukarkan, baik kita maupun pihak lain, akan menerangkan, menegaskan, memperjelas, memperkuat, dan membenarkan tuntutan asli kita. Ini dilakukan tidak perlu konfrontasional.
- Tepatnya, inilah saat untuk saling mendidik dan memberi informasi mengenai isu-isu :
 - Mengapa itu penting.
 - Bagaimana masing-masing tiba pada tuntutan awal mereka.

- Ini juga sebagai titik di mana mungkin kita berkeinginan untuk memberikan kepada pihak lain, setiap dokumentasi yang membantu mendukung posisi kita.

Keempat

Tawar-Menawar dan Pemecahan Masalah

- Hakikat proses perundingan adalah “BERI-DAN-AMBIL” yang aktual dalam upaya mempertimbangkan suatu persetujuan.
- Tidak diragukannya konsesi, akan perlu dibuat oleh kedua pihak.

Kelima

Penutupan dan Implementasi

- Langkah ini adalah memformalkan persetujuan yang telah dikerjakan dan mengembangkan setiap prosedur yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pemantauan.

Perundingan besar misalnya, mencakup : mulai dari perundingan pekerja, manajemen, tawar-menawar mengenai persyaratan sewa, sampai pembelian sebidang real estate, dan sampai ke merundingkan suatu tawaran pekerjaan untuk posisi manajemen senior,

- Untuk perundingan besar, akan memerlukan hal-hal yang lebih spesifik dalam suatu kontrak formal.
- Tetapi, untuk kebanyakan kasus, penutupan proses perundingan, tidak lebih formal dari pada suatu jabat-tangan.

ISU DALAM PERUNDINGAN

Terdapat Empat Isu Kontemporer dalam Perundingan, yakni : (1) Bias Pengambilan Keputusan. (2) Peran dari Ciri Kepribadian. (3) Efek Perbedaan Budaya pada Gaya Runding. (4) Penggunaan Pihak ke-tiga untuk Membantu Menyelesaikan Perbedaan.

Bias Pengambilan Keputusan

- Bias pengambilan keputusan, merintangi perundingan yang efektif, karena membutuhkan kita terhadap kesempatan yang mencegah memperoleh hasil sebanyak mungkin dari perundingan.
- Terdapat tujuh bias pengambilan-keputusan, yang dapat membutuhkan kita, yakni:
 1. Peningkatan tidak rasional dari komitmen. Orang cenderung meneruskan arah tindakan yang telah dipilih sebelumnya dengan melampaui apa yang direkomen dasikan oleh analisis rasional.
 2. Mitos kue-tetap. Para pelaku tawar-menawar mengandaikan bahwa - perolehan mereka harus berarti pengeluaran atau pengorbanan pihak lain.
 3. Penjangkaran dan penyesuaian. Sering orang mempunyai kecenderungan untuk menjangkarkan pertimbangan mereka pada informasi yang tidak relevan, seperti misalnya suatu – tawaran awal.
 4. Mengerangkai perundingan. Orang cenderung sangat dipengaruhi oleh cara bagaimana informasi disajikan
 5. Ketersediaan informasi. Para perunding sering banyak mengandalkan pada informasi yang mudah tersedia, sementara mengabaikan data yang lebih relevan.

6. Kutukan si pemenang. Orang sering menyesal setelah dicapai kesepakatan dalam perundingan. Hal ini disebabkan misalnya, lawan kita menerima baik tawaran kita, tetapi, kemudian kita malah merasa memberikan tawaran terlalu banyak (membayar terlalu mahal).
7. Keyakinan diri yang berlebihan. Jika beberapa bias di atas digabung, akan menggembungkan keyakinan-diri kita.
 - Keyakinan-diri dan pengharapan tertentu, bisa mengabaikan informasi yang melawan kita.
 - Akibatnya, kita akan terlalu yakin-diri, yang akhirnya mengurangi rangsangan untuk berkom promi.
 - Mempertimbangkan saran-saran obyektif dari pihak lain yang memenuhi syarat, atau mengusahakan penilaian yang obyektif mengenai pendirian kita dari pihak netral, merupakan dua cara untuk melembutkan kecenderungan yakin-diri ini.

Peran Ciri Kepribadian dalam Perundingan

- Penilaian keseluruhan dari hubungan “kepribadian-perundingan”, menjumpai bahwa ciri kepribadian tidak mempunyai efek yang mencolok, baik pada proses tawar-menawar maupun pada hasil prundingan.
- Kesimpulan ini penting, yakni menyarankan bahwa, kita seharusnya memusatkan perhatian pada isu dan faktor situasional dalam tiap episode tawar-menawar dan tidak pada “lawan-kita” serta “karakteristiknya”.

Perbedaan Budaya dalam Perundingan

- Walaupun nampaknya tidak ada hubungan yang berarti antara kepribadian dan gaya runding seorang individu, namun “latar-belakang budaya” nampaknya justru relevan.
- Gaya runding jelas beraneka antara budaya-budaya nasional.
- Kontek budaya dari perundingan dapat mempengaruhi, misalnya :
 - Banyaknya dan tipe persiapan untuk tawar-menawar.
 - Tekanan relatif pada hubungan tugas lawan antar-pribadi.
 - Taktik yang digunakan, dan
 - bahkan kapan perundingan ini dapat dijalankan.

Perundingan Pihak-Ketiga

Jika perundingan secara langsung gagal, biasanya diperlukan pihak ketiga. Terdapat empat peran mendasar dari pihak ketiga, yakni :

- MEDIATOR – merupakan pihak ketiga netral yang mempermudah pemecahan rundingan dengan menggunakan penalaran, persuasi, dan saran-saran.
 - Keefektifan perundingan menggunakan mediator, cukup mengesankan, dengan tingkat penyelesaian kira-kira 60%, dan kepuasan perunding pada kisaran 75%.
 - Tetapi, situasi adalah kunci apakah mediasi (penengahan) akan berhasil (misl pihak-pihak yang konflik harus dimotivasi untuk tawar-menawar dan memecahkan konflik mereka).

- Di samping itu, intensitas konflik tidak boleh terlalu tinggi, yakni pada kisaran sedang.
- Dan yang penting lagi, adalah persepsi terhadap mediator sebagai netral, dan tidak memaksa.
- ARBITRATOR – adalah pihak ketiga dengan OTORITAS memaksakan suatu persetujuan. Arbitrasi dapat bersifat sukarela (diminta), atau wajib (dipaksakan pada pihak-pihak – oleh undang-undang, atau kontrak).
 - Kelebihan besar arbitrasi ketimbang mediasi, adalah bahwa arbitrasi selalu menghasilkan suatu penyelesaian.
 - Sisi negatifnya, tergantung seberapa canggungnya arbitrator itu tampil. Kekalahan satu pihak mengakibatkan pihak itu tidak pusa, dan kelak akan muncul konflik kembali.
- PERUJUK – merupakan pihak ketiga yang dipercaya, yang memberikan suatu tautan komunikasi informal antara perunding dan lawannya.
 - Perujukan digunakan luas dalam sengketa internasional, perburuhan, keluarga, dan komunitas.
 - Membandingkan keefektifannya dengan mediasi, ternyata sulit karena saling tumpang-tindih.
 - Dalam praktik, lazimnya perujuk bertindak sebagai lebih dari sekedar menjalankan komunikasi.

- Mereka juga melakukan penemuan-fakta, penafsiran pesan, dan pembujukan mereka yang bersengketa untuk mencapai kesepakatan.
- KONSULTAN – merupakan pihak ketiga yang tidak berat-sebelah, tampil dalam manajemen konflik, yang berupaya memudahkan pemecahan masalah kreatif lewat komunikasi dan analisis.
 - Konsultan tidaklah untuk menyelesaikan isu, tetapi lebih mengarah ke perbaikan hubungan antara pihak-pihak yang berkonflik, sehingga dapat mencapai penyelesaian sendiri.
 - Secara spesifik, konsultan mencoba membantu pihak-pihak itu untuk belajar memahami dan saling bekerja-sama.
 - Oleh karenanya, pendekatan ini mempunyai fokus jangka yang lebih panjang (membina persepsi dan sikap yang baru dan positif antar pihak-pihak yang berkonflik).

HUBUNGAN ANTAR KELOMPOK

FAKTOR YANG MEMPENGARUHI HUBUNGAN ANTAR KELOMPOK

Kinerja antar kelompok juga ditentukan oleh KOORDINASI. Tetapi koordinasi juga sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni :

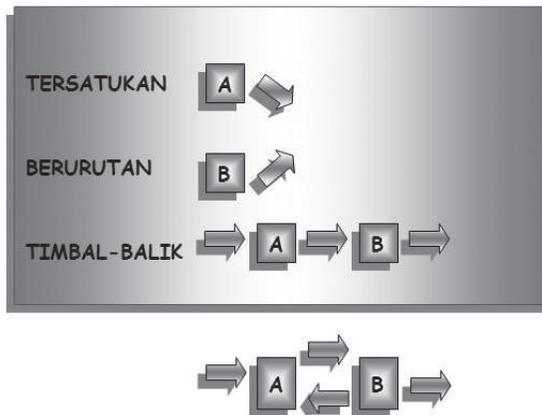
- Kesalingtergantungan

TERDAPAT TIGA TIPE KESALINGTERGANTUNGAN :

- Kesalingtergantungan yang tersatukan (pooled interdependence) - bilamana kelompok-kelompok berfungsi dengan ketidaktergantungan relatif, tetapi keluaran gabungan mereka menyokong ke tujuan keseluruhan organisasi itu.
 - Dalam keadaan yang sama, persyaratan koordinasi antara kelompok-kelompok yang ditautkan oleh “kesalingtergantungan tersatukan” akan lebih kecil daripada oleh “kesalingtergantungan berurutan”, dan “timbang-balik”.
- Kesalingtergantungan berurutan - satu kelompok bergantung pada suatu kelompok lain untuk masukannya, tetapi ketergantungan itu hanya satu arah.
 - Sebagai contoh pabrik perakitan; di mana kelompok perakitan – akan bergantung pada kelompok penyedia suku cadang, dan seterusnya.

- Jika kelompok penyedia suku cadang tidak menjalankan tugasnya, maka kelompok perakitan akan terkena dampaknya.
- Kesalingtergantungan timbal-balik (resiprok) – di mana kelompok-kelompok bertukar masukan dan keluaran.
 - Sebagai contoh pabrik perakitan; di mana kelompok penjual bergantung pada perakitan, dan perakitan bergantung pada penyedia suku cadang, dan seterusnya.
 - Tetapi, kelompok penjual juga memberi masukan – *tentang selera konsumen* – kepada pengembangan produk, dan meneruskannya kepada kelompok perakitan. Demikian, seterusnya ada timbal-balik.
 - Jika salah satu kelompok tidak menjalankan tugasnya, maka kelompok-kelompok lainnya dalam lini ini, akan terkena dampaknya.

Gambar : Tipe Ketergantungan



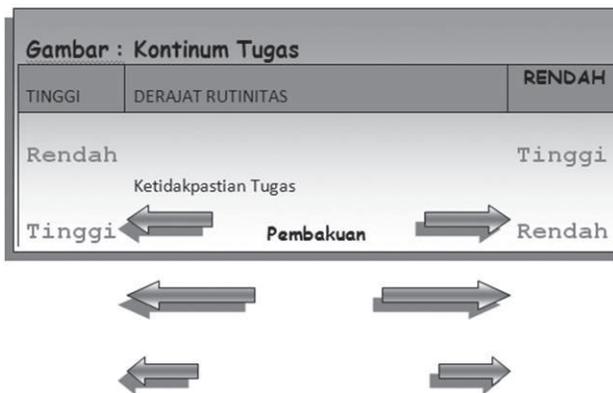
Ketidakpastian Tugas

- Faktor seperti, jenis tugas-tugas dimana kelompok itu terlibat, merupakan faktor yang mempengaruhi koordinasi.
 - Tugas sangat rutin,
 - merupakan kekecualian yang dihadapi kelompok, dan mudah di analisis.
 - Mereka menggantungkan pada prosedur operasi yang terstruktur (terstandar).
 - Tugas-tugas tidak rutin,
 - merupakan kegiatan yang tidak terstruktur, dengan banyak kekecualian dan masalah yang sulit dianalisis.
 - Pada umumnya, banyak tugas kelompok yang terletak pada satu titik di antara tugas rutin dan tidak-rutin.
 - Ketidakpastian tugas – adalah bahwa makin besar ketidakpastian dalam suatu tugas, makin disesuaikan responsnya. Sebaliknya, ketidakpastian yang rendah meliputi tugas rutin dengan kegiatan yang terbakukan.
 - Tugas rutin menuntut pemrosesan informasi yang agak lebih banyak.
 - Kelompok-kelompok yang melakukan tugas yang terbakukan, tidak banyak berinteraksi dengan kelompok lainnya.

