



Muh. Akil Rahman
Murtiadi Awaluddin

DASAR-DASAR
Manajemen

(Buku Bahan Ujian Komprehensif)

**Muh. Akil Rahman
Murtiadi Awaluddin**

DASAR-DASAR MANAJEMEN

(Buku Bahan Ujian Komprehensif)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau
Seluruh isi buku ini ke dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis
dari penerbit

All Rights Reserved

**DASAR-DASAR MANAJEMEN
(Buku Bahan Ujian Komprehensif)**

Penulis :

**Muh. Akil Rahman
Murtiadi Awaluddin**

Editor :

Rika Dwi Ayu Parmitasari

Layout:

Mutmainnah

Cetakan : I 2020

vi + 101 halaman, 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-226-162-4

Penerbit:



Pusaka Almaida

Jl. Tun Abdul Razak I Blok G.5 No. 18
Gowa - Sulawesi Selatan – Indonesia

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanrahim

Assalamualaikum WR. WB.

Alhamdulillah Rabbil Alamin, atas karunia Allah SWT sehingga buku Dasar-Dasar Manajemen sebagai bahan persiapan mahasiswa menghadapi ujian komprehensif bagi mahasiswa Jurusan Manajemen dapat diselesaikan. Salam dan shalawat kepada Nabiullah Muhammad Saw, baginda pembawa suluh untuk petunjuk bagi manusia jalan keselamatan. Begitu pula kepada para keluarga, sahabat, dan seluruh umat Baginda Muhammad Saw hingga akhir zaman.

Berangkat dari kondisi mahasiswa Jurusan Manajemen yang akan menghadapi ujian komprehensif Dasar-Dasar manajemen diperhadapkan dengan berbagai macam sumber literatur. Hal ini berdampak pada waktu dan tenaga yang dibutuhkan oleh mahasiswa untuk mempersiapkan diri semakin besar. Apalagi mahasiswa yang akan ujian komprehensif pada saat bersamaan juga diperhadapkan dengan tuntutan untuk menghasilkan tulisan penelitian, baik dalam bentuk skripsi maupun jurnal.

Oleh karena itu, muncul inisiasi dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Alauddin Makassar menyusun Buku Dasar-Dasar Manajemen diperuntukan bagi mahasiswa yang akan menjalani ujian komprehensif. Buku ini berisikan topik-topik penting dalam mata kuliah Dasar-Dasar Manajemen, sehingga dengan adanya buku ini maka mahasiswa dapat lebih focus mempersiapkan diri terkhusus pada aspek kognitif. Materi-materi pembelajaran dapat dibaca, dipahami, dan dijelaskan secara singkat, padat, serta jelas.

Dalam penyelesaian buku ini, tidak sedikit kendala dan hambatan yang dihadapi oleh penulis. Baik dari keinginan untuk menghasilkan buku yang layak menjadi rujukan bagi mahasiswa dalam menjalani ujian komprehensif, sumber rujukan penyusunan buku, serta kendala teknis dalam penyusunan buku. Oleh karena itu, ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. H. Abustani Ilyas, MA sebagai Dekan FEBI UIN Alauddin Makassar dan jajarannya, Ibu Dr. Hj. Rika Dwi Ayu Parmitasari, SE, M.Comm sebagai Ketua Jurusan Manajemen FEBI UIN Alauddin Makassar atas dukungan dan telah memediasi penulis untuk menyelesaikan buku ini.

Terimakasih
Wassalamualaikum WR. WB.

Makassar, Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
BAB I PENGERTIAN MANAJEMEN	1
A. Pengertian Manajemen.....	1
B. Sejarah Manajemen.....	6
BAB II DASAR-DASAR MANAJEMEN DALAM TEMPAT KERJA SAAT INI	21
A. Mengelola Lingkungan Eksternal & Budaya Organisasi..	21
B. Menjalankan Manajemen di Lingkungan Global	26
C. Mengelola Perubahan & Inovasi	32
BAB III PERENCANAAN	37
A. Perencanaan	37
B. Mengelola Strategi.....	40
BAB IV PENGINTEGRASIAN & MOTIVASI	45
A. Pengintegrasian.....	45
B. Beberapa Pendekatan Mengenai Motivasi	50
C. Teori Isi Motivasi	52
D. Teori Proses	58
E. Teori Reinforcement	61
F. Pendekatan Sistem dalam Motivasi	64
BAB V KOMUNIKASI	65
A. Pengertian Komunikasi	65
B. Model Komunikasi.....	65
C. Hambatan Komunikasi.....	70
D. Meningkatkan Efektivitas Komunikasi	74
E. Komunikasi Dalam Organisasi.....	76
F. Faktor Yang Memengaruhi Efektivitas Komunikasi	78
G. Jaringan Informasi Dalam Organisasi	79

BAB VI KEPEMIMPINAN	83
A. Mendefinisikan Kepemimpinan	83
B. Teori Bakat	86
C. Teori Perilaku	87
D. Teori Situasi (<i>Contingency</i>)	92
E. Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer	97
DAFTAR PUSTAKA	99

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata “manajemen” tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Anda mungkin bertanya-tanya mengapa Anda perlu mempelajari manajemen. Manajemen dapat membantu karier Anda nanti. Kita dapat memahami nilai dan manfaat studi manajemen melalui tiga hal yakni universalitas manajemen,realitas dunia kerja, serta imbalan dan tantangan dalam menjadi seorang manajer.

A. Pengertian Manajemen

Manajemen

Manajemen melibatkan aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Kita telah mengetahui bahwa



koordinasi dan pengawasan kerja orang lain adalah aspek yang membedakan jabatan manajerial dari posisi nonmanajerial. Alih-alih, manajemen melibatkan tanggung jawab untuk memastikan pekerjaan dapat diselesaikan dengan cara yang efisien dan efektif oleh orang-orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya.

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* dengan kata dasar *to manage* secara harfiah berarti mengelola. Sebagai kata benda manajemen dalam bahasa kita sering diartikan sebagai pimpinan, yaitu sekelompok orang penting yang mengatur jalannya suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga manajer dipakai untuk menyebut pejabat organisasi atau perusahaan.

Untuk menjalankan organisasi dengan segala permasalahannya itu diperlukan manajemen yang dilakukan secara sadar dan terus-menerus secara berkesinambungan. Manajemen bukan hanya merupakan ilmu dan seni, namun merupakan kombinasi dari keduanya dengan proporsi yang bermacam-macam. Seperti yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet (1997), *Management is the art of getting things done through people*. **Manajemen** adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.

Pendekatan yang bersifat keilmuan terjadi dalam hal perencanaan, pembuatan keputusan, perancangan struktur organisasi, dan sebagainya. Dikatakan ilmu karena manajemen bisa dipelajari dari praktik-praktik di lapangan baik berupa kasus-kasus yang berhasil maupun yang gagal sehingga didapatkan suatu teori yang menjelaskan suatu tindakan (kausalitas-sebab akibat). Sebagai ilmu yang dinamis maka manajemen juga berkembang dari masa ke masa yang mengarah ke perbaikan dan penajaman. Sedangkan pendekatan yang bersifat seni muncul saat proses kepemimpinan, pengarahan, komunikasi, pengendalian, dan sebagainya. Dalam proses pelaksanaan fungsi manajemen tersebut juga terdapat perbedaan hasil antara penanganan satu orang dengan orang lain meskipun menggunakan teori yang sama.

Manajer

Alasan pertama mengapa manajer itu penting adalah karena *organisasi memerlukan keterampilan dan kemampuan manajerial mereka* lebih dari sebelumnya pada waktu-waktu yang tidak menentu, kompleks, dan kacau. Seiring organisasi menghadapi tantangan masa kini seperti dinamika yang berubah-ubah iklim ekonomi di seantero dunia, perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, meningkatnya globalisasi, dan sebagainya, maka manajer memainkan peran penting dalam mengidentifikasi isu-isu kritis dan mewujudkan tanggapan.



