

Buku 2

Perilaku Organisasi

Organizational Behavior

Edisi 12



Stephen P. Robbins - Timothy A. Judge



**Penerbit
Salemba Empat**



Bahan dengan hak cipta

Perilaku Organisasi, Edisi 12

Buku 2

Organizational Behavior, 12th ed.

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

Penerjemah: Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid

Manajer Penerbitan dan Produksi: Edward Tanujaya

Koordinator Penerbitan dan Produksi: Ariyanto

Editor: Dono Sunardi

Copy Editor: Resthi Widyaningrum

Tata Letak: Sigit Kesit Jatmiko

Desain Sampul: mastergrafis



Hak Cipta © 2008, Penerbit Salemba Empat

Jl. Raya Lenteng Agung No. 101

Jagakarsa, Jakarta 12610

Telp. : (021) 781 8616

Faks. : (021) 781 8486

Website : <http://www.penerbitsalemba.com>

E-mail : info@penerbitsalemba.com



Copyright © 2007, 2005, 2003, 2001, 1998 by Pearson Education, Inc.

Upper Saddle River, New Jersey, 07458

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, in any form or by any means, electronic or mechanical or transmittal including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Penerjemahan buku ini didukung oleh Pusat Perbukuan Departemen Pendidikan Nasional

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA	
1.	Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) .
2.	Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) .

Robbins, Stephen P.

Judge, Timothy A.

Perilaku Organisasi/Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

—Jakarta: Salemba Empat, 2008

2 jil., 480 hlm., 19 × 26 cm

ISBN 978-979-691-458-6 (jil. lengkap)

ISBN 978-979-691-460-9 (jil. 2)

1. Manajemen

I. Judul

2. Perilaku Organisasi

II. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge

Daftar Isi Ringkas

Bagian Tiga Kelompok 2

BAB 11 Komunikasi 2

BAB 12 Pendekatan-pendekatan Dasar Kepemimpinan 46

BAB 13 Isu-isu Kontemporer dalam Kepemimpinan 78

BAB 14 Kekuasaan dan Politik 128

BAB 15 Konflik dan Negosiasi 170

Bagian Empat Sistem Organisasi 212

BAB 16 Dasar-dasar Struktur Organisasi 212

BAB 17 Kultur Organisasi 252

BAB 18 Kebijakan Sumber Daya Manusia dan
Praktiknya 294

Bagian Lima Dinamika Organisasi 339

BAB 19 Perubahan Organisasi dan Manajemen Stres 336

Catatan 388

Apendiks Penelitian dalam Perilaku Organisasi 426

Kasus-kasus Komprehensif 437

Indeks 455

Daftar Isi

Bagian Tiga Kelompok 2

BAB 11 Komunikasi 2

Fungsi-fungsi Komunikasi 5

Proses Komunikasi 6

Arah Komunikasi 7

Ke Bawah 7

Ke Atas 8

Lateral 8

Komunikasi Antarpersonal 9

Komunikasi Lisan 9

Komunikasi Tertulis 10

Komunikasi Nonverbal 11

Komunikasi Organisasi 13

Jaringan Kelompok Kecil Formal 13

Jaringan Komunikasi Informal 14

Komunikasi Berbantuan Komputer 16

Manajemen Pengetahuan 22

Pilihan Saluran Komunikasi 24

Hambatan Bagi Komunikasi yang Efektif 27

Penyaringan 27

Persepsi Selektif 27

Kelebihan Informasi 27

Emosi 28

Bahasa 28

Kesulitan Komunikasi 29

Isu-isu Terkini dalam Komunikasi 29

Hambatan-hambatan Komunikasi antara Perempuan dan Laki-laki 30

Sikap Diam sebagai Komunikasi 32

Komunikasi yang “Benar Secara Politik” 33

Komunikasi Lintas Kultural 35

Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer 39

- PO DALAM BERITA Situs Keluhan di Internet: Suatu Tantangan bagi Manajemen? 21
- MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? Orang Mudah Menyadari Keberadaan Pembohong di Tempat Kerja 30
- MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? “Benarkah bahwa Orang Asia Timur Lebih Tanggap terhadap Komunikasi Tidak Langsung?” 39
- PO INTERNASIONAL Tersesat dalam Penerjemahan? 40
- PRO/KONTRA Manajemen Buku Terbuka Memperbaiki Lini Bawah 42

<u>Pertanyaan untuk Berpikir Kritis</u>	<u>43</u>
<u>Tugas Kelompok Ketiadaan Komunikasi Nonverbal</u>	<u>43</u>
<u>Dilema Etika Mendefinisikan Batasan-batasan Teknologi</u>	<u>44</u>
<u>Studi Kasus James W. Caruso Memiliki Masalah Komunikasi</u>	<u>45</u>

BAB 12 Pendekatan-pendekatan Dasar Kepemimpinan **46**

<u>Apa Itu Kepemimpinan?</u>	<u>48</u>
<u>Teori Sifat</u>	<u>49</u>
<u>Teori-teori Perilaku</u>	<u>53</u>
<u>Kajian dari Ohio State University</u>	<u>53</u>
<u>Kajian dari University of Michigan</u>	<u>55</u>
<u>Tabel Manajerial</u>	<u>56</u>
<u>Ringkasan mengenai Teori Sifat dan Teori Perilaku</u>	<u>57</u>
<u>Teori Kemungkinan</u>	<u>57</u>
<u>Model Fiedler</u>	<u>58</u>
<u>Teori Situasional Hersey dan Blanchard</u>	<u>64</u>
<u>Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota</u>	<u>65</u>
<u>Teori Jalan-Tujuan</u>	<u>67</u>
<u>Beragam Variabel dan Prediksi Kemungkinan</u>	<u>68</u>
<u>Model Pemimpin-Partisipasi</u>	<u>69</u>
<u>Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer</u>	<u>71</u>
● <u>PO DALAM BERITA Para Manajer Bicara tentang Kompetensi Kepemimpinan</u>	<u>52</u>
● <u>MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? "Pengalamanlah yang Penting!"</u>	<u>63</u>
● <u>PO INTERNASIONAL Mengembangkan Perspektif Internasional: Kebutuhan Para Pemimpin</u>	<u>72</u>
● <u>PRO/KONTRA Bahaya yang Mengintai Pelatihan Kepemimpinan</u>	<u>73</u>
<u>Pertanyaan untuk Berpikir Kritis</u>	<u>74</u>
<u>Tugas Kelompok Topik Perdebatan: Benarkah Pemimpin Itu Penting?</u>	<u>74</u>
<u>Dilema Etika Apakah Tujuan Menghalalkan Cara?</u>	<u>74</u>
<u>Studi Kasus Dari Kolega Menjadi Pengawas</u>	<u>75</u>

BAB 13 Isu-isu Kontemporer dalam Kepemimpinan **78**

<u>Pembingkaian: Menggunakan Kata-kata untuk Membingkai Makna dan Memberikan Inspirasi kepada Orang Lain</u>	<u>80</u>
<u>Pendekatan Inspirasional terhadap Kepemimpinan</u>	<u>82</u>
<u>Kepemimpinan Karismatik</u>	<u>83</u>
<u>Kepemimpinan Transformasional</u>	<u>90</u>
<u>Kepemimpinan Autentik: Etika dan Kepercayaan adalah Fondasi Kepemimpinan</u>	<u>95</u>
<u>Apa yang Dimaksud Kepemimpinan Autentik?</u>	<u>95</u>
<u>Etika dan Kepemimpinan</u>	<u>96</u>

<u>Apa yang Dimaksud Kepercayaan?</u>	97
<u>Kepercayaan dan Kepemimpinan</u>	98
<u>Tiga Jenis Kepercayaan</u>	99
<u>Prinsip-prinsip Dasar Kepercayaan</u>	101
<u>Apakah Kepercayaan terhadap Pemimpin Kita Tengah Menurun?</u>	103
<u>Peran Kepemimpinan Kontemporer</u>	105
<u>Menyediakan Kepemimpinan Tim</u>	105
<u>Mentoring</u>	107
<u>Kepemimpinan Mandiri</u>	109
<u>Kepemimpinan Online</u>	110
<u>Tantangan-tantangan bagi Pembentukan Kepemimpinan</u>	114
<u>Kepemimpinan sebagai Suatu Atribusi</u>	115
<u>Substitusi dan Penetralisasi Kepemimpinan</u>	117
<u>Menemukan dan Menciptakan Pemimpin yang Efektif</u>	118
<u>Seleksi</u>	118
<u>Pelatihan</u>	119
<u>Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer</u>	121
● <u>PO DALAM BERITA Perang dan Seni Membingkai Makna</u>	82
● <u>MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? "Kaum Laki-laki Lebih Baik dalam Memimpin Dibandingkan Kaum Perempuan"</u>	111
● <u>PO INTERNASIONAL Variasi Kultural dalam Atribusi Karismatik</u>	116
● <u>PRO/KONTRA Kepemimpinan Memiliki Batas-batas Kultural</u>	122
<u>Pertanyaan untuk Berpikir Kritis</u>	123
<u>Tugas Kelompok Andalah Hakimnya: Pernyataan Visi Mana yang Efektif?</u>	123
<u>Dilema Etika Kepemimpinan Etis atau Maukah Anda Bekerja di Sini?</u>	124
<u>Studi Kasus Apakah George W. Bush adalah Presiden yang Hebat?</u>	125

BAB 14 Kekuasaan dan Politik 128

<u>Definisi Kekuasaan</u>	130
<u>Membandingkan Kepemimpinan dan Kekuasaan</u>	131
<u>Landasan Kekuasaan</u>	132
<u>Kekuasaan Formal</u>	132
<u>Kekuasaan Pribadi</u>	133
<u>Landasan Kekuasaan Manakah yang Paling Efektif?</u>	135
<u>Ketergantungan: Kunci Menuju Kekuasaan</u>	135
<u>Postulat Umum tentang Ketergantungan</u>	136
<u>Apa yang Menyebabkan Ketergantungan?</u>	136
<u>Taktik Kekuasaan</u>	139
<u>Kekuasaan dalam Kelompok: Koalisi</u>	142
<u>Pelecehan Seksual: Ketidakseimbangan Kekuasaan di Tempat Kerja</u>	143

Politik: Kekuasaan yang Bermain	147
Definisi	147
Realitas Politik	148
Faktor-faktor yang Berkontribusi terhadap Perilaku Politik	151
Bagaimana Orang Menanggapi Politik Organisasi?	155
Mengelola Kesan	158
Etika Berperilaku secara Politis	161
Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer	162
● PO DALAM BERITA Di University of Kansas: Pelatih Membuat Bos Dipecat?	138
● PO INTERNASIONAL Taktik Pengaruh di Cina	141
● MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? "Bukan Apa yang Anda Ketahui, melainkan Siapa yang Anda Kenal"	150
● PRO/KONTRA Mengelola Kesan Itu Tidak Etis	164
Pertanyaan untuk Berpikir Kritis	165
Tugas Kelompok Memahami Dinamika Kekuasaan	165
Dilema Etika Menukar Kebaikan Hati Bihadi	166
Studi Kasus Bill Fowler di Blackmer/Dover Resources Inc.	167

BAB 15 Konflik dan Negosiasi 170

Definisi Konflik	173
Perkembangan Pemikiran tentang Konflik	173
Pandangan Tradisional	174
Pandangan Hubungan Manusia	174
Pandangan Interaksionis	174
Proses Konflik	175
Tahap I: Potensi Pertentangan atau Ketidakselarasan	175
Tahap II: Kognisi dan Personalisasi	180
Tahap III: Maksud	180
Tahap IV: Perilaku	183
Tahap V: Akibat	184
Negosiasi	189
Strategi Tawar-menawar	190
Proses Negosiasi	195
Isu-isu dalam Negosiasi	197
Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer	204
● MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? "Sumber dari Sebagian Besar Konflik adalah Kurangnya Komunikasi"	177
● PO INTERNASIONAL Negosiasi Lintas Kultur	202
● PO DALAM BERITA Pengalaman Negosiasi yang Efektif	204
● PRO/KONTRA Konflik Membawa Manfaat bagi Organisasi	207
Pertanyaan untuk Berpikir Kritis	208
Tugas Kelompok Bermain Peran dalam Negosiasi	208
Dilema Etika Tidak Etiskah Berbohong dan Menipu dalam	

Negosiasi? 209

Studi Kasus Schneider National 210

Bagian Tiga Sistem Organisasi 212

BAB 16 Dasar-dasar Struktur Organisasi 212

Apa Struktur Organisasi Itu? 214

Spesialisasi Pekerjaan 215

Departementalisasi 217

Rantai Komando 219

Rentang Kendali 219

Sentralisasi dan Desentralisasi 221

Formalisasi 224

Desain Organisasi yang Umum 224

Struktur Sederhana 224

Birokrasi 226

Struktur Matriks 227

Pilihan-pilihan Desain Baru 230

Struktur Tim 230

Organisasi Virtual 231

Organisasi Nirbatas 233

Mengapa Struktur Berbeda-beda? 236

Strategi 236

Ukuran Organisasi 238

Teknologi 238

Lingkungan 240

Desain Organisasi dan Perilaku Karyawan 243

Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer 245

● PO DALAM BERITA Tak Satu Pun Rentang Kendali yang Tepat 222

● PO INTERNASIONAL Pertimbangan Struktural dalam Perusahaan Multinasional 228

● MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? "Birokrasi Telah Mati" 241

● PRO/KONTRA Teknologi Membentuk Ulang Organisasi 248

Pertanyaan untuk Berpikir Kritis 249

Tugas Kelompok Sosok yang Berwenang 249

Dilema Etika Hanya Mengikuti Perintah 250

Studi Kasus "Saya Jijik dengan Birokrasi" 251

BAB 17 Kultur Organisasi 252

Institusionalisasi: Pelopor Kultur 254

Apakah Kultur Organisasi Itu? 255

Definisi 256

Kultur adalah suatu Istilah Deskriptif 258

Apakah Organisasi Memiliki Kultur yang Seragam? 258

Kultur Kuat versus Kultur Lemah 259

Kultur versus Formalisasi	259
Kultur Organisasi versus Kultur Nasional	260
Apa Pengaruh Kultur?	262
Fungsi-fungsi kultur	262
Kultur sebagai Beban	263
Menciptakan dan Mempertahankan Kultur	265
Asal-muasal sebuah Kultur	266
Mempertahankan Kelangsungan Hidup Kultur	268
Rangkuman: Bagaimana Kultur Terbangun	273
Bagaimana Karyawan Mempelajari Kultur	274
Penceritaan Kisah	274
Ritual	275
Simbol-simbol Material	275
Bahasa	275
Menciptakan Kultur Organisasi yang Etis	277
Menciptakan Kultur Tanggap Pelanggan	278
Variabel-variabel Kunci yang Membentuk Kultur Tanggap Pelanggan	278
Tindakan Manajerial	279
Spiritualitas dan Kultur Organisasi	282
Apa Spiritualitas Itu?	282
Mengapa Spiritualitas?	282
Karakteristik sebuah Organisasi Spiritual	283
Kritik terhadap Spiritualitas	284
Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer	286
● PO INTERNASIONAL Kultur Organisasi yang Baik Tidak Mengenal Batas-batas	261
● PO DALAM BERITA Kultur yang Kuat Membuat Para Manajer Bertahan di Bubba Gump Shrimp Co.	263
● MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? "Kesuksesan Melahirkan Kesuksesan"	266
● PRO/KONTRA Kultur Organisasi Tidak Dapat Diubah	288
Pertanyaan untuk Berpikir Kritis	289
Tugas Kelompok Nilailah Kultur Kelas Anda	289
Dilema Etika Apakah Pelatihan Etika yang Dipaksakan Itu Etis?	290
Studi Kasus Southwest Airlines Menghadapi Tantangan Baru	291

BAB 18 Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Praktiknya 291

Praktik Seleksi	294
Cara Kerja Proses Seleksi	296
Seleksi Awal	297
Seleksi Substantif	299
Seleksi Lanjutan	304
Program Pelatihan dan Pengembangan	305

<u>Jenis Pelatihan</u>	305
<u>Metode Pelatihan</u>	308
<u>Menyesuaikan Pelatihan Formal agar Sesuai dengan Gaya Belajar Karyawan</u>	310
<u>Mengevaluasi Efektivitas</u>	311
Evaluasi Kinerja	312
<u>Tujuan Evaluasi Kinerja</u>	312
<u>Apa yang Kita Evaluasi?</u>	313
<u>Siapa yang Seharusnya Melakukan Evaluasi?</u>	314
<u>Metode Evaluasi Kinerja</u>	316
<u>Saran-saran untuk Meningkatkan Evaluasi Kinerja</u>	320
<u>Memberikan Umpan Balik Kinerja</u>	322
<u>Praktik-praktik Sumber Daya Manusia Internasional:</u>	
<u>Beberapa Isu</u>	324
<u>Seleksi</u>	324
<u>Evaluasi Kinerja</u>	324
<u>Mengatur Keberagaman dalam Organisasi</u>	326
<u>Konflik dalam Kehidupan Kerja</u>	326
<u>Pelatihan Keberagaman</u>	329
Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer	330
● <u>MITOS ATAU ILMU PENGETAHUAN? “Kesan Pertama Menentukan”</u>	303
● <u>PO INTERNASIONAL. Pelatihan Kultural</u>	308
● <u>PO DALAM BERITA. Kebangkitan dan Kejatuhan Metode Pemingkatan yang Dipaksakan</u>	319
● <u>PRO/KONTRA. Jangan Gunakan Lagi SAT dan ACT untuk Memilih Mahasiswa.</u>	332
<u>Pertanyaan untuk Berpikir Kritis</u>	333
<u>Tugas Kelompok Mengevaluasi Kinerja dan Memberikan Umpan Balik</u>	333
<u>Dilema Erika. Etis atau Tidakkah “Memoles” Surat Lamaran Anda?</u>	334
<u>Studi Kasus. Program Pelatihan Unik di UPS</u>	334

Bagian Lima **Dinamika Organisasi 336**

BAB 19 Perubahan Organisasi dan Manajemen Stres 336

<u>Kekuatan untuk Perubahan</u>	338
<u>Mengelola Perubahan Terencana</u>	341
<u>Resistensi terhadap Perubahan</u>	343
<u>Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan</u>	345
<u>Politik Perubahan</u>	347
<u>Beberapa Pendekatan untuk Mengelola Perubahan Organisasi</u>	348
<u>Model Tiga Tahap dari Lewin</u>	348

Rencana Delapan Tahap dari Kotter untuk Menerapkan Perubahan	350
Riset Tindakan	351
Pengembangan Organisasi	353
Isu-isu Kontemporer tentang Perubahan bagi Manajer Masa Kini	358
Teknologi di Tempat Kerja	359
Merangsang Inovasi	360
Menciptakan Organisasi Pembelajar	363
Mengelola Perubahan: Keterikatan dengan Kultur	366
Stres Kerja dan Pengelolaannya	368
Apa Stres itu?	368
Memahami Stres dan Akibatnya	370
Sumber-sumber Potensi Stres	370
Perbedaan Individu	374
Akibat dari Stres	375
Mengelola Stres	377
Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer	382
● PO DALAM BERITA Tingkat Stres Mencapai Rekor Tertinggi	379
● PO INTERNASIONAL Menangani Stres: Perbedaan Kultur	382
● PRO/KONTRA Mengelola Perubahan adalah Kegiatan Episodik	384
Pertanyaan untuk Berpikir Kritis	385
Tugas Kelompok Kekuasaan dan Lingkungan yang Berubah	385
Dilema Etika Meningkatkan Produktivitas dan Stres Karyawan	386
Studi Kasus Program Work-Out di GE	388
 Catatan	 388
 Apendiks Penelitian dalam Perilaku Organisasi	 426
 Kasus-kasus Komprehensif	 437
Kasus 5 Beethoven Milik Apple	437
Kasus 6 GM dan UAW: Sebuah Negosiasi yang Berat Sebelah?	442
Kasus 7 Permasalahan Motivasi	447
Kasus 8 Promosi Besar	451
 Indeks	 455

Jika ingin mengupayakan perdamaian, jangan berbicara dengan teman-teman Anda, bicaralah dengan para musuh Anda.

—Moshe Dayan

Komunikasi

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

- 1** Mendeskripsikan proses komunikasi.
- 2** Membandingkan kekuatan dan kelemahan komunikasi oral dengan komunikasi tertulis.
- 3** Membandingkan efektivitas jaringan rantai, roda, dan semua saluran.
- 4** Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pemakaian rumor.
- 5** Mendiskusikan bagaimana teknologi berbantuan komputer mengubah komunikasi organisasi.
- 6** Menjelaskan pentingnya saluran yang kaya dalam meningkatkan efektivitas komunikasi.
- 7** Mengidentifikasi berbagai hambatan umum dari komunikasi yang efektif.
- 8** Mendeskripsikan potensi masalah dalam komunikasi lintas kultural.

T U J U A N P E M B E L A J A R A N

Sangat Pentingnya Komunikasi yang Jelas

Mungkinkah kesalahpahaman dalam memahami kata-kata secara harfiah berarti perbedaan antara hidup dan mati? Hal ini bisa terjadi di bisnis penerbangan. Sejumlah kecelakaan penerbangan diketahui berkaitan dengan masalah komunikasi.¹ Pikirkan hal berikut:

Kecelakaan penerbangan terburuk dalam sejarah terjadi pada tahun 1977 di Tenerife yang dipenuhi kabut di Canary Islands. Kapten dalam sebuah penerbangan KLM mengira bahwa pengontrol lalu lintas udara telah mengizinkannya untuk lepas landas. Tetapi, sebenarnya pengontrol hanya bermaksud memberikan instruksi keberangkatan. Meskipun bahasa yang dipakai oleh kapten KLM berkebangsaan Belanda dan pengontrol berkebangsaan Spanyol tersebut adalah bahasa Inggris, kebingungan tercipta karena aksen yang berbeda dan terminologi yang tidak sesuai. Boeing 747 KLM itu pun menghantam sebuah pesawat Boeing 747 Pan Am pada kecepatan penuh di landasan, menewaskan 583 orang.

Pada tahun 1990, pilot Colombian Avianca, setelah beberapa kali berputar-putar karena cuaca yang buruk,

mengatakan kepada pengontrol ketika mereka semakin mendekati Bandara Kennedy New York bahwa Boeing 707 mereka "mulai kehabisan bahan bakar". Pengontrol sangat sering mendengar kata-kata semacam ini diucapkan oleh pilot, sehingga mereka tidak mengambil tindakan khusus. Walaupun mengetahui adanya masalah serius, sang pilot tidak tahu bahwa ia mesti mengucapkan kata kunci tertentu—"darurat bahan bakar"—yang akan mewajibkan para pengontrol untuk mengatur supaya penerbangan Avianca tersebut didahulukan sebelum yang lain dan mengizinkannya untuk mendarat sesegera mungkin. Para petugas di Bandara Kennedy tidak bisa memahami sesungguhnya masalah sang pilot. Pesawat jet tersebut akhirnya benar-benar kehabisan bahan bakar dan jatuh 16 mil dari Kennedy, menyebabkan 73 orang tewas.

Pada tahun 1993, dua pilot Cina yang menerbangkan sebuah



pesawat MD-80 buatan AS mencoba untuk mendarat pada saat kabut tebal menyelimuti Urumqi, di barat laut Cina. Mereka berdebat mengenai arti alarm audio dari sistem peringatan proksimitas pesawat dengan permukaan tanah yang tiba-tiba menyala. Sesaat sebelum tabrakan, perekam suara di kokpit sempat menangkap bagaimana seorang kru pesawat berkata kepada yang lain dalam bahasa Cina: "Apa artinya 'pull up'?" Pesawat tersebut pun menabrak kabel listrik dan jatuh, menewaskan 12 penumpang.

Pada bulan September 1997, sebuah pesawat jet Garuda Airlines jatuh di tengah hutan, tak sampai 20 mil sebelah selatan Bandara Medan di Pulau Sumatra. Seluruh penumpangnya, sebanyak 234 orang, tewas. Penyebab kecelakaan ini adalah karena sang pilot dan pengontrol lalu lintas udara keliru menggunakan kata "kiri" dan "kanan" pada saat pesawat tersebut mendekati bandara dalam kondisi pengelihan yang buruk.

Pada tanggal 31 Oktober 2000, jarak pandang di Bandara Chiang Kai-shek di Taipei sangat pendek karena angin topan besar sedang menerjang di sekitar Taiwan. Pilot sebuah pesawat 747 Singapore Airlines, yang akan transit di Taipei dalam perjalanannya dari Singapura ke Los Angeles, tidak membaca laporan yang diterbitkan oleh Administrasi Penerbangan Sipil Taiwan 60 hari sebelumnya yang menginformasikan kepada para pilot bahwa landasan 05R akan ditutup untuk keperluan perbaikan dari tanggal 13 September hingga 22 November. Diberitahu oleh menara kontrol untuk menggunakan landasan 05L untuk lepas landas, pilot maskapai asal Singapura tersebut bergerak perlahan ke 05R, yang letaknya memang sejajar dengan 05L. Kurang dari 4 detik sebelum mulai lepas landas, pesawat tersebut menabrak rintangan-rintangan beton, ekskavator, dan perlengkapan lainnya di landasan. Pesawat pun hancur dan 83 orang penumpangnya tewas.

Cuaca dan komunikasi yang buruk sekali lagi berkomplot untuk menyebabkan kecelakaan lain pada bulan Oktober 2001, kali ini di Bandara Linae Milano, Italia. Saat itu, jarak pandang normal sangat pendek dan pengontrol di menara tidak dapat mengadakan kontak visual atau radar dengan pesawat. Kesalahan komunikasi antara pengontrol dengan pilot pesawat jet komersial SAS dan pesawat jet bisnis kecil Citation, mengakibatkan kedua pesawat tersebut bertabrakan di landasan. Peristiwa ini menyebabkan sebanyak 110 orang tewas.

Contoh-contoh kasus di atas secara tragis mengilustrasikan bagaimana kesalahan komunikasi dapat menimbulkan konsekuensi-konsekuensi yang mematikan. Di bab ini, kami akan menunjukkan (tentu saja tidak dengan cara yang sangat dramatis) bahwa komunikasi yang baik sangat penting bagi efektivitas kelompok atau organisasi apa pun. Riset yang ada mengindikasikan bahwa komunikasi yang buruk paling sering disebut-sebut sebagai sumber konflik antarpersonal.² Karena individu-individu menghabiskan hampir 70 persen dari waktu mereka untuk berkomunikasi—menulis, membaca, berbicara, mendengar—adalah hal yang masuk akal untuk menyimpulkan bahwa satu dari kekuatan terbesar yang merintangi kinerja kelompok yang berhasil adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

komunikasi
Transfer dan pemahaman
makna.

Tidak ada kelompok yang dapat eksis tanpa komunikasi: perpindahan (transfer) makna di antara anggota-anggotanya. Melalui transfer makna dari satu orang ke orang lain sajalah informasi dan ide dapat disampaikan. Tetapi, komunikasi tidak sekadar berarti transfer makna. Makna itu juga harus dimengerti. Dalam suatu kelompok di mana salah seorang anggotanya hanya bisa berbicara dengan bahasa Jerman sementara yang lain tidak mengerti bahasa tersebut, individu yang berbicara bahasa Jerman itu tidak akan sepenuhnya dimengerti. Jadi, **komunikasi** (*communication*) meliputi *transfer maupun pemahaman makna*.

Sebuah ide, tidak peduli betapa pun hebatnya, tidak berguna sampai dapat disampaikan dan dipahami oleh orang lain. Komunikasi yang sempurna, jika hal tersebut memang ada, muncul ketika suatu pemikiran atau sebuah ide tersampaikan sedemikian rupa sehingga gambaran mental yang didapat oleh penerima persis sama dengan yang digambarkan oleh si pengirim. Meskipun mendasar dalam teorinya, komunikasi yang sempurna tidak pernah tercapai dalam praktik, untuk alasan-alasan yang akan kita bahas kemudian dalam bab ini.

Sebelum membuat terlalu banyak generalisasi mengenai komunikasi dan berbagai masalah dalam berkomunikasi yang efektif, kita perlu secara singkat meninjau fungsi-fungsi komunikasi dan mendeskripsikan proses komunikasi.

Fungsi-fungsi Komunikasi

Dalam sebuah kelompok atau organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi utama: kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi.³

Komunikasi dengan cara-cara tertentu bertindak untuk *mengontrol* perilaku anggota. Organisasi memiliki hierarki otoritas dan garis panduan formal yang wajib ditaati oleh karyawan. Ketika karyawan, misalnya, diwajibkan untuk pertama-tama mengomunikasikan segala keluhan terkait pekerjaan kepada atasan langsung mereka, untuk mengikuti deskripsi kerja mereka, atau untuk mematuhi segala kebijakan perusahaan, komunikasi sedang menjalankan fungsi kontrolnya. Tetapi, komunikasi informal juga mengontrol perilaku. Ketika kelompok kerja menggoda atau mencela salah seorang anggotanya yang bekerja terlalu rajin (dan membuat anggota-anggota yang lain tampak buruk), mereka secara informal berkomunikasi dengan, dan mengontrol, perilaku anggota tersebut.

Komunikasi menjaga *motivasi* dengan cara menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sekiranya hasilnya kurang baik. Kita telah melihat hal ini dalam tinjauan kita atas teori-teori penetapan tujuan dan pelaksanaannya di Bab 6. Penentuan tujuan yang spesifik, umpan balik atas kemajuan demi tujuan tersebut, dan penegasan atas perilaku yang diinginkan, merangsang motivasi dan membutuhkan komunikasi.

Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka adalah sumber utama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok merupakan sebuah mekanisme fundamental yang melaluinya para anggota menunjukkan rasa frustrasi dan rasa puas mereka. Jadi, komunikasi menyediakan jalan keluar bagi *ekspresi emosional* dari perasaan-perasaan dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial.

Fungsi terakhir komunikasi berhubungan dengan perannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan *informasi* yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang ada.

Tidak ada satu dari keempat fungsi komunikasi tersebut yang harus dipahami sebagai lebih penting dibandingkan yang lainnya. Agar dapat berjalan secara efektif, kelompok-kelompok kerja harus melakukan kontrol atas para anggotanya, merangsang para anggotanya untuk bekerja, menyediakan cara bagi mereka untuk meluapkan ekspresi emosional mereka, dan membuat pilihan-pilihan keputusan. Anda dapat mengasumsikan bahwa hampir setiap interaksi komunikasi yang terjadi dalam sebuah kelompok atau organisasi menjalankan satu atau lebih dari keempat fungsi ini.

Proses Komunikasi

Sebelum komunikasi dapat terjadi, dibutuhkan suatu tujuan, yang terekspresikan sebagai pesan untuk disampaikan. Pesan tersebut disampaikan dari seorang pengirim kepada seorang penerima. Ia disandikan (diubah menjadi suatu bentuk simbolis) dan dialihkan melalui perantara (saluran) kepada penerima, yang lalu menerjemahkan ulang (membaca sandi) pesan yang diberikan oleh pengirim. Hasilnya adalah transfer makna dari satu orang kepada orang lain.⁴

Tampilan 11-1 melukiskan **proses komunikasi** (*communication process*) ini. Bagian-bagian penting dari model semacam ini meliputi: (1) pengirim, (2) penyandian, (3) pesan, (4) saluran, (5) penerjemahan sandi, (6) penerima, (7) gangguan, dan (8) umpan balik.

Pengirim mengirimkan sebuah pesan dengan cara menyandikan pemikirannya. *Pesan* tersebut adalah produk fisik aktual dari *penyandian* oleh pengirim. Ketika kita berbicara, pembicaraan tersebut adalah pesan. Ketika kita menulis, tulisan kita adalah pesan. Ketika kita memberikan gerak isyarat, gerakan-gerakan lengan kita dan ekspresi wajah kita adalah pesan. *Saluran* merupakan perantara yang dipakai pesan dalam menempuh perjalanan. Saluran tersebut dipilih oleh pengirim, yang menentukan apakah ia hendak menggunakan saluran yang formal atau informal. **Saluran formal** (*formal channels*) disediakan oleh organisasi dan berfungsi sebagai penyampai pesan-pesan yang berhubungan

proses komunikasi
Langkah-langkah di antara seorang sumber dan penerimanya yang menghasilkan transfer dan pemahaman makna.

saluran formal
Saluran-saluran komunikasi yang diciptakan oleh sebuah organisasi untuk menyampaikan pesan-pesan yang berhubungan dengan aktivitas profesional para anggotanya.

saluran informal
Saluran komunikasi yang diciptakan secara spontan dan muncul sebagai tanggapan terhadap pilihan-pilihan individual.

dengan aktivitas profesional dari para anggotanya. Secara tradisional, saluran ini mengikuti rantai otoritas dalam organisasi. Berbagai bentuk pesan lain, seperti pesan pribadi atau sosial, menggunakan **saluran informal** (*informal channel*) dalam organisasi. Saluran informal tersebut bersifat spontan dan timbul sebagai tanggapan terhadap pilihan-pilihan individual.⁵ *Penerima* adalah objek yang menjadi sasaran dari pesan itu. Tetapi, sebelum pesan tersebut dapat diterima, simbol-simbol di dalamnya harus diterjemahkan menjadi bentuk yang dapat dipahami oleh penerima. Langkah ini disebut *penerjemahan sandi* dalam pesan. *Gangguan* mewakili berbagai hambatan komunikasi yang mengacaukan kejelasan pesan. Contoh-contoh sumber gangguan meliputi masalah persepsi, muatan informasi yang berlebihan, kesulitan-kesulitan semantik, atau perbedaan kultural. Mata rantai terakhir dalam proses komunikasi adalah lingkaran umpan balik. *Umpan balik* adalah sarana pengecekan mengenai seberapa berhasil kita telah menyampaikan pesan kita seperti yang dimaksudkan pada awalnya. Hal ini menentukan apakah pemahaman telah tercapai.

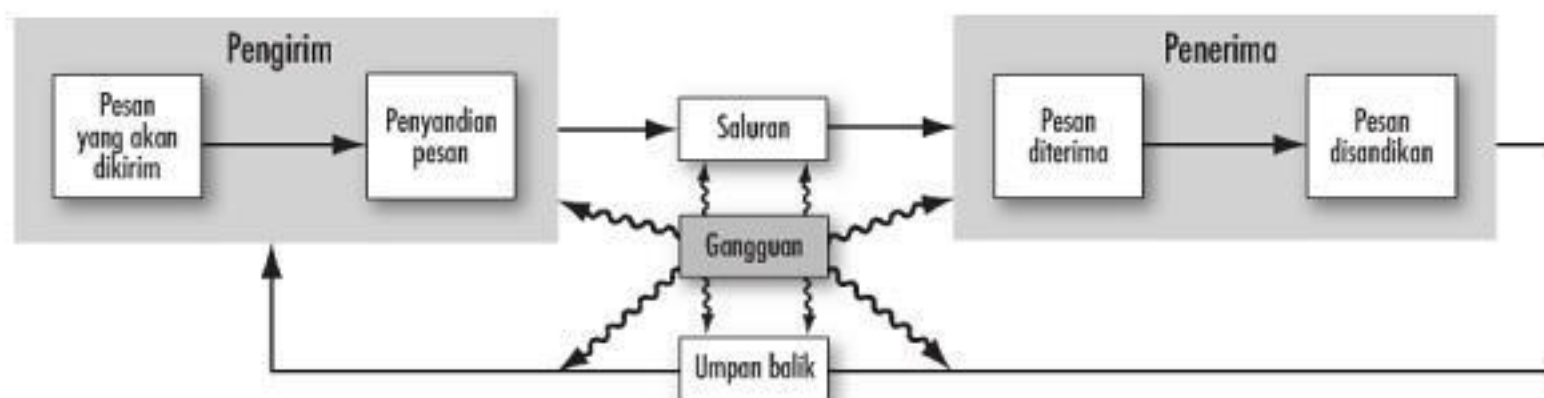
Arah Komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertikal atau lateral. Lebih jauh, dimensi vertikal dapat dibagi menjadi aliran komunikasi ke bawah dan ke atas.⁶

Ke Bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Ketika berpikir mengenai para manajer yang berkomunikasi dengan karyawan-karyawannya, kita biasanya memikirkan pola ke bawah ini. Komunikasi inilah yang digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur

Tampilan 11-1 Proses Komunikasi



kepada karyawan, menunjukkan persoalan yang membutuhkan perhatian, dan menawarkan umpan balik mengenai kinerja. Tetapi, komunikasi ke bawah tidak harus dalam bentuk lisan atau kontak tatap muka. Ketika mengirimkan surat ke rumah para karyawan untuk memberi tahu mereka mengenai kebijakan organisasi menyangkut cuti sakit yang baru, manajemen sedang menggunakan komunikasi ke bawah. Hal ini dapat juga berupa, sepucuk *e-mail—electronic mail* (surat elektronik) dari seorang pemimpin tim kepada anggotanya, di mana ia mengingatkan mereka tentang tenggat waktu yang akan datang.

Ke Atas

Komunikasi ke atas mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi mereka informasi mengenai proses pencapaian tujuan, dan menyampaikan masalah-masalah terkini. Komunikasi ke atas membuat para manajer selalu mengerti apa yang dirasakan para karyawan terkait pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi secara umum. Para manajer juga memanfaatkan komunikasi ke atas untuk memperoleh ide-ide tentang bagaimana memperbaiki kinerja.

Beberapa contoh komunikasi organisasi ke atas adalah berbagai laporan kerja yang disusun oleh manajemen bawah untuk diperiksa oleh manajemen menengah dan atas, kotak saran, survei sikap karyawan, prosedur penyampaian keluhan, diskusi atasan-bawahan, dan sesi “tanya-jawab” informal di mana karyawan memiliki kesempatan untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan masalah-masalah mereka dengan atasan atau perwakilan mereka. Sebagai contoh, FedEx sangat membanggakan program komunikasi ke atas yang dimilikinya yang sudah terkomputerisasi. Semua karyawan FedEx secara tahunan mengisi survei sikap dan penilaian atas manajemen. Program ini dianggap sebagai penghargaan terhadap sumber daya manusia oleh para penguji dari Malcolm Baldrige National Quality Award ketika FedEx memenangkan penghargaan tersebut.

Lateral

Ketika komunikasi terjadi antaranggota dari kelompok kerja yang sama, di antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antarmanajer pada tataran yang sama, atau di antara individu-individu yang setara secara horizontal, kita menyebutnya sebagai komunikasi lateral.