- Kelompok-kelompok yang melakukan tugas-tugas yang tinggi ketidakpastiannya, mendorong ke suatu kebutuhan akan informasi yang lebih banyak dan lebih baik.

Waktu dan Orientasi Tujuan

- Tingkat perbedaan kelompok-kelompok dalam hal “latar-belakang” dan “pemikiran” anggota-anggotanya, akan relevan mempengaruhi koordinasi yang perlu antara kelompok-kelompok.
- Riset menunjukkan bahwa persepsi suatu kelompok kerja, mengenai apa yang penting bisa berbeda berdasarkan kelompok-kelompok, dengan persepsi berlainan untuk bekerja-sama.
- Diferensiasi tugas dan hal mempekerjakan “spesialis”, lenih mempermudah pengkoordinasian kegiatan intra-kelompok. Namun ini sebenarnya mempersulit manajemen puncak untuk mengkoordinasikan interaksi kelompok-kelompok.



METODE UNTUK MENGELOLA HUBUNGAN ANTAR-KELOMPOK

Terdapat tujuh metode koordinasi yang tersedia untuk mengelola hubungan antar-kelompok.

Aturan dan Prosedur

- Metode ini sederhana dan biayanya murah, dengan sebelumnya menetapkan seperangkat aturan dan prosedur formal, yang menentukan bagaimana anggota kelompok berinteraksi satu sama lain.
- Dalam organisasi besar, misalnya prosedur operasi baku memungkinkan digunakan untuk menentukan kapan staf permanen tambahan diperlukan dalam setiap departemen, suatu formulir “permintaan staf” diisi dan kemudian dierahkan ke departemen personalia.
- Kelemahan metode ini, adalah bahwa keberhasilannya tergantung pada, bila kegiatan antar-kelompok bisa diantisipasi sebelumnya, dan bila kegiatan itu cukup sering, sehingga membenarkan ditetapkannya aturan dan prosedur untuk menanganinya.
- Jika pada kondisi ketidakpastian yang tinggi, dan perubahan yang tinggi, aturan dan prosedur saja tidak cukup untuk menjamin koordinasi yang efektif dari hubungan antar-kelompok.

Hierarki

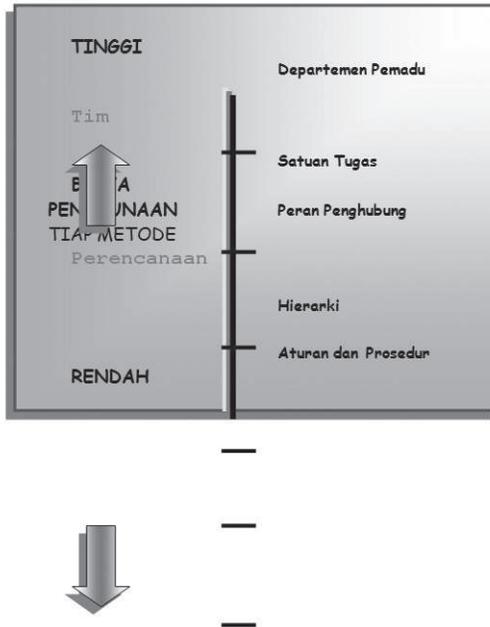
- Jika aturan dan prosedur tidak memadai, penggunaan hierarki organisasi menjadi metode primer untuk mengelola hubungan antar-kelompok.

- Artinya, bahwa koordinasi dicapai dengan merujuk masalah-masalah ke atasan bersama yang lebih tinggi dalam organisasi itu.
- Keterbatasan utama metode ini adalah, bahwa metode ini menuntut banyak waktu dari atasan bersama.
- Jika semua perbedaan dipecahkan dengan cara ini, eksekutif kepala dari organisasi itu akan dibanjiri dengan pemecahan masalah antar-kelompok, sehingga hanya tersisa sedikit waktu untuk urusan lain.

Perencanaan

- Penggunaan perencanaan adalah untuk mempermudah koordinasi.
- Jika tiap kelompok kerja mempunyai tujuan spesifik yang menjadi tanggung-jawabnya, maka tiap kelompok tahu apa yang harus dilakukan.
- Tugas antar-kelompok yang menciptakan masalah dipecahkan dalam bentuk tujuan-tujuan dan sumbangan dari tiap kelompok itu.
- Perencanaan cenderung ambruk sebagai suatu perangkat koordinasi, kalau kelompok kerja tidak mempunyai tujuan yang terdefinisi dengan jelas atau kalau volume kontak antara kelompok tinggi.

Gambar : Metode untuk Mengelola Hubungan Antar-kelompok



Peran Penghubung

- Peran penghubung (*liasion*), merupakan peran yang dirancang khusus untuk memudahkan komunikasi antara dua satuan kerja yang saling bergantung.
- Sebagai contoh, di dalam organisasi di mana seorang insinyur dan akuntan mempunyai sejarah untuk konflik.
 - Dengan mempekerjakan seorang insinyur yang juga bergelar MBA, dengan pengalaman beberapa tahun, dimaksudkan agar ia dapat berbicara dalam bahasa kedua kelompok, dan memahami masalah mereka.

- Setelah peran penghubung yang baru ditetapkan, konflik yang sebelumnya mempersulit departemen rekayasa dan departemen akuntansi untuk mengkoordinasi kegiatan mereka, secara mencolok telah berkurang.
- Cacat utama perangkat koordinasi ini, adalah adanya batas-batas kemampuan bagi setiap penghubung untuk menangani aliran informasi antara kelompok-kelompok yang berinteraksi, khususnya bila kelompok-kelompok itu besar, dan tingkat interaksinya tinggi.

Satuan Tugas

- Satuan tugas (*task force*) merupakan suatu kelompok sementara yang terdiri wakil-wakil dari departemen.
- Satuan tugas dibentuk hanya selama dibutuhkan untuk memecahkan masalah tertentu.
- Satuan tugas merupakan pernakat yang sangat baik untuk mengkoordinasi kegiatan, bila jumlah kelompok yang berinteraksi lebih dari dua atau tiga.

Tim

- Semakin rumitnya tugas-tugas, maka masalah tambahan biasanya muncul selama kegiatan pelaksanaan, di mana perangkat sebelumnya sudah tidak memadai lagi.
- Jika penundaan keputusan menjadi lama, garis-garis komunikasi menjadi terulur, dan manajer puncak terpaksa menghabiskan lebih banyak waktu pada operasi sehari-hari, maka respons berikutnya adalah penggunaan tim-tim yang permanen.

- Umumnya, tim-tim ini dibentuk sekitar masalah-masalah yang sering muncul – dengan anggota tim mempertahankan tanggung jawab, baik kepada departemen fungsional primer, maupun kepada tim itu sendiri.
- Bila tim ini telah menyelesaikan tugasnya, tiap anggota kembali penuh-waktu ke tugas fungsional mereka.

RINGKASAN DAN IMPLIKASI BAGI PARA MANAJER

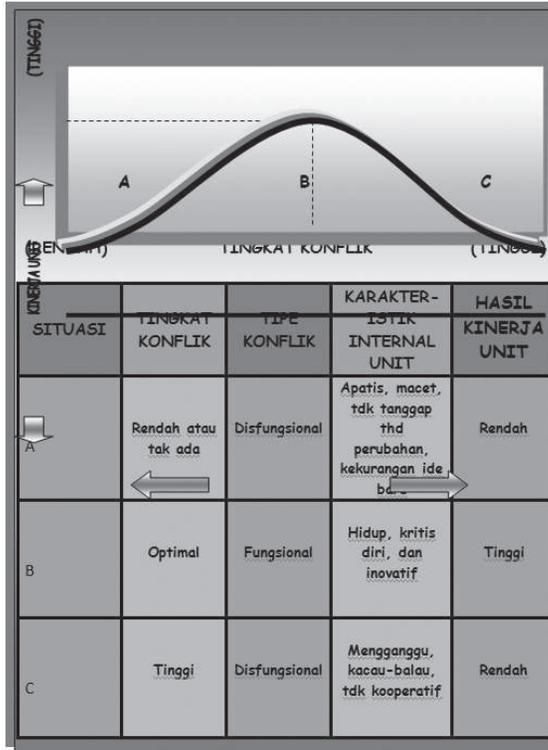
- Konflik dapat konstruktif, tetapi bisa juga destruktif terhadap berfungsinya suatu kelompok atau unit.
- Gambar (KONFLIK DAN KINERJA UNIT), tingkat konflik bisa atau terlalu tinggi, atau terlalu rendah.
 - Ekstrem manapun bisa merintangangi kinerja.
 - Suatu tingkat optimal adalah, jika :
 - terdapat cukup konflik untuk mencegah kemacetan,
 - merangsang kreativitas,
 - memungkinkan lepasnya ketegangan, dan
 - memprakarsai benih-benih untuk perubahan, namun tidak terlalu banyak sehingga tidak merintangangi atau mencegah koordinasi kegiatan.
 - Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangangi keefektifan suatu kelompok atau organisasi, dengan :
 - mengakibatkan berkurangnya kepuasan dari anggota kelompok,

- meningkatnya kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan, dan akhirnya,
 - menurunnya produktivitas..
- Tetapi, jika konflik itu berada pada tingkat optimal, maka :
 - seharusnya puas-diri dan apati dapat diminimalkan,
 - motivasi ditingkatkan lewat penciptaan lingkungan yang menantang dan mempertanyakan dengan suatu vitalitas yang membuat kerja menarik, dan
 - sebaiknya ada sejumlah karyawan yang keluar untuk melepaskan yang tidak cocok dan yang berprestasi buruk dari organisasi itu.
- Terdapat beberapa garis panduan bagi manajer yang sedang menghadapi konflik, walaupun tidak selalu terbaik hasilnya, yakni :
 - Gunakan persaingan ;
 - bila tindakan cepat dan tegas itu vital, misalnya : mengenai isu penting, di mana tindakan tidak populer tidak dilaksanakan,
 - mengenai isu yang vital bagi kesejahteraan, bila kita tahu bahwa kita benar, dan
 - melawan orang-orang yang memanfaatkan perilaku tidak kompetitif.
 - Gunakan kolaborasi, untuk menentukan pemecahan integratif ;
 - bila kedua perangkat kepentingan terlalu penting untuk dikompromiskan,
 - bila sasaran kita adalah belajar,
 - menyatukan wawasan-wawasan dari orang-orang dengan perspektif yang berlainan
 - bila untuk memperoleh komitmen dengan memasukkan kepentingan ke dalam suatu konsensus, dan

- bila untuk bekerja lewat perasaan yang telah mengganggu hubungan..
- Gunakan penghindaran ;
 - bila ada isu yang spele, atau ada isu lebih penting yang mendesak,
 - bila kita mempersepsikan tidak adanya peluang bagi terpenuhkannya kepentingan kita,
 - bila gangguan potensial lebih dari mengimbangi manfaat suatu pemecahan,
 - bila membiarkan orang-orang menjadi-dingin dan memperoleh kembali perspektif,
 - bila pengumpulan informasi menggantikan kepuasan yang segera,
 - bila orang-orang lain dapat memecahkan konflik dengan lebih efektif, dan
 - bila isu tampak menyinggung atau bersifat gejala dari isu-isu lain..
- Gunakan akomodasi ;
 - bila kita dapati bahwa kita keliru dan untuk memungkinkan pendirian yang lebih baik didengar, untuk belajar, dan untuk menunjukkan kewajaran kita,
 - bila isu penting bagi orang lain daripada bagi kita sendiri dan untuk memuaskan serta memelihara kerja sama,
 - untuk membina kredit sosial untuk isu-isu kelak,
 - untuk meminimalkan kerugian, bila kita dikalahkan dan kalah,
 - bila keserasian dan kemandirian teristimewa penting, dan
 - untuk memungkinkan bawahan berkembang dari kekeliruan.

- Gunakan kompromis ;
 - bila tujuan itu penting, tetapi tidak layak mendapatkan upaya pendekatan-pendekatan yang lebih tegas yang disertai kemungkinan gangguan,
 - bila lawan dengan kekuasaan yang sama berkomitmen terhadap-tujuan-tujuan yang secara timbal-balik eksklusif (terhadap tujuan kita),
 - untuk mencapai penyelesaian sementara terhadap isu yang rumit,
 - untuk sampai pada pemecahan yang bijaksana karena tekanan waktu, dan
 - sebagai suatu cadangan bila kolaborasi atau persaingan tidak berhasil.
- Perundingan ditunjukkan sebagai kegiatan yang terus-menerus dalam kelompok dan organisasi.
 - Tawar-menawar distributif dapat memecahkan pertikaian, tetapi sering mempengaruhi secara negatif kepuasan satu atau lebih perunding, karena difokuskan pada jangka pendek dan bersifat konfrontasional.
 - Sebaliknya, tawar-menawar integratif cenderung memberikan hasil yang memuaskan semua pihak dan membina hubungan yang tahan lama.
- Konflik antar kelompok dapat juga mempengaruhi kinerja suatu organisasi, tetapi cenderung berfokus pada konflik disfungsional dan metode-metode untuk menanganinya.
 - Kinerja organisasional bergantung pada hubungan kelompok yang efektif dan di mana ada kesaling-tergantungan yang tinggi antara kelompok-kelompok, maka manajemen perlu memastikan penggunaan perangkat integratif yang tepat.