Dahulu, mudah saja kita mendefinisikan siapa yang dimaksud dengan manajer: Mereka adalah anggota-anggota organisasi yang berhak memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu dengan cara yang sesuai dengan kehendak mereka. Cukup mudah untuk membedakan para

manajer dari *karyawan nonmanajerial*. Namun, sekarang tidak begitu lagi halnya.

Di dalam banyak organisasi, kian berubahnya sifat berbagai pekerjaan telah membiaskan garis pembatas di antara manajer dan karyawan nonmanajerial. Banyak pekerjaan nonmanajerial yang kini mencakup pula aktivitas manajerial.

Sebagai contoh, di pabrik milik General Cable Corporation di kota Moose Jaw, Saskatchewan, Kanada, terdapat pembagian tanggung jawab manajerial di antara para manajer dan anggota regu. Sebagian besar karyawan di pabrik tersebut telah mendapatkan pelatihan lintas disiplin ilmu (*cross-trained*) dan memiliki lebih dari satu keahlian khusus (*multiskilled*).

Di dalam *shift* kerja, seorang karyawan dapat saja diminta berperan sebagai ketua regu, operator perangkat, teknisi perawatan, inspektur kendali mutu, atau peran perencana peningkatan perbaikan.

Atau pertimbangkan organisasi seperti Morning Star Company, perusahaan pengolah tomat terbesar di dunia, di mana tidak ada karyawan yang disebut manajer, hanya ada 400 karyawan penuh-waktu yang melakukan pekerjaan yang diperlukan dan bersama-sama “mengelola” isu-isu seperti tanggung jawab pekerjaan, keputusan kompensasi, dan keputusan anggaran.



Maka, bagaimana kita harus mendefinisikan “Siapaakah seorang manajer itu?”. **Manajer adalah** seseorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga sasaran organisasi dapat dicapai. Pekerjaan seorang manajer bukanlah menyelesaikan tugas pribadinya. Manajer berupaya membantu orang lain menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Wujudnya dapat berupa koordinasi antar pekerjaan suatu kelompok dari departemen tertentu di dalam perusahaan, dapat pula berupa mengawasi pekerjaan individu tertentu. Tindakan manajerial dapat melibatkan aktivitas sekelompok orang dari berbagai departemen dalam perusahaan atau bahkan orang-orang dari luar organisasi, misalnya para pekerja kontrak atau para karyawan dari perusahaan-perusahaan pemasok (*supplier*).

Dalam struktur organisasi tradisional (yang dikatakan berbentuk piramid karena terdapat lebih banyak karyawan pada jenjang bawah ketimbang pada jenjang atas organisasi), para manajer biasanya dikelompokkan dalam kelas manajemen lini pertama, tingkat menengah, atau puncak.



Pada jenjang terbawah manajemen, para **manajer lini pertama** (*first-line manager*) mengelola pekerjaan para karyawan nonmanajerial, yang biasanya melibatkan kegiatan produksi barang atau jasa bagi para pelanggan organisasi. Manajer lini pertama sering kali disebut juga *penyelia* (*supervisor*), tetapi dapat juga disebut *manajer shift kerja* (*shift manager*), *manajer distrik*, *manajer departemen*, atau *manajer kantor* (*office manager*).

Manajer tingkat menengah (*middle manager*) adalah mereka yang berada pada posisi di antara jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi. Para manajer dari kelompok ini mengelola pekerjaan para manajer tingkat pertama dan dapat memiliki sebutan, atau nama jabatan (*title*) semisal *manajer regional*, *pimpinan proyek* (*project leader*), *manajer toko* (*store manager*), atau *manajer divisi*.

Pada jenjang teratas di dalam organisasi, duduklah para **manajer puncak** (*top manager*), yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan-keputusan yang dapat memengaruhi jalannya seluruh organisasi dan menetapkan rencana kerja serta sasaran bagi organisasi secara keseluruhan. Orang-orang yang berada pada posisi ini biasanya memiliki nama jabatan semisal *VP Eksekutif* (*executive vice president*), *presiden organisasi*, *direktur pelaksana* (*managing director*), *direktur operasi* (*chief operating officer*), atau *direktur utama* (*chief executive officer*).

Organisasi

Organisasi adalah penataan sekumpulan orang secara sengaja bekerjasama guna mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sekolah atau universitas Anda adalah sebuah organisasi; demikian pula berbagai badan dan ikatan mahasiswa, pemerintah, lembaga keagamaan, Amazon.com, toko penyewaan video milik tetangga Anda, kelompok fans United Way, tim bisbol Louis Cardinals, dan Mayo Clinic. Semua yang disebutkan tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi karena memiliki tiga sifat organisasi yang umum.



Pertama, sebuah organisasi memiliki tujuan yang terdefiniskan dengan jelas, dituangkan ke dalam sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi. Kedua, sebuah organisasi tentulah dari orang-orang. Dibutuhkan SDM untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran organisasi. Ketiga, sebuah organisasi memiliki suatu bentuk struktur yang mengatur hak dan kewajiban para anggotanya dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan organisasi. Struktur ini dapat bersifat terbuka dan fleksibel, dimana tidak terdapat batasan-batasan pekerjaan yang kaku dan strata-strata jabatan yang tegas.

Sebagai contoh, kebanyakan proyek besar di Google yang sering kali berjumlah ratusan dan semuanya berjalan secara bersamaan, dijalankan oleh tim-tim kecil yang terdiri dari beberapa orang karyawan saja, yang dibentuk dalam sekejap dan menyelesaikan tugas dalam sekejap pula. Di pihak lain, struktur organisasi dapat bersifat lebih tradisional seperti yang dapat dijumpai di Proctor & Gamble atau General Electric dengan peran-peran, aturan main, batasan pekerjaan yang jelas terdefinisi, dan adanya segolongan anggota yang disebut “bos”, yang memiliki wewenang untuk memerintah anggota lain.

Kebanyakan organisasi masa kini menerapkan struktur yang mirip dengan yang dijumpai pada Google, dengan pengaturan kerja yang fleksibel, gugus tugas berbasis proyek, sistem komunikasi yang terbuka, dan aliansi dengan para pemasok (*supplier alliances*). Di dalam organisasi semacam ini, pekerjaan di definisikan dalam konteks tugas-tugas yang harus di selesaikan. Hari-hari kerja tidak memiliki batasan waktu, karena pekerjaan dapat diselesaikan kapan saja, dimana saja. Akan tetapi, terlepas dari pendekatan yang dipilih oleh sebuah organisasi, suatu struktur kerja yang nyata mutlak diperlukan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

B. SEJARAH MANAJEMEN

Latar Historis

Contoh-contoh Manajemen Awal

Manajemen telah dipraktikkan sejak lama. Usaha terorganisasi yang diarahkan oleh orang yang bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian telah ada sejak ribuan tahun lalu. Mari kita lihat beberapa contoh yang menarik.