Mengapa komunikasi horizontal tetap dibutuhkan ketika komunikasi vertikal yang efektif dalam sebuah kelompok atau organisasi sudah tercipta? Jawabannya adalah bahwa komunikasi horizontal sering kali dibutuhkan untuk menghemat waktu dan membantu koordinasi. Dalam beberapa kasus, hubungan

lateral ini secara formal dilarang. Lebih sering, komunikasi semacam ini secara informal diciptakan untuk memotong hierarki vertikal dan mempercepat aksi. Jadi, dari sudut pandang manajemen, komunikasi lateral bisa berarti baik atau buruk. Karena sikap taat yang kaku pada struktur vertikal yang formal untuk segala jenis komunikasi dapat menghambat transfer informasi yang efisien dan akurat, komunikasi lateral bisa membantu. Dalam kasus-kasus semacam ini, komunikasi lateral terjadi dengan sepengetahuan dan dukungan dari atasan. Tetapi, hal ini dapat menciptakan berbagai konflik disfungsi manakala saluran-saluran vertikal yang formal diterobos, ketika para anggota melangkahi atau tidak mau berurusan dengan atasan mereka saat menyelesaikan masalah, atau bila para atasan mengetahui bahwa tindakan telah dibuat atau keputusan telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

Komunikasi Antarpersonal

Bagaimanakah para anggota kelompok mentransfer makna di antara mereka dan antara satu sama lain? Terdapat tiga metode pokok. Pada dasarnya, orang menggunakan komunikasi lisan, tertulis, dan nonverbal.

Komunikasi Lisan

Sarana utama untuk menyampaikan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, berbagai diskusi formal satu-lawan-satu dan kelompok, serta desas-desus informal atau desas-desus merupakan beberapa bentuk populer dari komunikasi lisan.

Kekuatan komunikasi lisan terletak pada kecepatan dan umpan baliknya. Suatu pesan verbal dapat disampaikan dan jawabannya bisa diterima dalam waktu yang singkat. Jika si penerima tidak yakin atas pesan yang diperolehnya, umpan balik yang cepat memungkinkan adanya deteksi awal oleh pengirimnya, dan dengan demikian, memungkinkan dilakukannya koreksi yang segera.

Kelemahan terbesar dari komunikasi lisan terdapat dalam organisasinya atau ketika pesan tersebut harus disampaikan melalui sejumlah orang. Semakin banyak orang yang harus dilalui oleh sebuah pesan, semakin besar kemungkinan penyimpangannya. Jika pernah bermain dalam permainan “telepon” di suatu pesta, Anda pasti tahu masalahnya. Setiap orang menerjemahkan pesan tersebut dengan caranya sendiri. Isi pesan, ketika sampai di tujuannya, sering kali sangat berbeda dari aslinya. Dalam sebuah organisasi, di mana keputusan dan komunikasi lain disampaikan secara verbal ke atas dan ke bawah hierarki otoritas, ada banyak peluang bagi pesan tersebut untuk mengalami penyimpangan.

Sebagai Wakil Presiden eksekutif dan kepala operasional Toyota Motor Sales USA, Jim Press mengandalkan komunikasi lisan untuk memberikan panduan operasional bagi perusahaan mobil tersebut dalam pasarnya yang terpenting. Terlihat di sini, Press sedang memotivasi para karyawannya dengan pidato yang penuh semangat. Ia sering mengunjungi diler-diler Toyota, berbicara dengan semua orang mulai dari resepsionis hingga mekanik, untuk mendapatkan umpan balik mengenai preferensi dan persoalan para pembeli mobil AS.



Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis meliputi memo, surat, faks, *e-mail*, pesan instan, majalah organisasional, pengumuman yang ditempelkan di papan buletin, atau sarana-sarana lain yang disampaikan melalui tulisan atau simbol.

Mengapa seorang pengirim pesan memilih menggunakan komunikasi tertulis? Karena cara ini mudah dan bisa diverifikasi. Pesan dalam bentuk cetakan membuat pengirim maupun penerima memiliki dokumentasi dari komunikasi tersebut; dan pesan itu dapat disimpan selama waktu yang tak terhingga. Jika muncul pertanyaan mengenai isinya, pesan tersebut tersedia secara fisik untuk referensi lebih lanjut. Fitur semacam ini secara khusus penting bagi komunikasi yang kompleks dan panjang. Rencana pemasaran suatu produk baru, misalnya, kemungkinan besar berisi sejumlah tugas yang terentang untuk beberapa bulan. Dengan menjadikannya dalam bentuk tertulis, mereka yang harus melaksanakan rencana tersebut dapat setiap saat melihatnya lagi sepanjang dibutuhkan. Manfaat terakhir dari komunikasi tertulis diperoleh dari prosesnya sendiri. Anda biasanya lebih berhati-hati dengan kata-kata tertulis daripada kata-kata lisan. Anda dipaksa untuk berpikir secara lebih teliti mengenai apa yang ingin Anda sampaikan dalam sebuah pesan tertulis daripada yang terucap. Jadi, komunikasi tertulis umumnya lebih matang, logis, dan jelas.

Tentu saja, pesan tertulis juga memiliki kelemahan. Komunikasi ini memakan waktu. Anda dapat menyampaikan jauh lebih banyak informasi kepada seorang dosen perguruan tinggi dalam ujian lisan satu jam daripada dalam ujian tertulis satu jam. Bahkan, Anda mungkin bisa mengatakan hal yang

sama dengan yang Anda tuliskan dalam satu jam dalam waktu 10 hingga 15 menit. Jadi, meskipun bisa jadi lebih cermat, tulisan juga menghabiskan lebih banyak waktu. Kelemahan besar lainnya adalah umpan balik, atau tiadanya umpan balik. Komunikasi lisan memungkinkan si penerima untuk menanggapi dengan segera apa yang menurutnya ia dengar. Tetapi, komunikasi tertulis, dalam dirinya sendiri, tidak memiliki mekanisme umpan balik semacam itu. Hasilnya adalah bahwa pengiriman sebuah memo tidak merupakan jaminan bahwa memo tersebut diterima, dan jika diterima pun, tidak ada jaminan bahwa penerimanya akan menerjemahkannya atau memahaminya seperti yang dimaksudkan si pengirim. Poin yang disebut belakangan ini juga relevan dalam komunikasi lisan, kecuali bahwa dalam kasus ini meminta penerima untuk merangkum apa yang telah Anda sampaikan bukanlah hal yang sulit. Suatu rangkuman yang akurat menjadi semacam umpan balik bahwa pesan Anda tersebut telah diterima dan dipahami dengan benar.

Komunikasi Nonverbal

Setiap kali memberikan sebuah pesan secara verbal kepada seseorang, kita juga menyampaikan pesan nonverbal.⁷ Dalam beberapa hal, komponen nonverbal itu dapat berdiri sendiri. Sebagai contoh, di sebuah bar kaum lajang, pandangan, tatapan, senyuman, kerutan dahi, dan gerakan tubuh yang provokatif menyampaikan artinya sendiri. Demikianlah, diskusi tentang komunikasi tidak akan lengkap tanpa mempertimbangkan *komunikasi nonverbal*—yang meliputi gerakan tubuh, intonasi atau tekanan yang kita berikan pada kata-kata kita, mimik wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima pesan.

Dapat dikatakan bahwa setiap *gerakan tubuh* memiliki arti dan tidak ada gerakan yang sama sekali kebetulan. Misalnya, melalui bahasa tubuh kita mengatakan, “Tolonglah saya yang kesepian ini”; “Bawalah aku, aku sedang sendiri”; “Tinggalkan saya sendiri, saya sedang tertekan.” Dan, jarang sekali kita mengirimkan pesan-pesan kita itu secara sadar. Kita memerankan keadaan kita dengan bahasa tubuh nonverbal. Kita mengangkat satu alis mata untuk menyatakan ketidakyakinan. Kita menggosok hidung untuk menyiratkan kebingungan kita. Kita melipat lengan untuk mengisolasi diri kita atau untuk melindungi diri kita. Kita mengangkat bahu kita untuk menggambarkan sikap acuh tak acuh kita, mengedipkan satu mata untuk menjelaskan keintiman, menjentikkan jari untuk ketidaksabaran, menepuk dahi untuk kelalaian.⁸

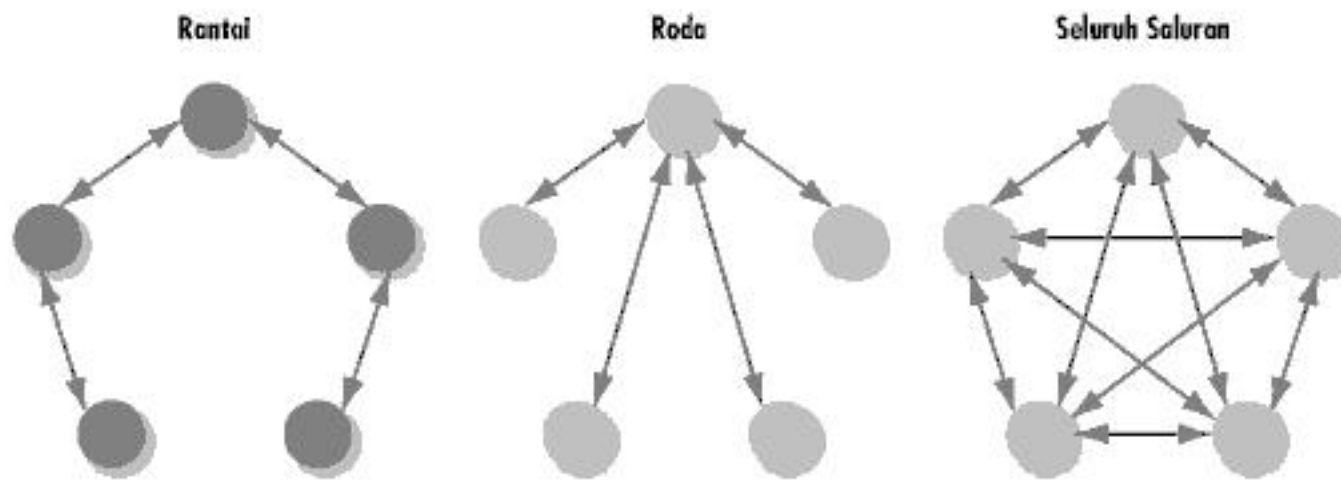
Dua hal terpenting yang disampaikan bahasa tubuh adalah (1) sejauh mana seorang individu menyukai orang lain dan tertarik pada pandangannya dan (2) status relatif yang dirasakan antara pengirim dan penerima.⁹ Misalnya, kita cenderung memosisikan diri kita lebih dekat kepada orang-orang yang kita sukai dan lebih sering menyentuh mereka. Dengan cara serupa, jika merasa bahwa Anda memiliki status yang lebih tinggi daripada orang lain, Anda kemungkinan akan



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 11-3 Jaringan Kelompok-Kecil dan Kriteria Efektif

Seperti diperlihatkan dalam Tampilan 11-4, efektivitas setiap jaringan bergantung pada variabel dependen yang menjadi fokus Anda. Misalnya, struktur roda memfasilitasi munculnya seorang pemimpin, jaringan seluruh saluran adalah pilihan yang terbaik bila Anda mementingkan kepuasan anggota, sementara jaringan rantai adalah yang paling pas jika akurasi menjadi titik fokus Anda. Tampilan 11-4 membawa kita pada kesimpulan bahwa tidak ada satu jaringan tunggal yang paling baik untuk semua kesempatan.

Jaringan Komunikasi Informal

desas-desus
Jaringan komunikasi informal
organisasi.

Sistem formal bukanlah satu-satunya jaringan komunikasi dalam sebuah kelompok atau organisasi. Ada pula jaringan informal, yang disebut **desas-desus** (*grapevine*).¹¹ Meskipun bersifat informal, tidak berarti bahwa desas-desus bukanlah sumber informasi yang penting. Sebuah survei, misalnya, menemukan bahwa 75 persen karyawan pertama kali mendengar mengenai berita tertentu melalui desas-desus.¹²

Desas-desus memiliki tiga karakteristik utama.¹³ Pertama, hal ini tidak dikontrol oleh manajemen. Kedua, oleh sebagian besar karyawan, desas-desus

Tampilan 11-4 Jaringan Kelompok-Kecil dan Kriteria Efektif

Kriteria	Jejaring		
	Rantai	Roda	Seluruh Saluran
Kecepatan	Menengah	Cepat	Cepat
Akurasi	Tinggi	Tinggi	Menengah
Kemunculan seorang pemimpin	Menengah	Tinggi	Tidak ada
Kepuasan anggota	Menengah	Rendah	Tinggi



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Sebagai sebuah alat komunikasi, *e-mail* memiliki daftar manfaat yang panjang. Pesan-pesan dalam *e-mail* dapat ditulis, diubah, dan disimpan dengan cepat. Pesan-pesan tersebut dapat didistribusikan kepada satu atau seribu orang dengan hanya sekali mengeklik *mouse* komputer kita. Pesan-pesan itu dapat dibaca, secara keseluruhannya, sesuai dengan waktu yang diinginkan penerima. Selain itu, biaya pengiriman sebuah pesan *e-mail* formal bagi para karyawan hanya sedikit bila dibandingkan dengan biaya untuk mencetak, memperbanyak, dan mendistribusikan sepucuk surat atau brosur yang setara dengannya.

E-mail, tentu saja, bukannya tanpa kekurangan.¹⁹ *E-mail* dapat menjadi pengganggu bagi aktivitas kerja bila para karyawan menggunakannya untuk tujuan-tujuan pribadi. Dan, *e-mail* juga dapat bersifat impersonal, mengurangi perhatian yang semestinya diberikan kepada para pelanggan atau rekan kerja. John Caudwell—salah satu dari orang terkaya di Inggris dan CEO Caudwell Group—yang merasa bahwa *e-mail* begitu mengganggu sehingga melarang semua karyawan menggunakannya di tempat kerja berkomentar, “Manajemen dan staf di Kantor Pusat dan di toko-toko mulai menunjukkan tanda-tanda terganggu oleh perkembangan pesat *e-mail* ...” Meskipun para karyawan memberikan beragam reaksi terhadap pelarangan pemakaian *e-mail* tersebut, Caudwell mengklaim bahwa pelayanan pelanggan kembali membaik.²⁰ Tetapi, kita tidak tahu pasti apakah klaim Caudwell mengenai pelayanan pelanggan yang lebih baik—karena menghilangkan *e-mail*—benar. Sebuah kajian baru ini justru menunjukkan bahwa sebagian besar *e-mail* dari pelanggan terabaikan. Dalam kajian ini, peneliti berpura-pura menjadi pelanggan dan menggunakan *e-mail* untuk bertanya mengenai pembelian suatu produk atau jasa dari 147 perusahaan ritel di beragam industri. Di dalam 51 persen dari kasus tersebut, balasan atas *e-mail* itu tidak pernah diperoleh.²¹ Mungkin, *e-mail* memang merugikan pelayanan pelanggan, seperti diklaim oleh Caudwell.

E-mail juga hanya sedikit memiliki kandungan emosional. Tanda-tanda nonverbal dalam pesan tatap muka atau nada bicara dalam suatu panggilan telepon menyampaikan informasi penting yang tidak tersampaikan melalui *e-mail*. Dengan perkataan lain, *e-mail* cenderung dingin dan impersonal. Karenanya, *e-mail* bukanlah cara yang ideal untuk menyampaikan informasi seperti pemecatan, penutupan pabrik, atau pesan-pesan lain yang mungkin menimbulkan respons emosional dan memerlukan dukungan empati atau sosial. Akhirnya, sifat alamiah *e-mail* yang dingin dan berjarak memicu timbulnya “spiral konflik” yang didapati mampu meningkatkan perasaan buruk dua kali lipat dari tingkat komunikasi tatap muka. Banyak orang jadi bisa mengatakan hal-hal lewat *e-mail* yang tidak akan pernah mereka katakan kepada seseorang secara langsung.

Pesan Instan. Cara ini tidak lagi hanya digunakan oleh para remaja. Pesan instan (*Instant Messaging*—IM), yang telah populer di antara para remaja selama lebih dari satu dasawarsa, sekarang dengan cepat bergerak ke dunia bisnis.²²



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Rangkuman. Komunikasi berbantuan komputer sedang membentuk kembali cara kita berkomunikasi dalam organisasi. Para karyawan tidak lagi harus terpaku di tempat atau meja kerja mereka supaya “dapat dihubungi”. Penyeranta, telepon seluler, komunikator pribadi, dan pesan telepon membuat para karyawan bisa dihubungi ketika mereka sedang berada dalam sebuah pertemuan, selama makan siang, ketika mengunjungi seorang pelanggan, atau saat bermain golf di hari Sabtu pagi. Batasan antara kehidupan kerja dan nonkerja seorang karyawan tidak lagi jelas. Di zaman elektronik ini, semua karyawan secara teoritis dapat dihubungi selama 24 jam sehari, 7 hari seminggu.

Akibat komunikasi berbantuan komputer, batasan-batasan organisasional menjadi tidak terlalu relevan. Jaringan komputer memungkinkan karyawan untuk melompati tingkat-tingkat vertikal dalam organisasi, bekerja purnawaktu di rumah atau di tempat lain selain di fasilitas yang dioperasikan secara organisasional, dan melakukan komunikasi terus-menerus dengan orang-orang di organisasi lain. Periset pasar yang ingin mendiskusikan suatu isu dengan direktur pemasaran (yang secara hierarkis tiga tingkat di atasnya) dapat melompati orang-orang di antaranya dan mengirimkan *e-mail* secara langsung. Dengan demikian, status hierarki tradisional, yang sebagian besar ditentukan oleh tingkatan dan akses, secara mendasar dihapuskan. Atau, periset pasar yang sama dapat memilih untuk tinggal di Cayman Islands dan bekerja dari rumah melalui *telecommuting* alih-alih melakukan pekerjaannya di kantor perusahaan di Chicago. Ketika komputer seorang karyawan dihubungkan dengan komputer pemasok dan pelanggan, batasan yang memisahkan organisasi-organisasi mereka pun menjadi lebih kabur. Dalam kasus semacam itu, karena komputer-komputer Levi Strauss’s dan Wal-Mart terhubung, Levi dapat memantau persediaan celana jinsnya di Wal-Mart dan menggantikan barang-barang dagangannya tiap kali dibutuhkan, dengan demikian mengaburkan perbedaan antara karyawan Levi dan Wal-Mart.

Manajemen Pengetahuan

manajemen pengetahuan
Proses untuk mengorganisasi dan mendistribusikan pengetahuan kolektif suatu organisasi sehingga informasi yang tepat disampaikan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat.

Topik terakhir kita di bagian komunikasi organisasi ini adalah **manajemen pengetahuan—MP** (*knowledge management—KM*). Ini merupakan sebuah proses untuk mengorganisasi dan mendistribusikan kebijaksanaan kolektif suatu organisasi sehingga informasi yang tepat disampaikan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat.²⁹ Bila dilakukan dengan benar, MP memberikan sebuah organisasi kualitas kompetitif dan peningkatan kinerja perusahaan karena hal tersebut membuat para karyawannya lebih cerdas.

Siemens, salah satu perusahaan raksasa telekomunikasi global, baru-baru ini memenangkan sebuah kontrak seharga \$460.000 untuk membangun jaringan telekomunikasi di dua rumah sakit di Swiss, terlepas dari fakta bahwa tawaran yang diajukannya 30 persen lebih tinggi daripada tawaran para pesaingnya. Rahasia



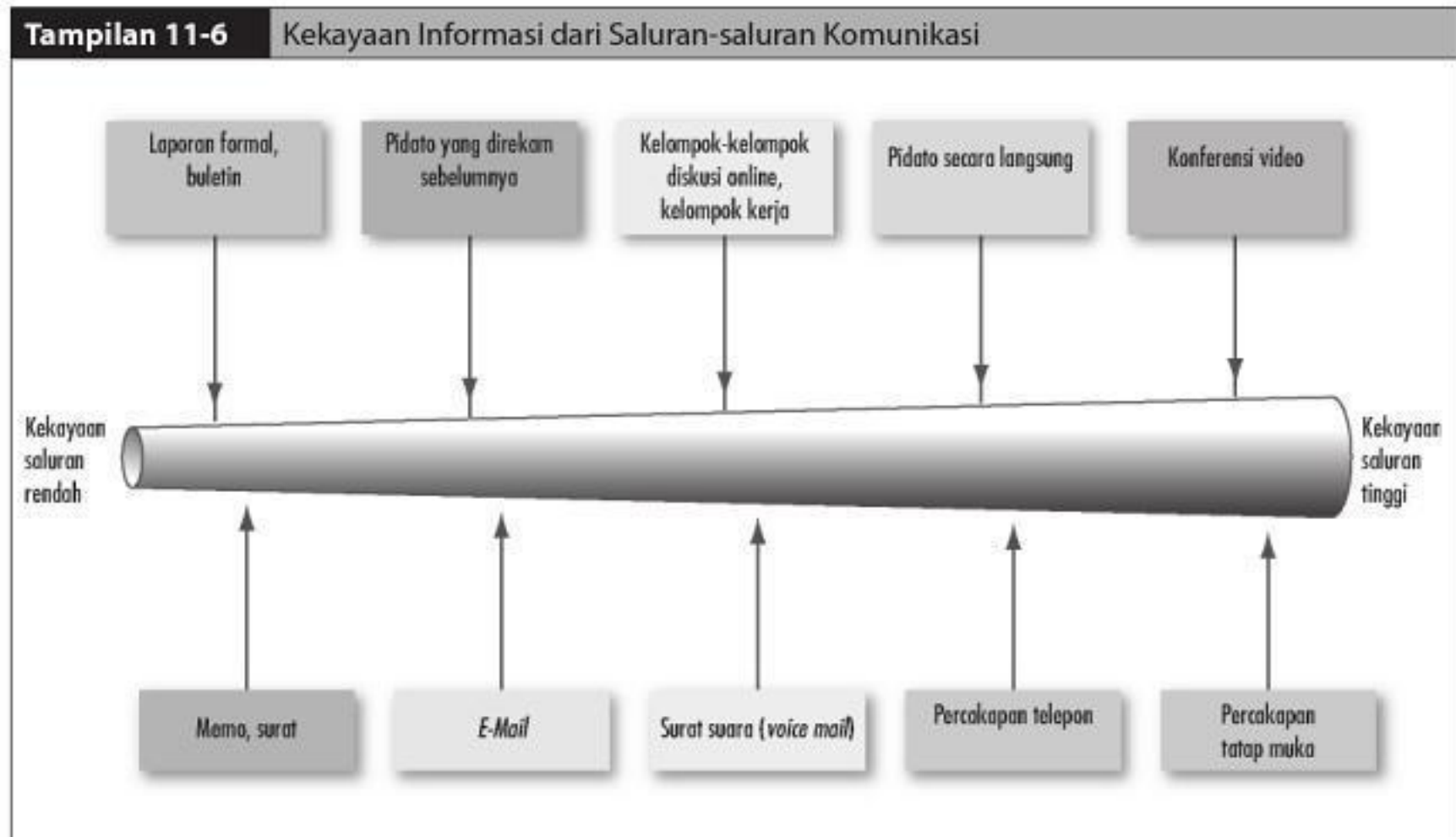
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Sumber: Berdasarkan R. H. Lengel dan R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive*, Agustus 1988, hal. 225–32; serta R. L. Daft dan R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science*, Mei 1996, hlm. 554–72. Diproduksi ulang dari R. L. Daft dan R. A. Noe, *Organizational Behavior*, (Fort Worth, TX: Harcourt, 2001), hal. 311.

Petunjuk yang ada mengindikasikan bahwa para manajer yang berkinerja tinggi cenderung lebih peka pada media daripada para manajer yang berkinerja rendah.³⁹ Hal itu berarti bahwa mereka lebih mampu memilih media dengan tingkat kekayaan yang sesuai dengan ambiguitas yang ada dalam komunikasi.

Model kekayaan media tersebut konsisten dengan tren-tren dan praktik-praktik organisasi selama dasawarsa terakhir. Bukanlah sebuah kebetulan jika semakin banyak manajer senior yang memanfaatkan pertemuan guna memfasilitasi komunikasi dan secara rutin meninggalkan kantor eksekutif mereka yang lengkap namun terisolasi untuk dapat berkeliling dan menemui karyawan. Para eksekutif ini mengandalkan saluran komunikasi yang lebih kaya untuk menyampaikan berbagai pesan yang ambigu yang perlu mereka sampaikan. Dekade yang lalu dicirikan oleh organisasi-organisasi yang menutup fasilitas, mengadakan pemberhentian besar-besaran, melakukan restrukturisasi, menjalankan merger, melakukan konsolidasi, dan memperkenalkan produk dan jasa baru dalam langkah yang sangat cepat—semuanya merupakan pesan tidak rutin dengan tingkat ambiguitas tinggi yang membutuhkan saluran komunikasi yang dapat menyampaikan informasi dalam jumlah besar. Dengan demikian, tidaklah mengejutkan bila kita melihat para manajer yang efektif memaksimalkan penggunaan saluran-saluran komunikasi yang kaya.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Mitos atau Ilmu Pengetahuan?



Orang Mudah Menyadari Keberadaan Pembohong di Tempat Kerja

Pada dasarnya, pernyataan ini salah. Tujuan pokok komunikasi di tempat kerja adalah menyampaikan informasi yang terkait dengan bisnis atau pekerjaan. Tetapi, tempat kerja juga merupakan tempat di mana kita berkomunikasi dengan tujuan untuk mengelola kesan-kesan yang dibentuk orang lain mengenai kita. Beberapa dari manajemen kesan ini tidak disengaja dan tidak berbahaya (sebagai contoh, memuji atasan Anda terkait dengan pakaiannya). Tetapi, tak jarang orang mengelola kesan melalui kebohongan-kebohongan, seperti membuat alasan untuk tidak masuk kerja dan gagal untuk memenuhi tenggat waktu.

Salah satu alasan mengapa orang berbohong, di tempat kerja dan di tempat-tempat lain, adalah karena pembohong sulit untuk "ditangkap". Walaupun kebanyakan dari kita berpikir dapat dengan mudah mendeteksi kebohongan, riset menunjukkan bahwa sebagian besar orang tidak lebih dari sekadar beruntung ketika bisa mendeteksi apakah seseorang berbohong atau mengatakan yang sebenarnya.

Kebohongan juga sulit untuk dibuktikan. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa para negosiator sering kali berbohong selama negosiasi.

Seorang penjual bisa jadi mengatakan bahwa seorang pembeli lain telah menunggu sementara sebenarnya pembeli itu tidak ada. Riset juga menunjukkan bahwa "pembicaraan murahan" ini bisa menjadi taktik yang efektif dalam negosiasi.

Richard Scrushy, mantan CEO dari HealthSouth, dibebaskan dari 36 tuduhan telah membuat laporan palsu, konspirasi, penipuan, dan pencucian uang, meskipun 15 orang yang bekerja untuknya mengatakan kepada jaksa bahwa ia berbohong mengenai pendapatan HealthSouth dengan tujuan untuk melambungkan kompensasinya sendiri (yang berkaitan dengan kinerja HealthSouth). Jelas, merupakan hal yang sulit bagi para jaksa untuk menentukan siapa yang mengatakan kebenaran. Dalam beberapa kasus, kita mungkin tidak akan pernah tahu kebenaran itu.

Intinya? Jangan percaya semua hal yang Anda dengar, dan jangan terlalu percaya pada kemampuan Anda untuk menangkap seorang pembohong hanya berdasarkan intuisi Anda. Ketika seseorang membuat klaim yang masuk akal untuk diragukan, mintalah ia untuk menguatkannya dengan bukti-bukti sahih.

Sumber: N. I. Etcoff, P. Ekman, J. J. Magee, dan N. G. Franks, "Lie Detection and Language Comprehension," *Nature*, Mei 2000 145, hal. 139; R. Croson, T. Boles, dan J. K. Murnighan, "Cheap Talk in Bargaining Experiments: Lying and Threats in Ultimatum Games," *Journal of Economic Behavior & Organization* 51 (2003), hal. 143–59; "Cases of Scrushy's Aides Still Pending," *The Los Angeles Times*, 5 Juli 2005, www.latimes.com.

peran sikap diam dalam komunikasi? Apakah implikasi-implikasi dari gerakan "benar secara politik" pada komunikasi dalam organisasi? Dan, bagaimana orang bisa meningkatkan komunikasi lintas kultural mereka?

Hambatan-hambatan Komunikasi antara Perempuan dan Laki-laki

Kajian klasik yang dijalankan oleh Deborah Tannen memberi kita beberapa wawasan penting mengenai perbedaan antara kaum laki-laki dan perempuan dalam hal gaya percakapan mereka.⁴⁵ Secara khusus, Tannen mampu menjelaskan mengapa gender sering kali menciptakan hambatan komunikasi lisan. Intisari



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

mengizinkan para jurnalisnya untuk menggunakan istilah *berusia tua*, tetapi sambil memperingatkan bahwa permulaan usia tua berbeda dari “orang ke orang”, sehingga suatu kelompok yang terdiri atas orang-orang berusia 75 tahun tidak selalu semuanya tua.⁵¹

Kita harus sensitif terhadap perasaan orang lain. Kata-kata tertentu dapat menstereotip, mengintimidasi, dan menghina orang lain. Dalam suatu angkatan kerja yang semakin beragam, kita mesti peka terhadap bagaimana kata-kata bisa menyinggung perasaan orang lain. Namun, ada satu sisi buruk dari kebenaran politis. Kebenaran politis memperumit perbendaharaan kata kita, makin mempersulit orang untuk berkomunikasi. Untuk mengilustrasikannya, Anda mungkin mengetahui arti dari ketiga istilah berikut: *sampah*, *kuota*, dan *perempuan*. Tetapi, setiap kata ini juga didapati bisa menyinggung perasaan satu kelompok tertentu atau lebih. Kata-kata ini telah diganti dengan istilah seperti *material sisa pascakonsumsi*, *ekuitas edukasional*, dan *kaum gender*. Masalahnya adalah bahwa kelompok istilah yang disebut terakhir ini memiliki kemungkinan kurang bisa menyampaikan pesan bila dibandingkan kata-kata yang mereka gantikan.

Kata-kata merupakan sarana utama yang dipakai orang untuk berkomunikasi. Ketika memutuskan untuk tidak lagi menggunakan kata-kata tertentu karena tidak benar secara politis, kita mengurangi pilihan-pilihan kita

Tampilan 11-7

SISI LAIN® oleh GARY LARSON



"Sebenarnya, Doreen, Aku agak tidak suka dipanggil sebagai 'makhluk rawa' ... Aku lebih suka istilah 'mutan yang hidup di perairan.'"

Sumber: The Far Side oleh Gary Larson © 1994 Far Works, Inc. Hak cipta dilindungi undang-undang. Digunakan sesuai izin.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

bersikap eksplisit dan cermat dalam menyampaikan arti yang dimaksudkannya. Ini sangat berbeda dengan kultur konteks tinggi, di mana para manajer cenderung untuk “memberikan saran” alih-alih memberi perintah.

Sebuah Panduan Kultural. Ketika berkomunikasi dengan orang-orang dari kultur yang berbeda, apakah yang dapat Anda lakukan untuk meminimalkan salah persepsi, salah interpretasi, dan salah evaluasi? Anda dapat mulai dengan mencoba untuk menilai konteks kulturalnya. Anda mungkin akan menjumpai lebih sedikit kesulitan jika orang tersebut datang dari konteks kultural yang mirip dengan Anda. Selain itu, keempat panduan berikut kiranya membantu.⁵⁵

1. *Asumsikan perbedaan hingga kesamaan ditemukan.* Sebagian besar dari kita berasumsi bahwa orang lain lebih serupa dengan kita daripada yang sesungguhnya. Tetapi, orang dari negara-negara yang berbeda sangat lain dari kita. Jadi, kemungkinan Anda untuk membuat kesalahan jauh lebih kecil jika Anda mengasumsikan bahwa orang lain berbeda dari Anda daripada mengandaikan kesamaan hingga perbedaan ternyata.
2. *Tekankan deskripsi alih-alih interpretasi atau evaluasi.* Menginterpretasi atau mengevaluasi yang telah dikatakan atau dilakukan seseorang, diperlawankan dengan deskripsi, adalah suatu upaya yang lebih didasarkan pada kultur dan latar belakang si pengamat daripada situasi yang diamati. Akibatnya, jangan memberi penilaian sampai Anda telah mengambil waktu yang cukup untuk mengamati dan menginterpretasi situasi tersebut dari perspektif yang berbeda dari semua kultur yang terlibat.
3. *Praktikkan empati.* Sebelum mengirimkan sebuah pesan, tempatkanlah diri Anda dalam posisi penerima. Apa sajakah nilai-nilai, pengalaman, dan kerangka referensi penerima? Apakah yang Anda ketahui mengenai pendidikan, masa lalu, dan latar belakang si penerima yang dapat memberi Anda wawasan lebih mengenainya? Cobalah untuk melihat orang lain sebagaimana adanya.
4. *Perlakukan interpretasi Anda sebagai hipotesis kerja.* Setelah mengembangkan penjelasan untuk suatu situasi yang baru atau setelah merasa bahwa Anda berempati dengan orang dari kultur lain, perlakukanlah interpretasi Anda itu sebagai sebuah hipotesis yang membutuhkan pengujian lebih jauh alih-alih sebagai satu kepastian. Nilailah dengan hati-hati umpan balik yang diberikan oleh penerima untuk melihat apakah hal tersebut memperkuat hipotesis Anda. Untuk berbagai keputusan atau komunike penting, Anda juga dapat meminta pertimbangan dari rekan-rekan kerja asing dan yang senegara asal dengan Anda guna memastikan bahwa interpretasi Anda berada di jalur yang benar.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Manajemen Buku Terbuka Memperbaiki Lini Bawah

Manajemen yang terbuka (*open-book management*—OBM) berusaha membuat setiap karyawan berpikir dan berperilaku sebagai pemilik.⁶² OBM meninggalkan gagasan bahwa atasan menjalankan segalanya dan karyawan melakukan apa yang disuruh. Dalam pendekatan manajemen yang terbuka, karyawan diberi informasi yang dulunya hanya diperuntukkan bagi jajaran manajemen.

Terdapat tiga unsur kunci pada semua program OBM. Pertama, manajemen membuka buku perusahaan dan berbagi informasi finansial dan operasional yang terinci dengan para karyawan. Jika karyawan tidak mengetahui cara perusahaan memperoleh uang, bagaimana mereka bisa diharapkan untuk membuat perusahaan lebih berhasil? Kedua, para karyawan perlu diajar untuk memahami laporan keuangan perusahaan. Ini berarti bahwa manajemen harus menyediakan suatu “kursus dasar” bagi karyawannya mengenai cara membaca dan menafsirkan laporan pemasukan, neraca, dan laporan aliran kas. Ketiga, manajemen harus menunjukkan kepada para karyawan bagaimana pekerjaan mereka memengaruhi keadaan keuangan perusahaan. Memperlihatkan kepada para karyawan dampak pekerjaan mereka pada hasil akhir membuat analisis laporan finansial menjadi relevan.

Siapa yang menerapkan OBM? Lebih dari 3.500 organisasi, termasuk Wal-Mart, Allstate Insurance, Amoco Canada, Rhino Foods, dan divisi Sprint’s Government System.

Apa yang dapat membuat pendekatan ini berhasil? Akses ke informasi finansial yang terperinci, dan kemampuan untuk memahami informasi tersebut, membuat para karyawan berpikir seperti pemilik. Hal ini mendorong mereka untuk mengambil keputusan-keputusan terbaik bagi organisasi, tidak hanya bagi mereka sendiri.

Apakah pendekatan ini berhasil? Sebagian besar perusahaan yang telah memperkenalkan OBM memberikan bukti bahwa cara ini mampu secara signifikan membantu bisnis mereka. Misalnya, Springfield Remanufacturing sebelum ini menderita kerugian \$61.000 pada penjualan sebesar \$16 juta. Manajemen memandang keberhasilan perusahaan pada saat ini—keuntungan sebesar \$12 juta setahun pada penjualan sebesar \$160 juta—dikarenakan OBM. Demikian juga, Allstate’s Business Insurance Group menggunakan OBM untuk meningkatkan pengembalian atas modal dari 2,9 persen menjadi 16,5 persen hanya dalam tiga tahun.

Pemilik Optics 1 Inc., perusahaan teknik optikal di California bagian selatan dengan 23 karyawan dan penjualan kurang dari \$10 juta setahun, menerapkan sebuah program OBM. Tidak lama kemudian, program tersebut dihentikan. Menurut pengakuan salah seorang pemiliknya, “Para karyawan menggunakan informasi tersebut untuk menentang saya. Ketika kami menghasilkan keuntungan, mereka menuntut bonus yang lebih besar dan komputer-komputer baru. Ketika saya menggunakan keuntungan untuk membiayai sebuah lini produk baru, setiap orang mengatakan, ‘itu baik, tetapi mana bagian saya?’ ... Jika para karyawan Anda salah menginterpretasikan informasi finansial, hal itu akan lebih merusak daripada bila mereka tidak memiliki akses sama sekali. Saya memberi mereka upah umum dan administratif. Tiba-tiba, mereka mempermasalahkan gaji setiap orang, dan saya akan mendengar, ‘Anda membayar orang itu \$86.000? Saya memberikan sumbangan yang lebih besar.’”

Seperti diilustrasikan di atas, salah satu kerugian OBM adalah bahwa para karyawan dapat salah menggunakan atau salah menafsirkan informasi yang mereka dapatkan untuk menentang manajemen, khususnya dalam kaitannya dengan keadilan kompensasi mereka.⁶³ Potensi masalah lainnya adalah kebocoran informasi rahasia ke para pesaing. Di dunia yang kompetitif ini, informasi terperinci mengenai posisi operasional dan finansial suatu perusahaan dapat menurunkan daya saing perusahaan tersebut.