Gambar : Konflik dan Kinerja Unit



- Tetapi, konsisten dengan perspektif “INTER-AKSIONIS” mengenai konflik, maka tidak ada alasan untuk yakin bahwa semua konflik antarkelompok itu bersifat disfungsional.
- Beberapa pemikiran kritis antara anggota kelompok, membuat suatu kelompok ke lebih responsif terhadap kebutuhan dan perubahan, dan memberikan manfaat yang serupa yang dapat meningkatkan kinerja kelompok dan organisasional.

DASAR-DASAR STRUKTUR ORGANISASI

APAKAH STRUKTUR ORGANISASI ITU ?

Struktur Organisasi – adalah bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Terdapat enam unsur utama ketika manajer merancang organisasi, yakni : (1). Spesialisasi Kerja. (2). Departementalisasi. (3). Rantai Komando. (4). Rentang Kendali. (5). Sentralisasi dan Desentralisasi, dan (6). Formalisasi.

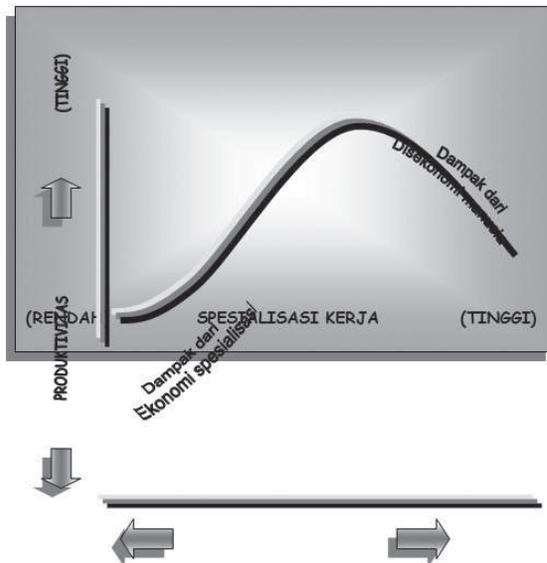
SPELIALISASI KERJA

Spesialisasi kerja – adalah sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi-bagi, menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah.

- Hakikat Spesialisasi Kerja adalah bahwa :
 - Daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan.
 - Pada hakikatnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan.

- Melalui spesialisasi dapat dicapai efisiensi.
 - Keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas dengan sukses, lewat pengulangan pekerjaan.
 - Diperlukan sedikit waktu dalam menukar tugas, dalam menyingkirkan peralatan dari suatu langkah sebelumnya dalam proses kerja itu, dan dalam mempersiapkan diri untuk suatu langkah berikutnya.
- Juga penting dilihat dari perspektif organisasi, adalah pelatihan untuk spesialisasi memang lebih efisien.
 - Lebih mudah dan murah untuk menemukan dan melatih karyawan guna melakukan tugas-tugas yang khusus dan berulang.
 - Teristimewa benar untuk operasi/pekerjaan yang sangat rumit dan canggih.

Gambar : Ekonomi dan Disekonomi dari Spesialisasi



- Dalam pertengahan abad 20, spesialisasi diterapkan, dan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan.
- Tetapi, terdapat beberapa pekerjaan di mana spesialisasi menyebabkan disekonomi manusia yang lebih besar dibanding keuntungan ekonomis (lihat Gambar di atas).
 - Dalam kasus ini, spesialisasi mengakibatkan kebosanan, kelelahan, stres, produktivitas rendah, kualitas buruk, pembolosan meningkat, dan tingkat keluarnya karyawan tinggi.
 - Dalam kasus ini, produktivitas dapat ditingkatkan dengan membesarkan (bukannya menyempitkan) lingkup kegiatan pekerjaan.
- Dalam kasus lain, di mana perusahaan memberikan kepada karyawan berbagai kegiatan untuk dilakukan, dengan membiarkan mereka melakukan suatu pekerjaan keseluruhan secara lengkap, dan dengan memasang mereka dalam tim-tim denganketerampilan yang saling dapat dipertukarkan, sering mereka mencapai keluaran yang jauh lebih besar dengan kepuasan meningkat.

DEPARTEMENTALISASI

Departementalisasi – dasar yang dipakai untuk mengelompokkan bersama, sejumlah pekerjaan.

Departementalisasi dilakukan, setelah kita membagi-bagi pekerjaan lewat spesialisasi kerja, kemudian pekerjaan-pekerjaan ini dikelompokkan, sehingga tugas yang sama/mirip dapat dikoordinasikan. Terdapat beberapa cara DEPARTEMENTALISASI, yakni :

- Departementalisasi atas FUNGSI yang dijalankan.
 - Dalam organisasi manufaktur misalnya, mengorganisasikan pabriknya melalui pemisahan atau departementalisasi, yakni :
 - Sopialis Rekayasa,
 - Akuntansi, Manufaktur,
 - Personalia, dan
 - Pembelian
 dalam departemen-departemen biasa.
 - Departementalisasi menurut fungsi dapat digunakan dalam semua jenis organisasi, hanya saja fungsi-fungsinya berubah untuk mencerminkan sasaran dan kegiatan organisasi itu.
 - Keunggulan pengelompokan berdasar fungsi ini, adalah memperoleh efisiensi dengan mengumpulkan spesialis yang sama.
 - Departementalisasi fungsional mengusahakan tercapainya ekonomi skala, dengan menempatkan orang dengan keterampilan dan orientasi yang sama ke dalam unit-unit bersama.
- Departementalisasi atas TIPE PRODUK.
 - Keuntungan pengelompokan ini, adalah ditingkatkannya tanggung-jawab (accountability) untuk kinerja produk, karena semua kegiatan yang berkaitan dengan suatu produk spesifik, berada di bawah pengarahannya manajer tunggal.
 - Jika aktifitas sebuah organisasi adalah berkaitan dengan JASA (bukannya produk), maka :

- Tiap jasa dikelompokkan secara otonom (misl FIRMA AKUNTAN, mempunyai departemen; PERPAJAKAN, KONSULTASI MANAJEMEN, AUDIT, dan yang serupa).
 - Masing-masing departemen akan menawarkan deretan jasa bersama di bawah pengarahannya seorang manajer produk atau jasa.
- Departementalisasi atas GEOGRAFIS/ TERITORI.
 - Fungsi penjualan, misalnya, mempunyai kawasan (region) barat, selatan, barat-tengah, dan timur. Tiap kawasan merupakan sebuah departemen yang diorganisasikan dalam lingkup geografi.
 - Jika pelanggan sebuah organisasi tersebar dalam area geografi yang luas, maka bentuk departementalisasi ini dapat bernilai.
 - Departementalisasi atas PROSES.
 - Departementalisasi ini berspesialisasi dalam fase khusus dalam produksi (proses produksi).
 - Karena tiap proses menuntut keterampilan yang berlainan, maka metode ini menawarkan suatu dasar untuk kategori homogen atau kegiatan.
 - Departementalisasi proses, dapat digunakan untuk memproses pelanggan maupun produk.
 - Sebagai contoh, jika kita akan mengurus SIM, kita akan melalui beberapa fase, misalnya ; validasi oleh divisi kendaraan bermotor, pemrosesan oleh departemen lisensi, dan penerimaan pembayaran, oleh departemen bendahara.

- Departementalisasi atas PELANGGAN.
 - Pengandaian yang mendasari departementalisasi pelanggan adalah bahwa para pelanggan dalam tiap departemen mempunyai perangkat masalah dan kebutuhan bersama yang paling baik dilayani oleh adanya spesialis untuk tiap pelanggan.
 - Sebagai contoh, firma suplai kantor, dapat dipecah dalam tiga departem, misalnya; untuk melayani pelnggan eceran, grosir, dan pemerintah.
- Pada dasarnya, organisasi yang besar dapat menggunakan semua ragam departementalisasi, sebagaimana diuraikan di atas.
 - Perusahaan elektronik Jepang misalnya,
 - mengorganisasi tiap divisinya sepanjang garis fungsional,
 - divisi manufakturnya di sekitar proses,
 - divisi penjualannya didepartemantalisasikan menjadi sekitar tujuh kawasan geografis dan membagi tiap kawasan penjualan ke dalam empat pengelompokan pelanggan.
 - Dalam dasawarsa 1990-an, terdapat dua kecende-rungan, yakni :
 - Pertama, departementalisasi pelanggan makin populer. Kecenderungan ini dimaksudkan agar dapat memantau dengan lebih baik kebutuhan pelanggan dan lebih mampu menanggapi perubahan kebutuhan tersebut.

- Kedua, departementalisasi yang tegas sedang dilengkapi dengan tim-tim yang menyilang lini departemental yang tradisional. Dengan semakin rumit dan beranekanya keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas, manajemen telah beralih ke tim silang-fungsional.

RANTAI KOMANDO

Rantai Komando – merupakan garis tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor – kepada siapa.

Terdapat dua konsep komplementer, berkenaan dengan RANTAI KOMANDO, yakni:

- **WEWNANG (OTORITAS)**
 - Mengacu kepada hak-hak yang inheren dalam suatu posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan dipatuhinya perintah itu.
 - Untuk mempermudah koordinasi, posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan tiap manajer diberi derajat wewenang agar memenuhi tanggung-jawabnya.
- **ASAS KESATUAN KOMANDO**
 - Membantu mengamankan konsep garis wewenang yang tidak terputuskan.
 - Kesatuan ini menyatakan, bahwa seorang bawahan hanya mempunyai satu atasan kepada siapa ia bertanggung-jawab langsung.

- Jika kesatuan komando ini putus, seorang bawahan mungkin harus menanggulangi tuntutan atau prioritas yang berkonflik dari beberapa atasan.
- Semakin berkembangnya kemajuan teknologi komputer dan adanya kecenderungan ke arah pemberian kuasa karyawan bawahan, konsep rantai komando, wewenang, dan kesatuan komando telah sangat kurang relevan dewasa ini.
- Meskipun masih banyak organisasi yang masih produktif dengan menerapkan konsep rantai-komando, tetapi tampaknya organisasi macam ini semakin berkurang dewasa ini.

RENTANG AKENDALI

RENTANG KENDALI (SPAN OF CONTROL) – jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.

Rentang kendali ini penting, mengingat :

- Sangat menentukan banyaknya tingkat dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
- Bila disejajarkan, makin luas atau besar rentang itu, makin efisien organisasi itu.
 - Di satu pihak, rentang yang lebih lebar, akan lebih efisien dalam hal biaya (karena hanya diperlukan sedikit manajer atau penyelia).
 - Tetapi, di pihak lain, rentang yang lebih lebar akan mengurangi keefektifan, di mana kinerja karyawan dirugikan karena para penyelia tidak lagi mempunyai cukup waktu untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan.

- Rentang yang kecil, juga terdapat keuntungannya.
 - Dengan menjaga rentang kendali dari lima atau enam karyawan, seorang manajer dapat mempertahankan kontrol yang akrab.
 - Tetapi rentang yang kecil ini, terdapat tiga cacat utama, yakni :
 - Rentang ini mahal, karena menambahkan tingkat-tingkat manajemen.
 - Membuat komunikasi vertikal menjadi lebih rumit. Tingkat-tingkat hirarki tambahan memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung memencilkan manajemen atas.
 - Mendorong penyeliaan ketat yang berlebihan dan tidak mendorong otonomi karyawan.

- Rentang kendali yang lebar ini konsisten pada akhir-akhir ini, dalam upaya :
 - Mengurangi biaya, menekan overhead, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keluwesan, lebih dekat dengan pelanggan, dan memberikan kuasa kepada para karyawan.
 - Tetapi, untuk menjamin bahwa kinerja karyawan tidak dirugikan, organisasi-organisasi melakukan investasi yang besar dalam pelatihan karyawan.
 - Para manajer umumnya mengakui, bahwa karyawan dapat menangani rentang yang lebar, bila mereka mengetahui pekerjaan mereka sendiri luar-dalam atau dapat berpaling ke rekan sekerjanya, bila mereka mempunyai pertanyaan.