Bangunan piramida di Mesir dan Tembok Raksasa Cina misalnya, merupakan bukti-bukti nyata yang menunjukkan bahwa proyek-proyek berskala mega yang mempekerjakan puluhan ribu manusia pernah dijalankan dan berhasil diselesaikan di zaman kuno. Bangunan piramida Mesir adalah contoh yang luar biasa. Pembangunan sebuah piramida Mesir adalah contoh yang luar biasa. Pembangunan sebuah piramida melibatkan lebih dari 100.000 orang pekerja dan berlangsung selama 20 tahun. Siapa orang yang bertanggung jawab untuk memberitahukan para pekerja hal-hal apa yang harus dikerjakan? Siapa orang yang bertanggung jawab memastikan tetap tersedianya batu bagi para pekerja sehingga mereka tidak berhenti bekerja? Jawabannya adalah para manajer. Harus ada orang yang merencanakan pekerjaan apa yang akan diselesaikan, mengorganisasikan orang-orang dan bahan baku, memastikan bahwa para pekerja menyelesaikan pekerjaannya, dan menerapkan suatu bentuk kendali untuk memastikan segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Contoh lain manajemen di masa lampau dapat dijumpai pada era 1400-an di Kota Venesia, Italia yang pada saat itu merupakan sebuah pusat perdagangan dan perekonomian di benua Eropa. Orang-orang Venesia telah mengembangkan sebuah bentuk awal perusahaan bisnis dan menjalankan berbagai kegiatan yang umum dijumpai di dalam organisasi masa kini. Sebagai contoh, di gudang senjata (*arsenal*) Kota Venesia, kapal-kapal perang dihanyutkan secara perlahan menyusuri sebuah kanal, dan pada tiap pemberhentian di sepanjang kanal, layar, tiang-tiang, dan berbagai komponen lainnya dipasang ke kapal. Bukankah hal ini kedengarannya mirip dengan mobil-mobil yang dihanyutkan menyusuri sebuah jalur perakitan (*assembly line*) mobil di pabrik? Selain itu, orang-orang Venesia telah menggunakan gudang-gudang penyimpanan (*warehouse*) dan sistem persediaan untuk memantau penggunaan bahan-bahan baku, menjalankan fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mengelola tenaga kerja, dan menerapkan sistem akuntansi untuk mencatat dan memperhitungkan pendapatan dan biaya.

Adam Smith

Pada tahun 1776, Adam Smith menerbitkan karyanya berjudul *The Wealth of Nations*, dimana dalam tulisan itu ia menggagas keunggulan yang dapat diperoleh organisasi dan masyarakat pada umumnya dari penerapan **pembagian kerja** (atau **spesialisasi kerja**) yaitu pemisahan tugas dan tanggung jawab ke dalam bidang yang sempit dan khusus, serta dilakukan dengan cara berulang.

Dengan mengambil industri jarum jahit sebagai contoh, Smith mengklaim bahwa 10 orang pekerja, masing-masing mengerjakan sebuah tugas yang spesifik secara bersama dapat memproduksi 48.000 buah jarum per hari. Akan tetapi, jika tiap orang tersebut bekerja secara terpisah dan menjalankan semua tugas masing-masing, maka hasil 10 buah jarum per hari itu sudah amat hebat!

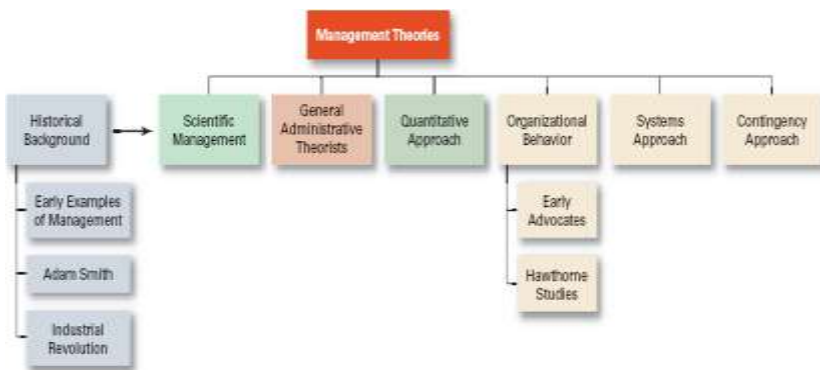
Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat memacu produktivitas karena meningkatkan keterampilan dan kecekatan para pekerja. Spesialisasi pekerjaan masih terus digunakan hingga saat ini. Sebagai contoh, tugas spesifik yang dijalankan oleh para anggota tim bedah di sebuah rumah sakit, atau tugas yang dijalankan oleh para

pekerjadapur di sebuah restoran, atau posisi pemain dalam sebuah kesebelasan sepak bola.

Revolusi Industri

Dimulai pada akhir abad ke 18, ketika tenaga mesin yang telah banyak menggeser peran tenaga manusia, perusahaan mendapati bahwa lebih ekonomis untuk memproduksi barang di pabrik ketimbang di rumah. Pabrik-pabrik besar yang beroperasi secara efisien ini membutuhkan orang-orang untuk meramalkan permintaan barang, memastikan ketersediaan bahan baku yang memadai, memberikan penugasan kepada para pekerja, mengelola kegiatan harian, dan sebagainya. “Orang-orang” ini adalah para manajer, dan mereka membutuhkan adanya teori-teori formal yang dapat dijadikan panduan dalam menjalankan organisasi besar ini. Namun, baru pada awal tahun 1900-an mulai dirintis langkah mengembangkan teori-teori semacam itu.

Selanjutnya, kita akan membahas pendekatan utama dalam ilmu manajemen teoretis: klasik, kuantitatif, perilaku (*behavioral*), dan kontemporer. Pahamiilah bahwa tiap pendekatan berupaya untuk menjelaskan manajemen menggunakan sudut pandang dari hal-hal yang penting pada masa itu dalam sejarah serta dari latar belakang dan minat para penelitiannya. Tiap-tiap pendekatan menyumbangkan bagiannya bagi pemahaman kita yang utuh dan menyeluruh mengenai manajemen, tetapi tiap pendekatan ini juga hanya memberikan pandangan yang terbatas mengenai definisi manajemen dan cara terbaik untuk mempraktikkannya.



Pendekatan Klasik

Meskipun kita telah membahas pemakaian manajemen dalam berbagai kegiatan terorganisasi sejak masa lampau, pengkajian formal manajemen baru dimulai pada awal abad ke 20. Kajian awal manajemen, yang dikenal sebagai **pendekatan klasik**, berfokus pada rasionalitas dan berusaha menjadikan organisasi dan para pekerja berfungsi se-efisien mungkin. Dua teori utama pendekatan klasik adalah manajemen ilmiah (*scientific management*) dan administrasi umum (*general administrative*). Dua penyumbang teori manajemen ilmiah terpenting adalah Frederick W. Taylor dan tim suami-istri Frank dan Lilian Gilberth. Dua penyumbang teori administrasi umum terpenting adalah Henry Fayol dan Max Weber. Mari kita lihat masing-masing figur penting dalam sejarah manajemen ini.

Manajemen Ilmiah

Bila kita diminta menyebutkan secara akurat kapan tepatnya teori manajemen modern lahir maka tahun 1911 mungkin adalah jawabannya. Pada tahun ini lah karya Frederick Winslow Taylor yang berjudul *Principles of Scientific Management* (Prinsip-prinsip Manajemen Ilmiah) pertama kali diterbitkan. Pemikiran-pemikiran yang dimuat dalam buku ini diterima dan dipakai oleh banyak manajer di seluruh dunia. Buku ini menjabarkan teori **manajemen ilmiah**: penggunaan metode-metode ilmiah (*Scientific methods*) guna mendefinisikan “satu cara terbaik” dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Taylor bekerja di Midvale and Bethlehem Steel Company di Pennsylvania, AS, sebagai seorang insinyur teknik mesin dengan latar belakang Quaker dan Puritan. Ia tercengang menyaksikan betapa tidak efisiennya para pekerja. Mereka menggunakan teknik yang berbeda-beda antara satu sama lainnya dalam mengerjakan sebuah tugas yang sama. Mereka sering kali “bersantai dan menyepelkan” tugas yang mereka lakukan, dan Taylor percaya bahwa output yang mereka hasilkan hanyalah sepertiga dari apa yang sebenarnya mungkin diperoleh. Praktis tidak ada standar kerja yang dapat dijadikan acuan sama sekali. Para pekerja diberikan tugas tanpa memandang kesesuaiannya dengan kemampuan dan bakat mereka. Taylor kemudian bergerak untuk memperbaiki situasi ini dengan menerapkan metode ilmiah pada berbagai pekerjaan di level pabrik (*shop-floor*). Ia menghabiskan waktu lebih dari

dua dasawarsa dalam mencari “satu yang terbaik” (“one best way”) untuk menjalankan tiap-tiap pekerjaan tersebut.