Agar OBM berhasil, tampaknya ada dua faktor yang mesti ada. Pertama, organisasi atau unit di mana OBM diterapkan cenderung kecil. Jauh lebih mudah untuk memperkenalkan OBM di suatu perusahaan baru yang kecil, daripada di sebuah perusahaan besar yang tersebar secara geografis, yang telah beroperasi selama bertahun-tahun dengan sistem manajemen tertutup dan tingkat keterlibatan karyawan yang rendah. Kedua, harus tumbuh suatu hubungan yang didasari sikap saling percaya antara manajemen dan pekerja. Dalam kultur organisasi di mana manajemen tidak memercayai para karyawan untuk dapat bertindak tanpa mementingkan diri sendiri atau di mana para manajer dan akuntan telah dilatih untuk menjaga informasi agar tetap terkunci, OBM kemungkinan tidak akan berhasil. OBM juga tidak akan berhasil bila para karyawan percaya bahwa semua perubahan program tersebut hanyalah untuk memanipulasi atau mengeksploitasi mereka demi keuntungan manajemen.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Eh! Je suis leur chef, il fallait bien les suivre.

(Ah ya! Aku ini pemimpin mereka, aku harus mengikuti mereka.)

—Alexandre Auguste Ledru-Rollin

Pendekatan- pendekatan Dasar Kepemimpinan

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

- 1** Membedakan kepemimpinan dengan manajemen.
- 2** Meringkas kesimpulan mengenai teori sifat.
- 3** Mengidentifikasi batasan-batasan teori perilaku.
- 4** Mendeskripsikan model kemungkinan Fiedler.
- 5** Menjelaskan teori situasional Hersey dan Blanchard.
- 6** Meringkas teori pertukaran pemimpin-anggota.
- 7** Mendeskripsikan teori jalan-tujuan.
- 8** Mengidentifikasi variabel-variabel situasional dalam model pemimpin-partisipasi.

T U J U A N P E M B E L A J A R A N



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Giuliani, dan ketua American Express Ken Chenault diakui sebagai pemimpin dan dideskripsikan sebagai pribadi yang *karismatik*, *antusias*, dan *berani*. Pencarian atribut-atribut kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual guna mendeskripsikan dan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin merupakan tingkatan paling awal dalam penelitian kepemimpinan.

Usaha-usaha penelitian untuk memetakan sifat-sifat kepemimpinan mengarah pada jalan buntu. Sebagai contoh, sebuah tinjauan dari akhir tahun 1960-an mengenai 20 kajian yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 sifat kepemimpinan, tetapi hanya 5 darinya yang sama dalam empat penyelidikan atau lebih.⁴ Pada tahun 1990-an, setelah banyak kajian dan analisis, kira-kira hal terbaik yang bisa dikatakan adalah bahwa sebagian besar “pemimpin tidak seperti orang-orang lain”, tetapi sifat-sifat tertentu yang terpetakan sangat berbeda dari satu tinjauan ke tinjauan yang lain.⁵ Ini menjadi persoalan yang cukup membingungkan.

Sebuah terobosan, katakan semacam itu, muncul ketika para peneliti mulai mengelompokkan sifat-sifat kepemimpinan ke dalam kerangka kepribadian Model Lima Besar (lihat Bab 4).⁶ Yang lalu menjadi jelas adalah bahwa sebagian besar dari lusinan sifat yang muncul dalam berbagai tinjauan kepemimpinan bisa digolongkan ke dalam salah satu dari Model Lima Besar itu dan bahwa pendekatan ini membuat teori sifat untuk memprediksi kepemimpinan memperoleh dukungan yang konsisten dan besar. Sebagai contoh, ambisi dan energi—dua sifat umum dari para pemimpin—merupakan bagian dari ekstrasversi. Alih-alih berfokus pada dua sifat khusus ini, adalah lebih baik untuk memahami keduanya dalam sifat ekstrasversi yang lebih umum.

Suatu kajian yang komprehensif mengenai literatur kepemimpinan, dengan mengacu pada Model Lima Besar, menemukan bahwa ekstrasversi merupakan sifat terpenting dari pemimpin yang efektif.⁷ Tetapi, hasil menunjukkan bahwa ekstrasversi lebih terkait dengan kemunculan pemimpin alih-alih efektivitasnya. Ini tidak sepenuhnya mengejutkan karena orang-orang yang ramah dan dominan cenderung menonjolkan diri mereka dalam kelompok. Konsistensi dan keterbukaan pada pengalaman juga memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan kepemimpinan, meskipun tidak sekuat ekstrasversi. Sikap yang menyenangkan dan stabilitas emosional tidak memiliki keterkaitan seerat itu dengan kepemimpinan. Secara keseluruhan, pendekatan sifat ini memang menawarkan sesuatu. Para pemimpin dengan sifat ekstrasversi (individu-individu yang suka berada di dekat orang lain dan yang mampu menunjukkan dirinya), konsisten (individu-individu yang disiplin dan menepati komitmen yang mereka buat), dan terbuka (individu-individu yang kreatif dan fleksibel), memang tampak lebih unggul dalam hal kepemimpinan, mengisyaratkan bahwa pemimpin yang baik memang memiliki sifat-sifat utama yang sama.

Beberapa kajian mutakhir menunjukkan bahwa sifat lain yang kiranya menunjukkan kepemimpinan yang efektif adalah kecerdasan emosional (*emotional*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

struktur awal

Tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan.

tenggang rasa

Tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan profesional yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka.

Struktur awal (*initiating structure*) merujuk pada tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan serta menyusun perannya dan peran anak buahnya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam struktur ini, tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan-hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang memiliki struktur awal yang tinggi dideskripsikan sebagai seseorang yang “memberi perintah kepada anggota-anggota kelompok untuk mengerjakan tugas tertentu”, “mengharap para pekerja untuk mempertahankan standar kinerja yang nyata”, dan “menekankan terpenuhinya tenggat waktu”. Larry Ellison dan Tom Siebel menampilkan perilaku struktur awal yang tinggi.

Tenggang rasa (*consideration*) dideskripsikan sebagai tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan-hubungan pekerjaan yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan-perasaan mereka. Pemimpin semacam ini sangat memerhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya. Seorang pemimpin yang memiliki tenggang rasa tinggi bisa dideskripsikan sebagai pemimpin yang membantu para karyawannya yang memiliki masalah pribadi, ramah dan bisa didekati, dan memperlakukan semua karyawan dengan adil. CEO AOL Time Warner, Richard Parsons, mendapatkan nilai yang tinggi dalam perilaku tenggang rasa. Gaya kepemimpinannya sangat berorientasi pada manusia, menekankan kerja sama dan pencapaian konsensus.¹⁶

Hasil kajian Ohio State University ini pernah dianggap mengecewakan. Sebuah tinjauan dari tahun 1992 menyimpulkan, “Secara keseluruhan, penelitian yang didasarkan pada konseptualisasi dua faktor perilaku kepemimpinan tidak banyak memperdalam pengetahuan kita tentang kepemimpinan yang efektif.”¹⁷ Namun, tinjauan lain yang lebih mutakhir menunjukkan bahwa konseptualisasi

Thomas Siebel, Ketua dan CEO Siebel Systems, mendapat nilai tinggi dalam struktur awal. Setelah meramalkan pasar yang menyusut untuk peranti lunak yang dibuat perusahaannya, Siebel segera membuat perencanaan anggaran baru dan melakukan pemangkasan biaya. Ia merumahkan 10 persen karyawan Siebel, memangkas separuh biaya perjalanan, dan memotong biaya perekrutan dari \$8 juta menjadi \$1 juta. Gaya kepemimpinan Siebel menekankan pemangkasan biaya untuk mencapai tujuan profitabilitas perusahaan.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Setelah memimpin Hewlett-Packard sebagai CEO selama 6 tahun, Carly Fiorina diminta oleh dewan direktur HP untuk mengundurkan diri, dengan alasan bahwa ia kurang memiliki keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan untuk memajukan perusahaan tersebut. Meskipun bergabung dengan HP dengan membawa sederet pengalaman dan keahliannya dalam pemasaran dan penjualan, Fiorina gagal menjalankan strategi HP dan memenuhi janjinya untuk meningkatkan laba dan harga saham perusahaan. Kegagalan Fiorina dalam memimpin HP mengilustrasikan premis dari teori kemungkinan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada pengaruh-pengaruh situasional.

yang keras sehingga menyebabkan banyak eksekutif yang cakap keluar dari perusahaannya, kini kehilangan dukungan dari para kreditur dan pemberi lisensi serta karyawan. Pada bulan Juni 2001, Warnaco terpaksa mengajukan permintaan kepailitan. Lima bulan kemudian, komite penyusunan ulang dewan direktur Warnaco memecat Wachner. Namun, kisahnya tidak berakhir di sini. Wachner menuntut uang pesangon dari Warnaco senilai \$25 juta. Mereka akhirnya setuju untuk memberikan kepadanya \$452.000. Kemudian, SEC menuntut Wachner untuk pemalsuan sekuritas karena mengeluarkan pernyataan pers yang bohong dan menyesatkan tentang pendapatan Warnaco. Pada tahun 2004, Wachner setuju untuk membayar denda sebesar \$1.328.444 dan menyerahkan pendapatannya.²⁴

Naik dan jatuhnya Linda Wachner mengilustrasikan bahwa usaha meramalkan keberhasilan kepemimpinan lebih rumit daripada mengisolasi sifat atau perilaku yang baik atau efektif. Dalam kasus Wachner, apa yang berhasil atau berjalan baik pada tahun 1990 tidak berhasil atau berjalan baik pada tahun 2000. Kegagalan para peneliti dari pertengahan abad ke-20 untuk mendapatkan hasil yang konsisten mendorong orang memusatkan perhatian mereka pada berbagai pengaruh situasional. Hubungan antara gaya dan efektivitas kepemimpinan menunjukkan bahwa dalam kondisi *a*, gaya *x* tepat, sementara gaya *y* akan lebih sesuai untuk kondisi *b*, dan gaya *z* untuk kondisi *c*. Tetapi, seperti apakah kondisi *a*, *b*, *c*, dan seterusnya itu? Mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah satu hal dan mampu memisahkan kondisi-kondisi situasional tersebut adalah hal yang lain. Beberapa pendekatan untuk mengisolasi variabel-variabel situasional yang utama telah terbukti lebih berhasil bila dibandingkan dengan yang

lain dan, sebagai konsekuensinya, memperoleh pengakuan yang lebih luas. Kita akan membahas lima dari pendekatan-pendekatan tersebut: model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, serta model jalan-tujuan dan model partisipasi-pemimpin.

Model Fiedler

model kemungkinan Fiedler
Teori bahwa kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana situasi tersebut menghasilkan kendali dan pengaruh untuk pemimpin tersebut.

Model kemungkinan kepemimpinan pertama yang komprehensif dikembangkan oleh Fred Fiedler.²⁵ **Model Kemungkinan Fiedler** (*Fiedler Contingency Model*) menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali kepada pemimpin tersebut.

Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan. Fiedler meyakini bahwa salah satu faktor utama bagi kepemimpinan yang berhasil adalah gaya kepemimpinan



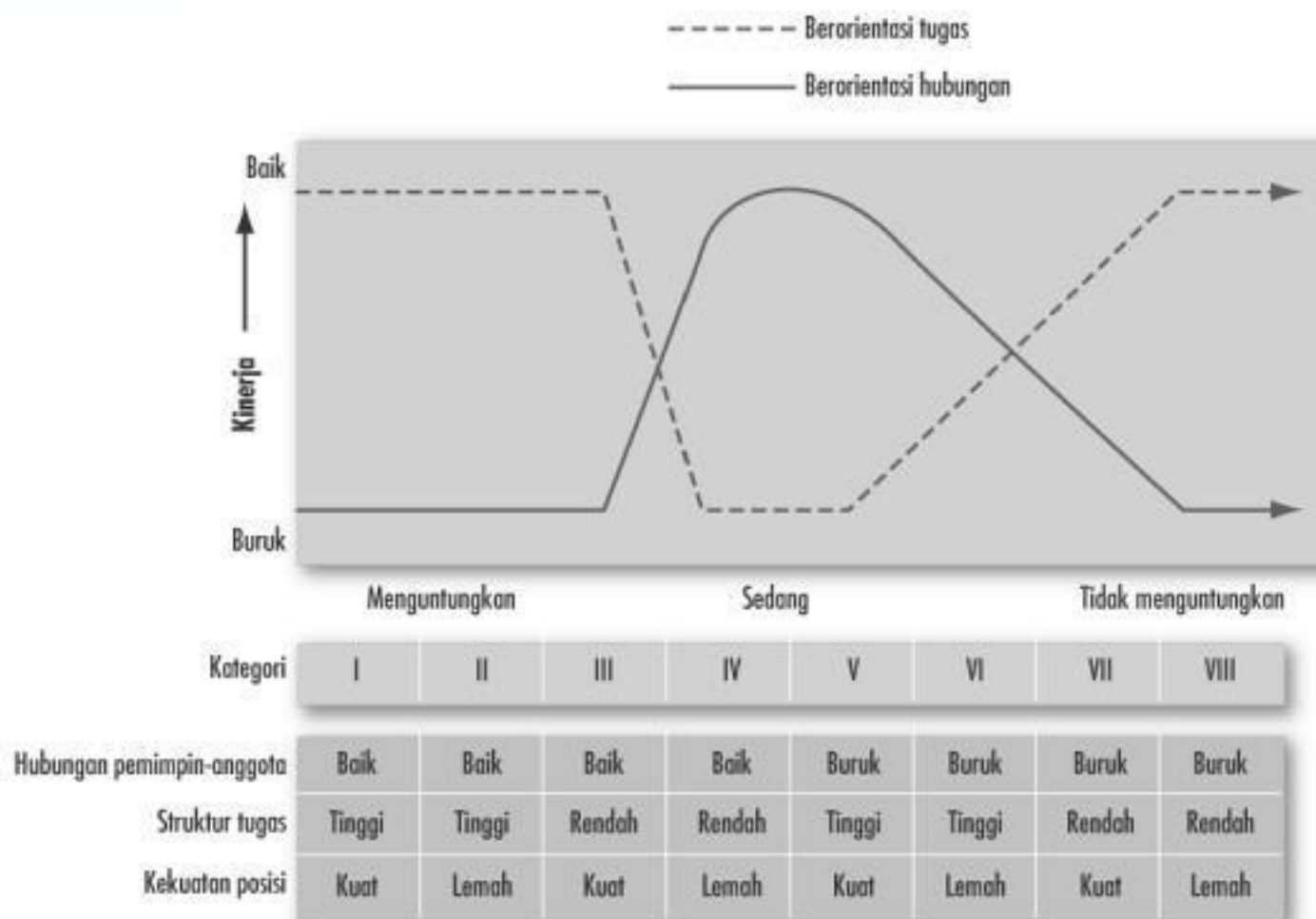
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 12-2 Temuan-temuan dari Model Fiedler**teori sumber daya kognitif**

Teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa stres secara negatif memengaruhi suatu situasi serta kecerdasan dan pengalaman bisa mengurangi pengaruh stres yang dirasakan pemimpin.

menguntungkan serta bagaimana kecerdasan dan pengalaman seorang pemimpin memengaruhi reaksinya terhadap stres. Mereka menamai konseptualisasi ulang ini **teori sumber daya kognitif** (*cognitive resource theory*).

Inti dari teori baru ini adalah bahwa stres merupakan musuh rasionalitas. Sulit bagi para pemimpin (atau bagi siapa pun, dalam hal ini) untuk berpikir secara logis dan analitis ketika sedang stres. Selain itu, peran kecerdasan dan pengalaman seorang pemimpin dalam kaitannya dengan efektivitas berbeda dalam situasi stres tingkat rendah dan tinggi. Fiedler dan Garcia menemukan bahwa kemampuan intelektual seorang pemimpin berhubungan secara positif dengan kinerja dalam situasi stres tingkat rendah dan secara negatif dalam situasi stres tingkat tinggi. Sebaliknya, pengalaman seorang pemimpin berhubungan secara negatif dengan kinerja dalam situasi stres tingkat rendah dan secara positif dalam situasi stres tingkat tinggi. Jadi, masih menurut Fiedler dan Garcia, tingkat stres yang terkandung dalam suatu situasi menentukan apakah kecerdasan atau pengalaman seorang individu yang akan memberikan kontribusi bagi kinerja kepemimpinan.

Terlepas dari kebaruannya, teori sumber daya kognitif mengembangkan tubuh pendukung penelitian yang solid.³⁴ Pada kenyataannya, sebuah kajian menegaskan bahwa ketika tingkat stres rendah dan pemimpin bersifat direktif (yaitu, ketika seorang pemimpin bersedia memberi tahu orang mengenai apa



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

masuk dalam kelompok tersebut. Mereka mendapatkan lebih sedikit waktu dari pemimpin, lebih sedikit penghargaan darinya, dan memiliki hubungan pemimpin-pengikut yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.

Teori ini menyatakan bahwa di awal sejarah interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota tertentu, pemimpin secara implisit mengategorikan pengikut tersebut sebagai “orang dalam” atau “bukan orang dalam” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama. Para pemimpin menjalankan LMX dengan cara memberikan semacam penghargaan kepada karyawan-karyawan yang ingin mereka ajak membangun hubungan yang lebih dekat dan memberikan hukuman kepada orang-orang yang tidak mereka inginkan dalam hubungan yang lebih baik.⁴¹ Tetapi, agar hubungan dalam LMX tersebut tetap utuh, pemimpin dan pengikut harus terlibat dalam hubungan tersebut.

Bagaimana persisnya pemimpin memilih siapa yang masuk dalam setiap kategori masih tidak jelas, tetapi ada petunjuk bahwa pemimpin cenderung memilih anggota-anggota kelompok kesayangan mereka karena mereka mempunyai berbagai karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan pemimpin tersebut atau tingkat kompetensi yang lebih tinggi daripada anggota-anggota bukan kesayangan⁴² (lihat Tampilan 12-3). Sebagai contoh, para pengikut yang memiliki orientasi penguasaan keahlian tertentu mengembangkan sistem pertukaran pemimpin-anggota yang lebih mantap karena karyawan-karyawan seperti itu selalu berpaling kepada atasan mereka untuk mencari informasi dan pengalaman berharga yang bisa memberi mereka prospek untuk mengembangkan keterampilan dan perbaikan diri yang selanjutnya bisa menguntungkan perusahaan.⁴³ Namun, komunikasi yang sering dengan seorang atasan hanya bermanfaat untuk karyawan-karyawan dengan tingkat LMX yang tinggi, mungkin karena atasan tersebut menganggap komunikasi yang terlalu sering dengan karyawan-karyawan dengan tingkat LMX yang rendah sebagai sesuatu yang menjengkelkan dan membuang-buang waktu.⁴⁴ Poin utama yang perlu diperhatikan di sini adalah meskipun pemimpin yang memilih, karakteristik-karakteristik pengikutlah yang menentukan keputusan pengategorian sang pemimpin.

Beberapa pengikut mungkin ingin tetap berada di luar lingkaran pribadi pemimpin. Memang ada sedikit bahaya dengan menjadi bagian dari lingkaran pribadi tersebut. Sebagai bagian dari lingkaran pribadi pemimpin, keberuntungan Anda bisa baik dan turun mengikuti pemimpin Anda. Ketika CEO dipecat, misalnya, lingkaran pribadi mereka biasanya akan mengikuti mereka. Ketika CEO Tyco, Dennis Kozlowski dipecat, pada akhirnya rekan terdekatnya, CFO Mark Swartz juga terpaksa mengundurkan diri, meskipun ia sangat dihormati di Wall Street dan dianggap sebagai salah seorang eksekutif yang sangat memahami seluk-beluk bisnis Tyco.⁴⁵



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

pembuatan keputusan, seperti ditentukan dari berbagai situasi yang berbeda. Model pemimpin-partisipasi merupakan sebuah batang tubuh keputusan yang menginkorporasikan tujuh kemungkinan (yang relevansinya bisa diidentifikasi dengan membuat pilihan “ya” atau “tidak”) dan lima gaya kepemimpinan alternatif. Penelitian yang lebih baru dari Vroom dan Arthur Jago menghasilkan revisi bagi model ini.⁵² Model hasil revisi ini tetap mempertahankan lima gaya kepemimpinan alternatif yang sama—mulai dari pengambilan keputusan yang sepenuhnya oleh pemimpin sampai pembagian masalah dengan kelompok dan pengembangan konsensus—tetapi sembari menambahkan jenis masalahnya dan mengembangkan variabel-variabel kemungkinannya menjadi 12. Kedua belas variabel kemungkinan ini dapat dilihat dalam Tampilan 12-5.

Penelitian yang bertujuan menguji model pemimpin-partisipasi yang asli maupun yang merupakan hasil revisi belum memberikan hasil yang membesarkan hati, meskipun model yang disebut terakhir ini mendapat nilai yang lebih tinggi dalam hal efektivitas.⁵³ Kritik umumnya terfokus pada berbagai variabel yang dihapuskan dan pada kerumitan model ini.⁵⁴ Teori-teori kemungkinan yang lain menunjukkan bahwa stres, kecerdasan, dan pengalaman merupakan variabel situasional yang penting. Namun, model pemimpin-partisipasi tidak mencakupnya. Lebih penting, setidaknya-tidaknya dari sudut pandang praktis, adalah kenyataan bahwa model ini terlalu rumit untuk digunakan oleh kebanyakan manajer dalam situasi yang biasa. Meskipun Vroom dan Jago telah mengembangkan sebuah program komputer untuk membimbing para manajer melalui semua cabang keputusan dalam model yang telah mereka revisi, merupakan hal yang sangat tidak realistis untuk mengharapkan para manajer mempertimbangkan dua belas variabel kemungkinan, delapan jenis masalah,

David Neeleman, pendiri dan CEO JetBlue Airlines, adalah seorang pemimpin yang berorientasi pencapaian. Tujuan Neeleman adalah menjadikan JetBlue maskapai penerbangan yang murah dengan layanan pelanggan terbaik. Untuk mencapai tujuan ini, Neeleman mengembangkan dalam diri para karyawannya rasa memiliki terhadap keberhasilan JetBlue dengan cara mengirimkan e-mail bulanan ke setiap karyawan yang berisi semacam laporan keuangan perusahaan dan posisi kompetitor mereka. Ia juga memberi penghargaan kepada para karyawan dengan cara berbagi keuntungan dengan mereka. Neeleman menunjukkan betapa pentingnya pekerjaan setiap karyawan bagi keberhasilan JetBlue dengan cara ikut membantu membagikan makanan ringan, membongkar bagasi, dan membersihkan pesawat.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Pertanyaan untuk Berpikir Kritis

1. Tinjaulah teori sifat dalam konteks perdebatan “sifat bawaan versus pendidikan”.
2. Kembangkan sebuah contoh di mana Anda mengoperasionalkan model Fiedler.
3. Kembangkan sebuah contoh di mana Anda mengoperasionalkan teori jalan-tujuan.
4. Kembangkan sebuah contoh di mana Anda mengoperasionalkan SLT.

Tugas Kelompok

TOPIK PERDEBATAN: BENARKAH PEMIMPIN ITU PENTING?

Bagi kelas menjadi dua kelompok. Satu kelompok akan memegang pandangan bahwa “Pemimpin merupakan faktor penentu utama dari keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi”. Kelompok yang lain mempertahankan pendapat bahwa “Pemimpin sesungguhnya tidak begitu penting karena sebagian besar hal yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi berada di luar kontrol seorang pemimpin”. Ambil waktu 10 menit untuk mengembangkan argumen Anda; kemudian Anda memiliki waktu 10 menit berikutnya untuk menjalankan debat.

Setelah perdebatan selesai, bentuklah kelompok-kelompok baru beranggotakan enam orang. Tiga orang dari setiap kelompok tersebut akan berargumen “pro” terhadap kepemimpinan dan tiga yang lain akan berada di pihak “kontra”. Setiap kelompok memiliki waktu 15 menit untuk merekonsiliasi argumen-argumen mereka dan mengembangkan satu posisi yang sama. Akhirnya, setiap kelompok diwajibkan melakukan presentasi singkat di depan kelas, yang intinya meringkas posisi mereka.

Dilema Etika

APAKAH TUJUAN MENGHALALKAN CARA?

Kekuasaan yang diperoleh dari menjadi seorang pemimpin bisa digunakan untuk kejahatan dan kebaikan. Ketika merasakan manfaat dari kepemimpinan, Anda juga memikul dilema etika. Tetapi, banyak pemimpin yang sangat berhasil menggunakan beragam taktik yang kurang etis untuk mencapai tujuan mereka. Taktik-taktik ini meliputi manipulasi, cercaan verbal, intimidasi fisik, kebohongan, rasa takut, dan kontrol. Baca dan perhatikan beberapa contoh berikut:

Bill Clinton berhasil memimpin AS melalui delapan tahun ekspansi ekonomi. Mereka yang dekat dengan dirinya adalah pengikut yang komit dan setia. Namun, ia mengingkari sumpahnya (yang menyebabkan dirinya kehilangan lisensi legalnya) dan “mengutak-atik” kebenaran.

Jack Welch, mantan ketua General Electric, merupakan pemimpin yang menjadikan GE salah satu perusahaan yang paling kaya di Amerika. Namun, dengan tanpa ampun ia juga memecat



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Kepemimpinan merupakan gabungan dari strategi dan karakter. Jika Anda harus memilih salah satu, strategi boleh tidak Anda pilih.

—Jendral H.Norman Schwarzkopf

Isu-isu Kontemporer dalam Kepemimpinan

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

- 1 Menjelaskan pengaruh pembiasaan terhadap efektivitas kepemimpinan.
- 2 Menyebutkan ciri-ciri pemimpin yang karismatik.
- 3 Membedakan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional.
- 4 Menyebutkan lima dimensi rasa percaya.
- 5 Menjelaskan empat jenis peran yang dijalankan oleh pemimpin kelompok.
- 6 Menjelaskan peran seorang mentor.
- 7 Menjelaskan perbedaan antara kepemimpinan *online* dan tatap muka.
- 8 Menjelaskan saat kepemimpinan mungkin tidak diperlukan.
- 9 Menjelaskan cara menemukan dan menciptakan pemimpin yang efektif.

T U J U A N P E M B E L A J A R A N



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Perang dan Seni Membingkai Makna

Selama Perang Dunia II, sebagian besar operasi militer tidak memiliki nama atau kalau pun ada, hal tersebut tidak ditujukan untuk konsumsi publik—seperti operasi pendaratan yang disebut “Operasi Sledgehammer”. Tetapi selama beberapa tahun terakhir, para pemimpin politik dan militer mulai memahami cara memanfaatkan bahasa untuk membingkai terminologi perang guna memaksimalkan dukungan publik dan meminimalkan ketidaksetujuan terhadap tindakan yang mereka lakukan.

Perang melawan Irak, yang dimulai pada musim semi 2003, disebut “Operasi Pembebasan

Irak” oleh para staf Bush. Label ini tidak sembarangan dipilih. Istilah tersebut dipilih secara cermat untuk memberi kesan bahwa perang itu bertujuan menolong masyarakat Irak, dan bukan malah menyakiti mereka. Dan, ketika menamai negara-negara yang mendukung invasi Amerika atas Irak, istilah yang dipilih adalah “Koalisi Negara Pendukung”. Penamaan ini membantu membedakan negara yang “bersedia” mendukung (misalnya Inggris) dengan negara yang “tidak bersedia” mendukung (semisal Prancis). Frase tambahan seperti “senjata pemusnah massal” serta “kejutan dan ketakjuban” dipilih secara saksama untuk membentuk kesan publik mengenai ancaman Irak dan kemampuan Amerika untuk memenangkan perang. Pemilihan istilah yang salah bisa meruntuhkan suatu upaya militer. Sebagai contoh, invasi Amerika

di Afganistan pada awalnya disebut “Keadilan Akhir”. Tetapi kemudian menjadi jelas bagi pemimpin militer bahwa istilah ini mengandung konotasi religius dan bahwa AS berusaha mengklaim bahwa Tuhan berada di samping mereka. Akhirnya, upaya militer tersebut diganti nama dengan istilah “Kemerdekaan Abadi”.

Pemerintahan George W. Bush tidak hanya melakukan pembingkai makna dalam perang Irak. Lihat saja nama-nama lain yang diberikan untuk beberapa operasi militer Amerika. Pentagon, misalnya, menggunakan istilah “Tujuan Keadilan” untuk menggambarkan operasi di Panama pada tahun 1989-1990, “Perisai Gurun” untuk konflik Perang Teluk 1990-91, dan “Pemulihan Harapan” untuk intervensi Amerika di Somalia.

Sumber: Berdasarkan R. Blumenstein dan M. Rose, “Name That Op: How U.S. Coins Phrases of War,” *The Wall Street Journal*, 24 Maret 2003, hal. B1; dan M. Barone, “A Knack For Framing,” *U.S. News & World Report*, 8 September 2003, hal. 23.

suatu masalah.³ Jadi, pembingkai merupakan suatu alat yang sangat berguna bagi pemimpin untuk memengaruhi cara pandang dan interpretasi orang lain mengenai suatu realitas.

Pendekatan Inspirasional terhadap Kepemimpinan

Pada bagian ini, akan disajikan dua teori kepemimpinan kontemporer dengan tema yang sama. Kedua teori ini memandang pemimpin sebagai individu yang memberikan inspirasi kepada para pengikutnya melalui kata-kata, berbagai ide, dan perilaku mereka. Teori-teori tersebut adalah kepemimpinan karismatik dan transformasional.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Software, Paul Gudonis, mengatakan bahwa menularkan rasa percaya diri merupakan alat paling utama manajer.¹²

Selanjutnya, sang pemimpin menyatakan, melalui kata-kata dan tindakan, seperangkat nilai yang baru, dan melalui perilakunya, memberikan teladan untuk ditiru para pengikutnya. Sebuah studi tentang karyawan bank di Israel menunjukkan bahwa pemimpin yang karismatik lebih efektif karena para karyawannya secara pribadi mengidentifikasi diri mereka dengan sang pemimpin. Pada akhirnya, pemimpin karismatik melibatkan dirinya secara emosional dan acap kali berperilaku yang tidak biasa untuk menunjukkan keberanian dan pendiriannya atas visi yang telah ditetapkan. Terjadilah penularan emosional dalam diri pemimpin yang karismatik yang “ditangkap” oleh para pengikutnya.¹³ Bila lain kali Anda menyaksikan pidato Martin Luther King berjudul “Saya Memiliki Impian”, coba perhatikan reaksi orang yang hadir di sana, dan hal ini dengan jelas menunjukkan bagaimana seorang pemimpin yang karismatik menyebarkan emosinya kepada para pengikutnya.

Karena visi merupakan komponen penting dari kepemimpinan karismatik, kita harus mengklarifikasi secara tepat apa yang kita maksud dengan istilah ini, mengidentifikasi sifat-sifat khusus dari visi yang efektif, dan memberikan beberapa contoh.¹⁴

Sebuah telaah tentang berbagai definisi visi menemukan bahwa visi berbeda dari bentuk-bentuk penetapan arah yang lainnya dalam beberapa hal: “Sebuah visi memiliki gambaran yang jelas dan kuat yang menawarkan cara yang inovatif untuk perbaikan, yang berakar dari tradisi, dan terkait dengan tindakan yang bisa diambil untuk merealisasikan perubahan. Visi menyentuh emosi dan energi orang lain. Bila dinyatakan dengan jelas, sebuah visi menciptakan antusiasme sebagaimana yang dimiliki orang pada saat menyaksikan pertandingan olahraga dan aktivitas pengisi waktu lainnya, membawa energi dan komitmen ini ke tempat kerja.”¹⁵

Bagian penting dari sebuah visi adalah kemampuan inspirasionalnya yang terpusat pada nilai, dapat direalisasikan, dengan gambaran dan artikulasi yang kuat.¹⁶ Visi harus mampu menciptakan kemungkinan yang inspirasional dan unik serta menawarkan tatanan baru yang bisa menghasilkan perbedaan organisasional. Sebuah visi cenderung gagal bila tidak menawarkan pandangan ke depan yang jelas dan lebih baik bagi organisasi dan anggota-anggotanya. Visi yang diinginkan sesuai dengan waktu dan keadaan serta mencerminkan keunikan organisasi. Orang-orang dalam organisasi juga harus yakin bahwa visi mereka dapat dicapai. Visi harus dipandang sebagai hal menantang namun tetap bisa dicapai. Selain itu, visi yang memiliki artikulasi jelas dan gambaran yang kuat lebih mudah dipahami dan diterima.

Adakah contoh-contoh visi yang inspirasional semacam itu? Rupert Murdoch memiliki sebuah visi mengenai masa depan industri komunikasi dengan menggabungkan hiburan dan media. Melalui News Corporation,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Pada akhirnya, karisma bisa menembus batas tempat kerja. Karena kekuatan hal ini mampu menjangkau tempat-tempat lain, pemimpin yang karismatik bisa menjadi sangat berbahaya. Sejumlah pemimpin zalim dalam sejarah merupakan orang yang karismatik. Contohnya Hitler. Ia adalah pemimpin Partai Nazi dan bertanggung jawab atas kebijakan yang menyebabkan Holocaust serta kematian sekitar 6 juta orang Yahudi. Robespierre juga dianggap karismatik. Ia dianggap sebagai salah seorang pemimpin Revolusi Prancis dan *Reign of Terror* (Pemerintahan Teror). Malahan, ia sering kali menggunakan alat pemenggal kepala (*guillotine*) untuk mengontrol negara dan menyingkirkan musuh-musuh politiknya. Dunia kultus juga sering dipimpin oleh pemimpin yang karismatik. Misalnya, Jim Jones—pendiri gereja *People's Temple*—meyakinkan lebih dari 900 pengikutnya untuk bunuh diri bersama dengan cara menenggak racun. Charles Manson—pemimpin “The Family”—meyakinkan para pengikutnya untuk melakukan pembunuhan massal. Belum lama ini, Osama bin Laden menginspirasi para pengikutnya untuk mengurbankan hidup mereka, dan hidup ribuan orang lainnya, atas nama agama.

Tidak berarti kami lalu menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik tidak efektif. Secara keseluruhan, efektivitasnya memang terbukti. Masalahnya adalah pemimpin karismatik tidak selalu menjadi jawaban. Ya, sebuah organisasi dengan pemimpin yang karismatik lebih cenderung meraih sukses, tetapi kesuksesan tersebut bergantung pada situasi dan visi sang pemimpin. Beberapa pemimpin yang karismatik seperti Hitler terlalu sukses dalam meyakinkan para pengikutnya untuk mengejar visi yang malah menjadi malapetaka.

Kepemimpinan Transformasional

Aliran penelitian yang lain bertitik berat pada perbedaan antara pemimpin transformasional dan transaksional.²⁵ Kebanyakan teori kepemimpinan yang telah disajikan di bab-bab sebelumnya—seperti studi Ohio State University, model Fiedler, dan teori jalan-tujuan—membahas **pemimpin transaksional** (*transactional leaders*). Tipe pemimpin seperti ini mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. **Pemimpin transformasional** (*transformational leaders*) menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Andrea Jung di Avon, Richard Branson di Virgin Group, dan Maureen Baginski merupakan contoh-contoh pemimpin transformasional. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

pemimpin transaksional

Pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

pemimpin transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Sebuah studi menemukan bahwa visi justru lebih penting dibandingkan gaya komunikasi karismatik (emosional, dinamis, dan hidup) dalam menjelaskan kesuksesan perusahaan.³⁰ Pada akhirnya, kepemimpinan transformasional juga menghasilkan komitmen di pihak para pengikut dan menanamkan pada diri mereka rasa percaya yang lebih besar kepada pemimpin.³¹

Evaluasi atas Kepemimpinan Transformasional. Bukti-bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional dibandingkan transaksional sangat banyak. Kepemimpinan transformasional telah menunjukkan keberhasilan di banyak negara berbeda (Korea, Rusia, Israel, India, Kenya, Norwegia, Taiwan), pada pekerjaan-pekerjaan yang berbeda (kepala sekolah, kapten kapal laut, menteri, presiden asosiasi MBA, calon-calon perwira militer, para pelayan toko koperasi, guru-guru sekolah, tenaga penjualan), dan pada berbagai tingkat pekerjaan. Misalnya, sejumlah studi yang melibatkan perwira militer Amerika, Kanada, dan Jerman menemukan bahwa pada setiap tingkatan, pemimpin transformasional memang lebih efektif dibandingkan para pemimpin transaksional.³² Sebuah telaah atas 87 studi yang menguji kepemimpinan transformasional menemukan bahwa hal ini terkait dengan motivasi dan kepuasan para bawahan dan kinerja yang tinggi serta efektivitas si pemimpin.³³

Teori kepemimpinan transformasional tidaklah sempurna. Masih tersisa pertanyaan apakah kepemimpinan berbasis penghargaan bersyarat hanya merupakan karakteristik pemimpin transaksional. Berbeda dengan cakupan utuh model kepemimpinan, kepemimpinan berbasis penghargaan bersyarat kadang-kadang bisa lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Ringkasnya, keseluruhan bukti mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional dengan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.³⁴ Seperti halnya karisma, kepemimpinan transformasional bisa dipelajari. Sebuah studi atas manajer bank Kanada menemukan bahwa para manajer yang mengikuti pelatihan kepemimpinan transformasional memiliki kinerja bank cabang yang jauh lebih baik daripada para manajer yang tidak mengikuti pelatihan. Studi-studi lainnya menunjukkan hasil serupa.³⁵

Kepemimpinan Transformasional versus Kepemimpinan Karismatik. Terdapat beberapa perdebatan mengenai apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik itu sama. Peneliti yang memperkenalkan kepemimpinan karismatik ke PO, Robert House, menganggap keduanya hampir sama, dengan perbedaan yang sangat kecil atau “tak berarti”. Namun demikian, peneliti yang pertama kali meneliti kepemimpinan transformasional, Bernard Bass, menganggap karisma merupakan bagian dari kepemimpinan



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Hubungan organisasional dengan CEO Xerox Anne Mulcahy dibangun berdasarkan kepercayaan berbasis pengetahuan. Dalam kariernya selama 30 tahun dengan Xerox, Mulcahy memperoleh reputasi sebagai seorang yang jujur, cerdas, pekerja keras, dan setia. Merasa yakin dengan kemampuan dan sifatnya yang dapat dipercaya, dewan direksi Xerox memilih Mulcahy menjadi pemimpin Xerox untuk membangkitkan perusahaan dari jurang kebangkrutan pada tahun 2001. Sejak saat itu, ia berhasil secara signifikan menurunkan jumlah utang Xerox sebesar \$14 miliar, memangkas berbagai biaya, dan memperkenalkan produk-produk baru. Di bawah kepemimpinannya, Xerox membangun kembali kredibilitasnya dengan para karyawan, pelanggan, dan pemegang saham, serta merebut pangsa pasar dari para pesaing.

kepercayaan berbasis identifikasi

Kepercayaan berdasarkan pemahaman atas niat orang lain dan menghargai keinginan pihak lain.