SENTRALISASI DAN DESENTRALISASI

Sentralisasi – mengacu pada – sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada satu titik tunggal dalam organisasi.

- Konsep ini hanya mencakup wewenang formal, yaitu, hak-hak yang inheren (tertanam/melekat) dalam posisi seseorang.
- Lazimnya, bahwa jika manajemen puncak mengambil keputusan utama organisasi dengan sedikit atau tanpa masukan dari personil tingkat lebih bawah, maka organisasi itu tersentralisasikan.
- Sebaliknya, makin banyak personil tingkat lebih bawah memberikan masukan atau sebenarnya diberi keleluasaan untuk mengambil keputusan, makin terdapat desentralisasi.

Desentralisasi – mengacu pada – keleluasaan keputusan dialihkan ke bawah ke karyawan tingkat lebih rendah.

- Dalam organisasi yang desentral, maka :
 - tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah,
 - lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan
 - makin kecil kemungkinan para karyawan merasa diasingkan dari mereka yang mengambil keputusan yang menyangkut kehidupan kerja mereka.
 - Konsisten dengan upaya manajemen akhir-akhir ini untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan tanggap, telah ada kecenderungan yang nyata ke arah desentralisasi pengambilan keputusan.

- Dalam perusahaan besar, manajer tingkat bawah lebih dekat ke tindakan, dan lazimnya mempunyai pengetahuan yang lebih rinci mengenai masalah-masalah daripada manajer puncak.

FORMALISASI

Formalisasi – mengacu pada sampai tingkat mana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi itu dibakukan.

- Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia seharusnya mengerjakan.
- Para karyawan dapat diharapkan agar selalu menangani masukan yang sama dalam cara yang persis sama, yang menghasilkan suatu keluaran yang konsisten dan seragam.
- Di mana ada formalisasi yang tinggi, di sana terdapat uraian jabatan (job descriptions) yang eksplisit, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang terdefinisi dengan jelas yang meliputi proses kerja dalam organisasi.
 - Jika formalitas itu rendah, maka perilaku kerja relatif tidak terprogram, dan para karyawan mempunyai banyak kebebasan untuk menjalankan keleluasaan dalam kerja.
 - Karena keleluasaan seorang individu pada pekerjaan itu berkaitan secara terbalik dengan banyaknya perilaku dalam pekerjaan tersebut yang diprogramkan oleh organisasi, maka :

- Makin besar pembakuan (standarisasi) itu, makin sedikit masukan dari pihak karyawan menyangkut bagaimana pekerjaan itu harus dilakukan.
- Pembakuan tidak hanya menyingkirkan kemungkinan karyawan menjalankan perilaku alternatif, melainkan juga malahan membuat karyawan tidak merasa perlu untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif.

DESAIN ORGANISASI YANG BIASA

Terdapat tiga desain organisasional, yang lazim digunakan, yakni : STRUKTUR SEDERHANA, BIROKRASI, DAN MATRIKS.

STRUKTUR SEDERHANA

Struktur sederhana – merupakan suatu struktur yang bercirikan tingkat departementalisasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang, dan formalisasi kecil.

- Struktur sederhana merupakan suatu organisasi yang DATAR, biasanya :
 - hanya mempunyai dua atau tiga tingkat vertikal,
 - ikatan kelompok buruh yang longgar, dan
 - satu individu yang dalam tangannya wewenang pengambilan keputusan dipusatkan.
- Struktur sederhana paling meluas diterapkan dalam bisnis kecil, di mana manajer dan pemilik adalah orang yang sama dan satu.

- Kekuatan sederhana terletak pada kesederhanaannya, yakni :
 - Cepat.
 - Luwes dan tidak mahal pemeliharannya, dan
 - tanggung-jawabnya jelas.

- Adapun kelemahan utamanya, adalah :
 - Sulit untuk mempertahankan sesuatu yang lain daripada organisasi yang kecil.
 - Keadaannya menjadi makin tidak memadai bila organisasi bertumbuh.
 - Formalitasnya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi, cenderung menciptakan beban informasi berlebihan, dan
 - akhir-akhirnya dapat macet, karena eksekutif tunggal-nya mencoba terus mengambil semua keputusan.

- Struktur sederhana sebenarnya tidak hanya terbatas pada perusahaan kecil, hanya saja lebih sulit untuk membuatnya berhasil secara efektif dalam perusahaan yang lebih besar.

BIROKRASI

PEMBAKUAN - merupakan konsep utama yang mendasari semua BIROKRASI.

Birokrasi – suatu struktur yang dicirikan dengan :

- tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi,
- aturan dan pengaturan yang sangat formal,
- tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional,

- wewenang terpusat,
 - rentang kendali yang sempit, dan
 - pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando,
- Kekuatan utama birokrasi terletak dalam kemampuannya menjalankan kegiatan terbakukan secara efisien.
 - Spesialis yang sama dikelompokkan dalam departemen-departemen fungsional, sehingga :
 - menghasilkan skala ekonomi,
 - duplikasi minimum dari personalia dan peralatan, dan
 - karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam bahasa yang sama di antara rekan-rekan sekerja mereka.
 - Menyerapnya aturan dan pengaturan menyingkirkan keleuasaan manajerial.
 - Operasi yang baku dan bersamaan dengan formalisasi yang tinggi, memungkinkan dipusatkannya pengambilan keputusan.
 - Oleh karenanya, pengambil keputusan yang inovatif dan berpengalaman tidak terlalu dibutuhkan pada tingkat di bawah eksekutif senior.
 - Kelemahan utama birokrasi adalah :
 - Secara fakta, bahwa spesialisasi menciptakan konflik sub-unit. Tujuan unit fungsional dapat mengesampingkan tujuan keseluruhan dari organisasi itu.
 - Ada kepedulian yang obsesif akan pematuhan aturan-aturan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi itu.

- Bila muncul kasus yang tidak dengan jelas berkaitan dengan aturan itu, maka tidak ada ruang untuk merubahnya.
- Birokrasi efisien, bila hanya sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah atau sering dijumpai sebelumnya, sehingga aturan terpro- gram dapat diterepkannya.

STRUKTUR MATRIKS

Struktur Matriks – merupakan suatu struktur yang menciptakan lini rangkap dari wewenang; menggabungkan departemenalisasi fungsional dan produk.

- Pada hakikatnya, matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi, yakni FUNGSI dan PRODUK.
- Kekuatan departementalisasi fungsional terletak :
 - dalam mengumpulkan spesialis yang sama, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan,
 - sementara memungkinkan pengumpulan dan menggunakan bersama sumberdaya khusus untuk semua produk.
- Kelemahan utama departementalisasi fungsional adalah kesulitan mengkoordinasi tugas dari spesialis fungsional yang beraneka-ragam agar aktivitas mereka diselesaikan pada waktunya dan sesuai anggaran.
- Sedangkan departementalisasi produk, mempunyai manfaat dan cacat yang persis berlawananan dengan departementalisasi fungsional, yakni :
 - Memudahkan koordinasi di antara spesialis untuk mencapai penyelesaian tepat-waktu dan memenuhi target anggaran.

- Memberikan tanggung-jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang dikaitkan dengan suatu produk, tetapi dengan duplikasi aktivitas dan biaya.
- Akhirnya, matriks itu, berupaya untuk memperoleh kekuatan dari masing-masing (dari dep. Fungsional dan Produk), sambil menghindarkan kelemahan mereka.
- Karakteristik struktural yang paling jelas dari MATRIKS adalah bahwa matriks memecah konsep kesatuan komando.
 - Karyawan dalam matriks mempunyai dua atasan - yakni : manajer dari dep. fungsional dan dep. produknya.
 - Oleh karenanya, matriks itu mempunyai rantai rangkap dua.
- Kekuatan MATRIKS terletak pada kemampuannya untuk mempermudah koordinasi, bila organisasi itu mempunyai suatu keserba-ragaman dari aktivitas yang rumit dan saling tergantung.
 - Dengan makin besarnya organisasi, kapasitas pengolahan informasinya akan terlalu dibebani.
 - Dalam birokrasi, kerumitan mengakibatkan meningkatnya formalisasi.
 - Hubungan langsung antara spesialis-spesialis yang berbeda dalam matriks dapat menghasilkan komunikasi yang lebih baik dan lebih lewes.
 - Informasi meresapi organisasi, dan lebih cepat mencapai orang-orang yang perlu memperhatikannya.

- Lebih lanjut, matriks itu mengurangi BIROPATOLOGI. (BIROPATOLOGI adalah : *Lini dual dari wewenang mengurangi kecenderungan dari anggota departemen untuk menjadi begitu sibuk melindungi dunia-dunia kecil mereka, sehingga tujuan keseluruhan organisasi menjadi sekunder*).
- Keuntungan lain dari matriks adalah,
 - Mempermudah alokasi yang efisien dari para spesialis.
 - Jika individu-individu berketerampilan istimewa disatukan dalam departemen fungsional atau kelompok produk, bakat mereka dimonopoli dan kurang dimanfaatkan.
 - Matriks mencapai keuntungan EKONOMI SKALA, dengan memberikan kepada organisasi baik sumberdaya yang terbaik, maupun cara yang efektif untuk memastikan penyebaran mereka secara efisien.
- Kerugian utama matriks adalah terletak dalam kebingungan yang diciptakan, kecenderungan untuk memupuk persaingan kekuasaan, dan stres yang dikenakan pada para individu.
 - Jika kita melepaskan konsep KESATUAN-KOMANDO, maka kedwiantian akan meningkat dengan nyata, dan di mana kedwiantian itu sering mengerah ke konflik.
 - Sebagai contoh, ketidakjelasan mengenai - siapa melapor pada siapa – sehingga manajer produk bertempur untuk mendapatkan spesialis terbaik yang ditugaskan di departennya.
 - Kebingungan dan kedwiantian, juga menciptakan benih-benih untuk pergulatan kekuasaan.

- Birokrasi dapat mengurangi potensial untuk perebutan kekuasaan, dengan menetapkan suatu aturan permainan.
- Jika pada waktunya, aturan itu disingkirkan, maka mulailah terjadi pergulatan kekuasaan antara manajer fungsional dan produk.
- Melapor ke lebih dari satu atasan, menimbulkan konflik peran, dan harapan yang tidak jelas menimbulkan kebingungan peran, dan kebingungan ini dapat menimbulkan stres.

PILIHAN DESAIN BARU

Terdapat EMPAT STRUKTUR, yakni : ORGANISASI TIM, ORGANISASI VIRTUAL, ORGANISASI TANPA TAPAL-BATAS, dan ORGANISASI FEMINIM.

STRUKTUR TIM

Struktur Tim – merupakan “penggunaan tim sebagai piranti pusat untuk mengkoordinasi kegiatan kerja”.

- Karakter utama dari struktur tim adalah bahwa struktur itu memecah-mecah penghalang departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan sampai tingkat tim.
- Struktur tim juga menuntut para karyawan untuk menjadi generalis maupun spesialis.
- Dalam perusahaan kecil, struktur tim dapat mendefinisikan seluruh organisasi.
- Sering dijumpai, terutama di antara organisasi-organisasi besar, struktur tim saling melengkapi dengan struktur birokrasi.

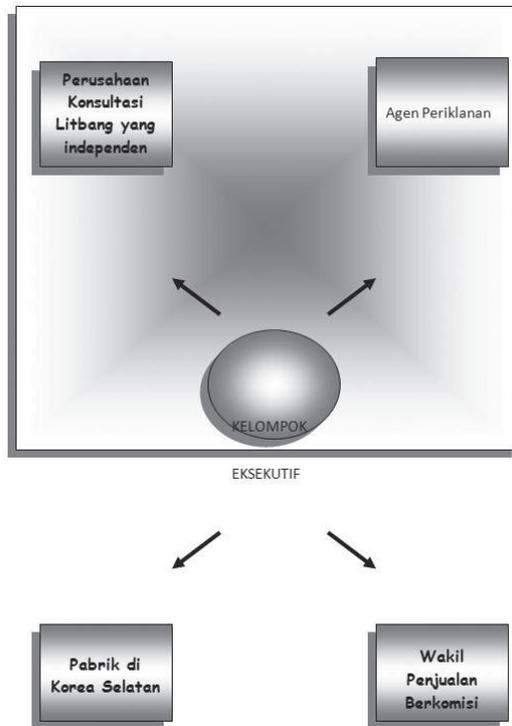
- Organisasi akan efisien melalui manfaat birokrasi.
- Tetapi, organisasi juga akan lebih luwes, dengan manfaat struktur tim ini.
- Dengan memanfaatkan secara ekstensif struktur tim ini, juga dapat ditingkatkan produktivitas pada tingkat operasi.

ORGANISASI VIRTUAL

Organisasi Virtual – merupakan suatu organisasi inti yang kecil, yang menggunakan sumber-luar untuk fungsi-fungsi bisnis utama.