Pengalaman Taylor di Midvale mendorongnya untuk menyusun aturan-aturan kerja baku, guna memperbaiki efisiensi produksi. Ia berkeyakinan bahwa empat prinsip manajemen yang digagasnya dapat membawa kesejahteraan, baik bagi para pekerja maupun bagi para manajer. Bagaimana sebenarnya prinsip-prinsip manajemen ini dipraktikkan? Marilah kita tinjau sebuah contoh.

Mungkin salah satu yang paling dikenal di antara berbagai terobosan manajemen ilmiah Taylor adalah eksperimen bijih besi (*pig iron*). Para pekerja harus bekerja memuat bijih besi (masing-masing beratnya 92 pon atau sekitar 41 kg) ke dalam kereta tambang. Output kerja harian rata-rata mereka adalah 12,5 ton. Namun, Taylor percaya bahwa dengan menganalisis secara ilmiah pekerjaan ini guna menemukan “satu cara terbaik” memuat bijih besi ke dalam kereta tambang, output itu dapat ditingkatkan menjadi 47 ton per hari. Setelah ia menerapkan beragam kombinasi prosedur, teknik kerja, dan peralatan, Taylor berhasil mencapai tingkat produktivitas yang diperkirakannya.

Bagaimana bisa? Ia menempatkan orang yang tepat pada setiap pekerjaan dan membekalinya dengan peralatan serta perlengkapan yang sesuai, memerintahkan kepada sang pekerja untuk secara persis mengikuti petunjuk dan arahan yang diberikan, dan memotivasi sang pekerja dengan memberikan insentif ekonomi berupa upah harian yang jauh lebih tinggi. Dengan memakai pendekatan yang serupa pada pekerjaan lainnya, Taylor dapat mendefinisikan “satu cara terbaik” untuk melaksanakan setiap pekerjaan. Secara keseluruhan, Taylor berhasil mencapai peningkatan produktivitas secara konsisten pada kisaran 200%, atau bahkan lebih, daripada sebelumnya. Berkat studi terobosannya mengenai penerapan prinsip-prinsip ilmiah pada pekerjaan manual ini, Taylor selanjutnya dikenal sebagai “bapak” manajemen ilmiah. Gagasannya yang menyebar luas dan mengilhami banyak studi lanjutan dan menjadi landasan pengembangan metode manajemen ilmiah. Di antara para pengikut pemikiran Taylor yang paling terkemuka adalah Frank dan Lilian Gilberth.

Frank Gilberth, seorang kontraktor konstruksi kawakan, memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya guna mendalami manajemen ilmiah setelah mendengar pidato Taylor dalam sebuah

pertemuan. Frank dan istrinya, Lilian yang seorang psikolog, menelaah berbagai cara kerja untuk menghilangkan inefisiensi pada pergerakan tangan dan tubuh manusia (*hand and body motion*). Pasangan Gilberth juga bereksperimen dengan desain dan pemakaian alat dan perangkat yang tepat untuk mengoptimalkan kinerja pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, sebagai orangtua dengan 12 anak, pasangan Gilberth menjalankan rumah tangga mereka dengan menggunakan prinsip dan teknik manajemen ilmiah. Bahkan dua anak mereka menulis buku, *Cheaper by the Dozen*, yang memaparkan kisah kehidupan kedua mahaguru efisiensi ini.

Frank mungkin paling dikenal melalui eksperimen penyusunan batu batanya. Dengan cara seksama menganalisis pekerjaan seorang tukang bangunan dalam membangun sebuah tembok batu bata, Frank dapat mengurangi jumlah gerakan yang dibutuhkan untuk menumpuk batu bata; untuk batu bata di pinggiran tembok, dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan; untuk batu bata di bagian tengah, dari 18 gerakan menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilberth, seorang pekerja bangunan dapat bekerja lebih produktif dan berkurang tingkat kelelahannya di penghujung hari.

Suami-istri ini menciptakan perangkat yang disebut *microchronometer*, yang dapat merekam gerakan-gerakan seorang pekerja dan mencatat waktu yang dihabiskan untuk setiap gerakannya. Berbagai gerakan sia-sia yang biasanya lolos dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dan dihilangkan. Pasangan Gilberth juga membuat skema klasifikasi untuk menandai 17 gerakan tangan dasar (seperti memegang, meremas, dan sebagainya) yang mereka namakan dengan **therbligs** (Gilberth di eja secara terbalik, tetapi fonem *th* tetap dipertahankan).

Administrasi Umum

Teori administrasi umum, lebih menitikberatkan apa yang dikerjakan seorang manajer dan praktik manajemen yang baik. Henry Fayol merupakan orang yang pertama kali mencetuskan lima fungsi yang harus dijalankan seorang manajer yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penugasan (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*).

Fayol mencetuskan gagasannya dalam periode waktu yang sama dengan Taylor. Bila Taylor lebih berfokus pada manajer lini pertama dan metode-metode ilmiah, maka perhatian Fayol terarah pada aktivitas semua manajer. Ia menuliskan ide-idenya berdasarkan pengalaman pribadi sebagai direktur eksekutif (*managing director*) sebuah perusahaan penambangan batu bara Perancis.

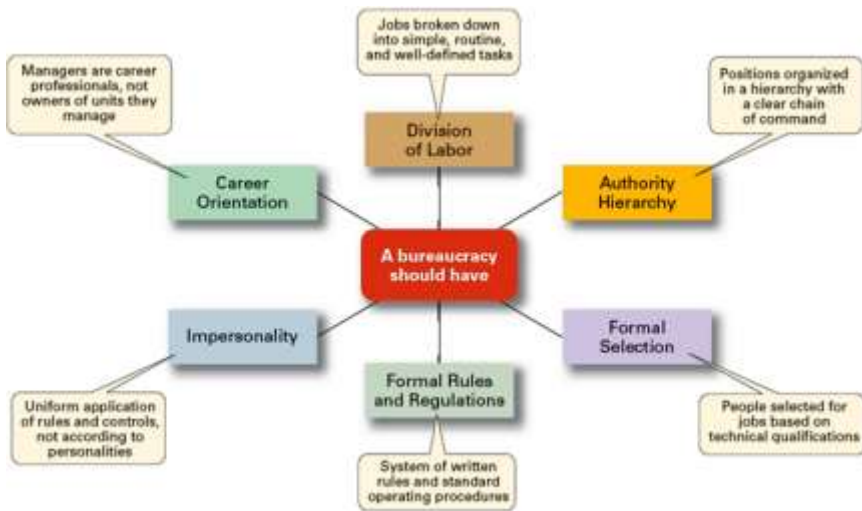
Fayol menguraikan bahwa praktik manajemen merupakan hal yang berbeda dengan akuntansi, keuangan, produksi, distribusi, dan fungsi-fungsi bisnis umum lainnya. Ia percaya bahwa manajemen merupakan aktivitas yang secara garis besar sama di dalam semua organisasi, baik bisnis, pemerintahan, dan bahkan rumah tangga, dan hal ini yang mendorongnya mengembangkan **14 prinsip manajemen**.