Dalam konteks organisasional, sebagian besar hubungan manajer-karyawan adalah kepercayaan berbasis pengetahuan. Kedua pihak memiliki pengalaman bekerja satu sama lain yang cukup sehingga mereka mengetahui apa yang diharapkan. Pengalaman panjang dari interaksi yang terbuka dan jujur cenderung tidak tergoyahkan hanya oleh satu pelanggaran.

Kepercayaan Berbasis Identifikasi. Tingkat kepercayaan tertinggi dicapai bila terjalin hubungan emosional antarpihak yang ada. Hal ini memungkinkan satu pihak bertindak sebagai seorang agen bagi yang lain dan menggantikan orang tersebut dalam transaksi antarpersonal. Ini disebut **kepercayaan berbasis identifikasi** (*identification-based trust*). Kepercayaan muncul karena pihak-pihak saling memahami niat dan menghargai keinginan yang lain. Pemahaman mutual ini dibangun sampai ke titik tertentu sehingga masing-masing bisa bertindak secara efektif demi pihak lain. Pengendalian menjadi minimal pada level ini. Anda tidak perlu memonitor pihak lain karena terdapat kesetiaan yang tidak diragukan lagi.

Contoh terbaik dari kepercayaan berbasis identifikasi adalah pasangan yang telah menikah dan hidup bersama dalam jangka waktu yang lama dan berbahagia. Seorang suami belajar memahami apa yang penting bagi istrinya dan mengantisipasi tindakan-tindakan yang akan dilakukannya. Sang istri percaya bahwa suaminya akan mengantisipasi apa yang ia anggap penting tanpa harus bertanya. Pengidentifikasian yang baik memungkinkan masing-masing pihak untuk berpikir, merasa, dan merespons seperti yang dilakukan pihak lain.

Anda bisa melihat kepercayaan berbasis identifikasi di organisasi di antara orang-orang yang telah bekerja sama dalam jangka waktu yang panjang dan memiliki banyak pengalaman yang memungkinkan mereka untuk saling memahami luar dalam. Kepercayaan ini juga merupakan jenis kepercayaan yang idealnya mesti dicapai oleh manajer dalam tim. Para anggota tim merasa sangat nyaman dan saling percaya sehingga mereka bisa mengantisipasi satu sama lain dan bertindak bebas. Dalam dunia kerja saat ini, mungkin tepat untuk mengatakan bahwa kebanyakan perusahaan besar telah mematahkan ikatan kepercayaan identifikasi yang terbangun dengan karyawan lama. Janji-janji yang tidak ditepati telah membawa kehancuran pada kesetiaan yang tadinya tidak diragukan. Kepercayaan cenderung telah digantikan oleh kepercayaan berbasis pengetahuan.

Prinsip-prinsip Dasar Kepercayaan

Penelitian menunjukkan adanya beberapa prinsip untuk memahami terbangunnya kepercayaan dan ketidakpercayaan secara lebih baik.⁶¹



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

publisitas yang diberikan terhadap skandal-skandal korporat tidak diragukan lagi telah meningkatkan pentingnya kepercayaan kepada para eksekutif dan membuat eksekutif senior menjadi lebih bisa dipercaya.

Peran Kepemimpinan Kontemporer

Kebutuhan unik macam apa yang diinginkan oleh kelompok terhadap pemimpin mereka? Mengapa banyak pemimpin efektif juga merupakan mentor yang aktif? Bagaimana pemimpin membangun keahlian memimpin pada diri karyawan mereka? Bagaimana kepemimpinan bekerja bila tidak terjadi interaksi tatap muka? Pada bagian ini, empat isu terkait peran kepemimpinan tersebut akan dibahas secara ringkas.

Menyediakan Kepemimpinan Tim

Kepemimpinan semakin mendapat tempat dalam konteks sebuah tim. Begitu tim mulai populer, peran pemimpin dalam mengarahkan para anggota tim menjadi isu yang paling penting.⁶⁴ Peran seorang pemimpin tim berbeda dari peran pemimpin tradisional yang dijalankan oleh supervisor lini pertama. J.D. Bryant, seorang penyelia di pabrik Texas Instruments' Forest Lane di Dallas menemukan kebenaran ini.⁶⁵ Dulu, ia merasa senang mengawasi seorang staf perakitan di 15 papan sirkuit. Kemudian, ia diberitahu bahwa perusahaan berubah menjadi tim dan ia didaulat menjadi seorang "fasilitator". "Saya diharapkan untuk mengajarkan kepada tim tersebut semua hal yang saya ketahui dan kemudian membiarkan mereka mengambil keputusan sendiri," ujarnya. Merasa bingung dengan peran barunya, ia mengakui, "Tidak ada rencana jelas mengenai apa yang harus saya lakukan." Pada bagian ini, akan dibahas tantangan menjadi seorang pemimpin tim dan menelaah peran-peran baru yang mungkin dijalankan oleh pemimpin tim.

Banyak pemimpin, yang hidup pada masa individualisme sedang jaya-jayanya, tidak dibekali dengan kemampuan untuk menangani perubahan menjadi suatu tim. Seperti dikatakan oleh seorang konsultan terkemuka, "Bahkan manajer yang paling cakap sekalipun memiliki masalah dalam transisi karena semua hal yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan perintah dan kendali seperti yang biasa mereka lakukan sebelumnya tidak lagi sesuai. Tidak ada alasan untuk memiliki keahlian atau merasakan hal ini."⁶⁶ Konsultan yang sama memperkirakan bahwa "Mungkin, 15 persen manajer adalah pemimpin tim yang sesungguhnya; 15 persen yang lain tidak akan pernah bisa memimpin sebuah tim karena tidak sesuai dengan kepribadian mereka. [Mereka tidak mampu memperbaiki gaya mereka yang dominan demi kebaikan tim.] Maka, terdapat kelompok besar di tengah-tengah: Kepemimpinan tim tidak serta-merta mereka miliki, tetapi bisa mereka mempelajarinya."⁶⁷



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Mentoring memberi mereka peluang untuk berbagi dengan orang lain mengenai pengetahuan dan pengalaman yang telah mereka bangun selama bertahun-tahun.

Apakah semua karyawan di suatu organisasi perlu atau harus berpartisipasi dalam hubungan mentoring semacam ini? Sayang sekali, jawabannya adalah tidak.⁷⁴ Di perusahaan-perusahaan di Amerika, ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa kaum minoritas dan perempuan cenderung tidak dipilih sebagai anak didik dibandingkan laki-laki kulit putih sehingga mereka tidak memperoleh manfaat dari hubungan mentoring. Mentor cenderung memilih anak didik yang kriterianya mirip dengan dirinya, seperti latar belakang, pendidikan, jenis kelamin, ras, etnik, dan agama. “Pada hakikatnya orang ingin menjadi mentor dan bisa secara mudah berkomunikasi dengan orang-orang yang paling dekat sifatnya dengan diri mereka.”⁷⁵ Di AS, misalnya, posisi manajemen tingkat tinggi di banyak organisasi sejak dulu dijabat oleh laki-laki kulit putih, sehingga sulit bagi kaum minoritas dan perempuan untuk dipilih sebagai anak didik. Selain itu, dalam hal mentoring lintas jenis kelamin, manajer laki-laki senior mungkin memilih anak didik yang juga laki-laki untuk meminimalkan berbagai masalah seperti ketertarikan seksual atau gosip. Organisasi telah menanggapi dilema ini dengan meningkatkan program mentoring formal dan memberikan pelatihan bagi mentor potensial dari kelompok-kelompok khusus seperti kaum minoritas dan perempuan.⁷⁶

Anda mungkin beranggapan bahwa mentoring itu penting, tetapi sejauh ini penelitian menunjukkan sebaliknya. Dua penelitian berskala besar menunjukkan bahwa manfaat mentoring lebih bersifat psikologis daripada manfaatnya yang nyata. Berdasarkan penelitian ini, manfaat mentoring bagi kesuksesan karier (kompensasi, kinerja pekerjaan) sangat kecil. Salah satu dari dua penelitian ini menyimpulkan, “Meskipun mentoring mungkin tidak bisa dikatakan sebagai konsep yang sama sekali tidak berguna bagi karier, tidak ada yang bisa secara meyakinkan membuktikan bahwa program ini sama pentingnya dengan dampak utama dari faktor-faktor lain terhadap kesuksesan karier seperti kemampuan dan kepribadian.”⁷⁷ Mungkin, memiliki seorang mentor itu menyenangkan, tetapi tidak bisa dibuktikan bahwa memiliki mentor, atau bahkan memiliki mentor yang baik yang memberikan dukungan dan saran, adalah penting bagi karier seseorang.

Kepemimpinan Mandiri

Mungkinkah orang memimpin diri mereka sendiri? Semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa hal tersebut mungkin.⁷⁸ Para pengusung **kepemimpinan mandiri** (*self-leadership*) menunjukkan bahwa terdapat seperangkat proses yang membuat seseorang bisa mengendalikan perilaku mereka sendiri. Pemimpin yang efektif (atau yang sering disebut oleh pakar sebagai *pemimpin super*) membantu

kepemimpinan mandiri
Seperangkat proses yang digunakan individu untuk mengendalikan perilaku mereka sendiri.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

visi dapat disampaikan secara tertulis dan juga secara verbal. Bahkan, sangat dimungkinkan bagi pemimpin untuk menyampaikan karismanya melalui kata-kata tertulis. Tetapi untuk menyampaikan kepemimpinan *online* secara efektif, manajer harus mengakui bahwa mereka memiliki pilihan-pilihan dalam kata, struktur, nada, dan gaya komunikasi digital mereka. Mereka juga perlu mengembangkan keahlian membaca yang tersirat dalam pesan-pesan yang mereka terima. Sama halnya dengan kecerdasan emosional memungkinkan seseorang memonitor dan menilai emosi orang lain, pemimpin *online* yang efektif juga perlu mengembangkan keahlian dalam mengartikan komponen emosional dari suatu pesan.

Setiap pembahasan kepemimpinan *online* juga perlu mempertimbangkan kemungkinan bahwa era digital bisa mengubah orang yang dulunya bukan pemimpin menjadi pemimpin. Beberapa manajer yang keahlian memimpin tatap mukanya kurang memuaskan bisa jadi bersinar secara *online*. Talenta mereka mungkin terletak pada gaya menulis mereka dan kemampuan untuk membaca pesan di luar komunikasi tertulis. Tidak ada literatur mengenai kepemimpinan yang membahas situasi yang unik ini.

Kami mengusulkan agar para pemimpin *online* memikirkan dengan cermat tindakan-tindakan yang mereka inginkan dari pesan digital yang mereka kirimkan. Komunikasi melalui jaringan merupakan sarana yang sangat baik. Jika digunakan secara benar, sarana ini bisa membangun dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan seseorang. Tetapi bila disalahgunakan, ada kemungkinan hal ini akan menghancurkan apa yang sudah dicapai oleh seorang pemimpin melalui komunikasi verbalnya.

Selain itu, pemimpin *online* menghadapi tantangan-tantangan unik, di antaranya yang paling besar adalah mengembangkan dan memelihara kepercayaan. Kepercayaan berbasis identifikasi, misalnya, sulit dicapai bila kedekatan dan interaksi tatap muka sangat kurang.⁸² Negosiasi *online* juga bisa terganggu karena masing-masing pihak memiliki tingkat kepercayaan yang rendah.⁸³ Pada saat ini, tidak begitu jelas apakah mungkin bagi karyawan mengidentifikasi atau memercayai pemimpin yang hanya berkomunikasi secara elektronik.⁸⁴

Pembahasan ini mengarahkan kita pada kesimpulan tentatif bahwa, bagi sejumlah manajer, keahlian antarpersonal yang baik mungkin mencakup kemampuan untuk mengomunikasikan dukungan dan kepemimpinan melalui kata-kata tertulis pada layar komputer dan memaknai emosi pada pesan orang lain. Dalam dunia komunikasi yang baru ini, keahlian menulis kelihatannya menjadi pengembangan dari keahlian antarpersonal.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

mereka, kolega, dan para karyawan akan memandang mereka sebagai seorang pemimpin yang efektif.

Substitusi dan Penetralisasi Kepemimpinan

Berbeda dengan argumen yang telah diuraikan di sepanjang bab ini dan bab sebelumnya, kepemimpinan mungkin tidak selalu merupakan hal yang penting. Salah satu teori kepemimpinan menyatakan bahwa, dalam banyak situasi, tindakan apa pun yang diambil pemimpin tidak relevan. Orang-orang tertentu, pekerjaan, beberapa variabel organisasi, bisa menggantikan kepemimpinan atau menetralisasi pengaruh pemimpin terhadap para pengikut.⁹¹

Penetralisasi membuat perilaku pemimpin tidak mungkin menghasilkan perbedaan pada pengikutnya. Penetralisasi menegasi pengaruh pemimpin. Tetapi, substitusi membuat pengaruh pemimpin tidak hanya tidak mungkin namun juga tidak perlu. Substitusi berfungsi sebagai pengganti pengaruh pemimpin. Misalnya, karakteristik karyawan seperti pengalaman, pelatihan, orientasi profesional, atau ketidakpedulian terhadap penghargaan organisasi bisa menggantikan atau menetralisasi dampak kepemimpinan. Pengalaman dan pelatihan bisa menggantikan kebutuhan atas dukungan pemimpin atau kemampuan untuk menciptakan struktur dan mengurangi ambiguitas tugas. Pekerjaan yang secara inheren tidak ambigu dan rutin atau yang secara intrinsik memuaskan bisa membuat kebutuhan akan variabel kepemimpinan tidak terlalu tinggi. Karakteristik organisasi seperti tujuan-tujuan yang eksplisit dan formal, aturan dan prosedur yang ketat, serta kelompok kerja yang kompak juga bisa menggantikan kepemimpinan formal (lihat Tampilan 13-7).

Temuan bahwa pemimpin tidak selalu memiliki pengaruh terhadap para pengikutnya tidaklah mengejutkan. Lagi pula, kita telah mengenal sejumlah variabel dalam teks ini—sikap, kepribadian, kemampuan, dan norma-norma kelompok, yang didapati bisa memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Para pendukung konsep kepemimpinan masih menempatkan batas yang berlebihan pada variabel ini untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku. Sangat naif menganggap karyawan diarahkan pada pencapaian tujuan hanya oleh tindakan pemimpin mereka. Karena itu, penting untuk secara eksplisit menyadari bahwa kepemimpinan hanyalah variabel independen lain dalam keseluruhan model PO kita. Pada beberapa situasi, kepemimpinan mungkin banyak berkontribusi dalam menjelaskan produktivitas karyawan, ketidakhadiran, perpindahan, kepuasan dan perilaku yang baik, tetapi pada situasi lain mungkin kontribusinya kecil.

Validitas substitusi dan penetralisasi kepemimpinan masih menimbulkan kontroversi. Salah satu masalahnya adalah bahwa teori tersebut sangat rumit—terdapat banyak substitusi dan penetralisasi yang mungkin untuk banyak jenis perilaku pemimpin yang berbeda pada situasi yang juga berbeda. Selain itu,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer

Organisasi semakin membutuhkan manajer yang bisa menunjukkan sifat-sifat kepemimpinan transformasional. Mereka memerlukan pemimpin yang memiliki visi dan karisma untuk melaksanakan visi tersebut. Meskipun efektivitas kepemimpinan sesungguhnya bisa jadi merupakan hasil dari penerapan perilaku yang tepat pada waktu yang tepat, terdapat bukti kuat bahwa orang memiliki persepsi yang relatif sama mengenai bagaimana seharusnya seorang pemimpin. Mereka melekatkan makna kepemimpinan kepada orang yang cerdas, berkepribadian, mahir berkata-kata, dan semacamnya. Bila para manajer menunjukkan sifat-sifat ini, orang cenderung akan menganggap mereka sebagai pemimpin.

Manajer yang efektif saat ini harus mengembangkan hubungan yang dilandaskan atas kepercayaan pada orang-orang yang akan mereka pimpin. Mengapa? Karena bila organisasi menjadi kurang stabil dan kurang bisa diprediksi, ikatan kepercayaan yang kuat cenderung menggantikan aturan birokrasi dalam mendefinisikan ekspektasi dan hubungan. Manajer yang tidak dipercaya cenderung bukan pemimpin yang efektif.

Bagi manajer yang berkepentingan dengan pengisian posisi kunci di organisasi mereka untuk diisi para pemimpin yang efektif, kami telah memaparkan bahwa tes dan wawancara bisa membantu menemukan orang yang memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Selain berfokus pada seleksi kepemimpinan, manajer juga harus mempertimbangkan investasi dalam pelatihan kepemimpinan. Banyak orang dengan potensi kepemimpinan bisa meningkatkan keterampilan mereka melalui berbagai kursus formal, lokakarya, rotasi tanggung jawab pekerjaan, pelatihan, dan mentoring.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Perusahaan rokok, tentu saja, bukan satu-satunya perusahaan yang memproduksi produk yang diragukan dari segi kesehatan. Apakah Anda akan bekerja di Anheuser-Busch, pembuat bir Budweiser? Tanggapan pertama dari kebanyakan mahasiswa saya adalah “ya”. Tetapi, banyak yang lalu ragu setelah diberitahu bahwa pengemudi yang mabuk telah menewaskan lebih dari 16.000 orang setahun di AS saja dan mencederai setengah juta orang. Kebanyakan pengemudi ini telah kecanduan bir, dan Anheuser-Busch menguasai 45 persen pasar bir di Amerika. Jadi, ribuan orang meninggal setiap tahun akibat produk Anheuser-Busch. Apakah hal ini merupakan kesimpulan yang adil? Apakah ini mengubah pandangan Anda untuk bekerja di Anheuser-Busch?

Kue cemilan, makanan cepat saji (pernah menonton film *Super Size Me?*), dan es krim juga merupakan produk-produk yang sulit dianggap baik untuk kesehatan. Kadar gula dan lemak yang tinggi membuat produk-produk tersebut menyumbang bagi masalah-masalah kesehatan seperti obesitas, tekanan darah tinggi, dan tinggi kolesterol. Apakah Anda secara etis bersedia menjadi manajer di Keebler, Frito-Lay, atau Ben & Jerry’s?

Perusahaan apa, jika ada, yang Anda tidak bersedia bekerja di sana dan menjabat posisi pemimpin karena menurut Anda produk atau jasa-jasa yang mereka hasilkan tidak baik atau tidak etis?

Studi Kasus

APAKAH GEORGE W. BUSH ADALAH PRESIDEN YANG HEBAT?

Apa saja yang dibutuhkan untuk menjadi seorang presiden Amerika yang hebat? Sebuah survei atas 78 ilmuwan sejarah, ilmu politik, dan hukum memberikan peringkat untuk presiden AS mulai dari George Washington sampai Bill Clinton. Berikut ini presiden-presiden yang dianggap “Hebat” dan “Hampir Hebat”.

Hebat

George Washington
Abraham Lincoln
Franklin D. Roosevelt (FDR)

Hampir Besar

Thomas Jefferson
Andrew Jackson
James Polk
Theodore Roosevelt

Harry Truman
Dwight Eisenhower
Ronald Reagan

Di antara presiden-presiden terakhir, Presiden Nixon, Ford, dan Carter diberi peringkat “Di Bawah Rata-rata” sementara Presiden G.H.W. Bush (Presiden Bush yang pertama) dan Clinton dianggap “Rata-rata”.

Apa yang mendasari pemeringkatan ini? Berikut adalah beberapa ciri presiden yang selalu berada di peringkat atas.

1. Presiden yang hebat adalah pemimpin transformasional yang dapat membangkitkan emosi yang kuat—yaitu, Anda begitu mencintai mereka atau sebaliknya membencinya (sulit membenci seseorang yang hanya membuat sedikit perbedaan). Dan, presiden yang hebat



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Jangan Main-main dengan CEO Ini

Merrill Lynch, sebuah perusahaan sekuritas raksasa, memiliki pesan yang jelas: Jangan coba-coba mengambil alih wewenang atasan. Dua eksekutif tingkat atas—Thomas Patrick dan Arshad Zakaria—mencobanya dan mereka pun terdepak dengan sendirinya.¹

Dalam kasus ini, atasan mereka adalah Stan O'Neal (lihat foto), presiden direktur dan CEO Merrill Lynch. Dan, yang membuat tindakan-tindakan ini menarik untuk dijadikan berita adalah bahwa Patrick dan Zakaria merupakan dua dari beberapa orang kepercayaan O'Neal. Patrick adalah wakil presiden eksekutif dan merupakan eksekutif kedua paling senior di perusahaan itu. Zakaria adalah kepala pemasaran global dan investasi perbankan perusahaan serta anak didik Patrick. Baik Patrick maupun Zakaria memainkan peran aktif dalam membujuk dewan direksi Merrill bahwa perusahaan itu perlu melakukan pemangkasan biaya besar-besaran dan bahwa O'Neal adalah orang yang paling tepat untuk melakukan hal itu. O'Neal diangkat menjadi presiden—dan bakal CEO—pada Juli 2001. Ia segera membersihkan perusahaan

itu dari para eksekutif puncak yang ia lihat sebagai ancaman potensial. Patrick dan Zakaria adalah pemain utama dalam membantu O'Neal memangkas 23.000 jabatan dan secara dramatis meningkatkan profitabilitas perusahaan. Kesuksesan tersebut membuatnya secara resmi diangkat sebagai CEO dan presiden direktur pada Desember 2002.

Menurut orang-orang dalam, kesalahan fatal Patrick dan Zakaria adalah melobi para anggota dewan direksi secara rahasia pada musim panas 2003 agar menjadikan Zakaria yang berusia 41 tahun calon penerus O'Neal yang berusia 51 tahun. O'Neal baru menjabat CEO kurang dari setahun dan menganggap penunjukan penerus itu terlalu dini. Ketika Patrick memberi tahu O'Neal bahwa menurutnya Zakaria semestinya diangkat sebagai presiden dan "putra mahkota", habislah kesabaran O'Neal. Ia memaksa Patrick yang berusia 60 tahun itu pensiun. Seminggu kemudian, ia memecat Zakaria.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Di India, Naina Lal Kidwai adalah perempuan paling berpengaruh dalam industri perbankan. Ia memperoleh kekuasaan sebagai direktur pelaksana dan wakil presiden HSBC Securities and Capital Markets, sebuah kelompok dalam Hong Kong and Shanghai Banking Corporation. Kekuasaan formal Kidwai merupakan contoh kekuasaan legitimasi, karena didasarkan pada posisi strukturalnya di bank tersebut. Kekuasaan ini memberi Kidwai wewenang untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi.

dipandang orang lain bernilai akan memiliki kekuasaan atas orang lain itu. Imbalan ini bisa bersifat finansial—seperti pengendalian tingkat upah, kenaikan upah, dan bonus; atau nonfinansial—termasuk pengakuan, promosi, penugasan kerja yang menarik, kolega yang ramah, dan wilayah kerja atau wilayah penjualan yang lebih disukai.⁶

Kekuasaan koersif dan kekuasaan imbalan saling berlawanan. Jika dapat membuang sesuatu yang bernilai positif dari orang lain atau menimbulkan sesuatu yang bernilai negatif, Anda memiliki kekuasaan koersif atas orang itu. Jika dapat memberi seseorang sesuatu yang bernilai positif atau membuang sesuatu yang bernilai negatif, Anda memiliki kekuasaan imbalan atas orang itu.

Kekuasaan Legitimasi. Dalam kelompok atau organisasi formal, barangkali akses yang paling mudah ditemui pada satu atau lebih landasan kekuasaan adalah posisi struktural seseorang. Hal ini disebut **kekuasaan legitimasi** (*legitimate power*). Kekuasaan ini melambangkan kewenangan formal untuk mengendalikan dan memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi.

Posisi-posisi yang memiliki kewenangan mencakup kekuasaan koersif dan imbalan. Namun, kekuasaan legitimasi lebih luas daripada kekuasaan untuk memaksa dan memberikan imbalan. Secara spesifik, kekuasaan ini mencakup penerimaan wewenang suatu jabatan oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi. Ketika kepala sekolah, presiden bank, atau kapten tentara berbicara (dengan asumsi arahan mereka dipandang ada dalam wewenang jabatan mereka), para guru, *teller*, dan letnan satu akan mendengarkan dan, biasanya, mematuhi.

Kekuasaan Pribadi

Anda tidak harus memiliki posisi formal dalam sebuah organisasi untuk memiliki kekuasaan. Banyak di antara perancang cip yang paling cakap dan produktif di Intel, misalnya, memiliki kekuasaan, tetapi mereka bukan manajer dan tidak memegang kekuasaan formal. Yang mereka miliki adalah kekuasaan pribadi—kekuasaan yang berasal dari karakteristik individual mereka yang unik. Dalam bagian ini, kita akan mengamati dua basis kekuasaan pribadi—keahlian dan rasa hormat serta kagum dari orang lain.

kekuasaan legitimasi
Kekuasaan yang diterima oleh seseorang karena posisinya dalam hierarki formal sebuah organisasi.

Kekuasaan karena keahlian
Pengaruh berdasarkan keterampilan atau pengetahuan khusus.

Kekuasaan karena Keahlian. Kekuasaan karena keahlian (*expert power*) adalah pengaruh yang diperoleh dari keahlian, keterampilan khusus, atau pengetahuan. Keahlian telah menjadi salah satu sumber pengaruh yang paling kuat karena dunia sudah semakin berorientasi pada teknologi. Karena pekerjaan semakin terspesialisasi, kita menjadi semakin bergantung kepada para ahli untuk mencapai



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

organisasi seperti Matsushita, yang sangat berorientasi pada teknologi, sangat bergantung pada para teknisi untuk mempertahankan keunggulan teknis dan mutu produk-produknya. Dan, di Matsushita, para teknisi jelas merupakan kelompok yang paling berkuasa. Di Procter & Gamble, pemasaran adalah “sang raja”, dan para pemasar adalah kelompok karyawan yang paling berkuasa.

Kelangkaan. Sebagaimana dinyatakan sebelumnya, jika sesuatu itu berjumlah banyak, kepemilikan atasnya tidak akan meningkatkan derajat kekuasaan Anda. Suatu sumber daya harus bisa dilihat sebagai sesuatu yang langka guna menciptakan ketergantungan. Ini dapat membantu menjelaskan bagaimana para bawahan dalam sebuah organisasi yang memiliki pengetahuan penting yang tidak dimiliki pemimpin mendapatkan kekuasaan atas kelompok yang disebut terakhir ini. Kepemilikan sumber daya yang langka—dalam hal ini, pengetahuan yang penting—menjadikan pemimpin bergantung pada bawahan. Hal ini juga membantu menjelaskan berbagai perilaku bawahan yang dalam cara pandang lain tampak tidak logis, seperti menghancurkan manual prosedur yang menguraikan bagaimana suatu pekerjaan ditunaikan, menolak untuk melatih orang lain dalam pekerjaan mereka atau bahkan untuk menunjukkan kepadanya cara yang benar dalam menjalankan pekerjaan tersebut, menciptakan bahasa dan beragam istilah khusus yang menghambat orang lain untuk memahami pekerjaan mereka, atau beroperasi secara rahasia sehingga suatu kegiatan akan tampak lebih rumit dan sulit dibanding yang sebenarnya. Ferruccio Lamborghini, pencipta mobil super yang eksotis yang hingga kini terus mengibarkan namanya, memahami pentingnya azas kelangkaan dan memanfaatkannya sebagai keunggulan selama Perang Dunia II. Lamborghini berada di Rhodesia bersama angkatan perang Italia. Para atasannya terkesan dengan keterampilan mekaniknya manakala ia mendemonstrasikan kemampuan yang aneh dalam memperbaiki tank dan mobil yang tak dapat diperbaiki oleh siapa pun. Selesai perang, ia mengakui bahwa kemampuannya itu terutama dikarenakan ia adalah orang pertama di pulau tersebut yang menerima manual reparasi, yang ia hapalkan di luar kepala, dan kemudian ia hancurkan agar tidak bisa dibaca orang lain.¹³

Hubungan kelangkaan-ketergantungan lebih jauh dapat dilihat dalam kekuasaan yang termasuk kategori jabatan. Individu-individu yang memiliki jabatan di mana persediaan personel relatif rendah dibandingkan dengan kebutuhannya dapat merundingkan paket-paket kompensasi dan tunjangan yang jauh lebih menarik dibanding bila jumlah calonnya banyak. Pengelola perguruan tinggi saat ini tidak menemui masalah untuk mencari dosen bahasa Inggris. Sebaliknya, pasar untuk guru teknik komputer sangat ketat: permintaan tinggi tetapi persediaan terbatas. Alhasil, daya tawar fakultas teknik komputer memungkinkan mereka untuk merundingkan gaji yang lebih tinggi, beban mengajar yang lebih rendah, dan tunjangan lainnya.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Taktik Pengaruh di Cina

Para peneliti biasanya menguji pengaruh lintas kultur dalam bisnis dengan cara membandingkan dua kultur yang sangat berbeda, seperti kultur masyarakat Timur dan Barat. Namun, penting juga untuk memerhatikan perbedaan-perbedaan yang ada dalam suatu kultur, karena hal tersebut terkadang bisa lebih besar dibanding perbedaan antarkultur.

Sebagai contoh, meskipun kita mungkin memandang orang Cina sebagai kaum yang homogen karena tradisi leluhur dan tampilan mereka yang sama, Cina sendiri merupakan sebuah negara besar yang berisi aneka ragam kultur dan tradisi. Sebuah studi yang belum lama ini meneliti manajer dari Cina Daratan, Taiwan, dan Hong Kong menyelidiki perbedaan tiga subkelompok kultur ini berdasarkan taktik penanaman pengaruh yang mereka lebih suka gunakan.

Meskipun para manajer dari ketiga tempat ini semuanya percaya bahwa persuasi rasional dan tukar pendapat adalah taktik pengaruh yang paling efektif, para manajer di Taiwan lebih cenderung menggunakan seruan inspirasional dan taktik mengambil hati orang lain daripada manajer di Cina Daratan atau Hong Kong. Studi tersebut juga menemukan bahwa para manajer dari Hong Kong menilai tekanan lebih efektif dalam memengaruhi orang lain daripada para manajer di Taiwan atau Cina Daratan. Perbedaan-perbedaan semacam ini menimbulkan implikasi bagi hubungan bisnis. Sebagai contoh, para manajer Taiwan atau Cina Daratan mungkin terkejut dengan penggunaan taktik tekanan oleh manajer Hong Kong. Demikian pula, para manajer dari Hong Kong tidak mungkin dibujuk oleh para manajer dari Taiwan, yang cenderung menggunakan taktik menyenangkan hati orang lain. Perbedaan-perbedaan dalam taktik pengaruh semacam ini bisa membuat transaksi bisnis jadi sulit. Perusahaan harus peka terhadap isu semacam ini, yang barangkali membuat para manajer mereka sadar akan adanya perbedaan dalam kultur.

Karenanya, para manajer perlu mengetahui perbedaan apa pun yang ada dalam kultur setempat sehingga mereka bisa lebih siap untuk berhubungan dengan orang lain. Para manajer yang tidak menyadari perbedaan-perbedaan ini mungkin bisa kehilangan peluang untuk berhubungan secara efektif dengan orang lain.

Sumber: Berdasarkan P.P. Fu, T.K. Peng, J. C. Kennedy, dan G. Yuki, "A Comparison of Chinese Managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China," *Organizational Dynamics*, Februari 2004, hal. 32–46.

Beberapa kajian menemukan bahwa sebuah taktik berkemungkinan berhasil lebih besar jika pihak sasaran atau target memandangnya sebagai bentuk perilaku pengaruh yang dapat diterima secara sosial, pelakunya memiliki posisi dan kekuasaan pribadi yang memadai untuk menggunakan taktik itu, taktik itu dapat memengaruhi sikap pihak sasaran menyangkut permintaan tertentu, digunakan secara terampil, digunakan untuk meminta sesuatu yang masuk akal, dan selaras dengan nilai-nilai dan kebutuhan pihak sasaran.²⁰



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Jaksa federal memenangkan gugatan senilai 3,2 juta dolar dari Marion Shaub, mantan pengemudi traktor triler di Federal Express Corp., sebuah unit dari FedEx, setelah memutuskan perusahaan tersebut bersalah karena pelecehan seksual. Sebagai satu-satunya pengemudi perempuan di perusahaan itu, Shaub mengatakan bahwa rekan-rekan kerjanya telah melakukan pelecehan seksual terhadap dirinya dengan ucapan-ucapan tak senonoh dan menakut-nakuti dirinya dengan cara merusak rem truknya. Ia mengeluh kepada atasannya, tetapi tidak ada langkah yang dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut. Hakim menetapkan perusahaan itu bertanggung jawab karena membiarkan lingkungan kerja yang tidak nyaman.

dikategorikan sebagai pelecehan seksual, kaum laki-laki dan perempuan masih tetap memperdebatkan beberapa hal mengenai apa yang bisa dianggap sebagai pelecehan. Bagi Anda, pendekatan terbaik adalah berhati-hati—berhenti dari perilaku apa pun yang mungkin bisa dianggap melecehkan sekalipun tidak disengaja. Sadari bahwa apa yang Anda lihat sebagai lelucon atau pelukan wajar bisa dipandang pelecehan seksual oleh pihak lain.

Kebanyakan studi menegaskan bahwa konsep kekuasaan sangat penting untuk memahami pelecehan seksual.³² Sepertinya hal ini benar, entah pelecehan itu dilakukan oleh seorang penyelia, rekan kerja, atau karyawan. Dan, pelecehan seksual lebih mungkin terjadi ketika ada kesenjangan kekuasaan yang besar. Dikotomi penyelia-karyawan mencirikan hubungan kekuasaan yang tidak seimbang, di mana kekuasaan formal memberi si penyelia kemampuan untuk memberi imbalan dan memaksa. Para penyelia memberikan penugasan kepada para karyawan, mengevaluasi kinerja mereka, membuat rekomendasi penetapan gaji dan promosi, dan bahkan memutuskan apakah seorang karyawan tetap boleh bekerja atau tidak. Keputusan-keputusan ini memberikan kekuasaan kepada seorang penyelia. Karena karyawan menginginkan penilaian kinerja yang baik, kenaikan gaji, dan sebagainya, jelas sekali para penyelia mengendalikan sumber-sumber daya yang dianggap penting dan langka oleh sebagian besar karyawan. Perlu juga diperhatikan bahwa individu-individu yang menduduki berbagai posisi berstatus tinggi (seperti posisi manajemen) terkadang meyakini bahwa pelecehan seksual terhadap karyawan semata-mata merupakan perpanjangan hak mereka untuk memanfaatkan mereka yang statusnya lebih rendah. Karena ketidakseimbangan kekuasaan tersebut, yang paling merasakan kesulitan besar akibat pelecehan seksual

oleh atasan semacam itu biasanya adalah mereka yang dilecehkan. Jika tidak ada saksi, yang terjadi adalah adu mulut antara si korban melawan si pelaku pelecehan. Adakah orang lain yang juga dilecehkan secara seksual oleh atasan ini dan, jika ada, bersediakah mereka secara sukarela menjadi saksi? Karena penyelia memiliki kendali atas sumber daya, banyak orang yang dilecehkan secara seksual takut berbicara secara terbuka karena mereka tidak mau mendapat balasan dari si pelaku.

Meskipun tidak memiliki kekuasaan legitimasi, rekan kerja dapat memiliki pengaruh dan memanfaatkan pengaruh itu untuk melakukan pelecehan seksual kepada temannya. Malahan, walaupun pelecehan seksual yang dilakukan oleh rekan kerja tampaknya tidak separah yang dilakukan para penyelia, mereka merupakan pelaku yang paling sering melakukan pelecehan seksual dalam organisasi. Bagaimana rekan kerja menjalankan kekuasaan? Yang paling sering adalah dengan memberikan atau menahan informasi, kerja sama, dan dukungan. Sebagai contoh, kinerja efektif dari sebagian besar pekerjaan membutuhkan



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

persaingan di antara para anggota untuk memenangkan sumber daya organisasi yang terbatas.

Barangkali, faktor terpenting yang mendorong tumbuhnya politik di dalam organisasi adalah kesadaran bahwa sebagian besar “fakta” yang digunakan untuk mendasarkan pengalokasian sumber daya yang terbatas itu terbuka untuk ditafsirkan secara beragam. Misalnya, apa kriteria kinerja yang *baik* itu? Apa peningkatan yang *memadai* itu? Kenapa suatu pekerjaan disebut *tidak memuaskan*? Suatu tindakan yang menurut seseorang adalah “usaha tulus untuk membantu organisasi” dipandang oleh orang lain sebagai “upaya terang-terangan untuk mendahulukan kepentingan pribadi”.⁴⁰ Setiap manajer tim bisbol liga utama tahu bahwa seorang *bitter* 0,400 adalah pemain yang hebat sementara seorang *bitter* 0,125 merupakan pemain yang tidak hebat. Anda tidak perlu menjadi pelatih bisbol yang hebat untuk tahu bahwa Anda harus memilih *bitter* 0,400 dalam tim Anda dan mengembalikan *bitter* 0,125 itu ke liga minor. Tetapi, bagaimana jika Anda harus memilih antara pemain yang memiliki pukulan 0,280 dan 0,290? Maka, faktor-faktor lain—yang lebih tidak objektif—memainkan peran mereka: penguasaan lapangan, sikap, potensi yang terpendam, kemampuan bermain baik di bawah tekanan, loyalitas kepada tim, dan semacamnya. Ada lebih banyak keputusan manajerial yang menyerupai

Tampilan 14-3 Politik Tergantung dari Siapa yang Memandang

Perilaku yang dilabeli seseorang sebagai “politik organisasi” sangat mungkin dianggap oleh orang lain sebagai contoh dari “manajemen yang efektif”. Kenyataannya adalah bahwa manajemen yang efektif tidak mesti bersifat politis, meskipun dalam beberapa kasus mungkin saja demikian. Justru titik tolak seseorang inilah yang menentukan apa yang ia kelompokkan sebagai politik organisasi. Perhatikan label-label berikut yang dipakai untuk mendeskripsikan fenomena yang sama. Label-label ini menunjukkan bahwa politik, seperti halnya keindahan, bergantung dari siapa yang memandangnya.