- Dalam istilah “STRUKTURAL”, organisasi virtual adalah sangat tersentral, dengan sedikit atau tanpa departemen-talisasi.
- Dalam upaya mencari keluwesan yang maksimum, organisasi virtual, menciptakan jaringan-jaringan hubungan yang memungkinkan mereka untuk mengontrak produksi, distribusi, pemasaran, atau setiap fungsi bisnis lain, di mana manajemen merasa orang lain dapat melakukan dengan lebih baik atau lebih murah.
- Tidak seperti struktur birokrasi, di mana semua fungsi dilakukan oleh perusahaan itu sendiri. Dalam struktur VIRTUAL, semua fungsi bisnis itu, banyak dilakukan oleh sumber-luar yang dikontrak, dan memfokuskan perhatian pada apa yang terbaik.

Gambar : Suatu Organisasi Virtual.



- Gambar di atas menunjukkan sebuah organisasi virtual, di mana :
 - Organisasi ini menggunakan sumber luar untuk semua fungsi utama bisnisnya.
 - Inti organisasi merupakan suatu kelompok kecil eksekutif.
 - Pekerjaan mereka adalah mengawasi langsung setiap kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan, dan mengkordinasi hubungan dengan organisasi lain yang menentukan untuk organisasi virtual ini.
 - Pada hakikatnya, para manajer dalam struktur virtual menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan hubungan luar (umumnya melalui hubungan jaringan komputer).

- Keuntungan organisasi virtual ini adalah keluwesannya. Organisasi ini memungkinkan seseorang yang inovatif dan sedikit uang, dapat sukses bersaing melawan perusahaan besar.
- Kekurangan utama organisasi virtual ini, adalah kurangnya kontrol manajemen atas bagian-bagian utama bisnisnya.

ORGANISASI TANPA TAPAL-BATAS

Organisasi Tanpa Tapal-Batas – merupakan suatu organisasi yang mengusahakan penghapusan rantai komando, mempunyai rentang kendali yang tidak terbatas, dan menggantikan departemen dengan tim yang diberi kuasa.

- Dengan menghilangkan tapal-batas VERTIKAL, manajemen mendenatarkan hirarki. Status dan peringkat diminimalkan, dan organisasi ini lebih mirip SILO daripada PIRAMIDA, di mana butir di puncak tidak berbeda dari butir pada alas.
 - Sebagai contoh organisasi GE, berusaha menghilangkan tapal-batas vertikal ini dilakukan dengan :
 - Mengadakan tim-silang hirarki, yang mencakup eksekutif puncak, manajer menengah, penyelia, dan karyawan operatif.
 - Praktik pengambilan-keputusan partisipatif, dan penggunaan penilaian kinerja 360-derajat, di mana teman-teman sekerja dan lain-lain di atas dan di bawah karyawan itu menilai kinerjanya.
- Departemen fungsional telah menciptakan tapal-batas HORIZONTAL. Untuk menghilangkan penghalang ini, adalah dengan :
 - menggantikan departemen fungsional dengan tim-tim silang-fungsional dan

- mengorganisasikan kegiatan di sekitar proses.
- Suatu cara lain menghilangkan penghalang horizontal, adalah penggunaan tranfer-lateral dan merotasi orang-orang ke luar-masuk area fungsional yang berbeda. Hal ini mengubah spesialis menjadi generalis.
- Bila sepenuhnya operasional. Organisasi tapal-batas juga merobohkan penghalang ke KONSTITUENSI dan penghalang EKSTERNAL yang diciptakan oleh geografis.
 - Sebagai contoh, globalisasi, aliansi-strategis, hubungan pelanggan-organisasi, dan telekomuting, semuanya merupakan praktik-praktik yang mengurangi tapal batas eksternal.
 - Contoh lain, COCA-COLA, memandang dirinya sebagai sebuah korporasi GLOBAL, bukannya perusahaan Amerika atau Atlanta.
- Satu jalur teknologis bersama yang memungkinkan organisasi tanpa-tapal-batas itu, adalah jaringan komputer.
 - Komputer memungkinkan orang-orang untuk berkomunikasi melintasi tapal-batas intraorganisasi dan interorganisasi.
 - Surat elektronik, memungkinkan ratusan karyawan untuk berbagi informasi secara serentak dan memungkinkan pekerja biasa berkomunikasi langsung dengan eksekutif senior.

ORGANISASI FEMINIM

Organisasi Feminim – merupakan suatu organisasi yang dicirikan oleh :

- Pertukaran humanistik terhadap individu,
 - non-opportunisme,
 - karir yang didefinisikan lewat layanan kepada orang lain,
 - komitmen pada perkembangan karyawan,
 - penciptaan suatu komunitas yang peduli, dan
 - berbagi kekuasaan.
- Konsep rancangan organisasi feminim, didasarkan pada “apakah perbedaan jenis kelamin telah menciptakan suatu preferensi di kalangan wanita akan suatu organisasi FEMINIM atau FEMINIS.
 - Berawal dalam dasawarsa 1980-an, para ahli teori organisasi mulai mencari hubungan antara nilai-nilai wanita dan preferensi struktural.
 - Penemuan utama, adalah bahwa wanita lebih menyukai organisasi yang menekankan hubungan dan berhubungan dengan orang lain.
 - Berdasar penemuan ini, sedikit yang kontra atas kesimpulan, bahwa wanita telah disosialisasikan untuk perannya dalam keluarga.
 - Suatu peran yang mengajarkan nilai-nilai untuk mendukung dan mengasuh orang lain,
 - untuk melindungi hubungan jangka-panjang (*familial*),
 - untuk mengusahakan pemecahan di mana semua orang menang, dan

- bilamana mungkin, untuk menempa ketimbal-balikan kepentingan.
- Sosiolog Organisasi “Joyce Rothschild”, meringkaskan riset itu dan mengembangkan ORGANISASI FEMINIM yang memiliki ENAM KARAKTERISTIK :

1. Anggota dihargai sebagai manusia individual.

Orang-orang diperlakukan sebagai individu, dengan nilai dan kebutuhan individual, bukannya sebagai penghuni peran atau kantor.

2. Non-opportunistik.

Hubungan dipandang sebagai memiliki nilai di dalamnya, tidak sekedar suatu alat formal untuk pencapaian tujuan organisasi.

3. Karir didefinisikan dalam bentuk layanan kepada orang lain.

Dalam suatu organisasi birokrasi, sukses didefinisikan dalam bentuk promosi, pemerolehan kekuasaan, dan kenaikan gaji.

Dalam model feminim, mengukur sukses karir dalam bentuk layanan kepada orang lain.

4. Komitmen pada pertumbuhan karyawan.

Menciptakan pertumbuhan pribadi yang ekstensif bagi anggotanya.

Daripada sekedar menekankan spesialisasi dan pengembangan keahlian yang sempit, model feminim malah mengembangkan keterampilan anggotanya dan memperluas kompetensi karyawan dengan menawarkan pengalaman belajar yang baru.

5. Penciptaan komunitas yang peduli.

Anggota menjadi terikat secara akrab dalam suatu makna komunitas, sangat mirip situasi kota kecil di mana orang telah belajar untuk percaya dan peduli akan tetangganya.

6. Berbagi kekuasaan.

- Dalam birokrasi tradisional, wewenang informasi dan pengambilan-keputusan didambakan dan dialokasikan secara hirarkis.
 - Dalam organisasi feminim, orang berbagi informasi secara dermawan.
 - Semua anggota yang akan terkena oleh suatu keputusan diberi kesempatan untuk berperan-serta dalam keputusan tersebut..
- Menurut Rothschild, model feminim dapat dibuat lebih efektif dan menjadi model pilihan dalam organisasi yang secara hakiki dikelola oleh dan untuk wanita.

MENGAPA STRUKTUR-STRUKTUR BERBEDA ?

Terdapat dua ekstrem model organisasi yang membedakan mengapa organisasi berbentuk model mekanistik, dan mengapa model organik.

- Model Mekanistik (mirip dengan birokrasi) – suatu struktur yang dicirikan oleh :
 - Departementalisasi yang ekstensif,
 - formalisasi yang tinggi,
 - jaringan informasi yang terbatas, dan
 - sentralisasi.

- Model Organik (mirip model tanpa-tapal-batas) – suatu struktur yang dicirikan oleh :
 - Suatu struktur yang datar,
 - menggunakan tim-silang hirarkis dan silang-fungsio-nal,
 - mempunyai formalisasi yang rendah, memiliki suatu jaringan informasi yang menyeluruh, dan
 - mengandalkan pengambilan- keputusan partisipatif.
- Dengan mengingat kedua model ini, “mengapa beberapa organisasi itu terstruktur sepanjang garis yang lebih mekanistik, sementara organisasi lainnya mengikuti karakteristik organik” ?
- Dan apa yang menentukan (determinan) dari suatu struktur organisasi ?

STRATEGI

Struktur organisasi merupakan cara untuk membantu manajemen mencapai sasaran.

- Sasaran diturunkan dari strategi keseluruhan organisasi itu, dan logis bahwa strategi dan struktur seharusnya erat berhubungan.
- Secara spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi.
- Jika manajemen membuat stau perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini..

Terdapat tiga pilihan strategi organisasi, dewasa ini, yakni :

- Strategi Inovasi – merupakan suatu strategi yang menekankan diperkenalkannya produk dan jasa baru yang utama.
 - Strategi ini tidaklah berarti suatu strategi ala-kadarnya untuk perubahan sederhana atau pemolesan atas apa yang ditawarkan sebelumnya.
 - Tetapi, strategi ini dimaksudkan untuk inovasi yang bermakna dan unik.
- Strategi minimasi-biaya – suatu strategi yang menekankan kontrol biaya yang ketat, penghindaran pengeluaran inovasi atau pemasaran yang tidak perlu, dan penekanan harga.
- Strategi Imitasi – suatu strategi yang berupaya untuk pindah ke produk baru atau pasar baru, hanya setelah terbukti kelangsungan hidupnya.
 - Organisasi yang mengikuti strategi ini, mencoba memanfaatkan yang terbaik dari strategi inovasi dan strategi minimasi biaya.
 - Mereka berusaha meminimalkan risiko dan memaksimalkan kesempatan untuk laba.

UKURAN ORGANISASI

- Suatu pandangan sekilas pada organisasi, kebanyakan berkesimpulan bahwa ukuran organisasi akan berpengaruh pada struktur suatu organisasi.
- Bukti cukup banyak, bahwa ukuran organisasi sangat mempengaruhi strukturnya.

- Organisasi besar yang lazimnya mempekerjakan lebih dari 2000 orang atau lebih, misalnya, cenderung mempunyai :
 - lebih banyak spesialisasi, atau
 - beberapa departementalisasi,
 - lebih banyak tingkat vertikal, dan
 - lebih banyak aturan dan pengaturan, daripada organisasi kecil.
- Hubungan ukuran-struktur tidaklah linear, tetapi lebih tepat, bahwa ukuran mempengaruhi struktur dengan laju berkurang.
- Dampak ukuran itu kurang berarti, bila organisasi itu berkembang, artinya bahwa :
 - Pada hakikatnya, begitu organisasi memiliki sekitar 2000 orang, maka organisasi itu cukup MEKANISTIK.
 - Tambahan 500 orang misalnya, tidak akan mempunyai dampak yang besar.
 - Bagi organisasi yang mempunyai hanya sekitar 300 anggota, maka penambahan 500 orang, kemungkinan besar akan mengakibatkan suatu pergeseran ke struktur yang lebih MEKANISTIK.

TEKNOLOGI

Teknologi – mengacu ke bagaimana suatu organisasi mentransfer masukannya menjadi keluaran.

- Tingkat akerumitan, memperbedakan teknologi. Artinya bahwa :
 - Teknologi cenderung ke arah atau kegiatan rutin atau tidak rutin. Kegiatan rutin dicirikan oleh operasi terotomatisasi dan terbakukan.
 - Kegiatan tidak rutin mencakup operasi yang begitu beraneka seperti pemugaran perabot, pembuatan sepatu pesanan, dan riset generik.
- Hubungan antara teknologi dengan struktur, dapat dijelaskan bahwa :
 - Meskipun hubungan ini tidak kuat, ditemukan bahwa tugas rutin berhubungan dengan struktur yang lebih jangkung dan lebih terdepartementalisasi.
 - Tetapi, hubungan antara teknologi dengan formalisasi lebih kuat. Secara konsisten menunjukkan, bahwa kerutinan ada kaitan dengan adanya petunjuk aturan, uraian jabatan, dan dokumentasi formal lain.
 - Akhirnya, ditemukan hubungan antara teknologi dengan sentralisasi.
 - Logis, bahwa teknologi rutin akan dikaitkan dengan struktur tersentral.
 - Sedangkan teknologi tidak rutin, yang lebih mengandalkan pengetahuan para spesialis, akan dicirikan dengan wewenang keputusan yang didelegasikan.