Prinsip-prinsip ini antara lain :

1. **Pembagian kerja.** Spesialisasi bidang kerja akan meningkatkan output karena memungkinkan para karyawan bekerja lebih efisien.
2. **Kewenangan.** Para manajer harus mampu memberikan perintah dan kewenangan merupakan dasar yang memungkinkan mereka melakukannya.
3. **Disiplin.** Para karyawan harus mematuhi dan menghormati aturan-aturan yang berlaku di dalam organisasi.
4. **Kesatuan perintah.** Setiap pekerja harus menerima perintah dari hanya satu orang atasan saja.
5. **Kesatuan arahan.** Organisasi harus memiliki sebuah rencana kerja yang berlaku seragam dan yang dapat dijadikan panduan bagi manajer dan semua pekerja.
6. **Penundukan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum.** Kepentingan seorang karyawan atau kelompok karyawan semata tidak boleh mendahului atau diletakkan di atas kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. **Remunerasi (imbalan jasa).** Para pekerja harus memperoleh upah yang adil untuk jasa (kerja) yang telah mereka berikan.
8. **Pemusatan (sentralisasi).** Istilah ini merujuk pada seberapa jauh para bawahan dapat terlibat di dalam pengambilan keputusan.
9. **Rantai skalar.** Garis kewenangan dari manajemen puncak hingga para pekerja di jenjang terbawah organisasi merupakan sebuah rantai skalar (rantai komando).

10. **Keteraturan.** Orang-orang dan barang-barang harus berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat pula.
11. **Keselayakan (ekuitas).** Para manajer harus bersikap secara pantas dan adil kepada para bawahannya.
12. **Kestabilan posisi dan jabatan karyawan.** Manajemen harus merancang penempatan karyawan yang tertib dan teratur, serta memastikan tersedianya para pengganti yang layak bila timbul kekosongan posisi/jabatan.
13. **Inisiatif.** Para karyawan yang diizinkan untuk membuat dan melaksanakan rencana-rencana kerja harus mencurahkan segala daya upayanya untuk memastikan keberhasilan rencana-rencana tersebut.
14. **Esprit de corps (semangat korps atau semangat kekeluargaan).** Menumbuhkembangkan semangat kebersamaan akan membangun keselarasan dan persatuan dalam organisasi.

Max Weber (diucapkan “Vey-ber”) adalah seorang sosiolog berkebangsaan Jerman yang mendalami bidang organisasi. Ia menulis gagasannya pada awal periode 1900-an dan mengembangkan sebuah teori mengenai struktur otoritas dan hubungan organisasi yang dicirikan oleh adanya pembagian kerja (*division of labor*) yang jelas, hierarki kepemimpinan yang tegas, arahan-arahan dan aturan yang lugas, serta hubungan antar individu yang tidak bersifat pribadi (alias profesional) dapat dilihat pada bagan berikut:



Weber mengakui bahwa birokrasi ideal ini tidak ada di dalam dunia nyata. Namun, ia memaksudkannya hanya sebagai sebuah landasan berpijak (model) baginya untuk berteori mengenai bagaimana berbagai pekerjaan dilakukandalam kumpulan besar manusia. Teorinya menjadi rancangan struktural bagi banyak organisasi besar saat ini.

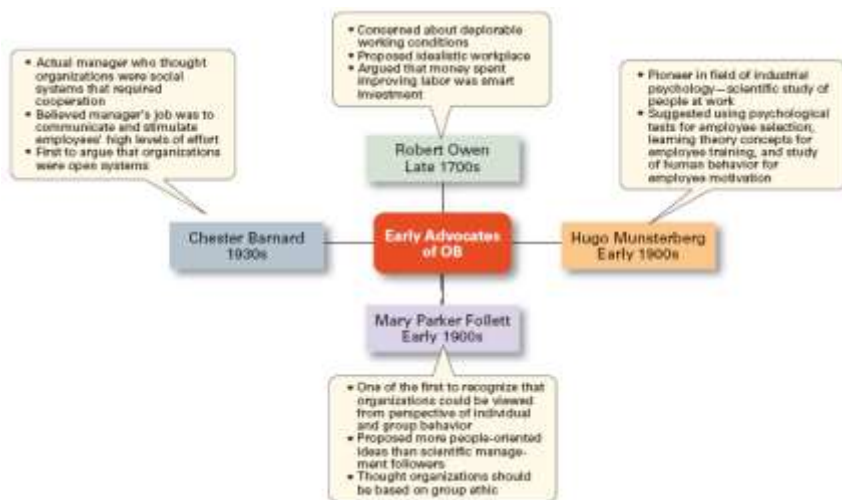
Birokrasi sesuai penjabaran Weber, sangat mirip dengan manajemen ilmiah dalam ideologinya. Kedua model ini menekankan rasionalitas, prediktabilitas (keterukuran dan kepastian hingga taraf tertentu), impersonalitas (hubungan berdasarkan asas profesionalisme alih-alih kedekatan pribadi), kecakapan teknis, dan otoriterianisme (kewenangan mutlak). Meskipun ide-ide Weber kurang begitu praktis dibandingkan dengan apa yang digagas oleh Taylor, kenyataan bahwa “bentuk ideal” yang dirumuskan Weber masih dijadikan acuan oleh banyak organisasi masa kini menjadi bukti betapa pentingnya ide-ide tersebar di dalam rana manajemen.

Pendekatan Perilaku

Seperti yang kita ketahui, para manajer menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan bekerjasama dengan orang lain. Hal ini menjelaskan mengapa sebagian peneliti memilih mengkaji manajemen dengan melihat orang-orang di dalam organisasi. Bidang studi khusus yang mempelajari secara mendalam tindakan-tindakan (perilaku) orang yang bekerja di sebuah organisasi dikenal sebagai **perilaku organisasi** (*organizational*

behavior, OB). Banyak di antara hal-hal yang dikerjakan oleh para manajer masa kini dalam mengelola orang (memotivasi, memimpin, membangun kepercayaan, bekerja di dalam tim, mengelola konflik, dan sebagainya) merupakan sumbangsih dari berbagai penelitian OB.

Meskipun sejumlah kalangan di awal abad ke 20 mengakui pentingnya peranan manusia (orang) dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi, empat nama pemikir mencuat jauh di atas yang lainnya sebagai pendukung awal OB: Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follett, dan Chester Barnard. Kontribusi mereka memang beragam, tetapi mereka meyakini bahwa manusia merupakan kekayaan (aset) terpenting yang dimiliki sebuah organisasi sehingga harus dikelola dengan baik dan benar. Gagasan-gagasan mereka kemudian menjadi landasan bagi praktik-praktik manajemen semisal prosedur pemilihan karyawan, program motivasi dalam tim. Hal tersebut dapat dirangkum sebagai berikut:



Kajian-kajian Hawthorne, yaitu serangkaian studi yang dilakukan di perusahaan Western Electric Company Works di Kota Cicero, Illinois, AS. Kajian ini dimulai pada tahun 1924 sebagai eksperimen manajemen ilmiah. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah intensitas penerangan (cahaya) yang berbeda-beda dapat mempengaruhi produktivitas kerja.

Dalam eksperimen tersebut dibentuk kelompok pekerja untuk berperan sebagai variabel kendali dan variabel uji. Pada kelompok variabel uji, diminta untuk bekerja di bawah intensitas penerangan yang berbeda-beda, sedangkan kelompok variabel kendali bekerja di bawah intensitas penerangan yang tetap. Akhirnya para insinyur mendapati bahwa kenaikan intensitas cahaya pada kelompok variabel uji, menyebabkan meningkatnya produktivitas kedua kelompok. Mereka mengalami penurunan produktivitas hanya ketika tingkat penerangan yang setara dengan cahaya bulan pada malam hari. Dapat disimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak memiliki hubungan (pengaruh) langsung terhadap produktivitas kerja kelompok.