Label “politis”		Label “Manajemen yang Efektif”
1. Menyalahkan orang lain	vs	Membenahi tanggung jawab
2. “Menjilat”	vs	Mengembangkan hubungan kerja
3. Memuji-muji	vs	Memperlihatkan loyalitas
4. Melempar tanggung jawab	vs	Mendelegasikan wewenang
5. Menutupi kekurangan	vs	Mendokumentasikan keputusan
6. Menciptakan konflik	vs	Mendorong perubahan dan inovasi
7. Membentuk koalisi	vs	Memfasilitasi kerja tim
8. Melaporkan kesalahan	vs	Meningkatkan efisiensi
9. Membuat skema	vs	Membuat rencana ke depan
10. Melampaui batas	vs	Kompeten dan cakap
11. Ambisius	vs	Selalu berpikiran ke karier
12. Oportunistis	vs	Cerdik
13. Licik	vs	Berpikiran praktis
14. Arogan	vs	Percaya diri
15. Perfeksionis	vs	Memerhatikan detail-detail

Sumber: Berdasarkan T.C. Krell, M.E. Mendenhall, dan J. Sendry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics,” makalah disajikan di Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA April 1987.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Ketika organisasi melakukan perampingan untuk meningkatkan efisiensi, pengurangan sumber daya harus dilakukan. Terancam kehilangan sumber daya, orang bisa terlibat dalam tindakan politik untuk mengamankan apa yang mereka miliki. Tetapi perubahan apa pun, khususnya yang mengimplikasikan realokasi sumber daya dalam organisasi secara signifikan, berkemungkinan merangsang timbulnya konflik dan meningkatkan politisasi.

Keputusan promosi senantiasa ditengarai sebagai salah satu tindakan paling politis dalam organisasi. Peluang promosi atau kemajuan mendorong orang untuk bersaing mendapatkan sumber daya yang terbatas dan mencoba secara positif memengaruhi hasil keputusan.

Semakin kecil kepercayaan yang ada dalam organisasi, semakin tinggi tingkat perilaku politik dan semakin mungkin perilaku politik itu akan tidak sah. Karenanya, tingkat kepercayaan yang tinggi secara umum akan menekan tingkat perilaku politik dan secara khusus akan menghambat tindakan politik yang tidak sah.

Ambiguitas peran berarti bahwa perilaku yang ditentukan untuk karyawan tidak jelas. Karena itu, batas-batas cakupan dan fungsi tindakan politik seorang karyawan lebih sedikit. Karena kegiatan politik didefinisikan sebagai kegiatan yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang, semakin besar ambiguitas peran semakin banyak seseorang dapat terlibat dalam kegiatan politik dengan peluang kegiatan itu terlihat kecil.

Praktik evaluasi kinerja masih jauh dari sempurna. Semakin banyak organisasi yang menggunakan kriteria subjektif dalam penilaian, menekankan ukuran hasil yang sifatnya tunggal, atau memakan waktu yang lama antara suatu tindakan dan pemberian penghargaan atasnya, semakin besar pula kemungkinan seorang karyawan lari dan menjalankan politisasi. Kriteria kinerja yang subjektif menciptakan ambiguitas. Penggunaan ukuran hasil tunggal mendorong individu-individu untuk melakukan apa pun yang diperlukan agar “tampak bagus” menurut ukuran tersebut, tetapi sering dengan mengurbankan kinerja yang baik pada bagian-bagian pekerjaan lain yang penting yang tidak turut dinilai. Lamanya waktu antara sebuah tindakan dan pemberian penghargaan atasnya juga merupakan faktor yang relevan. Semakin panjang waktu tersebut, semakin sulit bagi karyawan itu untuk dimintai pertanggungjawabannya atas perilaku politiknya.

Bila kultur sebuah organisasi semakin menekankan pendekatan *zero-sum* atau menang-kalah dalam kebijakan alokasi imbalannya, karyawan akan semakin termotivasi untuk melibatkan diri dalam politisasi. Pendekatan *zero-sum* menganggap “kue” imbalan sebagai harga mati sehingga keuntungan apa pun yang didapat satu orang atau kelompok harus diperoleh dengan mengurbankan orang atau kelompok lain. Jika saya menang, Anda harus kalah! Jika kenaikan tahunan sebesar 15.000 dolar harus dibagikan kepada lima orang karyawan, karyawan mana pun yang memperoleh lebih dari 3.000 dolar akan mengambil



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

melemahkan mereka. Orang-orang yang senantiasa mengandalkan sikap defensif mendapati bahwa, pada akhirnya, inilah satu-satunya cara yang mereka ketahui bagaimana harus bersikap. Pada titik tersebut, mereka kehilangan kepercayaan dan dukungan dari rekan sejawat, atasan, karyawan, dan klien mereka.

Apakah kesimpulan-kesimpulan mengenai respons terhadap politik ini berlaku secara global? Bisakah kita berharap bahwa para karyawan di Israel, misalnya, akan merespons politik dengan cara yang sama dengan para karyawan di AS? Hampir semua kesimpulan mengenai reaksi karyawan terhadap politik didasarkan atas studi-studi yang dilakukan di Amerika Utara. Studi dalam jumlah kecil yang mencantumkan negara-negara lain itu memunculkan beberapa modifikasi minor.⁵⁷ Bangsa Israel dan Inggris, misalnya, tampaknya secara umum

Tampilan 14-6 Perilaku-perilaku Defensif

Menghindari aksi

Terlalu tunduk pada aturan. Secara ketat menafsirkan tanggung jawab Anda dengan mengatakan seperti, "Aturan dengan jelas menyatakan ..." atau "Beginilah kita selalu melakukannya."

Melempar tanggung jawab. Mengalihkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas atau keputusan kepada orang lain.

Membisu. Menghindari tugas yang tidak diinginkan dengan pura-pura tidak tahu atau tidak mampu.

Mengulur-ulur waktu. Memperlama suatu tugas sehingga kelihatan sibuk—misalnya, mengerjakan tugas yang harusnya bisa diselesaikan dua minggu menjadi empat bulan.

Menipu. Bersikap mendukung di depan umum padahal secara pribadi hanya berbuat sedikit atau tidak berbuat sama sekali.

Menghindari dipersalahkan

Memoles. Inilah istilah yang halus untuk menunjuk pada upaya "menutupi kelemahan Anda". Di sini, yang dilakukan adalah secara cermat dan saksama mendokumentasikan aktivitas yang memproyeksikan citra kompetensi dan ketelitian.

Bermain aman. Menghindari situasi-situasi yang bisa menunjukkan kelemahan. Cara ini termasuk mengambil proyek-proyek dengan kemungkinan berhasil tinggi saja, meminta keputusan-keputusan berisiko yang disetujui atasan, membatasi ungkapan penilaian, dan mengambil posisi netral dalam konflik.

Membenarkan. Menyusun penjelasan-penjelasan yang mengurangi tanggung jawab seseorang atas suatu hasil negatif dan/atau memaafkan untuk menunjukkan penyesalan.

Mencari kambing hitam. Menyalahkan hasil negatif pada faktor-faktor eksternal yang tidak selayaknya dipersalahkan.

Misrepresentasi (tidak menampilkan yang sebenarnya). Manipulasi informasi dengan distorsi, menambah-nambah biar bagus, penipuan, presentasi selektif, atau pembingungan.

Mengindari Perubahan

Pencegahan. Mencoba mencegah terjadinya perubahan yang dirasa mengancam.

Perlindungan diri. Bertindak dengan berbagai cara untuk melindungi kepentingan pribadi seseorang selama masa perubahan dengan menjaga informasi atau sumber-sumber daya lainnya.

perilaku defensif Perilaku reaktif dan protektif untuk menghindari aksi, dipersalahkan, atau perubahan.

pengaturan kesan Proses yang dengannya individu-individu berupaya mengendalikan kesan yang dibetuk orang lain terhadap diri mereka.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

yang menjilat para penyelia mendapatkan evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Namun, promosi diri tampaknya bisa menjadi bumerang—mereka yang benar-benar mempromosikan diri tampaknya menerima evaluasi kinerja yang *lebih rendah*.⁷³

Apa yang menjelaskan hasil-hasil ini? Jika Anda memikirkannya, hasil-hasil tersebut masuk akal. Menjilat selalu berhasil karena setiap orang senang diperlakukan dengan baik, baik itu pewawancara maupun penyelia. Namun, promosi diri mungkin hanya berhasil dalam wawancara dan gagal pada pekerjaan karena meskipun si pewawancara kurang tahu apakah Anda membesar-besarkan prestasi Anda, penyelia tahu karena adalah tugas ia untuk mengamati Anda. Jadi, jika Anda akan mempromosikan-diri, ingat bahwa apa yang berhasil dalam wawancara tidak selalu berhasil ketika Anda sudah bekerja.

Etika Berperilaku secara Politis

Kami menyimpulkan pembahasan kami mengenai politik dengan memberikan beberapa panduan etis untuk perilaku politik. Meskipun tidak ada cara pasti untuk membedakan proses berpolitik yang etis dan tidak etis, ada beberapa pertanyaan yang harus Anda pertimbangkan. Tanyakan pada diri Anda sendiri: apa gunanya berperilaku seperti itu? Terkadang kita terlibat dalam perilaku politik karena alasan kecil yang baik. Sebagai contoh, pemain Bisbol Liga Utama Al Martin mengklaim dirinya bermain di USC, padahal sebenarnya tidak pernah. Karena Martin bermain bisbol, bukan sepakbola, sedikit sekali yang bisa diperoleh dari kebohongannya. Kebohongan terang-terangan seperti ini bisa menjadi contoh yang agak ekstrem dari pengaturan kesan, tetapi banyak di antara kita telah mendistorsi informasi menjadi sebuah kesan yang menyenangkan. Intinya adalah bahwa sebelum kita berbuat demikian, satu hal yang harus diingat adalah apakah hal itu benar-benar sepadan dengan risikonya. Pertanyaan lain yang harus diajukan adalah sebuah pertanyaan etis—bagaimana manfaat terlibat dalam perilaku politik mengimbangi segala bahaya (atau potensi bahaya) yang akan mengenai orang lain? Misalnya, memuji penampilan seorang penyelia untuk mencari nama mungkin jauh kurang membahayakan daripada merampas kepercayaan untuk sebuah proyek yang menjadi hak orang lain.

Pertanyaan terakhir yang perlu dijawab adalah apakah kegiatan politik selaras dengan standar kesetaraan dan keadilan. Terkadang sulit untuk menimbang biaya dan manfaat dari sebuah tindakan politik, tetapi keetisannya jelas. Kepala departemen yang membaguskan evaluasi kinerja terhadap seorang karyawan yang disukai dan menjelekkan evaluasi terhadap seorang karyawan yang tidak disukai—dan karena itu menggunakan evaluasi ini sebagai pembenaran untuk memberi karyawan pertama tadi kenaikan besar dan tidak memberi apa-apa kepada karyawan terakhir tadi—telah memperlakukan karyawan yang tidak disukai secara tidak adil.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Pertanyaan untuk Berpikir Kritis

1. Berdasarkan informasi yang disajikan dalam bab ini, apa yang akan Anda lakukan sebagai seorang lulusan baru dari perguruan tinggi yang memasuki dunia kerja untuk memaksimalkan kekuasaan Anda dan mempercepat kemajuan karier Anda?
2. “Politik pada dasarnya tidaklah buruk. Hal ini hanyalah cara untuk membuat segala sesuatu terlaksana di dalam organisasi.” Anda sepakat atau tidak? Jelaskan posisi Anda.
3. Anda seorang tenaga penjualan untuk sebuah perusahaan peranti lunak internasional. Setelah menjalani empat tahun yang luar biasa, penjualan di wilayah Anda turun 30 persen tahun ini. Uraikan tiga tanggapan defensif yang mungkin bisa Anda gunakan untuk mengurangi potensi akibat negatif dari penurunan penjualan ini.
4. “Pelecehan seksual tidak boleh ditoleransi di tempat kerja.” “Percintaan di tempat kerja adalah kejadian alami dalam organisasi.” Beri alasan untuk kedua pernyataan ini? Dapatkah keduanya diperdamaikan?
5. Teknik-teknik pengaturan kesan apa saja yang telah Anda gunakan? Apa implikasi etis yang ada, jika memang ada, dalam menggunakan pengaturan kesan?

Tugas Kelompok

MEMAHAMI DINAMIKA KEKUASAAN

1. *Membuat kelompok.* Masing-masing siswa harus menyerahkan uang satu dolar (atau nilai mata uang yang sama) kepada dosen dan para siswa selanjutnya dibagi menjadi tiga kelompok berdasarkan kriteria yang diberikan oleh dosen, ditugaskan ke tempat kerja, dan diperintahkan untuk membaca ketentuan dan tugas-tugas berikut ini. Uang tersebut dibagi menjadi tiga: dua pertiga untuk kelompok atas, sepertiga untuk kelompok menengah, dan kelompok paling bawah tidak mendapatkan apa-apa.
2. *Jalankan latihan.* Kelompok-kelompok tersebut pergi ke tempat kerja yang telah ditentukan dan memiliki waktu 30 menit untuk menyelesaikan tugas mereka.

Ketentuan

- (a) Anggota-anggota kelompok atas bebas memasuki ruang salah satu dari kelompok-kelompok lain dan menyampaikan apa

pun yang mereka inginkan, kapan pun mereka inginkan. Anggota-anggota kelompok menengah bisa masuk ke ruang kelompok yang lebih rendah ketika mereka menginginkan tetapi harus minta izin untuk masuk ke ruang kelompok atas (kelompok atas bisa menolaknya). Anggota-anggota kelompok bawah tidak boleh mengganggu kelompok atas dengan cara apa pun kecuali jika diundang secara khusus oleh kelompok atas. Kelompok bawah memiliki hak untuk mengetuk pintu kelompok menengah dan meminta izin untuk berkomunikasi dengan mereka (yang juga dapat ditolak).

- (b) Anggota-anggota kelompok atas memiliki wewenang untuk melakukan perubahan apa pun dalam ketentuan yang mereka inginkan, kapan pun, dengan atau tanpa pemberitahuan.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

ini serta memberikan panduan untuk membantu Anda memahami bagaimana konflik berkembang. Akan kami sajikan pula sebuah topik yang terkait erat dengan konflik, yaitu negosiasi. Tetapi, terlebih dulu mari kita perjelas apa yang dimaksud dengan konflik.

Definisi Konflik

Terdapat banyak definisi konflik.² Meskipun makna yang diperoleh definisi itu berbeda-beda, beberapa tema umum mendasari sebagian besar dari definisi tersebut. Konflik harus dirasakan oleh pihak-pihak yang terlibat; apakah konflik itu ada atau tidak ada merupakan persoalan persepsi. Jika tidak ada yang menyadari adanya konflik, secara umum lalu disepakati konflik tidak ada. Kesamaan lain dari definisi-definisi tersebut adalah adanya pertentangan atau ketidakselarasan dan bentuk-bentuk interaksi.³ Beberapa faktor ini menjadi kondisi yang merupakan titik awal proses konflik.

konflik
Sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama.

Jadi, kita dapat mendefinisikan **konflik** (*conflict*) sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, atau akan memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama.⁴ Definisi ini sengaja dibuat luas. Hal ini menggambarkan satu titik dalam kegiatan yang sedang berlangsung ketika sebuah interaksi “berubah” menjadi suatu konflik antarpihak. Definisi ini mencakup beragam konflik yang orang alami dalam organisasi—ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Terakhir, definisi kami cukup fleksibel untuk mencakup beragam tingkatan konflik—dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat.

Perkembangan Pemikiran tentang Konflik

Sangat beralasan untuk mengatakan bahwa telah terjadi “konflik” mengenai peran konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu aliran pemikiran berpendapat bahwa konflik harus dihindari—konflik menunjukkan adanya sesuatu yang tidak berfungsi dalam kelompok. Kami menyebut pemikiran ini pandangan *tradisional*. Aliran pemikiran lainnya, pandangan *hubungan manusia*, berpendapat bahwa konflik adalah akibat alamiah dan tak terhindarkan dalam kelompok mana pun dan bahwa konflik tidak mesti atau tidak selalu jahat, tetapi justru memendam potensi untuk menjadi daya positif dalam mendorong kinerja kelompok. Perspektif ketiga, dan terbaru, tidak hanya menyatakan bahwa konflik dapat menjadi daya positif dalam sebuah kelompok tetapi juga secara eksplisit berpendapat bahwa beberapa konflik *mutlak diperlukan* oleh



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Mitos atau Ilmu Pengetahuan?



"Sumber dari Sebagian Besar Konflik adalah Kurangnya Komunikasi"

Pernyataan ini kiranya tidak benar. Mitos yang populer dalam organisasi adalah bahwa komunikasi yang buruk merupakan sumber utama konflik. Dan, tentu saja masalah-masalah dalam proses komunikasi memang dapat menghambat kerja sama, memunculkan kesalahpahaman, dan menciptakan konflik. Tetapi, sebuah tinjauan literatur menunjukkan bahwa di dalam organisasi, faktor-faktor struktural dan perbedaan-perbedaan nilai individu barangkali merupakan sumber konflik yang lebih besar.⁹

Konflik di dalam organisasi sering kali disebabkan oleh faktor struktural. Misalnya, dalam bisnis pembuatan film bioskop, konflik antara sutradara dan produser sering disebabkan oleh tujuan yang berbeda. Sutradara ingin menciptakan film yang artistik, tanpa memerhatikan faktor biaya. Produser ingin membuat film yang secara finansial menguntungkan dengan meminimalkan biaya. Ketika dua atau lebih orang harus bekerja bersama, tetapi mengejar tujuan yang berbeda, timbullah konflik. Demikian pula, bertambah

besarnya organisasi, rutinisasi, spesialisasi pekerjaan, dan sistem imbalan *zero-sum*, merupakan contoh faktor struktural yang dapat memicu konflik.

Banyak konflik yang diyakini disebabkan oleh buruknya komunikasi, setelah diperiksa lebih cermat, ternyata dipicu oleh perbedaan nilai. Ketika para manajer salah memperlakukan sebuah konflik berbasis nilai sebagai suatu masalah komunikasi, konflik tersebut jarang bisa diselesaikan. Meningkatnya upaya-upaya komunikasi bisa membuat perbedaan mengkristal dan menguat. "Sebelum percakapan ini, saya pikir Anda *mungkin* adalah seorang yang berpikiran tertutup. Kini saya *tahu* Anda yang sebenarnya!"

Kurangnya komunikasi *dapat* menjadi sumber konflik. Tetapi, para manajer terlebih dahulu harus memerhatikan penjelasan-penjelasan struktural atau yang berbasis nilai karena penjelasan-penjelasan tersebut lebih dapat diterima dalam organisasi.

Bukti memperlihatkan bahwa kesulitan semantik muncul sebagai akibat dari perbedaan dalam pelatihan, persepsi selektif, dan informasi yang tidak memadai mengenai orang lain. Penelitian lebih jauh telah memperlihatkan temuan yang mengejutkan: Potensi konflik meningkat ketika terjadi terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi. Jelas, meningkatnya komunikasi menjadi fungsional sampai pada suatu titik, dan di atasnya dengan terlalu banyak komunikasi, meningkat pula potensi konflik. Terlalu banyak dan juga terlalu sedikit komunikasi dapat menjadi dasar bagi timbulnya konflik.

Lebih jauh, saluran yang dipilih untuk komunikasi bisa memengaruhi tingkat potensi pertentangan. Proses penyaringan atau filterisasi yang terjadi ketika informasi disampaikan di antara para anggota dan penyimpangan komunikasi atau distorsi dari saluran-saluran formal atau yang dibangun sebelumnya juga membuka keran peluang munculnya konflik.

Struktur. Charlotte dan Teri bekerja di Portland Furniture Mart—sebuah peritel mebel yang sering kali menawarkan diskon besar-besaran. Charlotte adalah wiraniaga lapangan; Teri manajer kredit perusahaan. Kedua perempuan tersebut telah saling mengenal selama bertahun-tahun dan memiliki banyak kesamaan—



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

karena salah satu pihak salah dalam memahami maksud pihak lain. Selain itu, biasanya ada perbedaan yang besar antara maksud dan perilaku, sehingga perilaku tidak selalu mencerminkan secara akurat maksud seseorang.

Tampilan 15-2 menggambarkan upaya salah seorang pengarang untuk mengidentifikasi maksud utama penanganan konflik. Dengan menggunakan dua dimensi—*sifat kooperatif* (kadar sampai mana salah satu pihak berupaya memuaskan kepentingan pihak lain) dan *sifat tegas* (kadar sampai mana salah satu pihak berupaya memperjuangkan kepentingannya sendiri)—lima maksud penanganan konflik berhasil diidentifikasi: *bersaing* (tegas dan tidak kooperatif), *bekerja sama* (tegas dan kooperatif), *menghindar* (tidak tegas dan tidak kooperatif), *akomodatif* (tidak tegas dan kooperatif), dan *kompromis* (tengah-tengah antara tegas dan kooperatif).²⁰

bersaing
Hasrat untuk memuaskan kepentingan pribadi seseorang tanpa memedulikan dampaknya terhadap orang lain yang berkonflik dengannya.

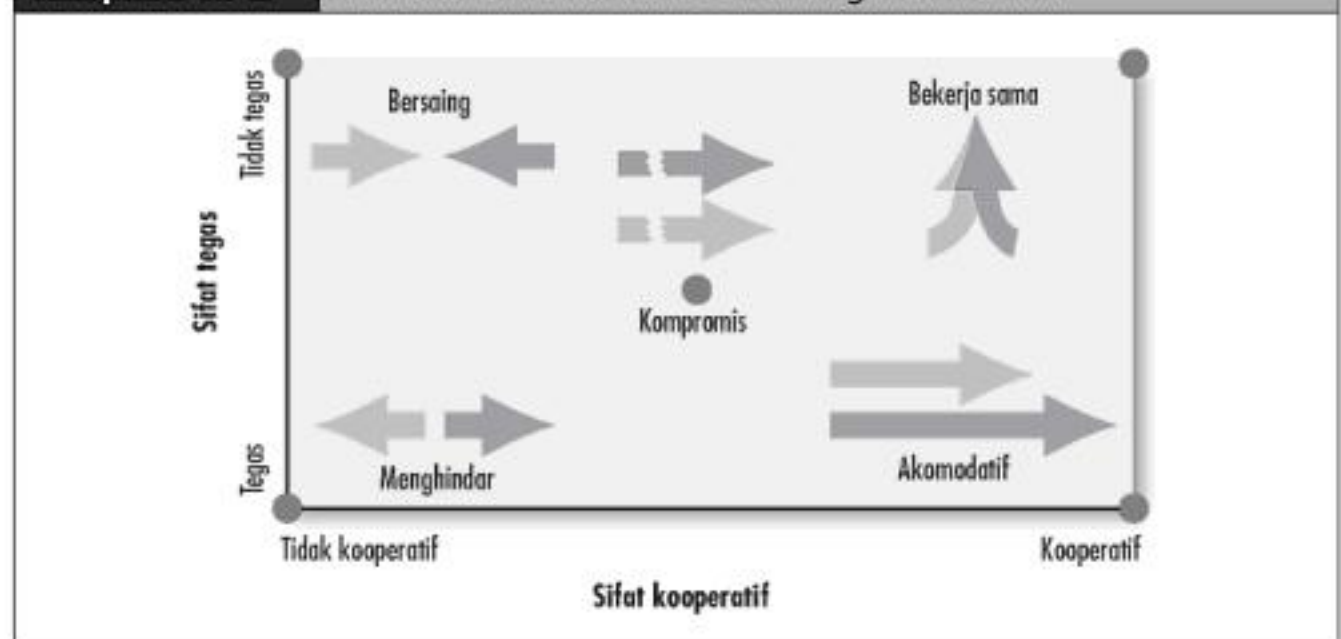
Bersaing. Ketika seseorang berusaha memperjuangkan kepentingannya sendiri, tanpa memedulikan dampaknya atas pihak lain yang berkonflik, orang itu dapat kita katakan sedang **bersaing** (*competing*). Contoh dari perilaku ini mencakup maksud untuk mencapai tujuan Anda dengan mengurbankan tujuan orang lain, berupaya meyakinkan orang lain bahwa kesimpulan Anda benar dan kesimpulan ia salah, dan mencoba membuat orang lain dipersalahkan atas suatu masalah.

bekerja sama
Suatu situasi di mana pihak-pihak yang berkonflik ingin sepenuhnya memuaskan kepentingan kedua belah pihak.

Bekerja Sama. Ketika setiap pihak yang berkonflik berkeinginan untuk bersama-sama memperjuangkan kepentingan kedua belah pihak, dapat dikatakan mereka sedang bekerja sama dan mengupayakan hasil yang sama-sama menguntungkan. Dalam **bekerja sama** (*collaborating*), maksud para pihak adalah menyelesaikan masalah dengan memperjelas perbedaan ketimbang mengakomodasi berbagai sudut pandang. Contohnya adalah upaya untuk mencari solusi menang-

Tampilan 15-2

Dimensi-dimensi Maksud Penanganan Konflik



Sumber: K. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," dalam M. D. Dunnette dan L. M. Hough (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edisi ke-2 vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), hal. 668. Atas izin.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

konsekuensi ini bisa bersifat fungsional, dalam arti konflik tersebut menghasilkan perbaikan kinerja kelompok, atau juga bisa bersifat disfungsional karena justru menghambat kinerja kelompok.

Akibat Fungsional. Bagaimana konflik bisa menjadi suatu penggerak yang meningkatkan kinerja kelompok? Sulit untuk membayangkan situasi di mana agresi terbuka dan kasar dapat bersifat fungsional. Tetapi, ada beberapa contoh kasus di mana tingkat konflik yang rendah atau sedang dapat meningkatkan efektivitas sebuah kelompok. Karena memang tidak mudah memikirkan contoh-contoh dari konflik yang bersifat konstruktif, mari kita perhatikan beberapa kasus berikut ini dan kemudian mengulas berbagai bukti dari penelitian. Perhatikan bahwa semua contoh ini berfokus pada konflik tugas dan konflik proses serta mencakup perbedaan dalam hubungan.

Konflik bersifat konstruktif ketika hal tersebut memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong minat dan keingintahuan di antara anggota-anggota kelompok, menyediakan media atau sarana untuk mengungkapkan masalah dan menurunkan ketegangan, serta menumbuhkan suasana yang mendorong evaluasi diri dan perubahan. Bukti-bukti menunjukkan bahwa konflik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dengan cara membuka segala hal, terutama yang tidak lazim atau yang dimiliki oleh kelompok minoritas, untuk dipertimbangkan dalam keputusan-keputusan penting.²³ Konflik merupakan antidot untuk diskusi kelompok. Konflik menutup kemungkinan kelompok menjadi pasif dan sekadar “menjadi lembaga stempel” berbagai keputusan yang didasarkan atas asumsi yang lemah, pertimbangan yang kurang memadai terhadap alternatif-alternatif yang relevan, atau kelemahan-kelemahan lain. Konflik menantang status quo dan, karena itu, mendorong diciptakan dan dikemukakannya ide-ide baru, mempromosikan peninjauan ulang atas tujuan dan kegiatan kelompok, serta meningkatkan kemampuan kelompok itu untuk menanggapi perubahan.

Untuk menemukan contoh dari sebuah perusahaan yang menderita karena mengalami terlalu sedikit konflik fungsional, Anda tidak harus berpaling jauh, cukup perhatikan perusahaan mobil raksasa, General Motors.²⁴ Banyak permasalahan GM, dari akhir tahun 1960-an hingga akhir 1990-an, dapat dilacak dikarenakan rendahnya tingkat konflik fungsional dalam perusahaan. Perusahaan tersebut merekrut dan mempromosikan individu-individu “yes-men”, yang tunduk patuh pada GM sampai-sampai tidak pernah mau sedikit pun mempertanyakan tindakan perusahaan. Para manajer, sebagian besarnya, homogen: pria kulit putih konservatif yang tumbuh besar di AS bagian Barat-tengah dan tidak menyukai ide perubahan—mereka lebih suka bernostalgia pada keberhasilan di waktu lampau daripada menyongsong beragam tantangan baru yang menghadang. Mereka begitu yakin dengan “iman” mereka bahwa apa yang telah berjalan pada waktu lalu akan terus berlaku pada masa mendatang.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

adalah apakah mereka mau dan siap mendengar sesuatu yang tidak ingin mereka dengar. Sesuatu tersebut mungkin membuat darah mereka mendidih atau harapan mereka runtuh, tetapi mereka tidak dapat memperlihatkankannya. Mereka harus belajar menerima sesuatu yang buruk tanpa menciptakan konfrontasi. Tidak ada pidato panjang dengan nada marah, sarkasme, mata yang membelalak, dan gemerutuk gigi. Alih-alih, para manajer harus dengan tenang mengajukan pertanyaan: “Bisakah Anda katakan lagi apa yang harus dilakukan?” “Apa yang, menurut Anda, harus kita lakukan?” Ungkapan tulus “Terima kasih telah menggugah perhatian saya” barangkali akan mengurangi kemungkinan para manajer itu akan terputus dari komunikasi serupa di masa mendatang.

Setelah mempertimbangkan konflik—sifatnya, sebab-sebabnya, dan konsekuensinya—kini kita beralih ke negosiasi. Negosiasi dan konflik terkait erat karena negosiasi sering menyelesaikan konflik.

Negosiasi

Negosiasi merasuki setiap interaksi dari hampir semua orang dalam kelompok dan organisasi. Ada yang jelas: Buruh melakukan tawar-menawar dengan manajemen. Ada yang tidak begitu jelas: Para manajer bernegosiasi dengan karyawan, rekan sejawat, dan atasan; wiraniaga bernegosiasi dengan pelanggan; agen pembelian bernegosiasi dengan pemasok. Dan, ada pula yang sangat sederhana: Seorang karyawan setuju menjawab telepon dari seorang koleganya

Keterampilan negosiasi sangat penting dalam hubungan pembeli-penjual. Di pasar keju di lapangan terbuka di Alkmaar, Belanda, ini, dua agen pembeli yang bekerja pada pembeli (buyer) makanan sedang mencicipi sampel keju Edam sebelum mereka menegosiasikan harga dengan penjual keju.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Ron lalu memberi tahu Erin bahwa ia harus berpikir lagi. Khawatir perusahaan akan melepaskan Ron ke pesaing, Erin memutuskan untuk memberi tahu Ron bahwa ia sedang dikejar waktu dan perlu segera mencapai kesepakatan dengannya atau akan menawarkan pekerjaan kepada calon lainnya. Apakah Anda berpikir Erin adalah seorang perunding yang cerdas? Ya. Mengapa? Para perunding yang menyampaikan tenggat waktu mempercepat konsesi dari lawan-rundingnya, yang memaksa mereka untuk mempertimbangkan kembali posisi mereka. Dan, meskipun para perunding tidak *menganggap* taktik ini berhasil, pada kenyataannya para perunding yang menyampaikan tenggat waktu lebih berhasil.³⁸

Tawar-Menawar Integratif. Seorang wiraniaga produsen pakaian olahraga perempuan baru saja mendapatkan pesanan senilai 15.000 dolar dari sebuah peritel kecil. Wiraniaga itu lalu menyerahkan pesanan tersebut ke departemen kredit di perusahaannya. Ia diberi tahu bahwa perusahaan tidak dapat menyetujui kredit kepada pelanggan itu karena catatan pembayarannya pada masa lalu tidak terlalu baik. Hari berikutnya, wiraniaga dan manajer kredit perusahaan itu bertemu untuk membahas masalah tersebut. Wiraniaga itu jelas tidak ingin kehilangan peluang. Demikian pula si manajer kredit, ia tidak ingin terjebak pada utang yang tak terbayar. Keduanya membahas pilihan-pilihan yang ada secara terbuka. Setelah banyak diskusi, mereka menyepakati satu solusi yang mawadahi kebutuhan mereka berdua: Manajer kredit mau menyetujui penjualan tersebut, asalkan pemilik toko pakaian bersedia memberikan jaminan bank bahwa mereka akan melakukan pembayaran ketika tagihan tidak dibayar dalam waktu 60 hari. Negosiasi antara bagian penjualan dan bagian kredit ini merupakan contoh dari **tawar-menawar integratif** (*integrative bargaining*). Berkebalikan dengan tawar-menawar distributif, tawar-menawar integratif dilakukan atas dasar asumsi bahwa ada satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan solusi menang-menang atau saling menguntungkan.

tawar-menawar integratif
Negosiasi yang mencari satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan solusi menang-menang atau saling menguntungkan.

Dalam hal lingkungan intraorganisasi, segala hal yang merupakan tawar-menawar integratif yang setara lebih dipilih daripada tawar-menawar distributif. Mengapa? Karena tawar-menawar integratif menjaga hubungan jangka panjang. Tawar-menawar integratif mengikat para perunding sekaligus memungkinkan mereka untuk meninggalkan meja perundingan dengan perasaan bahwa mereka telah mencapai kemenangan. Sebaliknya, tawar-menawar distributif meninggalkan salah satu pihak sebagai pecundang. Tawar-menawar distributif cenderung membangun kebencian dan memperdalam perpecahan ketika orang harus bekerja bersama lagi di masa depan.

Lalu, mengapa kita tidak melihat lebih banyak tawar-menawar integratif dalam organisasi? Jawabannya terletak pada syarat-syarat yang dibutuhkan agar negosiasi semacam ini berjalan. Syarat-syarat tersebut meliputi pihak-pihak yang terbuka pada informasi dan jujur dengan kepentingan mereka, kepekaan kedua



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Penutupan dan Implementasi. Tahap akhir dalam proses negosiasi adalah memformalkan kesepakatan yang telah dibuat serta menyusun prosedur yang diperlukan untuk implementasi dan pengawasan pelaksanaan. Untuk negosiasi-negosiasi besar—yang mencakup segala sesuatu dari negosiasi buruh-manajemen sampai tawar-menawar ketentuan sewa-beli untuk pembelian real estat sampai negosiasi penawaran kerja untuk posisi manajemen senior—tahap ini mensyaratkan kesepakatan mengenai hal-hal spesifik dalam kontrak formal. Namun pada kebanyakan kasus, penutupan proses negosiasi tidak lebih formal dari sekadar berjabat tangan.

Isu-isu dalam Negosiasi

Kita akan menutup pembahasan mengenai negosiasi ini dengan meninjau empat isu kontemporer dalam negosiasi: peran suasana hati dan sifat-sifat kepribadian, perbedaan gender dalam bernegosiasi, efek perbedaan kultur terhadap gaya bernegosiasi, dan pemakaian pihak ketiga untuk membantu menyelesaikan perbedaan.

Peran Suasana Hati dan Sifat Kepribadian dalam Negosiasi. Anda tentu tidak terkejut mengetahui bahwa suasana hati penting dalam negosiasi. Para perunding yang suasana hatinya positif memperoleh hasil yang lebih baik daripada mereka yang suasana hatinya biasa-biasa saja. Mengapa? Para perunding yang ceria atau gembira cenderung lebih memercayai pihak lain dan, dengan demikian, mencapai lebih banyak penyelesaian yang saling menguntungkan.⁴⁶ Kita asumsikan saja Carlos, seorang manajer, sebagai perunding yang sangat efektif. Salah satu hal yang membuat Carlos jadi seorang perunding ulung adalah karena ia membuka perundingan dengan mencoba menempatkan lawannya dalam suasana hati yang baik—ia berkelakar, memberikan sesuatu yang menyegarkan, atau menekankan sisi positif dari apa yang hendak dipertaruhkan. Teknik ini membuat lawannya mengajukan penawaran secara lebih integratif karena mereka menyampaikan prioritas mereka, lebih akurat dalam mempersepsi kepentingan pihak lain, dan juga berpikir secara lebih kreatif.

Bagaimana dengan kepribadian? Dapatkah Anda memprediksi taktik bernegosiasi lawan jika Anda mengetahui sesuatu tentang kepribadiannya? Rasanya, dengan mudah kita akan tergoda untuk menjawab, “Ya”, terhadap pertanyaan ini. Misalnya, mungkin akan berasumsi bahwa orang yang berani mengambil risiko tinggi merupakan penawar yang lebih agresif dan sedikit membuat konsesi. Yang mengejutkan, bukti tidak selalu mendukung intuisi seperti ini.⁴⁷

Hasil penilaian terhadap hubungan kepribadian-negosiasi menunjukkan bahwa sifat-sifat kepribadian tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap proses tawar-menawar ataupun hasil negosiasi. Namun, penelitian



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 15-9**Mengapa Para Manajer Amerika Kesulitan dalam Negosiasi Lintas Kultur**

- Orang Italia, Jerman, dan Prancis tidak membanjiri para eksekutif dengan pujian sebelum mereka melancarkan kritik. Orang Amerika sebaliknya, dan, menurut banyak bangsa Eropa, hal ini tampak seperti manipulasi.
- Orang Israel, yang terbiasa dengan rapat yang cepat, tidak sabar dengan basa-basi orang Amerika.
- Para eksekutif Inggris sering mengeluh karena mitra AS mereka terlalu banyak mengobrol.
- Para eksekutif India terbiasa saling menginterupsi. Apabila orang Amerika mendengarkan tanpa meminta klarifikasi atau mengajukan pertanyaan, orang India bisa beranggapan bahwa orang Amerika itu tidak memerhatikan.
- Orang Amerika terkenal sering mencampuradukkan kehidupan bisnis dan pribadi. Mereka berpikir bukan masalah apa-apa, misalnya, bila mereka mengajukan pertanyaan kepada seorang kolega seperti, "Bagaimana akhir pekan Anda?" Dalam banyak kultur, pertanyaan semacam ini dipandang mengganggu karena kehidupan bisnis dan pribadi sepenuhnya terpisah.