- Tetapi, kesimpulan yang dapat digeneralisasikan adalah bahwa hubungan teknologi-sentralisasi, keduanya diperlunak oleh tingkat formalisasi.
 - ❑ Pengaturan yang formal dan pengambilan keputusan yang tersentralisasi, keduanya adalah mekanisme kendali, dan manajemen menggantikan satu dengan yang lain.
 - ❑ Teknologi rutin hendaknya dikaitkan dengan kendali tersentralisasi jika aturan dan pengaturannya minimum.
 - ❑ Tetapi, jika formalisasinya tinggi, teknologi rutin dapat diiringi desentralisasi.
 - ❑ Jadi, kita akan meramalkan bahwa teknologi rutin akan mengarah ke sentralisasi, namun hanya jika formalisasinya rendah.

LINGKUNGAN

Lingkungan suatu Organisasi – terdiri dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi itu.

Lazimnya, ini mencakup : PEMASOK, PELANGGAN, PESAING, BADAN PENGATURAN PEMERINTAH, KELOMPOK PENEKAN (pressure group) PUBLIK, dan yang serupa.

- Ketidak pastian lingkungan mempengaruhi struktur organisasi.
 - Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis. Lingkungan statis menciptakan ketidak-pastian yang lebih rendah bagi para manajer ketimbang lingkungan yang dinamis.

- Karena ketidak-pastian merupakan suatu ancaman bagi keefektifan suatu organisasi, maka manajemen mencoba untuk meminimalkannya, dengan salah satu cara menyesuaikan dalam struktur organisasinya.
- Berdasar riset, terdapat tiga dimensi utama dari lingkungan organisasi yang ditemukan :
 - Dimensi Kapasitas – dari suatu lingkungan mengacu pada sampai tingkat mana lingkungan itu mendukung pertumbuhan.
 - Lingkungan yang kaya dan bertumbuh menimbulkan sumber daya yang berlebihan, yang dapat menyangga organisasi itu pada saat-saat kelangkaan relatif.
 - Kapasitas yang berlimpah, misalnya, memberi peluang bagi sebuah organisasi itu untuk berbuat salah. Sebaliknya, kapasitas yang langka tidak demikian.
 - Dimensi Validitas – merupakan suatu tingkat “ketidak-stabilan lingkungan”.
 - Jika tingkat perubahan yang tidak dapat diramalkan itu tinggi, maka lingkungan itu dinamis.
 - Dalam kondisi ini manajemen akan sulit meramalkan secara tepat probabilitas yang dikaitkan dengan berbagai alternatif keputusan.
 - Pada ekstrem yang lain, terdapat lingkungan yang mantap (stabil). Sebagai contoh, perubahan di Eropa Timur, dan hilangnya perang dingin tahun 1990-an, berdampak terhadap pada industri pertahanan.

- Hal ini mengubah kontraktor pertahanan utama misalnya McDonnell-Douglas, dan General Dynamics – di mana dalam kondisi perang dan perang dingin merupakan lingkungan stabil dan mantap – ke lingkungan dinamis.
 - Dimensi Kerumitan – yakni merupakan tingkat keserba-nekaan (heterogenitas) dan konsentrasi di antara unsur-unsur lingkungan.
 - Jika lingkungan sederhana bersifat homogen dan terkonsentrasi, mudah bagi perusahaan dalam industri ini untuk mengawasi persaingan.
 - Sebaliknya, lingkungan yang dicirikan oleh keserba-nekaan dan rumit (kompleks), hakikatnya merupakan lingkungan yang ada sekarang dalam bisnis data komputer “ON-LINE”.
 - Dalam hal ini, perusahaan akan menghadapi dan berurusan dengan informasi-informasi yang relatif baru setiap hari..
- Berdasar definisi tiga dimensi dari lingkungan, dapat kita tarik beberapa kesimpulan, yakni :
 - Ada bukti, yang menghubungkan tingkat ketidak-pastian lingkungan dengan pengaturan struktural yang berbeda.
 - Semakin langka, dinamis, dan rumitnya lingkungan, seharusnya semakin organik struktur organisasi itu.
 - Sebaliknya, semakin melimpah, mantap dan sederhana lingkungan, semakin lebih disukai struktur yang mekanistik.

Gambar : Model Tiga-Dimensi dari Lingkungan



RANCANGAN ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN

Dalam kaitan antara rancangan organisasi dan perilaku karyawan, terdapat beberapa preferensi atas perbedaan individual, yakni : SPESIALISASI KERJA, RENTANG KENDALI, dan SENTRALISASI.

- **SPESIALISASI KERJA**

- Bukti menunjukkan bahwa spesialisasi kerja mendukung tingginya produktivitas, tetapi mengorbankan kepuasan kerja.
- Masalah mulai timbul, dan produktivitas mulai terganggu, manakala disekonomi manusia karena menjalankan tugas yang sempit dan berulang-ulang, menyusul ekonomi spesialisasi.
- Di saat angkatan kerja telah lebih terdidik, dan menyukai pekerjaan yang secara intrinsik mendatangkan imbalan, maka titik di mana produktivitas mulai merosot, nampaknya lebih cepat dicapai daripada dalam dasawarsa-dasawarsa yang lalu.

- Meskipun saat ini banyak orang kehilangan semangat kerja akibat pekerjaan yang terspesialisasi, namun masih banyak pula segmen angkatan kerja yang menyukai kerutinan dan berulang-ulangnya pekerjaan yang sangat terspesialisasi.
 - Bagi mereka, spesialisasi kerja yang tinggi merupakan sumber kepuasan kerja.
 - Hasil perilaku negatif dari spesialisasi yang tinggi, mungkin sekali muncul dalam tugas-tugas profesional yang dijalankan individu yang membutuhkan tinggi akan pertumbuhan pribadi dan keaneka-ragaman..

- **RENTANG KENDALI**

- Tidak ada bukti yang mendukung hubungan rentang kendali dengan kinerja karyawan. Walaupun, secara naluriah dapat dikemukakan, bahwa :
 - Rentang kendali yang lebar, mungkin menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi, karena rentang ini memberikan penyeliaan lebih longgar, dan kesempatan lebih banyak untuk pribadi.
 - Namun, riset tidak mendukung pendapat ini.
- Konsisten dengan teori kemungkinan dari kepemimpinian, kita mengharapkan bahwa faktor-faktor seperti pengalaman, dan kemampuan karyawan, serta tingkat struktur dalam tugas, mereka bisa menjelaskan kapan rentang kendali yang lebar atau sempit mungkin akan menyumbang pada kinerja dan kepuasan kerja mereka.
- Tetapi, ada bukti yang menunjukkan bahwa, kepuasan kerja manajer meningkat dengan makin banyaknya bawahan yang diawasinya.

- **SENTRALISASI**

- Kita mendapatkan bukti yang cukup kuat, yang menghubungkan antara sentralisasi dengan kepuasan kerja.
 - Secara umum, organisasi yang kurang tersentral, mempunyai lebih banyak pengambilan keputusan partisipatif.
 - Pengambilan-keputusan partisipatif, secara positif dikaitkan dengan kepuasan kerja.
- Tetapi, sekali-lagi, muncullah perbedaan individual.
 - Hubungan antara desentralisasi dan kepuasan kerja, terdapat pada karyawan yang mempunyai harga diri yang rendah.
 - Karena, individu berharga diri rendah kurang percaya akan kemampuan diri mereka, dan
 - mereka menilai tinggi pengambilan-keputusan bersama, yang berarti mereka tidak sendirian dianggap bertanggung-jawab untuk hasil keputusan ini..
- Akhirnya pada suatu kesimpulan kita, bahwa untuk memaksimalkan kinerja dan kepuasan karyawan, maka perbedaan individual seperti; pengalaman, kepribadian, dan tugas-kerja, hendaknya diperhitungkan.

Bahwa individu-individu dengan tingkat orientasi birokratik yang tinggi :

- Cenderung sangat mengandalkan wewenang yang lebih tinggi.
- Lebih menyukai aturan yang diformalkan dan spesifik, dan
- lebih menyukai hubungan formal dengan orang-orang lain pada pekerjaan itu.
- Orang-orang ini, nampaknya lebih cocok dengan struktur MEKANISTIK, dan sebaliknya, individu-individu dengan tingkat orientasi birokratik yang rendah agaknya akan lebih cocok dalam struktur ORGANIK.

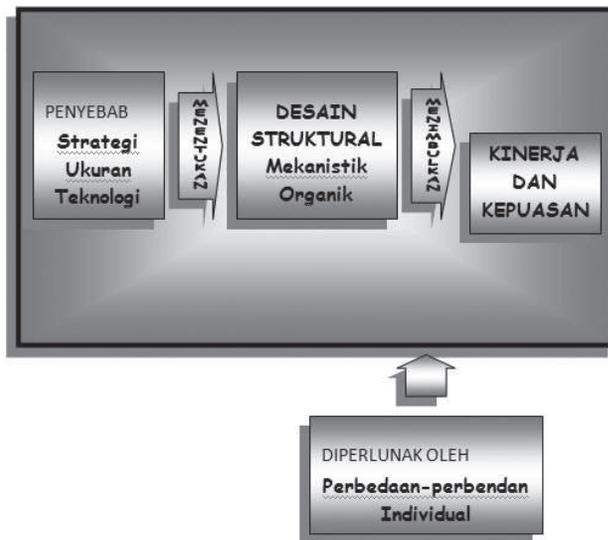
INGKASAN DAN IMPLIKASI BAGI PARA MANAJER

- Hubungan struktural dalam mana orang-orang bekerja, mempunyai pengaruh yang penting terhadap sikap dan perilaku karyawan.
- Struktur itu juga membentuk sikap karyawan dan mempermudah serta memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.
- Tetapi, struktur juga mengendalai karyawan, membatasi dan mengawasi apa yang mereka lakukan
 - Misalnya, organisasi yang distruktur di sekitar – tingkat formulasi dan spesialisasi yang tinggi, kepatuhan yang keras pada rantai-komando, delegasi-wewenang yang terbatas, dan rentang-kendali yang sempit, akan memberikan sedikit otonomi kepada karyawan.

- Sebaliknya, organisasi yang distrukturkan di sekitar spesialisasi yang terbatas, formalisasi yang rendah, rentang kendali yang lebar, dan yang serupa, maka akan memberikan kepada para karyawan kebebasan yang lebih lebar, dan karenanya dicirikan oleh keaneka-ragaman perilaku yang lebih besar.

Gambar :

Struktur Organisasi - Determinan dan Hasilnya



- Gambar di atas, memvisualkan ringkasan, bahwa STRATEGI, UKURAN, TEKNOLOGI, DAN LINGKUNGAN menentukan jenis struktur yang akan dimiliki sebuah organisasi.
 - Secara sederhana, pengelompokan desain struktural di sekitar satu dari dua model, yakni : MEKANISTIK atau ORGANIK.
 - Efek spesifik dari desain struktural pada kinerja dan kepuasan, diperlunak oleh preferensi individual para karyawan.

- Hal terakhir, para manajer perlu diingatkan, bahwa variabel-variabel struktural seperti spesialisasi kerja, rentang kendali, formalisasi, dan sentralisasi, merupakan karakteristik obyektif yang dapat diukur oleh peneliti organisasi.
 - Tetapi, para karyawan tidak mengukur secara obyektif karakteristik struktural ini, mereka mengamati hal-hal sekitar mereka dalam suatu cara yang tidak-ilmiah, dan
 - kemudian membentuk model implisit mereka, yang menggambarkan seperti apakah struktur organisasi itu.
 - Namun demikian, citra ini mungkin sama sekali tidak menyerupai karakteristik struktural obyektif yang sebenarnya dari organisasi itu..
- Model-model implisit (tidak tersirat) dari struktur organisasi hendaknya tidak diabaikan.
 - Orang-orang menanggapi persepsi mereka dan bukannya realitas yang obyektif.
 - Misalnya, riset mengenai hubungan antara banyak variabel struktural dan berikutnya tingkat kinerja atau kepuasan kerja, sama sekali tidak konsisten. Ini kita jelaskan sebagai disebabkan oleh perbedaan individual.
 - Tetapi, penyebab tambahan yang menyumbang pada penemuan yang tidak konsisten ini, barangkali adalah PERSEPSI yang beraneka-ragam dari karakteristik obyektif.
 - Khususnya para peneliti, memfokuskan perhatian pada tingkat aktual dari berbagai komponen struktural, tetapi ini mungkin tidak relevan jika orang-orang menafsirkan komponen yang serupa secara lain.