Pada tahun 1927, para insinyur Western Electric meminta seorang professor dari Harvard University, Elton Mayo, dan para rekannya untuk bergabung di dalam proyek Kajian Hawthorne sebagai konsultan. Maka, dimulailah sebuah kolaborasi yang berlangsung hingga tahun 1932 dan membuahkan banyak sekali hasil eksperimen berkenaan dengan pendefinisian-ulang desain pekerjaan (*job redesign*), perubahan-perubahan panjang hari kerja (*workday*) dan minggu kerja (*workweek*), penetapan waktu istirahat kerja, dan perancangan skema upah individu versus upah kelompok kerja.

Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa skema insentif ini tidak begitu berpengaruh pada output pekerja dibandingkan dengan faktor-faktor semisal tekanan kelompok, penerimaan oleh kelompok, dan rasa aman di dalam kelompok. Para peneliti kemudian menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau aturan kelompok adalah faktor penentu (determinan) terpenting bagi perilaku kerja seseorang.

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan Kuantitatif lahir dan berkembang dari solusi-solusi matematika dan statistika yang diciptakan untuk memecahkan masalah-masalah militer dalam perang dunia ke-II. Pendekatan ini melibatkan penggunaan statistika, model-model informasi, simulasi computer, dan berbagai teknik kuantitatif lainnya dalam aktivitas manajemen.

Penjadwalan kerja dapat menjadi lebih efisien dengan penerapan analisis penjadwalan jalur kritis (*critical-path scheduling analysis*). Model kuantitas pemesanan ekonomis (*economic order quantity*, atau EOQ) dapat membantu manajer menentukan jumlah persediaan barang

(*inventory*) yang optimal. Bidang lain yang juga dapat mengambil manfaat dari teknik kuantitatif adalah manajemen mutu total (*total quality management, TQM*).

Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management*) adalah sebuah falsafah manajemen yang berfokus pada upaya-upaya perbaikan secara terus-menerus (*continous improvement*) dan kemampuan menjawab dengan cepat berbagai kebutuhan dan harapan pelanggan. Perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) tidak akan terwujud tanpa adanya metode pengukuran yang akurat, yang mensyaratkan penggunaan teknik-teknik statistik untuk mengukur variabel-variabel di dalam berbagai proses kerja organisasi.

Pendekatan kuantitatif memberikan kontribusi langsung dalam proses pengambilan keputusan manajemen, khususnya di bidang perencanaan dan pengendalian. Contoh, ketika seorang manajer melakukan penyusunan anggaran, penjadwalan, pengendalian, mutu (*quality control*), dan pengambilan keputusan lainnya, manajer biasanya mengandalkan bantuan teknik-teknik kuantitatif. Tersedianya perangkat lunak (*software*) pendukung telah menjadikan teknik-teknik ini tidak lagi menggentarkan bagi para manajer.

Pendekatan Kontemporer

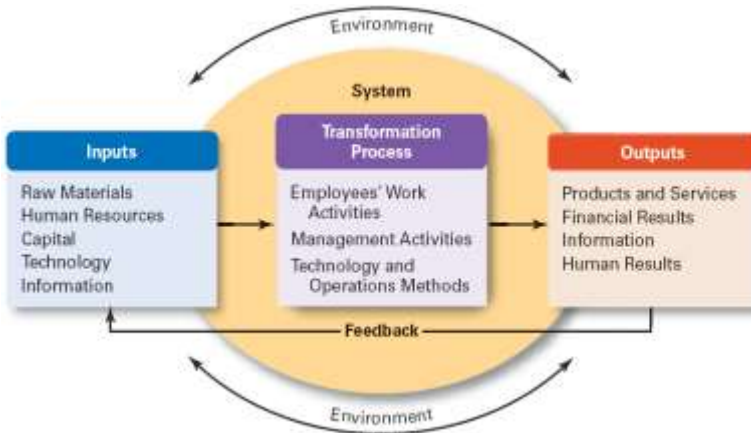
Berbagai unsure pendekatan-pendekatan manajemen di masa lalu masih tetap digunakan oleh para manajer masa kini, setidaknya mempengaruhi mereka dalam menjalankan pekerjaan mereka. Sebagian pendekatan terdahulu berfokus pada urusan-urusan manajer dalam organisasi. Terdapat dua pendekatan manajemen kontemporer, yaitu pendekatan sistem dan situasional (kontingensi).

Pendekatan Sistem (Systems Approach)

Pada tahun 1938, Chester Barnard, seorang eksekutif di sebuah perusahaan telepon, menuliskan dalam bukunya yang berjudul *The Function of an Executive* (Fungsi-Fungsi Seorang Eksekutif), bahwa sebuah organisasi berfungsi sebagai sebuah sistem kerja sama (ko-operasi atau koperasi).

Sebuah sistem adalah sekumpulan bagian yang saling terkait dan saling bergantung antara satu dan lainnya yang diatur sedemikian rupa hingga membentuk satu kesatuan yang utuh. Ada 2 tipe dasar dari sistem, yaitu sistem tertutup dan sistem terbuka. Sistem tertutup tidak

dipengaruhi dan tidak berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Sebaliknya, sistem terbuka dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya.



Pendekatan Sistem bagi Para Manajer

Para peneliti mengemukakan bahwa sebuah perusahaan/organisasi dibentuk oleh “serangkaian faktor yang saling bergantung antara satu sama lain (*interdependent*) yang meliputi orang-orang, kelompok, perilaku, motif, struktur formal, beragam interaksi, berbagai sasaran, status, dan kewenangan”. Maksud di sini adalah dalam menjalankan aktivitas-aktivitas koordinasi di berbagai bagian organisasi, para manajer harus memastikan bahwa semua bagian organisasi ini dapat bekerja sama agar tercapainya tujuan organisasi.

Pendekatan sistem menganggap bahwa organisasi tidak sepenuhnya mandiri dan tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri. Organisasi juga bergantung pada lingkungannya untuk memperoleh input yang dibutuhkannya dan untuk menyerap output yang dihasilkannya. Implikasi dari pendekatan sistem:

- Koordinasi antar bagian penting bagi terciptanya ketepatan fungsi di seluruh organisasi.
- Keputusan dan tindakan suatu area organisasi akan mempengaruhi area lain dalam organisasi tersebut.
- Organisasi tidak berdiri sendiri dan, karena itu, harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Pendekatan Situasional (Kontingensi)

Pendekatan situasional atau dapat disebut juga sebagai pendekatan kontingensi merupakan sebuah pendekatan manajemen yang menyatakan bahwa setiap organisasi bersifat unik, menghadapi situasi-situasi yang berlainan (*contingencies*), dan membutuhkan cara pengelolaan yang berbeda-beda. Variabel-variabel situasional (kontingensi) yang populer:

- **Ukuran organisasi**

Dengan bertambah besarnya organisasi, maka permasalahan koordinasi pun akan meningkat.

- **Rutinitas dari Pekerjaan yang Terkait dengan Teknologi**

Untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi tentunya akan menggunakan beragam teknologi. Penerapan teknologi akan membantu pekerjaan-pekerjaan rutin yang membutuhkan dukungan struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem kontrol yang berbeda untuk pekerjaan khusus.

- **Ketidakpastian Lingkungan**

Berbagai ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan lingkungan akan memengaruhi proses manajemen. Hal-hal yang biasanya bekerja baik dalam lingkungan yang stabil bisa jadi tidak cocok diterapkan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan penuh ketidakpastian.

- **Perbedaan Individu**

Setiap individu pasti memiliki perbedaan dalam hal kemauan untuk melangkah maju, toleransi, dan harapan. Perbedaan ini merupakan faktor pertimbangan yang penting bagi para manajer dalam memilih teknik memotivasi orang, gaya kepemimpinan, dan desain dari berbagai pekerjaan.