Sumber: Diadaptasi dari L. Khosla, "You Say Tomato," *Forbes*, 21 Mei 2001, hal. 36.

argumen lawan dengan perasaan subjektif. Mereka membuat konsesi sepanjang proses tawar-menawar dan hampir selalu membalas konsesi lawan. Orang Arab memperlakukan tenggat waktu dengan sangat santai. Orang Rusia mendasarkan argumen mereka pada standar yang tegas. Mereka membuat sedikit, bila ada, konsesi. Konsesi apa pun yang ditawarkan oleh lawan dipandang sebagai suatu kelemahan dan hampir tidak pernah dibalas. Terakhir, orang Rusia cenderung mengabaikan tenggat waktu.

Studi kedua mengamati taktik negosiasi verbal dan nonverbal yang ditampilkan oleh orang-orang Amerika Utara, Jepang, dan Brasil selama sesi perundingan berdurasi setengah jam.⁶¹ Beberapa perbedaan yang ada sangat menarik. Misalnya, orang Brasil rata-rata mengatakan "Tidak" 83 kali, dibanding 5 kali orang Jepang dan 9 kali orang Amerika Utara. Orang Jepang menampilkan sikap diam selama lebih dari 10 detik selama lebih dari lima periode dalam satu sesi perundingan 30 menit. Untuk periode yang sama, orang Amerika Utara rata-rata 3,5 kali; orang Brasil tidak sama sekali. Orang Jepang dan Amerika Utara menginterupsi lawan mereka dengan frekuensi yang kurang lebih sama, tetapi orang Brasil menginterupsi 2,5 sampai 3 kali lebih sering dibanding orang Amerika Utara dan Jepang. Terakhir, orang Jepang dan Amerika Utara tidak punya kontak fisik dengan lawan mereka selama negosiasi kecuali untuk berjabat tangan, tetapi orang Brasil saling menyentuh hampir lima kali setiap setengah jam.

Kini setelah Anda mengerti lebih banyak tentang beragam jenis strategi tawar-menawar, proses negosiasi secara umum, dan isu-isu kontemporer dalam negosiasi, apakah, menurut Anda, Anda dapat bernegosiasi dengan semua yang Anda kenal?



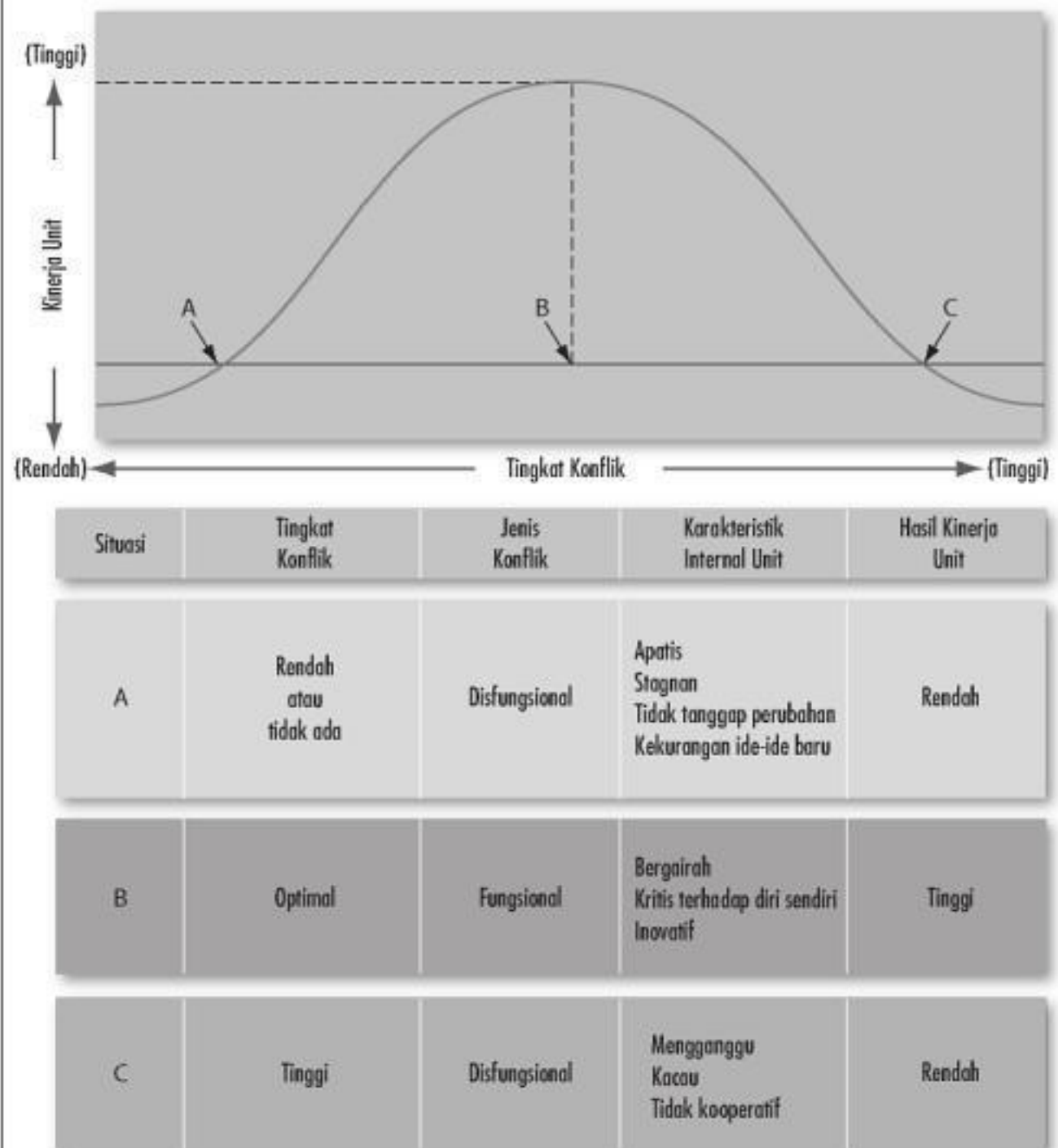
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 15-10 Konflik dan Kinerja Unit

Tingkat konflik yang terlalu rendah atau terlalu tinggi dapat menghambat keefektifan sebuah kelompok atau organisasi, sehingga menyebabkan turunnya tingkat kepuasan anggota, naiknya tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan (*turnover*), dan, pada akhirnya, anjloknya produktivitas. Namun, ketika konflik berada pada tingkat optimal, rasa puas diri dan apati harus diminimalkan, motivasi harus didongkrak melalui penciptaan lingkungan yang menantang dan kritis dengan vitalitas yang menjadikan pekerjaan menarik, serta harus ada sejumlah tingkat perputaran karyawan yang diperlukan untuk menghindarkan organisasi dari ketidaksesuaian dan anggota yang berkinerja buruk.

Nasihat apa yang dapat kita berikan kepada para manajer yang menghadapi konflik berlebihan dan perlu menurunkannya? Jangan mengandaikan ada satu cara penanganan konflik yang selalu berhasil! Anda harus memilih cara yang



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Gaji di departemen itu sangat bervariasi. Alex, misalnya, punya gaji pokok 76.000 dolar ditambah hak mendapatkan bonus yang jumlahnya 7.000 sampai 12.000 dolar setahun. Rentang gaji kesebelas anggota departemen itu adalah 38.4000 sampai 66.350 dolar. Yang bergaji terendah adalah seorang karyawan baru lulusan sarjana fisika. Dua orang yang Alex beri peringkat di atas Lisa memperoleh gaji pokok 59.200 dolar dan 66.350 dolar. Keduanya berusia 27 tahun dan sudah bekerja di Nike masing-masing selama tiga dan empat tahun. Nilai tengahan gaji di departemen Alex adalah 54.960 dolar.

Peran Alex

Anda ingin memberi Lisa kenaikan gaji yang besar. Meskipun masih muda, ia telah terbukti luar biasa bagi departemen itu. Anda tidak ingin kehilangan. Yang lebih penting, ia tahu secara umum apa yang diperoleh orang lain di departemen itu dan ia berpikir ia dibayar terlalu rendah. Perusahaan biasanya memberikan kenaikan untuk satu tahun lima persen, meskipun 10 persen bukan tidak biasa dan kenaikan 20 sampai 30 persen terkadang dapat disetujui. Anda ingin Lisa mendapatkan kenaikan sebesar yang disetujui oleh C.J.

Peran C.J.

Semua penyelia Anda biasanya mencoba menekan Anda demi mendapatkan uang sebanyak mereka mampu bagi orang-orang mereka. Anda

memahami hal ini karena Anda melakukan hal yang sama ketika Anda menjadi penyelia, tetapi atasan Anda ingin membatasi biaya. Ia ingin Anda mempertahankan kenaikan bagi karyawan baru secara umum dalam kisaran lima sampai delapan persen. Sebenarnya, ia telah mengirimkan sebuah memo kepada semua manajer dan penyelia tentang hal ini. Ia juga mengatakan bahwa para manajer akan dievaluasi kemampuan mereka dalam mempertahankan kendali anggaran. Namun, atasan Anda juga peduli dengan keadilan dan membayar orang sesuai dengan nilai mereka. Anda merasa yakin bahwa ia akan mendukung segala rekomendasi gaji yang Anda buat, sepanjang dapat dibenarkan. Tujuan Anda, selaras dengan pengurangan biaya, adalah menjaga kenaikan gaji serendah mungkin.

Negosiasi

Alex punya agenda pertemuan dengan C.J. untuk membahas penilaian kinerja Lisa dan penyesuaian gajinya. Gunakan beberapa menit untuk mempertimbangkan fakta-fakta dalam latihan ini dan untuk menyiapkan strategi. Kemudian Anda punya waktu sampai 15 menit untuk menjalankan negosiasi Anda. Bilamana negosiasi Anda selesai, kelas akan membandingkan berbagai strategi yang digunakan dan hasil-hasilnya.

Dilema Etika

TIDAK ETISKAH BERBOHONG DAN MENIPU DALAM NEGOSIASI?

Di Bab 11, kita telah membahas kebohongan dalam konteks komunikasi. Di sini, kita akan kembali ke topik kebohongan tetapi secara lebih spesifik karena berkaitan dengan negosiasi. Menurut kami, isu ini penting karena, bagi banyak

orang, berbohong itu tidak diperbolehkan ketika melakukan perundingan.

Diyakini luas bahwa seluruh gagasan tentang negosiasi dibangun di atas pasir hisap etika: Agar berhasil, Anda harus berbohong.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Mereorganisasi Departemen Olahraga Vanderbilt University

Hampir tak pernah satu bulan berlalu tanpa munculnya skandal olahraga di salah satu kampus yang bersaing dalam pentas olahraga papan atas. Sebagai contoh, beberapa departemen olahraga mengakui telah memalsukan transkrip nilai para atlet untuk membantu mereka memperoleh gelar atau untuk menjaga reputasi; para pelatih dituduh telah melakukan penyimpangan dalam proses rekrutmen; atau alumni kedapatan memberikan mobil dan uang yang sifatnya tidak sah bagi para atlet. Para pengkritik berpendapat bahwa program sepakbola dan bola basket di universitas-universitas besar sudah tak terkendali dan bahwa status khusus dan istimewa yang diberikan pada program-program tim olahraga universitas menimbulkan kerentetan terhadap pelanggaran. Meskipun berbagai kritik ini telah muncul sejak beberapa dasawarsa lalu, tidak banyak perubahan yang dibuat untuk memperbaikinya. Mengapa? Ada sangat banyak uang dan prestise yang terlibat, dan para pengelola universitas tampaknya memang menutup mata agar sistem itu terus berjalan.

Satu perkecualian adalah Gordon Gee, rektor Vanderbilt University. Pada bulan September 2003, ia “menyatakan perang” terhadap kultur yang sudah mengakar kuat di departemen olahraga perguruan tinggi tersebut.¹ “Program olahraga di perguruan tinggi sudah terlalu lama dipisahkan dari misi utama universitas,” kata Gee. “Alhasil, kita telah menciptakan suatu kultur, baik di kampus maupun pada tataran nasional, yang terpisah dari mahasiswa, fakultas, dan konstituen-konstituen kita lainnya, di mana tanggung jawab ditanggalkan, potensi penyimpangan sangat besar dan kerugian—baik finansial maupun akademis—tak terbayangkan.” Gee kemudian mengumumkan suatu upaya reorganisasi besar-besaran di Vanderbilt yang meliputi dibubarkannya departemen olahraga. Meskipun Vanderbilt akan terus bermain dalam pertandingan-pertandingan antarperguruan tinggi dan





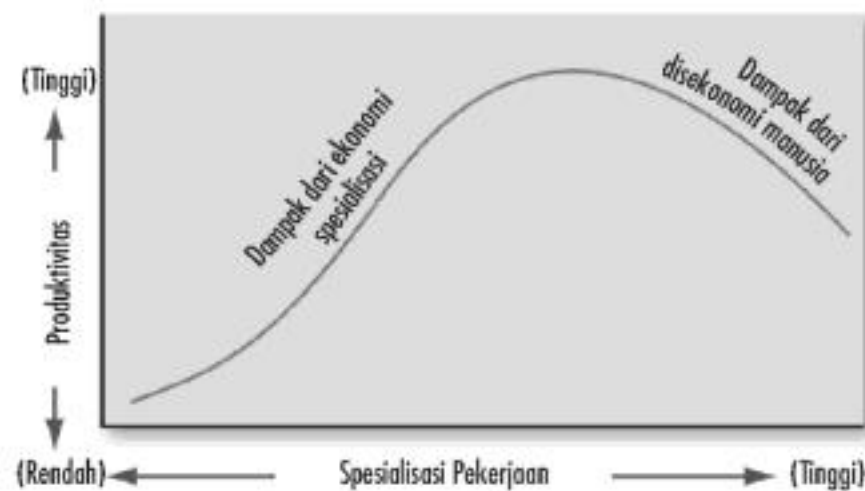
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 16-2**Manfaat dan Kerugian Ekonomis dari Spesialisasi Pekerjaan**

Dewasa ini, sebagian besar manajer memandang spesialisasi pekerjaan bukan sebagai hal yang usang, tetapi juga bukan sebagai suatu sumber peningkatan produktivitas yang tiada akhir. Para manajer itu mengetahui manfaat ekonomi yang disediakan spesialisasi di dalam jenis-jenis pekerjaan tertentu dan masalah-masalah yang timbul ketika hal tersebut dibawa terlalu jauh. Anda akan melihat, misalnya, tingkat spesialisasi pekerjaan yang tinggi yang diterapkan oleh McDonald's untuk membuat dan menjual hamburger dan kentang goreng secara efisien, dan oleh para spesialis kedokteran di kebanyakan organisasi layanan kesehatan. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan seperti Saturn Corporation memperoleh kesuksesan dari memperluas cakupan pekerjaan dan menurunkan tingkat spesialisasi.

Departementalisasi

Setelah memecah-mecah pekerjaan melalui spesialisasi, Anda perlu mengelompokkannya bersama sehingga tugas-tugas yang sama dapat dikoordinasi dalam satu basis. Dasar pengelompokan bersama pekerjaan ini disebut **departementalisasi** (*departmentalization*).

departementalisasi
Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama.

Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah berdasarkan *fungsi-fungsi* yang dijalankannya. Seorang manajer manufaktur bisa saja mengorganisasi sebuah pabrik dengan cara memisahkan para ahli teknik, akuntansi, manufaktur, personalia, dan persediaan ke dalam berbagai departemen yang lazim dikenal. Tentu saja, departementalisasi berdasarkan fungsi dapat digunakan di semua jenis organisasi. Hanya saja, fungsi tersebut dapat berubah guna mencerminkan tujuan dan aktivitas organisasi. Sebuah rumah sakit mungkin memiliki departemen yang dikhususkan untuk penelitian, perawatan pasien, pembukuan, dan sebagainya. Sebuah pewartalaba sepakbola profesional



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

kinerja karyawan memburuk karena para penyelia tidak lagi memiliki waktu untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan.

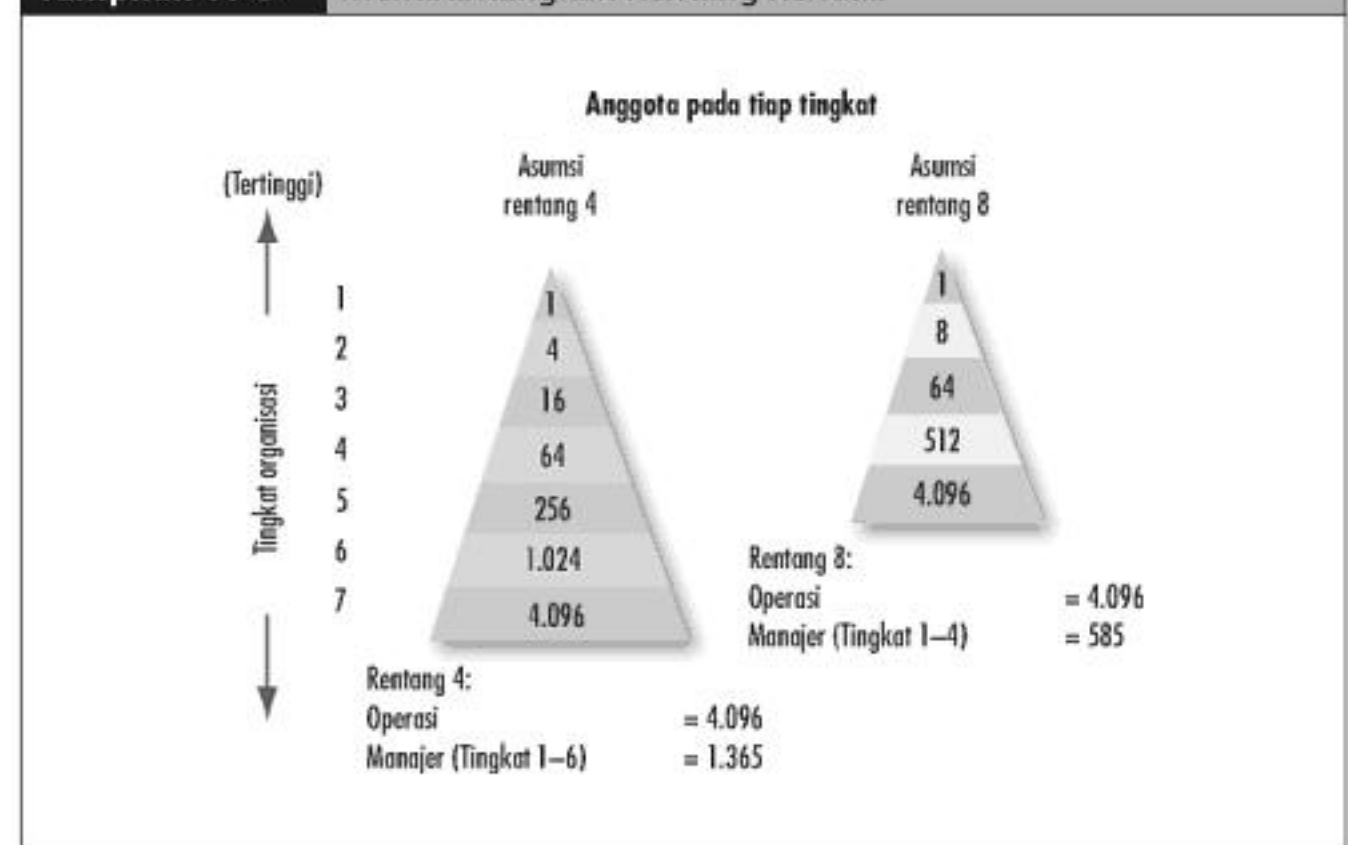
Rentang yang sempit atau kecil memiliki pengusungnya sendiri. Dengan membatasi rentang kendali pada lima atau enam karyawan, seorang manajer dapat mempertahankan kendalinya secara baik.⁴ Tetapi, rentang yang sempit memiliki tiga kelemahan. Pertama, sebagaimana disinggung sebelumnya, hal ini akan mahal karena memperbanyak tingkatan manajemen. Kedua, hal ini membuat komunikasi vertikal dalam organisasi lebih rumit. Tingkat hierarki tambahan tersebut memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung mengisolasi manajemen atas. Ketiga, rentang kendali yang sempit mendorong supervisi yang terlalu ketat sehingga menghambat otonomi karyawan.

Tren belakangan ini adalah ke arah rentang kendali yang lebih lebar.⁵ Hal ini selaras dengan upaya perusahaan saat ini untuk mengurangi biaya, memangkas *overhead*, mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dan memberdayakan karyawan. Namun, untuk memastikan bahwa kinerja tidak memburuk lantaran rentang yang lebih lebar ini, banyak organisasi lalu berinvestasi dalam bentuk pelatihan karyawan. Para manajer tahu bahwa mereka dapat lebih baik menangani rentang yang lebih lebar jika karyawan mengetahui pekerjaan mereka dengan baik atau dapat meminta bantuan kepada rekan kerja mereka ketika memiliki persoalan.

Sentralisasi dan Desentralisasi

Di beberapa organisasi, manajer puncak membuat semua keputusan. Manajer

Tampilan 16-3 Membandingkan Rentang Kendali





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Kantor Pos AS mengandalkan proses kerja terstandar untuk koordinasi dan pengendalian.

Para pekerja pos mengikuti aturan dan ketentuan formal dalam menjalankan tugas-tugas operasional rutin mereka. Birokrasi sistem pos memungkinkan karyawan menjalankan kegiatan terstandar secara sangat efisien. Misalnya, tukang-tukang sortir surat di Pusat Pemrosesan dan Distribusi San Francisco dapat memproses lebih dari 2,5 juta surat per hari pada saat sibuk di musim liburan Natal.



bicarakan?” tanya eksekutif pemasaran. “Tak ada yang terjadi di sini sampai kita *menjual* sesuatu!” Akhirnya, manajer pembukuan yang jengkel menanggapi, “Tidak jadi soal apa yang Anda hasilkan, desain, atau jual. Tak seorang pun yang tahu apa yang terjadi sampai kita *menghitung hasilnya!*” Percakapan ini menunjukkan fakta bahwa spesialisasi bisa menciptakan konflik-konflik subunit. Tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi.

Kelemahan besar lain dari birokrasi adalah sesuatu yang kita semua pernah alami suatu kali ketika harus berhadapan dengan mereka yang bekerja di organisasi-organisasi semacam ini: berlebihan dalam mengikuti aturan. Ketika ada kasus-kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah-masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

Struktur Matriks

struktur matriks
Sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk.

Pilihan desain organisasi lain yang populer adalah **struktur matriks** (*matrix structure*). Anda akan menemukan struktur ini digunakan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan.⁸ Pada hakikatnya, struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk.

Kekuatan departementalisasi fungsional terletak, misalnya, pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tiga orang dokter dan seorang wirausahawan peralatan medis membentuk sebuah organisasi virtual yang disebut "1747" guna melakukan percobaan klinis terhadap obat-obat yang telah disetujui oleh FDA, tetapi membutuhkan laporan tersendiri mengenai hasilnya. 1747 menggunakan e-mail dan Internet untuk mengoordinasi pemeriksaan pasien, pengiriman obat-obatan, dan tanggapan pasien. Organisasi ini tidak memiliki kantor dan hanya memiliki dua karyawan, sebagaimana diperlihatkan di sini, yang bekerja dari rumah atau di mobil mereka. Sebagai sebuah organisasi virtual, 1747 memberikan alternatif penghematan biaya bagi percobaan klinis tradisional tatap muka.



ada yang berjangka panjang—sebuah tim dibentuk untuk periode tertentu dan selanjutnya dibubarkan.

Ancle Hsu dan David Ji menjalankan sebuah organisasi virtual. Perusahaan mereka, Apex Digital yang bermarkas di California, adalah salah satu produsen pemutar DVD terbesar di dunia, meskipun perusahaan itu tidak memiliki pabrik ataupun mempekerjakan seorang teknisi. Mereka menyubkontrakkan segala sesuatu ke perusahaan-perusahaan di Cina. Dengan investasi minim, Apex telah tumbuh dari bukan apa-apa menjadi perusahaan dengan penjualan tahunan lebih dari 500 juta dolar hanya dalam waktu tiga tahun. Serupa dengannya, perusahaan produk makanan milik Paul Newman, Newman's Own, menjual makanan sekitar 190 juta dolar setiap tahun meskipun hanya mempekerjakan 18 orang. Ini dikarenakan perusahaan tersebut menyubkontrakkan hampir segala aktivitas mereka—manufaktur, pengadaan (*procurement*), pengiriman, dan pengendalian mutu.

Ketika memutuskan untuk menerapkan struktur virtual, organisasi-organisasi besar sering menyubkontrakkan kegiatan manufaktur. Cisco, misalnya, pada dasarnya adalah sebuah perusahaan penelitian dan pengembangan yang menggunakan pemasok dari luar dan pabrikan independen untuk merakit perangkat *Internet routers* yang dirancang oleh para teknisinya. National Steel Corp. menyubkontrakkan operasi ruang suratnya, dan Procter & Gamble menyubkontrakkan operasi teknologi informasinya kepada Hewlett-Packard.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

mereka. Terakhir, kami beranggapan bahwa *telecommuting* membuat batas-batas organisasi jadi kabur. Analisis sekuritas di Merrill Lynch yang melakukan pekerjaannya dari peternakannya di Montana atau perancang peranti lunak yang bekerja untuk sebuah perusahaan San Francisco tetapi melakukan pekerjaannya di Boulder, Colorado, hanyalah dua contoh dari jutaan pekerja yang sekarang melakukan pekerjaan mereka di luar batas-batas fisik tembok perusahaan.

Mengapa Struktur Berbeda-beda?

Pada bagian-bagian sebelumnya, telah dijelaskan beragam desain organisasi, mulai dari birokrasi yang sangat terstruktur dan terstandarisasi sampai organisasi nirbatas yang longgar dan nyaris tanpa bentuk. Desain-desain lain yang juga telah dibahas cenderung ada di antara kedua ekstrem ini.

Tampilan 16-8 merekonseptualisasi pembahasan sebelumnya dengan menyajikan dua model ekstrem dari desain organisasi. Ekstrem pertama disebut **model mekanistik** (*mechanistic model*). Model ini umumnya sinonim dengan birokrasi karena memiliki departementalisasi yang banyak, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas (kebanyakan komunikasi berjalan ke bawah), dan rendahnya tingkat partisipasi anggota tingkat bawah dalam pengambilan keputusan. Pada ekstrem lain, terdapat **model organik** (*organic model*). Model ini sangat mirip dengan organisasi nirbatas: rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif (menggunakan komunikasi yang berjalan ke samping, ke atas, dan juga ke bawah), dan melibatkan partisipasi tinggi dalam pengambilan keputusan.¹⁸

Sementara mengingat kedua model ini, kini kita siap menjawab pertanyaan: Mengapa sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanistik sedangkan yang lain mengikuti karakteristik organik? Kekuatan-kekuatan apa yang memengaruhi desain yang dipilih? Pada halaman-halaman berikutnya, akan disajikan faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi.¹⁹

Strategi

Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarannya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. Tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini.²⁰

model mekanistik

Sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi.

model organik

Sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

teknologi nonrutin, yang lebih mengandalkan pengetahuan para spesialis, akan dicirikan dengan wewenang keputusan yang didelegasikan. Ada beberapa kalangan yang mendukung pendapat ini. Namun, kesimpulan yang lebih bisa digeneralisasi adalah bahwa hubungan teknologi-sentralisasi dimoderatkan oleh derajat formalisasi. Ketentuan formal maupun pengambilan keputusan yang sentralistik merupakan mekanisme kontrol dan manajemen dapat saling mempertukarkan. Teknologi rutin semestinya terkait dengan kendali yang sentralistik jika terdapat aturan dan ketentuan yang minim. Namun, jika derajat formalisasinya tinggi, teknologi rutin dapat didampingi dengan desentralisasi. Jadi, prediksi kita adalah bahwa teknologi rutin akan mengarah ke sentralisasi, tetapi hanya jika derajat formalisasinya rendah.

Lingkungan

lingkungan
Lembaga atau kekuatan-
kekuatan di luar organisasi
yang berpotensi memengaruhi
kinerja organisasi.

Lingkungan (*environment*) sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya.

Mengapa struktur sebuah organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya? Karena lingkungan selalu berubah. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis—tak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah. Misalnya, tidak muncul pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing saat ini, atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin memengaruhi organisasi. Organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis—peraturan pemerintah yang cepat berubah dan memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan sebagainya. Secara signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya. Salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.²⁴

Penelitian terbaru telah membantu memperjelas apa yang dimaksud dengan ketidakpastian lingkungan. Ditemukan adanya tiga dimensi kunci dalam lingkungan organisasi: kemampuan (*capacity*), ketidakstabilan (*volatility*), dan kompleksitas (*complexity*).²⁵

Kemampuan suatu lingkungan merujuk pada sejauh mana lingkungan tersebut dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan sedang tumbuh menyediakan sumber daya yang berlimpah, yang dapat melindungi organisasi pada saat-saat terjadinya kelangkaan. Kemampuan yang berlimpah,



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tugas para buruh perempuan yang membuat komponen untuk pressure cooker (alat masak bertekanan tinggi untuk presto, misalnya, penerj.) di sebuah lini perakitan di satu pabrik di Sao Paolo, Brasil, ini sangat terstandar. Perbedaan-perbedaan individual memengaruhi bagaimana para buruh ini menanggapi spesialisasi pekerjaan mereka yang tinggi. Mungkin, tak sedikit yang bisa menikmati hal-hal rutin dan berulang dari tugas-tugas mereka yang terspesialisasi karena bekerja berdekatan dengan karyawan lain memberi mereka kesempatan untuk bersosialisasi sambil bekerja.



perbedaan individual ketika membuat prediksi mengenai bagaimana struktur akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

Satu pemahaman yang perlu Anda pegang sebelum kita meninggalkan topik ini: Orang tidak memilih di mana ia akan bekerja secara asal-asalan. Ada banyak bukti bahwa orang tertarik dengan, dipilih oleh, dan bekerja di organisasi yang sesuai dengan karakter pribadi mereka.²⁹ Calon-calon pekerja yang lebih menyukai rasa aman dan kepastian, misalnya, barangkali akan mencoba mencari dan menerima pekerjaan dalam struktur yang mekanistik, sementara mereka yang lebih menginginkan otonomi akan mencari struktur organik. Jadi, efek struktur terhadap perilaku karyawan tidak diragukan lagi berkurang ketika proses seleksi memudahkan kesesuaian karakteristik individu dengan karakteristik organisasi.

Ringkasan dan Implikasi untuk Manajer

Tema dari bab ini adalah bahwa struktur internal sebuah organisasi memberikan kontribusi dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku. Artinya, selain faktor-faktor individual dan kelompok, kaitan struktural di mana orang bekerja memiliki relevansi dengan sikap dan perilaku karyawan.

Apa dasar bagi argumen bahwa struktur memiliki dampak terhadap sikap maupun perilaku? Hingga seberapa jauh struktur sebuah organisasi mampu mengurangi ambiguitas yang dirasakan karyawan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: “Apa yang mestinya saya lakukan?” “Bagaimana saya



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

4. Tiap kelompok akan berbagi kesimpulan umum dengan seluruh kelas.
5. Diskusi kelas akan terfokus pada pertanyaan-pertanyaan seperti:
 - (a) Perbedaan-perbedaan terpola apa saja yang muncul antarkelompok?
 - (b) Apa yang menjelaskan perbedaan-perbedaan ini?
 - (c) Hipotesis apa yang kiranya bisa menjelaskan hubungan antara bagaimana individu-individu bereaksi terhadap wewenang orang lain dan bagaimana mereka sebagai figur yang memiliki wewenang?

Sumber: Latihan ini diadaptasi dari W. A. Kahn, "An Exercise of Authority," *Organizational Behavior Teaching Review* XIV, no. 2 (1989-90), hal. 28-42. Dicitak ulang atas izin.

Dilema Etika

HANYA MENGIKUTI PERINTAH

Pada tahun 1996, Betty Vinson menerima pekerjaan sebagai akuntan tingkat menengah dengan gaji 50.000 dolar setahun di sebuah perusahaan telekomunikasi jarak jauh yang kecil di Jackson, Mississippi. Dalam 5 tahun, perusahaan itu tumbuh menjadi raksasa telekom WorldCom.

Karena seorang pekerja keras dan rajin, Nona Vinson dipromosikan menjadi manajer senior di divisi akuntansi perusahaan WorldCom dalam waktu dua tahun. Di jabatan barunya itu, ia membantu menghimpun hasil-hasil per kuartal, bersama dengan 10 karyawan yang menjadi bawahannya. Segera setelah menempati posisi itu, atasan Vinson memintanya untuk membuat ayat jurnal akuntansi. Mula-mula, ia mengatakan tidak mau. Tetapi tekanan yang terus berlanjut akhirnya membuatnya menyerah. Keputusannya untuk membuat ayat jurnal palsu datang setelah kepala keuangan perusahaan itu meyakinkan dirinya bahwa ia akan memikul semua tanggung jawab.

Selama enam kuartal berjalan, Nona Vinson membuat ayat jurnal ilegal untuk mendongkrak

laba WorldCom atas permintaan atasannya. Pada akhir bulan ke-18, ia telah membantu memalsukan laba paling tidak 3,7 miliar dolar. Skema itu gagal total pada 2002, dan menjadikannya kasus penipuan terbesar dalam sejarah korporat.

Nona Vinson dinyatakan bersalah telah melakukan dua tindak pidana berupa persekongkolan dan penipuan sekuritas, dakwaan yang menyebabkan hukuman maksimum 15 tahun penjara. Pada 5 Agustus 2005, Vinson dihukum 5 bulan penjara dan 5 bulan kurungan. Ia juga dihukum 3 tahun masa percobaan.

Apa yang akan Anda lakukan bila Anda menduduki posisi Nona Vinson? Apakah "hanya mengikuti perintah" merupakan alasan yang dapat diterima untuk melanggar hukum? Jika pekerjaan Anda seperti itu, apakah Anda akan mengatakan tidak kepada atasan yang berkuasa? Apa yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk memperkecil peluang yang mungkin membuat para karyawan menyerah pada tekanan tidak etis yang dipaksakan oleh atasan mereka?

Sumber: Berdasarkan S. Pulliam, "A Suffer Ordered to Commit Fraud Balked, Then Caved," *The Wall Street Journal*, 23 Juni 2003, hal. A1.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Ketika terlembagakan, suatu organisasi menjalani kehidupannya sendiri, terpisah dari para pendirinya atau anggota-anggotanya. Ross Perot mendirikan Electronic Data Systems (EDS) pada awal 1960-an, tetapi meninggalkannya pada tahun 1987 untuk mendirikan sebuah perusahaan baru, Perot Systems. EDS terus tumbuh meskipun ditinggal pergi pendirinya. Sony, Gillette, McDonald's, dan Disney adalah contoh-contoh organisasi yang tetap eksis melampaui kehidupan para pendiri mereka ataupun anggota mereka, siapa pun ia.

Selain itu, begitu terlembagakan, sebuah organisasi menjadi bernilai bagi dirinya, tidak hanya untuk barang atau jasa yang diproduksi. Organisasi mendapatkan imortalitasnya. Jika tujuan semulanya tidak lagi relevan, organisasi tidak keluar dari bisnis, tetapi justru meredefinisinya. Contoh klasik adalah March of Dimes. Semula organisasi ini dibentuk untuk mendanai perjuangan melawan polio. Ketika polio secara esensial sudah hilang sejak 1950-an, March of Dimes tidak gulung tikar. Ia hanya meredefinisinya sasarannya sebagai penyandang dana riset untuk mengurangi cacat lahir dan menurunkan tingkat kematian bayi.

Institusionalisasi beroperasi untuk menghasilkan pemahaman yang sama antaranggota tentang apa yang semestinya dan, secara fundamental, perilaku yang bermakna.³ Jadi, ketika suatu organisasi menghadapi kemapanan institusional, cara berperilaku yang dapat diterima menjadi sangat jelas bagi anggota-anggotanya. Sebagaimana akan kita lihat, pada hakikatnya hal yang sama inilah yang dilakukan oleh kultur organisasi. Maka, pemahaman mengenai apa yang membentuk kultur sebuah organisasi dan bagaimana kultur tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan kita untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku orang di tempat kerja.

Apakah Kultur Organisasi Itu?

Beberapa tahun lalu, seorang eksekutif ditanya mengenai arti *kultur organisasi* menurutnya. Pada intinya ia memberikan jawaban yang sama dengan yang pernah diberikan oleh Mahkamah Agung dalam upaya mendefinisikan pornografi: "Saya tidak dapat mendefinisikannya, tetapi saya mengetahuinya ketika saya melihatnya." Pendekatan eksekutif ini dalam mendefinisikan kultur organisasi tidak dapat diterima untuk tujuan kita. Kita membutuhkan definisi dasar untuk memberikan titik keberangkatan pencarian kita guna memahami fenomena ini secara lebih baik. Di bagian ini, kami mengusulkan sebuah definisi spesifik dan mengulas beberapa isu periferan yang berkembang di seputar definisi ini.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Jika organisasi tidak memiliki kultur dominan dan hanya tersusun atas banyak subkultur, nilai kultur organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek “makna bersama” dari kultur inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku. Itulah yang memungkinkan kita mengatakan, misalnya, bahwa kultur Microsoft menghargai keagresifan dan pengambilan risiko⁹ dan selanjutnya menggunakan informasi tersebut untuk lebih memahami perilaku dari para eksekutif dan karyawan Microsoft. Tetapi, kita tidak dapat mengabaikan kenyataan bahwa banyak organisasi juga memiliki berbagai subkultur yang tak diragukan bisa memengaruhi perilaku anggota-anggotanya.

Kultur Kuat versus Kultur Lemah

Membedakan kultur yang kuat dari kultur yang lemah menjadi semakin populer dewasa ini.¹⁰ Argumennya di sini adalah bahwa kultur yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dan lebih terkait langsung dengan menurunnya perputaran karyawan.

kultur yang kuat
kultur di mana nilai-nilai inti
dipegang teguh dan dijunjung
tinggi secara bersama.

Dalam **kultur yang kuat** (*strong culture*), nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dijunjung bersama.¹¹ Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap berbagai nilai itu, semakin kuat kultur tersebut. Selaras dengan definisi ini, kultur yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi. Sebagai contoh, Nordstrom yang bermarkas di Seattle telah mengembangkan salah satu kultur layanan terkuat dalam industri ritel. Karyawan-karyawan Nordstrom pasti tahu apa yang diharapkan dari mereka dan harapan ini membentuk perilaku mereka.