- Oleh karena itu, yang penting adalah memahami bagaimana karyawan menafsirkan struktur organisasi mereka.
- Ini membuktikan bahwa seorang peramal perilaku mereka, lebih bermakna daripada karakteristik obyektif itu sendiri.
- Misalnya, riset mengenai hubungan antara banyak variabel struktural dan berikutnya tingkat kinerja atau kepuasan kerja, sama sekali tidak konsisten. Ini kita jelaskan sebagai disebabkan oleh perbedaan individual.
- Tetapi, penyebab tambahan yang menyumbang pada penemuan yang tidak konsisten ini, barangkali adalah PERSEPSI yang beraneka-ragam dari karakteristik obyektif.
- Khususnya para peneliti, memfokuskan perhatian pada tingkat aktual dari berbagai komponen struktural, tetapi ini mungkin tidak relevan jika orang-orang menafsirkan komponen yang serupa secara lain.
- Oleh karena itu, yang penting adalah memahami bagaimana karyawan menafsirkan struktur organisasi mereka.
- Ini membuktikan bahwa seorang peramal perilaku mereka, lebih bermakna daripada karakteristik obyektif itu sendiri.

TEKNOLOGI, RANCANGAN KERJA, DAN STRES

TEKNOLOGI DI TEMPAT KERJA

Teknologi – adalah bagaimana suatu organisasi mentransfer masukannya menjadi keluaran.

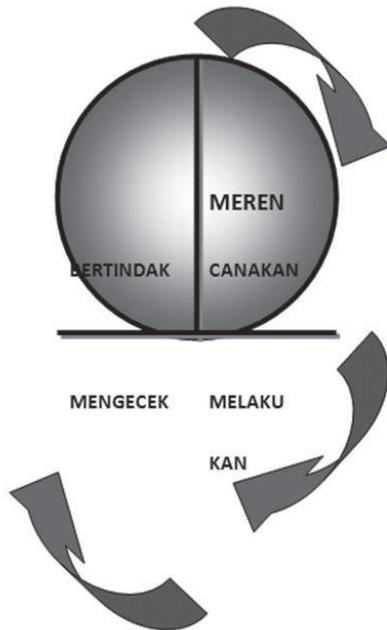
- Dalam hal teknologi-teknologi baru di tempat kerja, adalah bahwa teknologi tersebut menggantikan tenaga kerja manusia, dengan permesinan dalam mengubah masukannya menjadi keluaran.
- Pada hakikatnya, substitusi modal untuk tenaga kerja telah berlangsung non-stop sejak revolusi industri dalam pertengahan dasawarsa 1800-an.
- Tetapi komputerisasi peralatan dan permesinan dalam perempat abad terakhir, merupakan penggerak utama dalam membentuk (merekayasa) ulang tempat kerja pada abad ke 20 ini.
- Selanjutnya kita akan membahas perilaku orang pada tempat kerja, dan membahas bagaimana kemajuan akhir-akhir ini dalam teknologi mengubah tempat kerja dan mempengaruhi kehidupan dari para karyawan.

KUALITAS DAN PROSES PERBAIKAN SINAMBUNG

Dalam pengertian Kualitas dan Proses Perbaikan Sinambung, telah kita kenal istilah TQM (Total Quality Management – Manajemen Kualitas Total).

- TQM – sebagai suatu filsafat manajemen yang didorong oleh pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan lewat perbaikan yang bersinambung dari semua proses organisasi.
- Program TQM mengusahakan tercapainya perbaikan bersinambung sehingga variabilitas secara konstan dapat dikurangi.
 - Bila kita mengeliminasi VARIASI, kita meningkatkan keseragaman produk atau jasa. Ini akan mengakibatkan biaya yang lebih rendah dan kualitas yang lebih tinggi.
 - Misalnya, Advanced Filtration System Inc. baru-baru ini mengurangi banyaknya cacat produk – dari 26,5 per 1000 unit, ke nol selama empat tahun.
 - Ini terjadi selama suatu kurun waktu, ketika produksi unit bulanan menjadi tiga kali lipat, dan banyaknya pekerja berkurang sebanyak 20 persen.
- Perbaikan yang bersinambung berlangsung berlawanan dengan pendekatan manajemen Amerika yang lebih lazim, yang melihat proyek kerja sebagai linear – dengan suatu awal dan akhir.
 - Manajer Amerika secara tradisional memandang bahwa pengurangan biaya sebagai suatu proyek jangka-pendek. Mereka menentukan potongan biaya sebesar 20%, mencapainya, dan menyatakan, bahwa “selesailah pengurangan biaya itu”.

- Tetapi, Jepang menganggap bahwa pengendalian biaya sebagai sesuatu yang tidak pernah berakhir. Upaya perbaikan terus-menerus, menciptakan suatu perlombaan tanpa garis finis.



- Upaya perbaikan tanpa-pernah-berakhir, menuntut suatu pendekatan MELINGKAR, bukannya linear (lihat Gambar : DAUR PDCA – plan-do-check-act : merencanakan, melakukan, mengecek, dan bertindak).
 - Manajemen merencanakan suatu perubahan, melaksanakannya, mengecek hasilnya, dan berdasar ini, bertindak untuk membakukan perubahan atau memulai daur perbaikan itu lagi, dengan informasi baru.
 - Daur ini memperlakukan semua proses organisasional sebagai berada dalam keadaan perbaikan yang konstan.

- Eaton Corporation, suatu pabrikan utama komponen mobil, telah menerapkan Daur PDCA ini di seluruh perusahaan.
 - Manajemen mendorong pekerjanya melakukan ribuan langkah kecil untuk secara bertahap-kecil memperbaiki produk yang mereka buat, dan proses yang digunakan untuk membuat produk itu.
 - Kegiatan ini meluas sampai ke pekerja kantor dengan melakukan tawar-menawar mengenai tarif utilitas (misl listrik, ledeng dll.), menantang penilaian pajak lokal, meneliti persediaan dengan seksama, dan menyingkirkan kertas kerja.
 - Perbaikan bersinambung ini, telah meningkatkan produktivitas tahunan pada Eaton Corp. sebanyak 3 persen pertahun antara tahun 1983 dan 1992, dibanding rata-rata produktivitas Amerika Serikat yang hanya 1,9 persen.
- Bagi karyawan, penerapan TQM ini menyiratkan bahwa mereka tidak lagi dapat berhenti pada prestasi dan sukses sebelumnya.
 - Dengan demikian, beberapa orang bisa saja mengalami stres yang meningkat dari suatu iklim kerja yang tidak lagi menerima-baik kepuasan akan status quo.
 - Suatu perlombaan tanpa garis-finis, berarti suatu perlombaan yang tidak pernah berakhir – yang menciptakan ketegangan yang knstan.
 - Walaupun ketegangan ini dapat bersifat positif bagi organisasi (ingat konflik fungsional), tekanan dari suatu upaya yang tidak mengenal belas kasihan demi perbaikan proses, dapat menciptakan kecemasan dan stres dalam diri beberapa karyawan...

- Tetapi, agaknya implikasi yang paling mencolok bagi karyawan adalah bahwa manajemen akan menganggap mereka sebagai sumber utama dari gagasan perbaikan.
- Oleh karena itu, program pelibatan karyawan merupakan bagian integral dari TQM.
- Kerja tim yang diberi kuasa, yang terlibat langsung dalam perbaikan proses, misalnya, digunakan secara meluas dalam organisasi-organisasi yang telah memperkenalkan TQM. .

MEREKAYASA-ULANG PROSES KERJA

Istilah REKAYASA-ULANG berasal dari proses historis tindakan membongkar produk elektronik dan merancang suatu versi yang lebih baik. Michael Hammer menciptakan istilah ini untuk organisasi.

- Merekayasa ulang berarti manajemen harus memulai dari nol, memikirkan kembali dan merancang-ulang proses-proses yang dilewati organisasi itu untuk menciptakan nilai dan menjalankan pekerjaan, membersihkan diri dari operasi yang telah usang – dalam jaman komputer.
- Terdapat TIGA UNSUR KUNCI rekayasa-ulang, yakni mengidentifikasi : Kompetensi Distingtif, Menilai Proses-proses Inti, dan Mereorganisasi secara Horizontal menurut Proses.
 - Kompetensi Distingtif (jelas-terbedakan) – yakni menetapkan apakah yang menyebabkan organisasi itu lebih unggul dalam pengiriman (delivery) daripada pesaingnya. Ini mencakup, misalnya :

- Sistem distribusi yang lebih efisien.
 - Produk dengan kualitas yang lebih tinggi.
 - Personalia penjualan yang lebih berpengalaman, atau
 - dukungan teknis yang unggul..
- Analisis Nilai Proses – yakni penentuan sejauh mana tiap proses organisasi menambahkan nilai pada kompetensi distingtif organisasi itu.
- Suatu proses-proses yang mengalihkan bahan, modal informasi, dan tenaga kerja, menjadi produk dan jasa yang dihargai oleh pelanggan.
 - Jika organisasi itu dipandang sebagai suatu deretan proses, yang merentang dari perencanaan strategis ke dukungan pelanggan purna-jual, maka manajemen dapat menentukan sejauh mana tiap proses menambah nilai..
- Reorganisasi Horizontal - Rekayasa-ulang menuntut manajemen untuk melakukan reorganisasi di sekitar proses horizontal, yakni ; tim-tim silang-fungsional dan kelola-diri, yang berarti memfokus proses, dan bukannya fungsi.
- Dengan demikian, misalnya, manajer pemasaran mungkin menjadi pemilik proses untuk menemukan dan mempertahankan pelanggan.
 - Ini berarti juga memangkas tingkat-tingkat dari manajemen menengah.
 - Menurut Hammer, “para menejer bukan nilai tambah, sebab, pelanggan membeli suatu produk bukan karena kehebatan manajemennya.
 - Menurut definisi, penciptaan nilai tambah dari manajemen adalah tidak langsung.

- Jadi, jika mungkin, makin sedikit tingkat-tingkat manajemen, akan semakin baik.
 - Salah satu tujuan rekayasa ulang, adalah meminimalkan jumlah manajemen yang diperlukan.
- Mengapa Rekayasa-Ulang baru sekarang ?
 - Sebenarnya, rekayasa-ulang sesuatu itu semestinya dilakukan terus-menerus. Akan tetapi, mengapa baru menjadi topik hangat dalam dasawarsa 1990-an?
 - Hammer menjawab pertanyaan ini, bahwa lingkungan global telah berubah, dan struktur organisasi menjadi berat di tingkat puncak.
 - Organisasi mekanistik yang tradisional berhasil bagus dalam masa pertumbuhan yang mantap. Kegiatan dapat dipecah-pecah dan dikhususkan untuk meraih efisiensi ekonomis.
 - Tetapi, kebanyakan organisasi-organisasi dewasa ini beroperasi dalam kondisi global, dengan kapasitas yang berlebihan.
 - Para pelanggan lebih terinformasi dengan canggih, ketimbang 30 tahun yang lalu.
 - Demikian juga, bahwa pasar, produksi, dan modal semuanya mobil (mudah bergerak) secara global.
 - Banyak negara-negara yang menanamkan modalnya di negara lain, yang barangkali lebih menguntungkan ketimbang dinegerinya sendiri.

- Sementara sekarang ini, para pelanggan menuntut kualitas, jasa dan biaya rendah.
 - Spesialisasi kerja, departemen fungsional, rentang-kendali yang sempit, dan semacamnya, telah menurunkan biaya tenaga-kerja yang langsung, tetapi birokrasi yang diciptakan mempunyai biaya overhead yang besar.
 - Untuk mengkoordinasikan semua pecahan dan spesialisasi, organisasi itu harus menciptakan banyak sekali tingkat manajer menengah untuk menyatukan potongan-potongan yang terpecah menjadi satu.
 - Jadi, sementara birokrasi menurunkan biaya pada tingkat operasi, tetapi menuntut koordinasi yang kian mahal.
 - Organisasi yang memperkenalkan tim, keputusan yang didesentralisasi, rentang-kendali yang lebar, dan struktur yang didatarkan, menjadi lebih efisien dan menantang cara-cara tradisional dalam menyelesaikan urusan.
- Rekayasa Ulang lawan TQM
 - Antara Rekayasa-Ulang dan TQM, mempunyai beberapa karakteristik yang sama. Misalnya, keduanya menekan proses dan kepuasan pelanggan. Tetapi, di luar ini masing-masing banyak terdapat perbedaan.
 - TQM mengusahakan perbaikan bertahap-kecil, sementara Rekayasa-Ulang mencari loncatan kuantum dalam kinerja.