Pendekatan Situasional bagi Para Manajer

Cara terbaik untuk menggambarkan pendekatan situasional adalah frase “jika, maka”: *Jika* saya berada dalam situasi seperti ini, *maka* inilah cara terbaik bagi saya untuk mengelola. Pendekatan ini secara intuitif logis karena setiap organisasi dan setiap unit di dalam sebuah organisasi memiliki perbedaan dalam hal ukuran, sasara-sasaran dalam kegiatan kerja, dsb. Mengejutkan apabila kita dapat merumuskan seperangkat aturan manajemen yang dapat diterapkan di dalam semua

keadaan. Tetapi tentu saja, mengelola segala sesuatu bergantung pada bagaimana situasinya, belum berarti kita telah benar-benar mengetahui apa saja situasi yang mungkin akan dihadapi.

BAB II

DASAR-DASAR MANAJEMEN DALAM TEMPAT KERJA SAAT INI

A. Mengelola Lingkungan Eksternal dan Budaya Organisasi

Mendefinisikan Lingkungan Eksternal

Istilah lingkungan eksternal merujuk pada faktor-faktor dan kekuatan yang berada di luar organisasi namun mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti diperlihatkan peraga 3-9, lingkungan eksternal memiliki 2 komponen, yaitu lingkungan spesifik dan lingkungan generic (umum).



Lingkungan spesifik (*specific environment*) meliputi kekuatan eksternal yang secara langsung mempengaruhi keputusan dan tindakan manajer, dan secara langsung relevan dengan pencapaian tujuan organisasi. Kekuatan utama yang membentuk lingkungan spesifik adalah sebagai berikut:

- **Pelanggan (*customer*)**. Sebuah organisasi hadir untuk melayani kebutuhan para pelanggan yang menggunakan output organisasi tersebut. Para pelanggan merupakan salah satu sumber ketidakpastian bagi organisasi karena selera pelanggan dapat

berubah atau bisa saja tidak puas dengan produk maupun jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

- **Pemasok (*supplier*).** Para manajer berupaya untuk selalu memastikan lancarnya aliran input (pasokan) ke organisasi mereka dengan biaya yang serendah mungkin. Terbatas atau terhambatnya pasokan ke organisasi dapat menjadi kendala bagi pengambilan keputusan dan tindakan para manajer.
- **Pesaing (*competitor*).** Semua organisasi, baik yang berorientasi pada laba maupun nir-laba pasti memiliki pesaing. Manajer tidak bisa mengabaikan adanya persaingan ini.
- **Kelompok-kelompok kepentingan (*pressure group*).** Manajer harus mengetahui dan mengakui keberadaan para kelompok kepentingan dalam masyarakat yang berupaya mempengaruhi aktivitas organisasi.

Lingkungan Umum atau lingkungan generik merupakan kondisi eksternal lebih luas yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan umum atau generic meliputi kondisi-kondisi berikut:

- **Kondisi Ekonomi.** Suku bunga, inflasi, perubahan pendapatan, aktivitas pasar modal, dan siklus bisnis secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi aktivitas pengelolaan manajemen sebuah organisasi.
- **Kondisi Politik/Hukum.** Hukum dan peraturan nasional serta daerah juga dapat mempengaruhi apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan di tempat di mana organisasi tersebut beroperasi, baik di luar negeri maupun dalam negeri.
- **Kondisi Sosial-Budaya.** Para manajer harus menyesuaikan aktivitas bisnis perusahaan dengan perubahan harapan dan selera masyarakat yang menjadi pelanggan mereka. Dengan berubahnya nilai-nilai, kebiasaan dan selera masyarakat, para manajer harus ikut menyesuaikan kondisi tersebut.
- **Kondisi Demografis.** Kondisi demografis (kependudukan) meliputi berbagai karakteristik seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lokasi geografis, penghasilan, dan komposisi keluarga. Perubahan karakteristik tersebut dapat membatasi para manajer dalam menjalankan perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian dalam organisasi.

- **Kondisi Teknologi.** Teknologi merupakan aspek yang paling cepat mengalami perubahan. Pernak-pernik teknologi *gadget* yang ukurannya semakin kecil dan semakin maju serta bertambah secara terus menerus telah mengubah secara mendasar bagaimana sebuah organisasi dikelola dan ditata oleh para manajer.
- **Kondisi Global.** Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi manajemen dan organisasi. Para manajer ditantang untuk menghadapi persaingan pasar global yang semakin meningkat secara kualitas sebagai bagian dari lingkungan eksternal organisasi.

7 Dimensi Budaya Organisasi	
Perhatian pada detail	Tuntutan tentang ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail dari organisasi kepada para karyawannya.
Orientasi hasil	Penekanan organisasi pada pencapaian sasaran (hasil) ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
Orientasi Manusia	Pertimbangan organisasi pada faktor manusia (karyawan) dalam pengambilan keputusan manajemen.
Orientasi Tim	Penekanan organisasi pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas.
Agresivitas	Dorongan organisasi kepada para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerja sama.
Stabilitas	Penekanan organisasi tentang pemeliharaan status quo dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.
Inovasi dan Pengambilan Risiko	Dorongan organisasi kepada para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan himpunan nilai, prinsip, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik yang dianut bersama ini telah berkembang pesat seiring perkembangan zaman dan benar-benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Definisi mengenai budaya di sini menyiratkan 3 hal. Pertama, budaya adalah sebuah persepsi, bukan merupakan sesuatu yang dapat dilihat atau disentuh secara fisik, namun karyawan dapat menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami.

Kedua, budaya bersifat deskriptif, yaitu berkaitan dengan bagaimana anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Ketiga, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada tingkatan yang berbeda pula, mereka cenderung mengartikan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama yang dibahas sebelumnya.

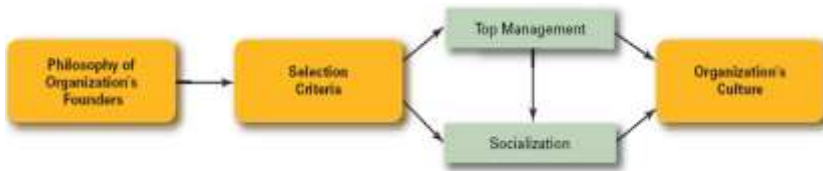
Budaya yang Kuat. Budaya yang kuat (*strong culture*) yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas oleh para karyawan dan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Budaya Kuat	Budaya Lemah
Nilai-nilai diterima secara luas	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja—biasanya kalangan manajemen puncak
Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada para karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak-belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting
Sebagian besar karyawan bisa mengungkapkan kisah mengenai sejarah atau pahlawan perusahaan	Karyawan hanya memiliki sedikit pengetahuan mengenai sejarah atau pahlawan organisasi
Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka
Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak ada kaitan yang kuat di antara nilai-nilai dan perilaku para anggota organisasi

Mengapa penting bagi organisasi untuk memiliki budaya yang kuat? Salah satu alasannya adalah jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat, para karyawan akan memberikan kesetiaan yang lebih besar ketimbang para karyawan dalam organisasi yang memiliki budaya yang lemah.

Lahir dan Berkembangannya Budaya Organisasi

Sumber pertama budaya organisasi biasanya berasal dari visi para pendirinya. Para pendiri organisasi tidak terikat dengan kebiasaan-kebiasaan dan pendekatan-pendekatan yang telah ada sebelumnya, sehingga mereka dapat menegakkan sebuah budaya baru dengan cara mengomunikasikan gagasan mereka tentang seperti apa organisasi yang dianggap ideal kepada para penerusnya. Setelah budaya organisasi tercipta, praktik-praktik tertentu dalam organisasi dapat membantu mempertahankannya. Seperti dalam proses seleksi karyawan, para manajer biasanya menilai seorang kandidat tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan menilik apakah kandidat dapat berbaur dengan baik dalam organisasi.