Salah satu hasil spesifik dari kultur yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. kultur yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antaranggota mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen keorganisasian. Sifat-sifat ini, pada gilirannya, memperkecil kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.¹²

Kultur versus Formalisasi

Kultur organisasi yang kuat meningkatkan konsistensi perilaku. Dalam pengertian ini, kita semestinya menyadari bahwa kultur yang kuat dapat bertindak sebagai pengganti formalisasi.¹³

Di bab sebelumnya, kita telah membahas bagaimana aturan dan ketentuan formalisasi berfungsi mengatur perilaku karyawan. Formalisasi yang tinggi dalam



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

perilaku dan kekuatan yang beragam ini kiranya akan berkurang di dalam kultur organisasi yang kuat karena orang mau tidak mau harus menyesuaikan dirinya. Karena itu, kultur yang kuat bisa menjadi kendala manakala secara efektif meniadakan kekuatan-kekuatan unik yang dibawa oleh orang dengan beragam latar belakang ke dalam organisasi. Selain itu, kultur yang kuat juga bisa menjadi penghambat ketika mendukung bias institusional atau tidak sensitif pada perbedaan orang.

Hambatan bagi Akuisisi dan Merger. Secara historis, faktor-faktor kunci yang diperhatikan manajemen ketika membuat keputusan akuisisi atau merger terkait dengan isu keuntungan finansial atau sinergi produk. Belakangan ini, kompatibilitas (kesesuaian) kultur juga menjadi fokus utama.²³ Sementara laporan keuangan atau lini produk yang menggembirakan mungkin merupakan daya tarik awal dari perusahaan yang akan diakuisisi, apakah akuisisi tersebut benar-benar akan berhasil tampaknya lebih terkait dengan seberapa cocok atau sesuai kultur kedua organisasi tersebut.

Banyak akuisisi yang gagal tidak lama setelah proses penggabungan. Sebuah survei oleh konsultan A.T. Kearney mengungkapkan bahwa 58 persen merger gagal mencapai nilai sasaran yang ditetapkan oleh manajer puncak.²⁶ Penyebab utama kegagalan tersebut adalah kultur organisasi yang saling bertentangan. Sebagaimana komentar seorang pakar, “Merger memiliki tingkat kegagalan yang sangat tinggi, dan senantiasa disebabkan oleh persoalan manusia.” Sebagai contoh, merger senilai 183 miliar dolar pada tahun 2001 antara America Online (AOL) dan Time Warner adalah yang terbesar dalam sejarah korporat. Merger tersebut berubah menjadi bencana—hanya dua tahun setelahnya, nilai saham mereka merosot drastis sebesar 90 persen. Benturan kultur umumnya dianggap sebagai salah satu penyebab timbulnya permasalahan di AOL Time Warner. Sebagaimana dinyatakan seorang pakar, “Dalam beberapa hal, merger AOL dan Time Warner adalah seperti pernikahan seorang remaja dengan seorang bankir berusia paruh baya. Kultur mereka sangat berbeda. Di AOL, orang menggunakan baju santai dan jins. Time Warner lebih konservatif dalam hal pakaian.”²⁷

Menciptakan dan Mempertahankan Kultur

Kultur sebuah organisasi tidak muncul begitu saja. Bila sudah mapan, kultur itu susah terhapuskan. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi penciptaan sebuah kultur? Apa yang memperkuat dan menjaga kekuatan-kekuatan kultur ini begitu hal ini mapan? Kita akan menemukan jawaban atas kedua pertanyaan ini di bagian berikutnya.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Menciptakan Kultur Organisasi yang Etis

Isi dan kekuatan suatu kultur memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya.⁴⁹ Kultur sebuah organisasi yang punya kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi adalah kultur yang tinggi toleransinya terhadap risiko tinggi, rendah sampai sedang dalam hal keagresifan, dan fokus pada sarana selain juga hasil. Para manajer dalam kultur semacam ini didorong untuk mengambil risiko dan berani berinovasi, dilarang terlibat dalam persaingan yang tak terkendali, dan akan memberikan perhatian pada *bagaimana* tujuan dicapai dan juga pada tujuan *apa* yang dicapai.

Kultur organisasi yang kuat akan lebih memengaruhi karyawan daripada kultur yang lemah. Jika kulturenya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, ia pasti akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Johnson & Johnson, misalnya, memiliki kultur yang kuat yang sudah lama menekankan kewajiban perusahaan kepada pelanggan, karyawan, masyarakat, dan para pemegang saham. Ketika Tylenol (sebuah produk Johnson & Johnson) yang mengandung racun dijumpai di rak-rak toko, karyawan J & J di seluruh AS secara sadar dan sukarela menarik produk tersebut dari toko bahkan sebelum manajemen mengeluarkan pernyataan menyangkut hal itu. Tak seorang pun memberi tahu orang-orang ini hal yang benar secara moral; mereka tahu apa yang diharapkan oleh J & J untuk mereka lakukan. Sebaliknya, kultur kuat yang mendorong sikap yang sangat agresif bisa menjadi faktor yang dominan dalam membentuk perilaku tidak etis. Sebagai contoh, kultur agresif Enron, dengan tekanan yang tak henti-hentinya pada para eksekutif untuk meningkatkan pendapatan secara cepat, mendorong dilanggarnya nilai-nilai etis dan akhirnya berkontribusi terhadap runtuhnya perusahaan.⁵⁰

Apa yang dapat manajemen lakukan untuk menciptakan kultur yang lebih etis? Kami menyarankan gabungan dari praktik-praktik berikut ini.

- *Jadilah model peran yang visibel.* Karyawan akan melihat perilaku manajemen puncak sebagai acuan standar untuk menentukan perilaku yang semestinya mereka ambil. Ketika manajemen senior dianggap mengambil jalan yang etis, hal ini memberi pesan positif bagi semua karyawan.
- *Komunikasikan harapan-harapan yang etis.* Ambiguitas etika dapat diminimalkan dengan menciptakan dan mengomunikasikan kode etik organisasi. Kode etik ini harus menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan berbagai aturan etis yang diharapkan akan dipatuhi para karyawan.
- *Berikan pelatihan etis.* Selenggarakan seminar, lokakarya, dan program-program pelatihan etis. Gunakan sesi-sesi pelatihan ini untuk memperkuat standar tuntunan organisasi, menjelaskan praktik-praktik yang diperbolehkan dan yang tidak, dan menangani dilema etika yang mungkin muncul.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Selain itu, sebuah kultur tanggap pelanggan bisa ditumbuhkan dengan memanfaatkan evaluasi-evaluasi yang menyertakan masukan dari pelanggan. Misalnya, evaluasi kinerja terhadap manajer pembukuan di perusahaan peranti lunak PeopleSoft didasarkan pada kepuasan pelanggan dan kemampuan pelanggan menggunakan peranti lunak yang dihasilkan perusahaan tersebut.⁵⁹ Fakta bahwa karyawan tahu sebagian dari evaluasi kinerja mereka didasarkan pada catatan dari pelanggan membuat mereka lebih ingin dan peduli untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Tentu saja, catatan ini hanya akan digunakan pada karyawan yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan.

Sistem Imbalan. Terakhir, jika manajemen menginginkan karyawan memberikan layanan yang bagus, mereka harus memberi imbalan kepada layanan yang layak. Manajemen perlu memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah menunjukkan upaya luar biasa untuk menyenangkan pelanggan dan yang telah dipilih oleh pelanggan atas “layanan lebihnya”. Selain itu, manajemen perlu memberi kenaikan gaji serta promosi berdasarkan layanan pelanggan yang luar biasa.

Spiritualitas dan Kultur Organisasi

Hal apa yang dimiliki oleh Southwest Airlines, yang juga dimiliki oleh Hewlett-Packard, The Men's Warehouse, AES, Wetherill Associates, dan Tom's of Maine? Mereka adalah sebagian dari banyak organisasi yang menumbuhkan dan memiliki spiritualitas tertentu di tempat kerja, yang jumlahnya kini terus meningkat.

Apa Spiritualitas Itu?

Spiritualitas di tempat kerja sama sekali *tidak* terkait dengan praktik-praktik religius yang terorganisasi. Bukan tentang Tuhan atau teologi. **Spiritualitas di tempat kerja** (*workplace spirituality*) menyadari bahwa manusia memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas.⁶⁰ Organisasi-organisasi yang mendukung kultur spiritual mengakui bahwa manusia memiliki pikiran dan jiwa, berusaha mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, dan hasrat untuk berhubungan dengan orang lain, serta menjadi bagian dari sebuah komunitas.

Mengapa Spiritualitas?

Model-model historis dari manajemen dan perilaku organisasi pada masa lalu tidak memiliki ruang bagi spiritualitas. Sebagaimana telah kita singgung dalam pembahasan tentang emosi di Bab 8, mitos tentang rasionalitas beranggapan

spiritualitas di tempat kerja
Kesadaran bahwa orang memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Kita juga tidak boleh mengabaikan pengaruh sosialisasi terhadap kinerja karyawan. Kinerja seorang karyawan banyak bergantung pada pengetahuan tentang apa yang harus dan yang tidak boleh dilakukan. Memahami cara yang benar dalam menjalankan pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang berhasil. Lebih jauh, penilaian terhadap kinerja seorang karyawan meliputi seberapa sesuai orang itu dengan organisasi. Dapatkah ia bekerja sama dengan rekan-rekan sekerjanya? Apakah ia memiliki kebiasaan kerja yang dapat diterima dan memperlihatkan sikap yang benar? Kualitas-kualitas ini berbeda antarpekerjaan dan antarorganisasi. Sebagai contoh, pada beberapa pekerjaan, karyawan akan dinilai lebih baik jika mereka agresif dan secara terbuka menunjukkan bahwa mereka ambisius. Pada pekerjaan lain, atau pada pekerjaan yang sama di organisasi lain, pendekatan semacam ini mungkin dievaluasi secara negatif. Alhasil, sosialisasi yang tepat menjadi faktor signifikan dalam memengaruhi kinerja pekerjaan aktual maupun bagaimana kinerja tersebut dipersepsi oleh orang lain.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Seleksi Awal

Alat seleksi awal adalah informasi pertama yang pelamar serahkan dan digunakan sebagai alat “penyaringan kasar” awal untuk memutuskan apakah pelamar memenuhi kualifikasi dasar dari pekerjaan yang ditawarkan. Formulir aplikasi (termasuk surat rekomendasi) merupakan alat seleksi awal. Kita melakukan cek terhadap latar belakang pelamar sebagai alat seleksi awal atau sebagai alat seleksi lanjutan, tergantung bagaimana suatu organisasi melakukannya. Beberapa organisasi lebih suka untuk melakukan pengecekan latar belakang segera. Sebagian yang lain lebih suka untuk menunggu pelamar siap untuk dipekerjakan, dan menunggu semua hal lain selesai diperiksa.

Formulir Aplikasi. Anda tentunya akan mengumpulkan surat lamaran yang isinya baik-baik. Dari dirinya sendiri, informasi yang dituliskan dalam formulir aplikasi tidak begitu berguna untuk memprediksi kinerja pelamar. Akan tetapi, formulir aplikasi bisa menjadi alat saring awal yang baik. Sebagai contoh, tidak ada gunanya menghabiskan waktu mewawancarai para pelamar untuk posisi perawat jika mereka tidak mempunyai kualifikasi yang memadai (pendidikan, sertifikat, pengalaman). Semakin banyak organisasi mendorong pelamar untuk menyerahkan aplikasi secara *online*. Cara ini hanya membutuhkan waktu beberapa menit, dan formulir bisa disampaikan kepada orang-orang yang bertanggung jawab langsung untuk membuat keputusan mempekerjakan seseorang. Sebagai contoh, Starbucks (www.starbucks.com) memiliki halaman pusat karier, di mana Anda bisa melihat posisi yang tersedia berdasarkan lokasi atau jenis pekerjaan kemudian melamar untuk posisi tersebut secara *online*.

Organisasi harus berhati-hati dalam menyusun pertanyaan yang mereka ajukan dalam lembar aplikasi. Tentu saja, pertanyaan mengenai ras, gender, dan kebangsaan tidak disarankan. Akan tetapi, Anda mungkin akan terkejut mendapati bahwa beberapa pertanyaan lain pun dapat menyeret perusahaan ke dalam masalah hukum. Sebagai contoh, secara umum tidak diperkenankan untuk menanyakan catatan kriminal atau bahkan tuduhan yang pernah dialamatkan kepada si pelamar kecuali jawabannya terkait dengan pekerjaan.

Pengecekan Latar Belakang. Delapan puluh persen lebih dari pengusaha melakukan pemeriksaan referensi pelamar di dalam proses seleksi karyawan. Alasannya jelas: Mereka ingin tahu bagaimana kinerja pelamar di masa lalu dan apakah pengusaha yang lama memberi rekomendasi baik terhadap orang tersebut. Persoalannya adalah pengusaha yang lama itu jarang menyediakan informasi yang berguna. Justru, hampir dua pertiga dari pengusaha tersebut menolak untuk menyediakan informasi yang mendetail mengenai pelamar. Mengapa? Mereka takut dituntut bila mengatakan sesuatu yang buruk tentang karyawan lama mereka. Walaupun masalah ini jarang ditemui (pengusaha



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Mitos atau Ilmu Pengetahuan?



"Kesan Pertama Menentukan"

Pernyataan ini benar. Ketika bertemu seseorang untuk pertama kalinya, kita memerhatikan beberapa hal tentang orang tersebut—karakteristik fisiknya, pakaian yang dikenakannya, eratnya jabat tangannya, gerak-geriknya, nada suaranya, dan semacamnya. Kita lalu menggunakan kesan ini untuk memasukkan orang tersebut ke dalam kategori-kategori yang sudah kita miliki. Dan, pengategorisasian awal yang terbentuk secara cepat dan berdasarkan informasi yang minimal ini cenderung memiliki peran yang lebih besar daripada kesan dan informasi yang diterima kemudian.

Bukti yang paling baik tentang kesan pertama berasal dari riset tentang wawancara kerja. Penemuan menunjukkan bahwa kesan pertama yang penting. Sebagai contoh, *primacy effect* itu kuat. Itu artinya, informasi pertama yang dikemukakan memengaruhi penilaian melebihi informasi yang disampaikan kemudian.²⁵

Riset pada penampilan pelamar menguatkan kebenaran dari kekuatan kesan pertama tersebut.²⁶ Beberapa studi mencermati penilaian yang

dibuat pada pelamar sebelum wawancara yang sesungguhnya—periode singkat saat pelamar masuk ke dalam ruangan wawancara, mengatakan salam kepada pewawancara, duduk, dan berbasa-basi. Bukti menunjukkan bahwa cara pelamar jalan, berbicara, berpakaian, dan berpenampilan bisa mempunyai dampak yang besar pada evaluasi pewawancara tentang kualifikasi si pelamar. Wajah yang menarik tampaknya juga cukup berpengaruh. Pelamar yang penampilannya menarik dinilai lebih memenuhi kualifikasi untuk berbagai jenis pekerjaan daripada mereka yang tidak menarik.

Sebuah riset yang lain menemukan bahwa evaluasi pascawawancara dari sang pewawancara sangat sesuai, hingga tingkatan yang substansial, dengan kesan yang dimilikinya tentang seorang pelamar sebelum wawancara.²⁷ Itu berarti bahwa kesan pertama sangat memengaruhi pembentukan evaluasi final pewawancara, dengan asumsi bahwa wawancara tersebut tidak menghasilkan informasi yang negatif.

Dalam teknik wawancara ini, para pelamar diminta untuk mendeskripsikan cara mereka menangani masalah dan situasi yang spesifik pada pekerjaan mereka yang dulu. Hal ini didasarkan atas asumsi bahwa perilaku di masa lalu dapat menjadi prediktor terbaik bagi perilaku manusia.

Bukti menunjukkan bahwa wawancara sangat penting untuk menilai kemampuan mental, tingkat ketelitian, kemampuan antarpersonal pelamar.³⁰ Ketika kualitas-kualitas ini berhubungan dengan kinerja, validitas wawancara sebagai alat seleksi meningkat dan bias menurun.³¹ Sebagai contoh, kualitas-kualitas ini telah memperlihatkan relevansi dengan kinerja untuk posisi manajerial atas. Hal ini mungkin menjelaskan mengapa pelamar untuk posisi manajemen senior biasanya harus melalui selusin wawancara dengan perekrut eksekutif, anggota dewan, dan eksekutif perusahaan yang lain sebelum keputusan final dibuat. Ini juga bisa menjelaskan mengapa organisasi yang merancang pekerjaan tim melakukan hal yang sama dengan membuat pelamar melalui banyak sekali wawancara.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Secara historis, pelatihan berarti *pelatihan formal*. Pelatihan ini direncanakan sebelumnya dan mempunyai format yang terstruktur rapi. Walaupun begitu, bukti mutakhir menemukan bahwa 70 persen dari pelatihan di tempat kerja terdiri atas *pelatihan informal*—tidak terstruktur, tidak terencana, dan bisa diadaptasikan dengan mudah pada situasi dan individunya—untuk mengajarkan keterampilan dan membuat karyawan tidak ketinggalan zaman.⁴⁵ Pada kenyataannya, kebanyakan pelatihan informal tidak lain adalah para karyawan yang saling memberikan bantuan. Mereka saling berbagi informasi dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Mungkin, hal yang paling penting dari kenyataan ini adalah banyak manajer sekarang bersikap suportif terhadap apa yang dulu sering dikatakan sebagai “omong kosong”. Di sebuah pabrik Siemens di Carolina Utara, sebagai contohnya, sekarang manajemen mengakui bahwa orang tidak harus berada di lini produksi agar bisa dikatakan sedang bekerja.⁴⁶ Diskusi di sekitar alat pendingin udara atau di kafetaria tidak seperti yang dipikirkan para manajer, yaitu berisi topik-topik yang tidak berhubungan dengan pekerjaan seperti olahraga dan politik. Mereka sangat fokus dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karenanya, kini manajemen Siemens mendorong diadakannya pertemuan santai seperti ini.

Pelatihan *on-the-job* mencakup rotasi kerja, magang, tugas belajar, dan program mentoring formal. Akan tetapi, keberatan utama terhadap pelatihan ini adalah sering kali mengganggu kerja. Karena itu, organisasi lalu menyelenggarakan pelatihan *off-the-job*. Uang sejumlah 51 miliar dolar untuk

Di Ito Yokado, rantai pasar swalayan terbesar di Jepang, pelatihan yang berlangsung sepanjang minggu bagi karyawan yang baru termasuk latihan bermain peran. Kelompok karyawan baru yang ditunjukkan pada gambar ini sedang belajar teknik yang tepat untuk membimbing orang yang buta, cacat, dan orang lanjut usia. Teknik pelatihan *off-the-job* untuk permainan peran efektif karena karyawan menjadi sensitif terhadap kebutuhan dari pembeli yang membutuhkan bantuan.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

ditunjukkan kepada para karyawan dan dipakai sebagai penentu imbalan. Di lain pihak, kultur kebersamaan yang mendominasi Asia dan banyak negara Amerika Latin dicirikan oleh sistem yang lebih informal—tidak terlalu mementingkan umpan balik formal dan tidak terlalu mengaitkan alokasi imbalan dengan penilaian kinerja. Raksasa teknologi Jepang, Fujitsu, sebagai misal, memperkenalkan sistem evaluasi kinerja formal di Jepang pada pertengahan 1990-an. Akan tetapi, baru-baru ini, perusahaan tersebut menghentikannya karena menemukan bahwa praktik itu “ternyata cacat dan tidak sesuai dengan kultur bisnis [kolektivis] Jepang”.⁷⁸

Organisasi-organisasi di AS dan Kanada menganggap orang bertanggung jawab atas tindakan mereka karena mereka percaya bahwa mereka bisa menguasai atau mengatur lingkungan mereka. Di sisi lain, di negara-negara Timur Tengah, evaluasi kinerja jarang digunakan secara luas karena para manajer di berbagai negara ini cenderung melihat seseorang sebagai subjek lingkungan mereka.

Beberapa negara, seperti AS, mempunyai orientasi waktu jangka pendek. Di dalam kultur seperti ini, evaluasi kinerja cenderung sering dilakukan—paling sedikit sekali setahun. Sedangkan, di Jepang, di mana orang memiliki kerangka waktu jangka panjang, evaluasi kinerja bisa jadi baru dilakukan setiap 5 sampai 10 tahun.

Kultur Israel jauh lebih menghargai aktivitas kelompok daripada kultur AS atau Kanada. Oleh karenanya, sementara para manajer di Amerika Utara secara tradisional menekankan individu dalam evaluasi kinerja, rekan mereka di Israel lebih menekankan pada kontribusi dan kinerja kelompok.

Terlepas dari kegagalan sistem pemeringkatan di Ford dan Fujitsu, Mitsubishi Motors meninggalkan sistem senioritasnya dan menggantikannya dengan evaluasi kinerja bagi para manajer Jepang, personel upahan, dan pekerja perakitan di pabrik seperti yang ditunjukkan gambar berikut di Nagoya. Untuk menentukan promosi dan penurunan pangkat, Mitsubishi menilai pekerja berdasarkan perilaku, pencapaian, dan kompetensi mereka. Sebagian dikarenakan bias kultur di Jepang yang lebih menguntungkan pekerja yang lebih senior, Mitsubishi tidak mengantisipasi keluhan diskriminasi.





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Jangan Gunakan Lagi SAT dan ACT untuk Memilih Mahasiswa.⁹⁰

Kita harus meninggalkan tes standar yang biasa dipakai untuk menentukan calon mahasiswa yang bisa masuk ke perguruan tinggi. Ada banyak alasan untuk itu; mari kita tinjau beberapa di antaranya. Pertama, berbagai tes tersebut tidak terlalu sahih. Tes-tes itu berkorelasi antara 0,20 hingga 0,30 terhadap nilai di bangku kuliah. Hal ini berarti bahwa dalam skala 0–10, di mana 0 = tidak ada korelasi dan 10 = korelasi sempurna, korelasi dari skor tes dengan nilai kuliah adalah sebesar 2–3. Tidak terlalu mengesankan. Tentu saja, ini masuk akal. Bisakah Anda memperkirakan keberhasilan studi di bangku kuliah dalam sebuah tes yang berlangsung “hanya” selama 4 jam? Lebih baik untuk bersandar pada sejarah prestasi akademik si calon di tingkat pendidikan di bawahnya, seperti juga pengukuran terhadap motivasi dan pencapaian intelektualnya.

Kedua, berbagai tes ini secara tidak adil mendiskriminasi kaum perempuan dan kelompok minoritas. Kaum perempuan biasanya mendapat skor yang lebih rendah daripada kaum laki-laki dalam matematika atau tes kuantitatif ACT, SAT, dan GRE walaupun kita tahu bahwa mereka secerdas kaum laki-laki. Skor masyarakat Afro-Amerika secara substansial lebih rendah dari masyarakat Kaukasia dalam tes yang sama; ada bukti yang cukup banyak bahwa tes-tes ini secara kultur bersifat bias terhadap kaum minoritas. Tidaklah adil untuk menggunakan tes yang bias sebagai alat utama untuk menyeleksi seseorang masuk ke universitas atau perguruan tinggi.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh profesor Stanford University, Claude Steele, menunjukkan bahwa tes semacam ini memicu apa yang disebut dengan “ancaman stereotip”. Itu berarti bahwa karena kaum minoritas telah mengetahui bahwa mereka *diperkirakan* akan mendapatkan nilai lebih rendah dalam tes, mereka akan bekerja berdasarkan stereotip. Mengapa mereka melakukan hal ini? Steele berargumen bahwa tes ini telah membangun pandangan bahwa mereka kurang pintar, sehingga kaum minoritas merasa jengkel dan kehilangan semangat.

Terakhir, seseorang dapat belajar bagaimana cara “bermain-main” dengan tes ini melalui berbagai kursus seperti Kaplan dan Princeton Review. Jadi, seseorang diterima di perguruan tinggi yang baik adalah mereka yang mampu membayar untuk mengambil kursus semacam ini.

Ujian SAT dan ACT dikembangkan karena prestasi di sekolah menengah tidak bisa bicara banyak mengenai kemungkinan prestasi seseorang di perguruan tinggi. Di AS, terdapat perbedaan yang dramatis antara sekolah-sekolah menengah, bahkan di dalam kota yang sama. Sebagai contoh, di Miami-Dade County, Florida, 86 persen siswa sekolah menengah atas Coral Reef mencapai level kecakapan matematika minimum, dibandingkan dengan hanya 3 persen siswa di sekolah menengah atas Miami Douglas MacArthur. Jadi, apakah IPK 3,0 di Coral Reef punya arti yang sama dengan IPK 3,0 di Douglas Mac-Arthur? Tentu saja, tidak. Inilah alasan nilai kelulusan sekolah menengah atas merupakan prediktor yang buruk untuk keberhasilan si calon mahasiswa di perguruan tinggi. Universitas tidak mungkin membandingkan pelamar dari semua sekolah menengah atas yang berbeda berdasarkan IPK mereka.

Tes SAT dan ACT telah menjadi subjek usaha validasi dari berbagai kalangan psikolog terbaik di seluruh dunia. Memang, validitas itu tidak sempurna, tetapi lebih baik dibandingkan semua hal yang telah diidentifikasi oleh periset, termasuk prestasi siswa di sekolah menengah atas. Alasannya adalah bahwa tes ini telah dikembangkan dan divalidasi secara saksama, dan semua pelamar mengerjakan tes yang pada dasarnya sama. Oleh karenanya, kita tidak memiliki masalah “apel dan jeruk” seperti yang kita miliki dengan nilai kelulusan sekolah menengah atas. Dengan cara yang sama, GRE beroperasi. Pembuat analisis GRE yang menggunakan 1.753 sampel independen (pada 82.659 mahasiswa sarjana) menyimpulkan, “GRE sahih untuk digunakan lintas disiplin ilmu bagi beragam pengukuran kriteria penting, dan bukan sekadar rata-rata nilai kelulusan setahun, sebagaimana sering diasumsikan.”

Dalam hal bias, riset menunjukkan bahwa walaupun kaum Afro-Amerika memang mendapatkan skor yang lebih rendah dalam tes, hasil tes memprediksi keberhasilan di perguruan tinggi yang baik untuk kaum Afro-Amerika seperti halnya kaum Kaukasia. Jadi, tes ini tidak bias. Kaum perempuan cenderung memperoleh nilai yang lebih rendah untuk bagian matematika, tetapi hal itu diimbangi oleh fakta bahwa mereka cenderung mempunyai nilai yang lebih tinggi untuk bagian verbal.

Terakhir, bukti menunjukkan bahwa kursus persiapan tes memang sedikit-banyak membantu. Akan tetapi, manfaatnya tidak terlalu signifikan dan bukti yang ada menunjukkan bahwa keberadaan kursus semacam ini tidak lalu menurunkan validitas SAT, ACT, atau GRE.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Perubahan Radikal Demi Inovasi

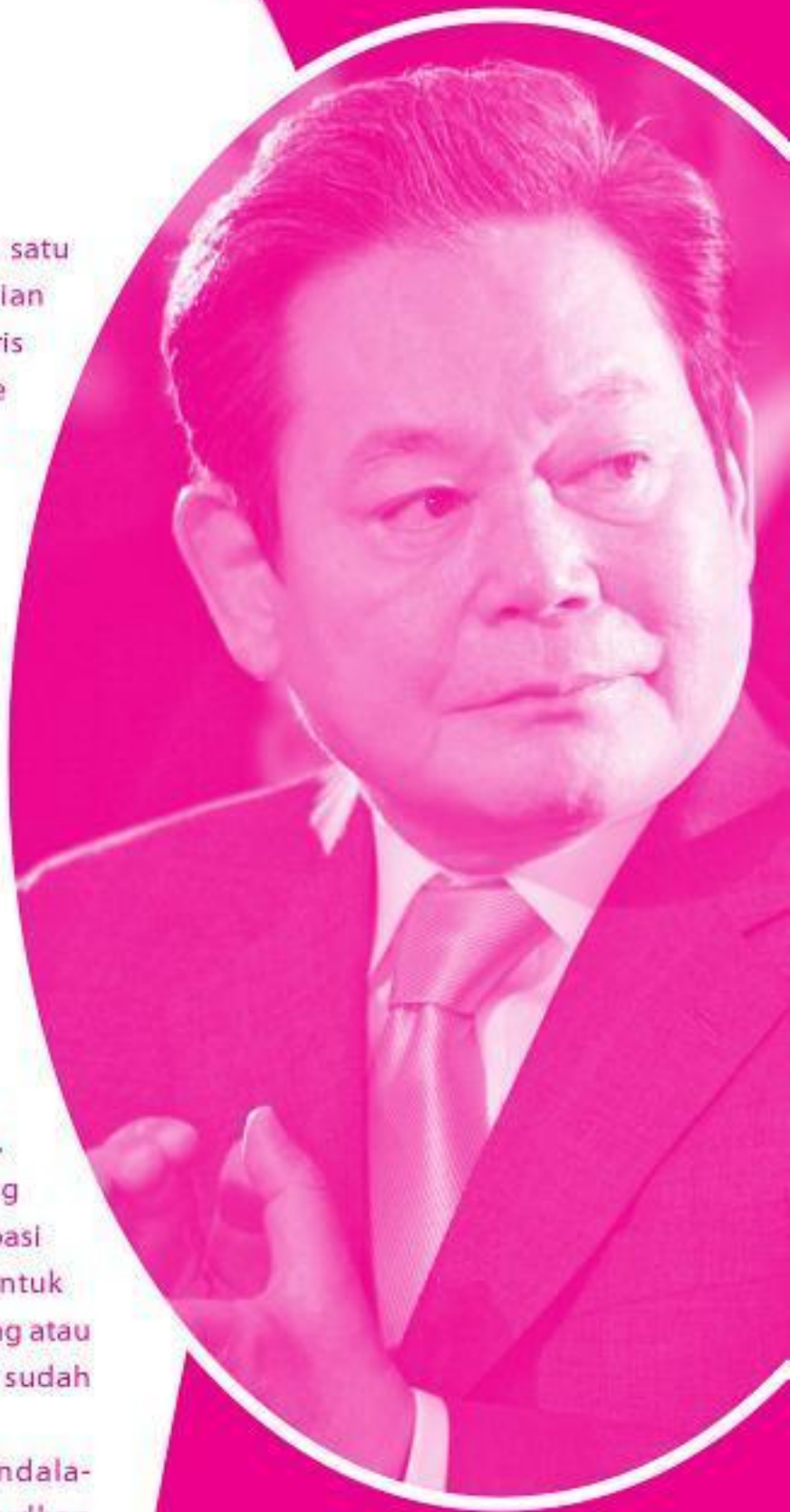
Pada 7 Juni 1993, presiden Samsung, Kun-Hee Lee (lihat foto), secara resmi mengumumkan kebijakan "Manajemen Baru"-nya. Tujuannya? Untuk merombak sepenuhnya organisasi Samsung. Alih-alih memusatkan diri untuk membuat berbagai produk murah yang merupakan barang tiruan hasil rancangan perusahaan-perusahaan lain, Lee menantang stafnya untuk menjadikan Samsung perusahaan yang benar-benar inovatif, yang menerapkan teknologi termutakhir.¹

Satu dasawarsa kemudian, Lee berhasil mencapai tujuannya. Kini, Samsung yang bermarkas di Korea Selatan menjadi pemimpin dunia untuk produk-produk cip memori, LCD, monitor, dan tabung Braun. Perusahaan itu juga memperkenalkan sejumlah produk inovatif, termasuk telepon seluler kombinasi dan beragam perangkat genggam, TV layar datar, dan laptop berukuran sangat tipis.

Namun demikian, menyusul pengumuman itu, Lee menghadapi sejumlah kendala dalam mewujudkan perubahan di Samsung. Dua di antaranya

sangat pelik. Kendala yang satu adalah rendahnya perhatian terhadap mutu. Fokus historis perusahaan pada volume produksi telah mendorong karyawan untuk lebih mementingkan jumlah daripada mutu. Maka, produk yang cacat dipandang tidak lebih sebagai sebuah "*necessary evil*" (sesuatu yang tak diharapkan tetapi dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, *pernerj.*) yang timbul akibat tingginya volume. Kendala lainnya adalah para karyawan yang takut untuk bersuara. Kultur Samsung yang hierarkis dan penuh basa-basi membuat karyawan takut untuk mempertanyakan wewenang atau "berpikir di luar pola yang sudah ada".

Untuk mengatasi kendala-kendala ini dan mewujudkan Manajemen Baru-nya, Lee memperkenalkan sejumlah perubahan radikal. Untuk meningkatkan mutu, ia menerapkan suatu sistem Line Stop





You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

tadi—terjadi begitu saja. Sebagian organisasi memperlakukan semua perubahan sebagai kejadian yang kebetulan. Kita akan mencermati mengenai aktivitas perubahan yang proaktif dan memiliki tujuan. Pada bab ini, kita akan membahas perubahan sebagai kegiatan disengaja yang diarahkan pada tujuan tertentu.

Apa tujuan perubahan terencana itu? Pada hakikatnya, ada dua tujuan. Pertama, perubahan terencana berusaha meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Kedua, perubahan terencana dimaksudkan untuk mengubah perilaku karyawan.

Jika ingin bertahan hidup, suatu organisasi harus menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Pada saat para pesaing memperkenalkan produk atau layanan baru, badan-badan pemerintah memberlakukan undang-undang baru, sumber-sumber pasokan penting hilang dari bisnis, atau berbagai perubahan lingkungan yang serupa dengan itu terjadi, organisasi perlu menyesuaikan diri. Upaya-upaya untuk merangsang inovasi, memberdayakan karyawan, dan memperkenalkan kelompok kerja adalah contoh kegiatan perubahan terencana yang diarahkan untuk menanggapi perubahan yang terjadi dalam lingkungan.

Karena kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi pada hakikatnya disebabkan oleh hal-hal yang berhasil atau gagal dilakukan oleh para karyawannya, perubahan terencana pun dikaitkan dengan perubahan perilaku individual dan kelompok dalam organisasi. Di bagian selanjutnya dari bab ini, kita akan mengulas sejumlah teknik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk membuat orang berperilaku berbeda dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan dalam berinteraksi dengan orang lain.

Di dalam organisasi, siapa yang bertanggung jawab menjalankan kegiatan dalam rangka perubahan? Jawabannya adalah **agen perubahan** (*change agents*).³ Para agen perubahan tersebut bisa jadi adalah para manajer ataupun non-manajer, karyawan perusahaan yang masih aktif, karyawan yang baru saja direkrut, atau konsultan luar. Salah satu contoh kontemporer dari agen perubahan adalah Lawrence Summers, presiden Harvard University.⁴ Sejak memegang jabatan presiden pada 2001, Summers secara agresif telah berusaha merombak lembaga yang cepat merasa puas diri itu dengan, antara lain, memimpin usaha untuk menata kembali kurikulum program sarjana, mendorong agar universitas terlibat lebih langsung dalam berbagai permasalahan dunia pendidikan dan kesehatan masyarakat, serta melakukan reorganisasi untuk mengonsolidasi lebih banyak kekuasaan di kantor kepresidenan. Meskipun para pengritiknya mengatakan bahwa ia telah “menyinggung perasaan hampir setiap orang”, Summers berhasil melakukan beragam perubahan revolusioner di Harvard yang sebelumnya banyak orang anggap mustahil. Salah satu alasan mengapa Summers menjadi agen perubahan adalah karena ia datang ke Harvard sebagai akademisi luar (sebelum bergabung dengan Harvard, ia bekerja di pemerintahan Clinton). Riset menunjukkan bahwa organisasi lebih mungkin memulai

agen perubahan
Orang yang bertindak selaku katalis dan memikul tanggung jawab untuk mengelola dan menjalankan aktivitas perubahan.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

mengamati dan berpartisipasi alih-alih diberi tahu. Sang ilmuwan profesional menciptakan kesempatan bagi para peserta untuk menyatakan gagasan, keyakinan, dan sikap mereka, serta tidak sekadar menerima—kalau perlu, terang-terangan menolak—peran kepemimpinan apa pun.

Tujuan T-group adalah meningkatkan kesadaran para pelaku terhadap perilaku mereka sendiri dan bagaimana orang lain memandang mereka, memiliki kepekaan terhadap perilaku orang lain, dan mendapatkan pemahaman mengenai proses-proses kelompok. Hasil yang coba dicapai meliputi meningkatnya kemampuan berempati kepada orang lain, keterampilan mendengarkan, keterbukaan yang lebih besar, toleransi atas perbedaan-perbedaan individu, dan keterampilan resolusi konflik.

Umpan Balik Survei. Salah satu perangkat untuk menilai sikap anggota organisasi, mengidentifikasi perbedaan di antara persepsi anggota, dan memecahkan perbedaan-perbedaan ini adalah pendekatan **umpan balik survei** (*survey feedback*).²²

umpan balik survei
Penggunaan kuesioner untuk mengidentifikasi perbedaan persepsi antaranggota; diskusi mengikutinya dan solusi-solusi ditawarkan.

Setiap orang dalam suatu organisasi dapat berpartisipasi dalam umpan balik survei, tetapi yang terpenting adalah keluarga organisasi—manajer dari unit tertentu dan para karyawan yang melapor langsung kepadanya. Suatu kuesioner biasanya diisi oleh seluruh anggota organisasi atau unit tersebut. Para anggota organisasi dapat diminta untuk mengusulkan pertanyaan atau dapat diwawancarai untuk menentukan isu-isu yang relevan. Kuesioner tersebut biasanya menanyakan persepsi dan sikap mereka terhadap beragam topik, yang meliputi praktik pengambilan keputusan; keefektifan komunikasi; koordinasi antarunit; dan kepuasan terhadap organisasi, pekerjaan, rekan kerja, dan atasan langsung mereka.

Data dari kuesioner itu ditabulasi dengan data yang menyangkut “keluarga” dari seorang individu tertentu dan seluruh organisasi, kemudian dibagikan kepada karyawan. Data ini selanjutnya menjadi dasar untuk mengidentifikasi masalah dan menjernihkan isu-isu yang mungkin menimbulkan kesulitan. Perhatian khusus perlu diberikan kepada pentingnya diskusi dan memastikan bahwa diskusi tersebut berfokus pada isu dan ide, dan bukannya untuk menyerang individu.