- Artinya, TQM pada hakikatnya mengenai perbaikan sesuatu yang pada dasarnya sudah baik. Rekayasa-ulang berkenaan dengan membuang sesuatu yang tidak relevan, dan memulai dari baru. Cara-cara keduanya mempunyai pendekatan yang berbeda.
 - TQM, mengandalkan pengambilan keputusan partisi-patif dari bawah ke atas. Rekayasa-ulang pada awalnya didorong oleh manajemen puncak.
 - Jika rekayasa-ulang selesai, tempat kerja pada umumnya akan menjadi swakelola. Tetapi untuk mencapai ini, ada proses yang sangat otokratis, bukan demokratis..
 - Bila manajemen memutuskan untuk merekayasa-ulang, para karyawan tidak mempunyai pilihan.
- Implikasi bagi Karyawan
 - Dalam pasar global kompetitif dewasa ini, perusahaan mereka dipaksa untuk merekayasa-ulang proses kerjanya jika ingin tetap hidup, dan para karyawan terpaksa harus mengikutinya.
 - Banyak orang akan kehilangan pekerjaan sebagai akibat langsung upaya rekayasa-ulang. Tepatnya, berapa banyak akan bergantung pada kecepatan organisasi itu menggunakan teknik-teknik baru.
 - Para karyawan pada tingkat manajer menengah paling rawan dari ancaman kehilangan pekerjaan.

- Karyawan yang tetap bertahan setelah rekayasa-ulang akan mengalami, bahwa pekerjaannya tidak lagi sama.
 - Pekerjaan yang baru, umumnya menuntut rentang keterampilan lebih luas, mencakup lebih banyak interaksi dengan pelanggan dan pemasok, menawarkan tantangan yang lebih besar.
 - Dalam waktu rekayasa-ulang (antara tiga sampai lima tahun) karyawan biasanya merasakan tekanan dalam kondisi yang keras.
 - Mereka menderita ketidak-pastian dan kecemasan yang dikaitkan dengan dipikuhnya tugas-tugas baru, dan keharusan membuang praktik kerja dan jaringan social formal yang telah lama dibangun.

DESAIN KERJA

Cara tugas-tugas digabung untuk menciptakan pekerjaan individual, tingkat fleksibilitas yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan mereka, dan ada atau tidaknya system pendukung organisasi (misl perawatan di tempat kerja,, dan cuti-kerja), semuanya berpengaruh langsung terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

Teori Karakteristik Tugas

Teori Karakteristik Tugas – merupakan upaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik itu digabung untuk membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya dengan motivasi, kepuasan, dan kinerja.

Frank Greer, mengemukakan dua fakta, yakni : (1) pekerjaan-pekerjaan yang berlainan, dan (2) beberapa lebih menarik dan menantang ketimbang yang lain, di mana kedua fakta ini tidak diabaikan oleh para peneliti OB.

Di samping sekurang-kurangnya ada tujuh teori karakteristik-tugas – seperti teori Herzberg maupun teori McClelland) yang saling tumpang tidih, dalam bab ini kita bahas tiga teori karakteristik-tugas yang paling penting.

- TEORI ATRIBUT TUGAS WAJIB (*requisite task attributes theory*)
 - Turner dan Lawrence, mengembangkan suatu telaah riset untuk menilai efek dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasar kepuasan dan kemangkiran karyawan.

- Mereka meramalkan karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit, dan menantang. Artinya, pekerjaan itu akan meningkatkan kepuasan dan mengurangi tingkat kemangkiran. Terdapat enam karakteristik tugas atas kompleksitas pekerjaan, yakni :
 - Varietas
 - Otonomi
 - Tanggung-jawab
 - Pengetahuan dan keterampilan
 - Interaksi social yang diperlukan, dan
 - Interaksi social pilihan (opsional).

- Menurut Turner dan Lawrence, makin tinggi skor suatu pekerjaan pada karakteristik-karakteristik ini, pekerjaan itu semakin rumit.

- Penemuan mereka, berdasar latar belakang individual (misl karyawan dari kota atau desa), disimpulkan, bahwa,
 - pekerja dalam komunitas yang lebih besar, mempunyai aneka-ragam kepentingan bukan-kerja, dan oleh karenanya, mereka kurang terlibat dan termotivasi

 - Senaliknya, karyawan dari kota-kota kecil, mempunyai minat bukan-kerja yang lebih sedikit dan lebih reseptif terhadap tugas-tugas yang rumit dari pekerjaan mereka.

- Teori atribut tugas wajin dari Turner dan Lawrence ini penting, setidaknya tiga alasan, yakni :
 1. Mereka memperlihatkan, bahwa karyawan memang menanggapi secara berbeda tipe-tipe pekerjaan yang berlainan.
 2. Mereka memberikan suatu perangkat pendahuluan dari atribut tugas yang dengannya pekerjaan-pekerjaan itu dinilai.
 3. Mereka memfokuskan perhatian pada kebutuhan untuk mempertimbangkan pengaruh dari perbedaan individual pada reaksi karyawan terhadap pekerjaan.

- MODEL KARAKTERISTIK PEKERJAAN
 - Model Karakteristik Pekerjaan (JCM – *job characteristics model*) dari Hackman dan Oldham – yakni, mengidentifikasi lima karakteristik pekerjaan dan hubungannya dengan hasil pribadi dan hasil kerja.
 - Menurut Hackman dan Oldham, setiap pekerjaan dapat diuraikan dalam lima dimensi pekerjaan ini, yang didefinisikan sebagai :
 1. Keragaman keterampilan : Sejauh mana pekerjaan itu menurut keragaman kegiatan yang berbeda, sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
 2. Identitas tugas : Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya sepotong-kerja yang utuh dan dapat dikenali.

3. Pentingnya tugas : Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. Otonomi : Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidak-tergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur untuk digunakan dalam menyelesaikan kerja itu.
5. Umpan-balik : Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu itu mengenai keefektifan kinerjanya..

PENGERTIAN STRES

- Stres – Suatu kondisi dinamik dalam mana seseorang individu dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti dan penting.
- Kendala – Kekuatan yang mencegah individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan.
- Tuntutan – Hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan.

MEMAHAMI STRES DAN KONSEKUENSINYA

- Penyebab (sumber potensial) Stres – faktor lingkungan – organisasional – dan individual
 - i. Lingkungan – Ketidakpastian ekonomis, politis, dan teknologis.
 - ii. Organisasi – Tuntutan tugas, peran, tuntutan antar-pribadi, struktur organisasi, kepemimpinan organisasi, tahap hidup organisasi itu sendiri.
 - iii. Individual – Masalah keluarga, masalah ekonomi, dan kepribadian
 - 1. Perbedaan Individual – Persepsi, pengalaman pekerjaan, dukungan sosial, keyakinan akan tempat kedudukan kontrol, dan sikap bermusuhan
 - 2. Konsekuensi – Gejala fisiologis, Psikologis, dan perilaku
 - iv. Gejala fisiologis – Sakit kepala, tekanan darah tinggi, dan penyakit jantung
 - v. Gejala Psikologis – Kecemasan, murung, berkurangnya kepuasan kerja
 - vi. Gejala perilaku – Produktivitas, kemangkiran, dan tingkat keluaran karyawan

MENGELOLA STRES

- Pendekatan Individual
 - Pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu
 - Meningkatkan latihan fisik
 - Pelatihan pengenduran (relaksasi)
 - Perluasan jaringan dukungan sosial

- Pendekatan Organisasional
 - Perbaikan seleksi personil dan penempatan kerja
 - Penggunaan penetapan tujuan yang realistis
 - Perancangan-ulang pekerjaan
 - Peningkatan keterlibatan karyawan
 - Perbaikan komunikasi organisasi
 - Penegakan program kesejahteraan korporasi.

DAFTAR PERPUSTAKAAN

Buku Wajib:

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior, Alih Bahasa* (Jakarta, Prinhallindo, 1996)
... atau Edisi terbaru.

Ivancevich, Gibson and Donnely. *Organizations, 5th Edition. Terjemahan* (Jakarta, Erlangga, 1995).

Buku Rujukan:

Keith, Davis & John W. Newstorm. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior, Seventh Edition. Terjemahan* (Jakarta, Erlangga, 1996).

Schein, Edgar H. *Psikologi Organisasi* (Jakarta, LPPM, 1991).

Tyson, Shaun & Tony Jackson. *The Essence of Organizational Behavior: Terjemahan* (Yogyakarta, Andi, 2000).

Miftah Thoha. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 1995).



Riwayat Penulis

Dr. Sumarhadi, SE., MM.

Ilmu Pasti merupakan *concern* Dr. Sumarhadi, SE., MM., sejak duduk di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) Pacitan, tahun 1970 silam. Kecenderungan itu kemudian berubah ketika pria kelahiran Pacitan, 17 Maret 1955 silam ini masuk perguruan tinggi. Sumarhadi --demikian dia biasa disapa-- meraih gelar Strata Satu (S-1), Ekonomi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta pada 1977-1983.

Masih seputar manajemen, Sumarhadi kemudian memperdalam ilmunya di bidang ini dengan melanjutkan studi untuk mendapatkan gelar Strata Dua (S-2), Magister Manajemen dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Institut Pengembangan Wiraswasta Indonesia, Jakarta, tahun 1993-1995. Sumarhadi meraih gelar doktor, Strata Tiga (S-3), Manajemen Pendidikan dari Universitas Negeri Jakarta tahun 2003.

Sebelum benar-benar mengkonsentrasikan diri di dunia pendidikan, pada tahun 1977-1994 Sumarhadi pernah bekerja di Pusat Pembinaan Sumberdaya Manusia, Jakarta, dengan jabatan terakhir Asisten Manajer Administrasi dan Umum. Sementara bekerja, dia juga mulai bergabung di Fakultas Ekonomi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta sebagai dosen tetap sekaligus menjabat sebagai Kasubag Akademik tahun 1992-1998.

Mulai tahun 2020 hingga sekarang, Sumarhadi dipercaya menjadi Dosen NIDK, Fakultas Ekonomi, menjabat Kabag Tata Usaha, Fakultas Ekonomi, Pembantu Dekan Bidang Administrasi dan Keuangan pada Fakultas Ekonomi, Anggota Senat Fakultas Ekonomi, Dosen Program Pascasarjana, Pembantu Dekan Bidang Akademik pada Fakultas Ekonomi, Sekretaris Senat Fakultas Ekonomi, Sekretaris Program Pascasarjana, Pj. Dekan Fakultas Ekonomi, Ketua Senat Fakultas Ekonomi, hingga dipercaya menjadi Wakil Rektor Bidang Akademik, Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan, serta Wakil Rektor Bidang Adm Umum dan Keuangan Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta.

Sementara di luar Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Sumarhadi juga menjadi Pendiri sekaligus sebagai Dewan Komisaris pada PT. Lembangtek, Jakarta yang membawanya menjadi Nara Sumber/Instruktur Program Pelatihan dalam Bidang Manajemen Sumberdaya Manusia di berbagai event terkait.

Sumarhadi juga pernah menjadi Penyelenggara Pelatihan bagi Aparatur Pemerintah Daerah, yang diselenggarakan di Kota Pontianak dan Kota Palangkaraya. Dia juga pernah menjadi Nara Sumber di Rapat Konsultasi Teknis TA 2007, Badan Diklit Kementerian Sosial, di Lembang Bandung. Nara Sumber dalam Penyusunan Pedoman Umum Reformasi Pemerintahan, Deputi Bidang Tatalaksana Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan menjadi Nara Sumber dalam Penyusunan draft Pedoman Umum Pendayagunaan Aparatur Negara, Deputi Bidang Tatalaksana Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Jakarta.

Tak hanya itu, Sumarhadi juga pernah menjadi Team Leader/Instruktur sekaligus Pendesain Kurikulum Pelatihan pada Pendidikan dan Pelatihan Penumbuhan Wirausaha Baru Pembinaan Bagi Sarjana dan Pencipta Kerja Mandiri Bidang Manajerial, Kementerian Negara dan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, Republik Indonesia, yang diselenggarakan di Yogyakarta, Pontianak, Ambon, Surabaya, dan Malang.

Sumarhadi juga pernah terlibat dalam Penyusunan Sistem Subsidi Pembangunan Perumahan, pada Kementerian Negara Perumahan Rakyat, Jakarta hingga terlibat dalam Komite Nominasi, Remunerasi dan Pengembangan PSDM pada PT. Bukit Asam (Persero) Tbk., Jakarta.

Dari pengalamannya di bidang ilmu yang diterkunikannya tersebut, dari tangannya lahir buku-buku yang antara lain berjudul *Managemen Pemasaran Organizational*, *Matematika Bisnis*, dan dua buku berjudul *Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior)*.



Penerbit :
Moestopo Publiishing
Universitas Prof. Dr. Morstopo (Beragama)
Jl. Hang Lekir 1/8 Jakarta Pusat