Pada akhirnya, diskusi kelompok dalam pendekatan umpan balik survei harus mendorong para anggota untuk mengidentifikasi implikasi yang mungkin timbul dari temuan-temuan kuesioner tersebut. Apakah orang akan mendengarkan? Apakah ide-ide baru dimunculkan? Dapatkah pengambilan keputusan, hubungan antarpersonal, atau penugasan kerja diperbaiki? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti ini diharapkan akan membuat kelompok tersebut menyepakati komitmen terhadap berbagai tindakan yang akan memecahkan masalah-masalah yang telah diidentifikasi.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



Roadway Express memadukan teknologi dengan kelompok kerja untuk terus-menerus memperbaiki kualitas layanan transportasinya. Sistem komunikasi digital Roadway menghubungkan para karyawan dan pelanggan dengan informasi mengenai pengiriman paket, menghemat waktu yang biasanya dihabiskan dalam proses komunikasi. Untuk dapat menanggapi dengan cepat kebutuhan pelanggan, Roadway membentuk Tim Layanan Konsumen yang terdiri atas sopir pikap dan pengiriman, spesialis layanan konsumen, perwakilan akun, dan perwakilan niaga. Tim tersebut diberi wewenang untuk mengambil keputusan yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan akan pengiriman tepat waktu, reliabilitas, dan keamanan pengapalan.

selembar kertas yang bersih—memikirkan ulang dan merancang kembali proses-proses yang dengannya organisasi menciptakan nilai dan menjalankan pekerjaan, meninggalkan operasi-operasi yang telah usang.³¹ Ketiga elemen kunci dari rekayasa ulang proses adalah mengidentifikasi kompetensi pembeda (*distinctive competencies*) sebuah organisasi, menilai proses inti, dan menyusun kembali secara horizontal menurut proses.

Kompetensi pembeda suatu organisasi menjelaskan apa yang dapat lebih baik dilakukan oleh organisasi tersebut dibanding para pesaingnya. Mengapa identifikasi kompetensi pembeda penting? Karena hal tersebut menjadi pedoman bagi keputusan menyangkut kegiatan apa saja yang krusial bagi keberhasilan organisasi. Dell, misalnya, membedakan diri dari para pesaingnya dengan menyatakan bahwa produk peranti keras buatannya bermutu tinggi, layanan dan dukungan teknisnya komprehensif, dan harganya rendah.

Manajemen juga perlu menilai proses inti yang jelas-jelas memberi nilai tambah bagi kompetensi pembeda organisasi. Proses inti adalah proses pengubahan bahan mentah, modal, informasi, dan tenaga kerja menjadi produk dan layanan yang dihargai pelanggan. Ketika organisasi dipahami sebagai serangkaian proses, dari perencanaan strategis hingga dukungan purnajual bagi pelanggan, manajemen dapat menentukan seberapa besar masing-masing proses memberi nilai tambah. Analisis nilai-proses ini biasanya mampu mengungkapkan semua kegiatan yang memberi sedikit atau tidak sama sekali nilai tambah, dan satu-satunya justifikasi adalah karena “kami selalu melakukannya begini”.

Rekayasa ulang proses mendorong manajemen untuk mereorganisasi proses-proses horizontal. Hal ini berarti memanfaatkan tim-tim lintas fungsi dan swakelola. Fokusnya lebih pada proses daripada fungsi. Ini juga berarti memangkas tingkat-tingkat manajemen menengah yang tidak diperlukan.

Rekayasa ulang proses sudah populer sejak awal 1990-an. Salah satu konsekuensi utamanya adalah bahwa banyak orang—terutama staf pendukung dan para manajer madya—kehilangan pekerjaan. Karyawan yang bertahan setelah rekayasa itu biasanya mendapati pekerjaan mereka tidak sama lagi. Pekerjaan baru mereka biasanya membutuhkan beragam keterampilan, mencakup lebih banyak interaksi dengan pelanggan dan pemasok, memiliki tantangan yang lebih besar, meningkat dalam hal tanggung jawab, dan mendapat gaji yang lebih tinggi. Namun, periode tiga sampai lima tahun yang dibutuhkan untuk menerapkan rekayasa ulang proses biasanya mengancam karyawan. Mereka mengalami ketidakpastian dan kecemasan yang biasa menyertai tugas baru dan keharusan untuk meninggalkan praktik kerja dan jaringan sosial formal yang sudah lama terbina.

Merangsang Inovasi

Bagaimana sebuah organisasi dapat menjadi lebih inovatif? Model yang sangat bagus adalah W. L. Gore, perusahaan beromzet 1,4 miliar dolar per tahun yang



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 19-6	Ciri-ciri Organisasi Pembelajar
----------------------	--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya satu visi bersama yang diyakini dan disepakati semua orang. 2. Orang meninggalkan cara pikir lama dan prosedur standar yang mereka gunakan untuk menyelesaikan persoalan atau menjalankan pekerjaan. 3. Para anggota memahami segenap proses, aktivitas, fungsi, dan interaksi organisasi dengan lingkungan sebagai bagian dari suatu sistem interrelasi. 4. Orang secara terbuka saling berkomunikasi (lintas batas vertikal dan horizontal) tanpa rasa takut pada kritik atau hukuman. 5. Orang meninggalkan kepentingan pribadi mereka dan kepentingan departemen yang terfragmentasi untuk bekerja bersama mewujudkan visi organisasi. |
|--|

Sumber: Berdasarkan P. M. Senge, *The Fifth Discipline*, (New York: Doubleday, 1990).

kepemimpinan transformasional diperlukan dalam organisasi pembelajar untuk menerapkan visi bersama.

Mengelola Pembelajaran. Bagaimana Anda dapat mengubah sebuah organisasi menjadi organisasi pembelajar yang tiada henti? Apa yang dapat dilakukan para manajer untuk menjadikan perusahaan mereka sebagai organisasi pembelajar?

- *Susun strategi.* Manajemen perlu mengeksplisitkan komitmennya terhadap perubahan, inovasi, dan perbaikan terus-menerus.
- *Rancang kembali struktur organisasi.* Struktur formal bisa menjadi penghalang serius bagi pembelajaran. Dengan merampingkan struktur, menghapus atau menggabungkan beberapa departemen, dan lebih memanfaatkan tim-tim lintas, interdependensi akan diperkuat dan batas-batas (wilayah) antarorang dapat dikurangi.
- *Bentuk kembali kultur organisasi.* Sebagaimana disebutkan sebelumnya, organisasi pembelajar dicirikan dengan keberanian mengambil risiko, keterbukaan, dan pertumbuhan. Manajemen menentukan warna kultur organisasi, baik dengan apa yang dinyatakan (strategi) maupun apa yang dilakukan (perilaku). Para manajer perlu memperlihatkan dengan tindakan mereka bahwa keberanian mengambil risiko dan mengakui kegagalan merupakan sifat yang pantas dihargai. Ini berarti memberi imbalan kepada orang yang mencoba memanfaatkan peluang dan membuat kesalahan. Dan, manajemen perlu mendorong tumbuhnya konflik fungsional. “Kunci untuk membuka sikap keterbukaan yang sesungguhnya dalam kerja,” kata salah seorang pakar organisasi pembelajar, “adalah mengajar orang untuk berhenti bersikap selalu membeo. Kita pikir kesepahaman itu begitu penting. Siapa peduli? Anda harus menghidupkan paradoks, konflik, dan dilema dalam suasana yang terbuka, sehingga secara bersama-sama kita bisa lebih cerdas daripada sendiri-sendiri.”⁴⁴



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



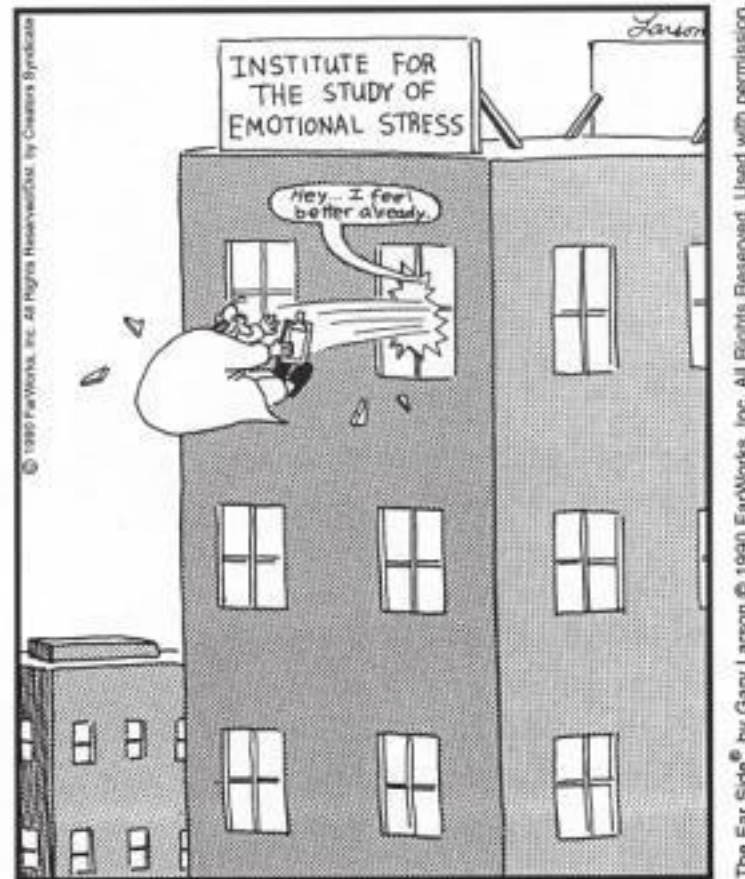
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Tampilan 19-8

THE FAR SIDE® BY GARY LARSON



Sumber: The Far Side® oleh Gary Larson © 1995 & 1991 Farworks, Inc./ Didistribusikan oleh Universal Press Syndicate. Dicitak ulang sesuai izin. Hak cipta dilindungi undang-undang.

Memahami Stres dan Akibatnya

Apa yang menyebabkan stres? Apa akibatnya bagi karyawan individual? Mengapa kondisi yang sama yang menimbulkan stres bagi satu orang tampaknya sedikit saja memengaruhi atau sama sekali tidak memengaruhi orang lain? Tampilan 19-9 memberikan sebuah model yang dapat membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan semacam ini.⁵³

Model ini mengidentifikasi tiga kelompok faktor—lingkungan, organisasi, dan pribadi—yang menjadi sumber *potensial* stres. Apakah sumber-sumber itu lalu berkembang menjadi stres *aktual*, bergantung pada perbedaan individual seperti pengalaman kerja dan kepribadian. Ketika stres dialami oleh seorang individu, gejala-gejalanya dapat muncul ke permukaan sebagai akibat fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Sumber-sumber Potensi Stres

Sebagaimana ditunjukkan dalam Tampilan 19-9, ada tiga kategori potensi pemicu stres (*stressor*): lingkungan, organisasi, dan pribadi. Mari kita cermati masing-masing.⁵⁴



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Gejala Perilaku. Gejala-gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, kemangkiran, dan perputaran karyawan, selain juga perubahan dalam kebiasaan makan, pola merokok, konsumsi alkohol, bicara yang gagap, serta kegelisahan dan ketidakteraturan waktu tidur.⁷³

Ada banyak riset yang menyelidiki hubungan stres-kinerja. Pola yang paling banyak dipelajari dalam literatur stres-kinerja adalah hubungan U-terbalik⁷⁴ sebagaimana ditunjukkan dalam Tampilan 19-10.

Logika yang mendasari U-terbalik adalah bahwa tingkat stres rendah sampai menengah merangsang tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Individu-individu yang demikian sering melakukan tugas secara lebih baik, tekun, atau cepat. Namun, terlalu banyak stres membebani seseorang dengan tuntutan yang tak dapat dipenuhinya, sehingga menghasilkan kinerja lebih rendah. Pola U-terbalik ini juga menggambarkan reaksi terhadap stres dari waktu ke waktu dan terhadap perubahan dalam intensitas stres. Artinya, bahkan tingkat stres menengah dalam jangka panjang dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karena intensitas stres yang terus berlanjut melemahkan individu tersebut dan menggerogoti sumber-sumber daya energinya. Seorang atlet mungkin mampu memanfaatkan efek positif dari stres untuk mendapatkan prestasi lebih tinggi dalam pertandingan tiap Sabtu pada musim gugur, atau seorang eksekutif penjualan mungkin mampu menyiapkan diri untuk melakukan presentasi pada rapat tahunan nasional. Namun, tingkat stres menengah yang terus-menerus dialami dalam periode yang panjang, sebagaimana dicontohkan oleh staf ruang gawat darurat di sebuah rumah sakit besar kota, dapat mengakibatkan penurunan kinerja. Hal ini kiranya menjelaskan alasan para staf gawat darurat di rumah sakit seperti ini sering dirotasi dan jarang ada orang yang sanggup menjalani karier di lingkungan semacam ini seumur hidup. Bila tidak seperti itu, akan muncul risiko “kejenuhan karier” yang dialami individu-individu tersebut.

Meskipun populer dan memiliki daya tarik intuitif, model U-terbalik tidak memiliki banyak dukungan empiris.⁷⁵ Untuk saat ini, para manajer harus berhati-hati dalam mengasumsikan bahwa model ini menggambarkan secara akurat hubungan stres-kinerja.

Mengelola Stres

Dari sudut pandang organisasi, manajemen mungkin tidak peduli ketika karyawan mengalami tingkat stres rendah hingga menengah. Alasannya, sebagaimana kita singgung sebelumnya, adalah bahwa kedua tingkat stres ini mungkin bermanfaat dan membuahkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Akan tetapi, tingkat stres yang tinggi, atau meski rendah tetapi berlangsung terus-menerus dalam periode yang lama, dapat menurunkan kinerja karyawan dan, dengan demikian, membutuhkan tindakan dari pihak manajemen.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Studi Kasus

PROGRAM WORK-OUT DI GE

General Electric memulai program *Work-Out* pada awal 1990-an. Proses ini berlanjut menjadi tulang punggung dalam upaya GE memprakarsai perubahan. Dalam beberapa waktu terakhir, proses *Work-Out* juga diadopsi oleh beragam organisasi seperti General Motor, Home Depot, Frito-Lay, L.L. Bean, Sears, IBM, dan Bank Dunia.

Pendorong lahirnya *Work-Out* adalah keyakinan CEO GE bahwa kultur perusahaan terlalu birokratis dan lamban dalam menanggapi perubahan. Ia ingin menciptakan sebuah kendaraan yang secara efektif akan melibatkan dan memberdayakan para pekerja GE.

Pada hakikatnya, *Work-Out* mempertemukan semua karyawan dan manajer dari berbagai fungsi dan tingkatan dalam sebuah organisasi ke sebuah pertemuan informal selama tiga hari guna membahas dan memecahkan masalah-masalah yang telah diidentifikasi oleh karyawan dan manajemen senior. Tim-tim kecil dibentuk, orang didorong untuk menantang asumsi yang sudah mapan menyangkut “cara kita selalu melakukan sesuatu” dan menyusun rekomendasi untuk perbaikan signifikan dalam proses-proses organisasi. Tim *Work-Out* kemudian mempresentasikan rekomendasi mereka kepada seorang manajer senior dalam sebuah temu publik yang disebut Pertemuan Kota.

Pada Pertemuan Kota itu, manajer penanggung jawab mengawasi diskusi tentang rekomendasi dan selanjutnya ia diwajibkan membuat keputusan ya atau tidak saat itu juga. Hanya dalam keadaan

tidak biasa sebuah rekomendasi dapat diusulkan untuk kajian lebih lanjut. Rekomendasi-rekomendasi yang diterima diberikan kepada para manajer yang secara sukarela melaksanakannya. Biasanya, sebuah rekomendasi akan beralih dari tahap permulaan ke implementasi dalam waktu 90 hari atau kurang. Logika di balik *Work-Out* adalah untuk mengidentifikasi masalah, merangsang berbagai masukan, dan memberikan mekanisme bagi keputusan dan tindakan yang cepat.

Baru-baru ini, CEO GE Jeffrey Immelt telah memperluas konsep *Work-Out* untuk membangun kapasitas perusahaan dalam mengantisipasi teknologi masa depan dan terlibat dalam perencanaan jangka panjang. GE ingin semua manajernya ahli dalam pemikiran strategis yang sebagian besar perusahaan percayakan hanya kepada manajemen senior. Sebagai contoh, GE menawari para manajer mereka kelas-kelas baru yang fokusnya adalah pembelajaran tentang bagaimana menciptakan lini bisnis baru.

Pertanyaan

1. Akan Anda sebut apa jenis proses perubahan ini? Jelaskan.
2. Mengapa proses itu bisa berhasil?
3. Apa konsekuensi negatif yang menurut Anda bisa timbul dari proses ini?
4. Mengapa menurut Anda CEO GE yang baru, Jeff Immelt, merevisi konsep *Work-Out*?

Sumber: Berdasarkan D. Ulrich, S. Kerr, dan R. Ashkenas, *The GE Work-Out* (New York: McGraw-Hill, 2002); dan A. Kleiner, “GE’s Next Workout,” *strategy + business*, Musim Dingin 2004, hal. 1–5.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

BAB 12

1. Berdasarkan G. Levine, "Jung: Avon CEO Lauds Global Portfolio," *Forbes*, (www.Forbes.com) (29 Oktober 2004); "Avon gaining a profile in China," *The Age*, (www.theage.com.au) (30 Desember 2004); N. Byrnes, "Avon Calling—Lots of New Reps," *Business Week*, 2 Juni 2003, hal. 53; "The Best Managers," *Business Week*, 13 Januari 2003, hal. 60.
2. J. P. Kotter, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, Mei–Juni 1990, hal. 103–11; dan J. P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).
3. R. J. House dan R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23, no. 3 (1997), hal. 445.
4. J. G. Geier, "A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups," *Journal of Communication*, Desember 1967, hal. 316–23.
5. S. A. Kirkpatrick dan E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, Mei 1991, hal. 48–60; serta S. J. Zaccaro, R. J. Foti, dan D. A. Kenny, "Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility across Multiple Group Situations," *Journal of Applied Psychology*, April 1991, hal. 308–15.
6. Lihat T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, dan M. Werner, "Personality and Leadership: A Review," paper presented at the 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, 2000; serta T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, dan M. W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review," *Journal of Applied Psychology*, Agustus 2002, hal. 765–80.
7. Judge, Bono, Ilies, dan Gerhardt, "Personality and Leadership."
8. Bagian ini berdasarkan D. Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1998); D. Goleman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review*, November–Desember 1998, hal. 93–102; J. M. George, "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations*, Agustus 2000, hal. 1027–55; D. R. Caruso, J. D. Mayer, dan P. Salovey, "Emotional Intelligence and Emotional Leadership," dalam R. E. Riggio, S. E. Murphy, dan F. J. Pirozzolo (eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002), hal. 55–74; D. Goleman, R. E. Boyatzis, dan A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002); C-S. Wong dan K. S. Law, "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study," *Leadership Quarterly*, Juni 2002, hal. 243–74; serta D. R. Caruso, dan C. J. Wolfe, "Emotional Intelligence and Leadership Development" dalam D. David and S. J. Zaccaro (eds.), *Leader Development for Transforming Organizations: Growing Leaders for Tomorrow* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004) hal. 237–63.
9. J. Champy, "The Hidden Qualities Of Great Leaders," *Fast Company* 76 (November 2003), hal. 135.
10. E. I. Greenstein, *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to George W. Bush* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004).
11. V. Jones, "Emotions Vs Intelligence How It Impacts Elections," *The World from A Hip Hop Perspective*. (<http://p076.ezboard.com/fpoliticalpalacefrm21.showMessage?topicID=549.topic>) (12 Desember 2004).
12. J. Antonakis, "Why 'Emotional Intelligence' Does Not Predict Leadership Effectiveness: A Comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, dan Buckley (2003)," *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 2003. hal. 355–361; lihat juga M. Zeidner, G. Matthews, dan R. D. Roberts, "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review," *Applied Psychology: An International Review*, Vol 53, 2004. hal. 371–399.
13. Ibid.; Ibid 7; R. G. Lord, C. L. DeVader, dan G. M. Alliger, "A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures," *Journal of Applied Psychology*, Agustus 1986, hal. 402–10; serta J. A. Smith dan R. J. Foti, "A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence," *Leadership Quarterly*, Musim Panas 1998, hal. 147–60.
14. Lihat S. Hansen, "Stings Like a Bee," *INC.*, November 2002, hal. 56–64; J. Greenbaum, "Is Ghengis On the Hunt Again?" *internetnews.com*. (www.internetnews.com/commentary/article.php/3459771) (14 Januari 2005).
15. R. M. Stogdill dan A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). Penelitian ini diperbarui dalam C. A. Schriesheim, C. C. Coglisier, dan L. L. Neider, "Is It 'Trustworthy'? A Multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of an Ohio State Leadership Study, with Implications for Future Research," *Leadership Quarterly*, Musim Panas 1995, hal. 111–45; serta T. A. Judge, R. F. Piccolo, dan R. Ilies, "The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research," *Journal of Applied Psychology*, Februari 2004, hal. 36–51.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

2. Lihat B. Becker dan B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, Agustus 1996, hal. 779-801; J. T. Delaney dan M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, Agustus 1996, hal. 949-69; M. A. Huselid, S. E. Jackson, dan R. S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Februari 1997, hal. 171-88; serta G. A. Gelade dan M. Ivery, "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance," *Personnel Psychology*, Musim Panas 2003, hal. 383-404; C. J. Collins, dan K. D. Clark, "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage," *Academy of Management Journal*, Desember 2003, hal. 740-51; serta D. E. Bowen dan C. Ostroff, "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System," *Academy of Management Review*, April 2004, hal. 203-21.
3. Sebagai contoh, lihat C. T. Dorch, "Job-Person Match," *Personnel Journal*, Juni 1989, hal. 49-57; serta S. Rynes dan B. Gerhart, "Interviewer Assessments of Applicant 'Fit': An Exploratory Investigation," *Personnel Psychology*, Musim Semi 1990, hal. 13-34.
4. C. Lachnit, "The Cost of Not Doing Background Checks," *Workforce Management* (www.workforce.com/archive/feature/22/16/22/224149.php).
5. Dikutip dari J. H. Prager, "Nasty or Nice: 56-Question Quiz," *The Wall Street Journal*, 22 Februari 2000, hal. A-4; dan H. Wessel, "Personality Tests Grow Popular," *Seattle Post-Intelligencer*, 3 Agustus 2003, hal. G1.
6. G. Nicholsen, "Screen and Glean: Good Screening and Background Checks Help Make the Right Match for Every Open Position," *Workforce*, Oktober 2000, hal. 70-72.
7. J. P. Hausknecht, D. V. Day, S. C. Thomas, "Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, September 2004, hal. 639-83.
8. E. E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection," *Personnel Psychology*, Musim Dingin 1973, hal. 475.
9. R. J. Herrnstein dan C. Murray, *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life* (New York: Free Press, 1994); serta M. J. Ree, J. A. Earles, dan M. S. Teachout, "Predicting Job Performance: Not Much More Than g," *Journal of Applied Psychology*, Agustus 1994, hal. 518-24.
10. J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, Filip, dan J. P. Rolland, "A Meta-Analytic Study of General Mental Ability Validity for Different Occupations in the European Community," *Journal of Applied Psychology*, Desember 2003, hal. 1068-81.
11. J. Flint, "Can You Tell Applesauce From Pickles?" *Forbes*, 9 Oktober 1995, hal. 106-08.
12. M. R. Barrick, M. K. Mount, dan T. A. Judge, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?," *International Journal of Selection & Assessment*, Maret-Juni 2001, hal. 9-30; M. R. Barrick, G. L. Stewart, dan M. Piotrowski, "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives," *Journal of Applied Psychology*, Februari 2002, hal. 43-51; serta C. J. Thoresen, J. C. Bradley, P. D. Bliese, dan J. D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance and Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages," *Journal of Applied Psychology*, Oktober 2004, hal. 835-853.
13. D. S. Ones, C. Viswesvaran, dan F. L. Schmidt, "Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, Agustus 1993, hal. 679-703; P. R. Sackett dan J. E. Wanek, "New Developments in the Use of Measures of Honesty, Integrity, Conscientiousness, Dependability, Trustworthiness, and Reliability for Personnel Selection," *Personnel Psychology*, Musim Dingin 1996, hal. 787-829; F. L. Schmidt dan J. E. Hunter, "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings," *Psychological Bulletin*, September 1998, hal. 262-74; serta D. S. Ones, C. Viswesvaran, dan F. L. Schmidt, "Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests," *European Journal of Personality*, Maret-April 2003, Supplement 1, hal. S19-S38.
14. Lihat D. B. Smith, P. J. Hanges, dan M. W. Dickson, "Personnel Selection and the Five-Factor Model: Reexamining the Effects of Applicant's Frame of Reference," *Journal of Applied Psychology*, April 2001, hal. 304-15; R. Mueller-Hanson, E. D. Heggstad, dan G. C. Thornton III, "Faking and Selection: Considering the Use of Personality from Select-In and Select-Out Perspectives," *Journal of Applied Psychology*, April 2003, hal. 348-55.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Anda mungkin telah memerhatikan bahwa kepuasan kerja sering kali digunakan oleh para peneliti PO, baik sebagai variabel dependen maupun variabel independen. Ini bukanlah sebuah kesalahan. Hal ini hanyalah mencerminkan bahwa label yang diberikan pada sebuah variabel bergantung pada tempatnya dalam hipotesis. Dalam pernyataan “Peningkatan dalam kepuasan kerja menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan,” kepuasan kerja adalah sebuah variabel independen. Tetapi, dalam pernyataan “Peningkatan dalam uang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi,” kepuasan kerja menjadi sebuah variabel dependen.

Variabel yang Membawa Pengaruh Moderat

Variabel yang membawa pengaruh moderat mengurangi pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Dapat juga dianggap sebagai variabel kontingensi: Jika X (variabel independen), maka Y (variabel dependen) akan terjadi, tetapi hanya di bawah kondisi Z (variabel yang membawa pengaruh moderat). Untuk menerjemahkan hal ini ke dalam sebuah contoh kehidupan nyata, kita dapat mengatakan bahwa jika kita meningkatkan jumlah pengawasan dalam area kerja (X), maka akan terdapat perubahan dalam produktivitas pekerja (Y), tetapi pengaruh ini akan dimoderatkan dengan kompleksitas dari tugas yang dikerjakan (Z).

Kausalitas

Definisi sebuah hipotesis mengimplikasikan sebuah hubungan. Yaitu, hal tersebut mengimplikasikan dugaan akan sebab dan akibat. Arah dari sebab dan akibat ini dinamakan *kausalitas*. Perubahan-perubahan dalam variabel independen diasumsikan akan menyebabkan perubahan dalam variabel dependen. Tetapi, dalam penelitian perilaku, adalah mungkin untuk membuat sebuah asumsi kausalitas yang tidak benar ketika hubungan

ditemukan. Sebagai contoh, para ilmuwan perilaku awal menemukan sebuah hubungan antara kepuasan karyawan dan produktivitas. Mereka menyimpulkan bahwa seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Penelitian lanjutan telah mendukung hubungan tersebut, tetapi tidak menegaskan arah anak panah. Bukti yang ada lebih menyatakan koreksi bahwa produktivitas yang tinggi menghasilkan kepuasan dan bukan sebaliknya.

Koefisien Korelasi

Adalah satu hal untuk mengetahui bahwa terdapat sebuah hubungan antara dua variabel atau lebih. Adalah hal lainnya untuk mengetahui *kekuatan* dari hubungan tersebut. Istilah *koefisien korelasi* digunakan untuk mengindikasikan kekuatan tersebut, dan dinyatakan sebagai sebuah angka antara $-1,00$ (hubungan negatif sempurna) dan $+1,00$ (korelasi positif sempurna).

Ketika dua variabel saling bervariasi secara searah satu, korelasinya akan dinyatakan sebagai sebuah angka positif. Ketika variabel-variabel tersebut bervariasi secara terbalik—yaitu, satu meningkat dan yang lainnya menurun—korelasinya akan dinyatakan sebagai sebuah angka negatif. Jika kedua variabel saling bervariasi secara independen, kita mengatakan bahwa korelasi di antara mereka adalah nol.

Sebagai contoh, seorang peneliti dapat melakukan survei terhadap sekelompok karyawan untuk menentukan kepuasan setiap karyawan dalam pekerjaannya. Kemudian, menggunakan laporan ketidakhadiran perusahaan, peneliti tersebut dapat mengorelasikan nilai-nilai kepuasan kerja terhadap catatan kehadiran individu untuk menentukan apakah karyawan yang lebih puas dengan pekerjaan memiliki catatan kehadiran yang lebih baik daripada rekan mereka yang mengindikasikan kepuasan kerja yang lebih rendah. Marilah kita anggap peneliti tersebut menemukan sebuah koefisien korelasi



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

rata-rata kejutan yang diberikan oleh 38 persen sisanya adalah hampir sebesar 370 volt.⁶

Dalam sebuah eksperimen laboratorium seperti yang dilakukan oleh Milgram, sebuah lingkungan palsu diciptakan oleh peneliti. Kemudian peneliti memanipulasi sebuah variabel independen di bawah kondisi-kondisi yang terkendali. Akhirnya, karena semua hal lainnya dibuat sama, peneliti akan mampu menyimpulkan bahwa semua perubahan dalam variabel dependen adalah karena manipulasi atau perubahan yang diterapkan pada variabel independen. Perhatikan bahwa, karena kondisi yang terkendali, peneliti mampu untuk mengimplikasikan hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen.

Eksperimen laboratorium mengorbankan realisme dan kemampuan generalisasi untuk presisi dan kendali. Eksperimen ini memberikan tingkat kendali yang tinggi atas variabel-variabel dan pengukuran yang presisi atas variabel-variabel tersebut. Tetapi temuan dari studi-studi laboratorium sering kali sulit untuk digeneralisasi ke dalam dunia kerja nyata. Ini karena laboratorium buatan tersebut jarang sekali meniru seluk-beluk dan nuansa-nuansa dari organisasi nyata. Selain itu, banyak eksperimen laboratorium berurusan dengan fenomena yang tidak dapat ditiru atau diterapkan ke dalam situasi kehidupan nyata.

Eksperimen Lapangan

Berikut adalah sebuah contoh dari eksperimen lapangan. Manajemen sebuah perusahaan besar tertarik untuk menentukan dampak empat-hari-kerja pada ketidakhadiran karyawan. Lebih spesifiknya, manajemen ingin mengetahui apakah karyawan yang bekerja 10 jam sehari mempunyai tingkat absensi lebih rendah dibandingkan karyawan yang sama bekerja secara tradisional lima hari kerja seminggu dengan 8 jam kerja sehari. Karena perusahaan tersebut adalah perusahaan besar, perusahaan memiliki sejumlah pabrik manufaktur

yang mempekerjakan angkatan-angkatan kerja yang secara mendasar serupa. Dua darinya dipilih untuk eksperimen tersebut, keduanya berlokasi di area besar Cleveland. Adalah jelas bahwa, tidaklah pantas untuk membandingkan dua pabrik berukuran serupa jika salah satunya berada di pedesaan Mississippi dan yang lainnya berada di daerah urban Copenhagen karena faktor-faktor seperti kultur nasional, transportasi, dan cuaca lebih mungkin menjelaskan adanya perbedaan-perbedaan daripada perubahan dalam jumlah hari kerja seminggu.

Dalam satu pabrik, eksperimen tersebut diterapkan—para pekerja mulai bekerja empat hari seminggu. Pada pabrik yang lain, yang menjadi kelompok kendali, tidak ada perubahan yang dilakukan pada lima hari kerja seminggu. Data absensi dikumpulkan dari catatan perusahaan pada kedua lokasi tersebut selama periode 18 bulan. Periode waktu yang lama ini akan mengurangi kemungkinan bahwa hasil-hasilnya akan didistorsi hanya karena perubahan itu merupakan hal baru yang diterapkan dalam pabrik eksperimental tersebut. Setelah 18 bulan, manajemen menemukan bahwa ketidakhadiran menurun sebesar 40 persen pada pabrik eksperimental, dan hanya 6 persen pada pabrik kendali. Karena rancangan studi ini, manajemen percaya bahwa penurunan absensi yang lebih besar pada pabrik eksperimental adalah dikarenakan pengenalan hari kerja yang padat.

Eksperimen lapangan adalah serupa dengan eksperimen laboratorium, kecuali bahwa eksperimen ini dilakukan dalam sebuah organisasi nyata. Keadaan alaminya lebih realistis daripada keadaan laboratorium, dan hal ini meningkatkan validitas tetapi menghalangi kendali. Selain itu, jika kelompok kendali tidak dipertahankan, dapat terjadi kehilangan kendali jika kekuatan-kekuatan dari luar turut campur—sebagai contoh, pemogokan karyawan, pemberhentian besar-besaran, atau restrukturisasi perusahaan. Mungkin perhatian terbesar dalam studi lapangan adalah pada prasangka seleksi organisasional. Tidak semua organisasi



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

R

Ralph Nader 57
 rantai komando 219
 Reebok 135
 rentang kendali 220
 Reza Behforooz 254
 Richard Branson 49, [90](#), 267
 Richard Parsons [54](#)
 riset tindakan 351
 ritual 275
 Roadway Express 358
 Robert A. Keirlin 269
 Robert Duval 203
 Robert Hemenway 138
 Robert House 48, 67, 83, [94](#)
 Ross Perot [255](#)
 Royal Bank of Canada 23
 Royal Dutch Shell Group 188
 Roy Disney 171
 Roy Williams 138
 Rudolph Giuliani 49
 Rupert Murdoch [86](#)

S

Saluran formal [6](#)
 saluran informal [7](#)
 Samsung [337](#)
 Sam Walton 275
 San Antonio 279
 Saturn Corporation [217](#)
 sentralisasi 222
 Sergey Brin 253
 Sharp Electronics 233
 Shell 280
 Sherlock Holmes 32
 Siebel Systems 53
 Siemens [22](#)
 skala penilaian grafis 317
 Skala Penilaian Perilaku
 Berjangkar 317
 Song 295

Sony 233, [255](#)
 Southwest Airlines 278
 Southwest Airlines 267, [282](#),
 304
 spesialisasi pekerjaan 215
 spiritualitas di tempat kerja
 [282](#)
 Sprint 316
 Stanley Works 103
 Stan O'Neal [129](#)
 Starbucks 89, 297
 Steve Jobs 49, 85
 Steve Prefontaine 274
 Steve Stoute 135
 strategi imitasi 237
 strategi inovasi 237
 strategi minimalisasi biaya 237
 Stratton Scavos 93
 stres 368
 struktur awal [54](#)
 struktur matriks [227](#)
 struktur organisasi 214
 struktur sederhana 225
 struktur tim 231
 struktur tugas 60
 subkultur 258
 sumber daya 369
 sumber daya kognitif [62](#)

T

tabel manajerial 56
 tahap metamorfosis 272
 tahap perjumpaan 272
 tahap prakedatangan 271
 taktik kekuasaan 139
 Target 339
 tawar-menawar distributif 191
 tawar-menawar integratif [193](#)
 Tax Technologies Inc. 19
 Ted Turner 83
 teknologi 238

tenggang rasa [54](#)
 teori atribusi kepemimpinan
 115
 teori jalan-tujuan 67
 teori kepemimpinan
 karismatik 83
 teori kepemimpinan
 situasional 64
 teori perilaku kepemimpinan 53
 teori pertukaran pemimpin-
 anggota 65
 teori sifat kepemimpinan 49
 tes percobaan kerja 301
 The Men's Wearhouse [282](#)
 Thomas Patrick [129](#)
 Time Warner [265](#)
 tipe laissez-faire 56
 tipe otoritas 56
 Tom's of Maine [282](#)
 Tommy Hilfiger 135
 Tom Siebel 53, [54](#)
 Tower 339
 Translation 135
 tuntutan 369
 Tyco [66](#)
 Tyco International 103

U

umpan balik survei [354](#)
 United Microelectronics Corp.
 281
 University of Kansas 138
 University of Michigan 55, 56
 University of North Carolina
 138
 UPS 143, 316

V

Vanderbilt University [213](#)
 Vanguard 89



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Perilaku Organisasi (PO) merupakan topik yang akhir-akhir ini menghangat kembali, karena timbulnya kesadaran bahwa hubungan individu dan tempat kerja akan sangat memengaruhi kinerja organisasi atau bahkan menimbulkan konflik yang merugikan keseluruhan organisasi. Dengan semakin globalnya lingkup operasi organisasi, pemahaman yang lengkap atas PO merupakan salah satu kunci utama mencapai kesuksesan, baik bagi organisasi berorientasi laba maupun organisasi nirlaba.

Buku Perilaku Organisasi edisi ke-12 ini menggabungkan dua penulis, Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, yang memiliki tingkat kepakaran yang tidak perlu diragukan lagi. Dengan menggabungkan teori dan hasil riset lapangan, buku ini memuat topik-topik aktual yang sangat erat hubungannya dengan perkembangan dunia bisnis kontemporer yang sangat dinamis. Tanpa melupakan dunia bisnis yang juga semakin global, buku ini menjelaskan konsep PO di berbagai negara dan latar belakang budaya. Dilengkapi dengan contoh, uraian, ilustrasi, dan kasus nyata terbaru, buku ini memiliki keunggulan dalam hal pembahasan yang sistematis dan menarik atas topik-topik seperti perilaku menyimpang di tempat kerja, kepuasan kerja, motivasi, emosi, konflik dan negosiasi, politik di tempat kerja, dan budaya organisasi.

Materi yang dibahas dalam Buku 2 ini mencakup:

Bagian Tiga Kelompok

Bab 11 Komunikasi

Bab 12 Pendekatan-pendekatan Dasar Kepemimpinan

Bab 13 Isu-isu Kontemporer dalam Kepemimpinan

Bab 14 Kekuasaan dan Politik

Bab 15 Konflik dan Negosiasi

Bagian Empat Sistem Organisasi

Bab 16 Dasar-dasar Struktur Organisasi

Bab 17 Kultur Organisasi

Bab 18 Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Praktiknya

Bagian Lima Dinamika Organisasi

Bab 19 Perubahan Organisasi dan Manajemen Stres



ISBN: 978-979-691-458-6 (Jilid Lengkap)

ISBN: 978-979-691-460-9 (Jilid 2)