Praktik Manajemen di Lingkungan Global

Persekutuan Perdagangan Regional

- **Uni Eropa.** Uni Eropa atau *European Union (EU)* adalah persekutuan ekonomi dan politik dari 27 negara demokratis di Eropa. Ketika 12 negara awal membentuk EU tahun 1992, motivasi utamanya adalah memantapkan kembali posisi ekonomi wilayah eropa terhadap Amerika Serikat dan Jepang.
- ***North American Free Trade Agreement (NAFTA)***, merupakan perjanjian antara pemerintah Meksiko, Kanada, dan Amerika Serikat pada tahun 1992, terbentuklah blok ekonomi yang luas. Sampai tahun 2008, NAFTA masih menjadi blok perdagangan terbesar di dunia dalam ukuran GDP (*Gross Domestic Product*) gabungan dari Negara anggotanya.
- ***Association of South East Asian Nations (ASEAN)***, merupakan aliansi perdagangan dari 10 negara Asia Tenggara. Wilayah ASEAN memiliki populasi 566 juta, dan GDP gabungan US\$737 Miliar.

B. Menjalankan Manajemen di Lingkungan Global

- **Lingkungan Politik/Hukum**

Beberapa negara memiliki iklim politik yang berisiko. Tingkat risiko tinggi dimiliki oleh 13 negara, yaitu China, India, Meksiko, Turki, Arab Saudi, Afrika Selatan, Argentina, Thailand, Kolombia, Pakistan, Filipina, Aljazair, dan Mesir. Para manajer yang berbisnis di negara-negara berisiko tinggi menghadapi ketidakpastian yang dramatis. Para manajer telah memiliki kekhawatiran tersendiri meskipun belum melihat fakta bahwa lingkungan politik/hukum di negara lain berisiko dan tidak stabil. Para manajer harus mempelajari perbedaan-perbedaan tersebut agar dapat memahami batasan dan kesempatan yang ada.

- **Lingkungan Ekonomi**

Seorang manajer global harus memahami isu-isu ekonomi ketika berbisnis di luar negeri. **Ekonomi Pasar Bebas** (*free market economy*) adalah sistem ekonomi di mana kebanyakan sumber daya dimiliki dan diberdayakan sektor swasta. **Ekonomi Berencana** (*planned economy*) adalah sistem ekonomi di mana keputusan-keputusan ekonomi ditetapkan oleh pemerintah pusat.

- **Lingkungan Kebudayaan**

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri, begitupun sebuah negara, tentunya juga memiliki budaya sendiri. **Budaya nasional** adalah prinsip dan sikap dari warga di negara tertentu yang membentuk perilaku dan keyakinan mengenai hal-hal penting bagi mereka.

Mengelola Keragaman

Mengelola budaya tempat kerja yang mendukung keragaman individu serta pandangan hidup merupakan sebuah pekerjaan besar bagi organisasi manapun. Bagaimana para manajer menciptakan budaya yang dapat menumbuhkan kebhinekaan? Ada 2 hal yang harus dilakukan manajer. Pertama, manajer harus menunjukkan bahwa mereka menghargai keragaman lewat keputusan dan tindakannya. Dalam menjalankan perencanaan, penataan, kepemimpinan, dan pengendalian manajer harus mengakomodasi keragaman pandangan.

Kedua, hal yang dapat dilakukan manajer adalah mencari cara untuk mengedepankan perilaku para karyawan yang meneladani semangat kebhinekaan. Yang dapat diberikan dari seorang manajer ialah dengan memberi semangat dan memotivasi para individu untuk menghargai serta membela perbedaan pendapat., menciptakan tradisi yang menjunjung tinggi kebhinekaan.

Tingkat keragaman di tempat kerja:

- **Keragaman tingkat permukaan** (*surface-level diversity*), yaitu perbedaan yang mudah dirasakan dan dapat memicu stereotip, tapi tak selalu mencerminkan cara berpikir/merasa.
- **Keragaman tingkat dalam** (*deep-level diversity*), yaitu perbedaan dalam nilai-nilai, kepribadian, dan preferensi kerja.

Pelatihan keragaman:

- **Pelatihan kewaspadaan terhadap keragaman**
 - Karyawan dibuat *waspada* terhadap bias dan asumsi yang mungkin dimiliki.
 - Kemudian, berfokus pada meningkatkan *sensitivitas dan keterbukaan* terhadap pihak yang berbeda dengan mereka.
- **Pelatihan keterampilan tentang keragaman**
 - Karyawan mempelajari keterampilan-keterampilan spesifik, tentang cara berkomunikasi dan bekerja secara efektif di dalam lingkungan kerja yang beragam.

Mengelola Tanggung Jawab Sosial dan Etika

Tanggung jawab sosial disebut sebagai “melakukan lebih dari sekedar menghasilkan keuntungan”, aktivitas perusahaan tambahan dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan meningkatkan kondisi sosial serta lingkungan. Kewajiban sosial adalah keterlibatan perusahaan dalam aktivitas sosial untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi dan hukum.

Dalam dua konsep lainnya, responsivitas sosial dan tanggung jawab sosial mencerminkan pandangan sosio-ekonomi. Dalam pandangan sosio-ekonomi, menyatakan bahwa tanggung jawab sosial manajemen lebih dari sekedar menghasilkan keuntungan dan melindungi serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Responsivitas sosial berarti perusahaan terlibat dalam beberapa aktivitas sosial yang dipandu oleh norma dan nilai sosial dalam membuat keputusan praktis dan berorientasi pada pasar.

Organisasi yang bertanggung jawab secara sosial mempunyai pandangan yang berbeda. Organisasi dapat melampaui apa yang wajib dilakukan atau memilih apa yang dilakukan untuk membantu mengembangkan masyarakat karena itu merupakan hal yang benar. Kita mendefinisikan tanggung jawab sosial sebagai intensi bisnis, melampaui kewajiban hukum dan ekonominya untuk melakukan hal yang benar dan bertindak dengan cara yang baik bagi masyarakat. Definisi tersebut diasumsikan bahwa sebuah bisnis mematuhi hukum dan memperhatikan pemegang sahamnya, menambahkan kebutuhan etis untuk melakukan hal-hal yang membuat masyarakat lebih baik dan tidak melakukan hal yang membuat masyarakat menjadi lebih buruk.

	Tanggung Jawab Sosial	Kepedulian Sosial
Pertimbangan Utama	Etika	Pragmatis
Fokus	Hasil	Proses (cara)
Penekanan	Kewajiban	Respons
Kerangka keputusan	Jangka Panjang	Menengah dan jangka pendek

Manajemen Ramah Lingkungan (The Greening of Management)

Para manajer dan organisasi dapat melakukan banyak hal untuk menjaga dan melestarikan lingkungan alam. Salah satu model menggunakan istilah *terang gelap warna hijau* untuk menjelaskan pendekatan yang berbeda yang mungkin diambil sebuah perusahaan.



Pendekatan hukum (*Legal Approach*) adalah pendekatan di mana mengikuti apa yang diperintahkan hukum. Dalam pendekatan ini menggambarkan kewajiban sosial, organisasi hanya menunjukkan sedikit

sensitivitas terhadap lingkungan. Mereka mematuhi hukum, peraturan, dan regulasi tanpa melawannya secara legal, dan itulah jangkauan mereka terhadap gerakan hijau.

Pendekatan pasar (*Market Approach*) merupakan pendekatan di mana perusahaan/organisasi merespons pilihan pelanggan terhadap produk yang ramah lingkungan. Apapun yang diminta para konsumennya dalam arti produk ramah lingkungan akan disediakan oleh perusahaan.

Pendekatan pemangku kepentingan (*Stakeholder Approach*) merupakan pendekatan di mana perusahaan/organisasi bekerja untuk memenuhi permintaan dari berbagai *stakeholder*, seperti karyawan, pemasok, atau komunitas.

Pendekatan aktivis (*Activist Approach*) merupakan pendekatan di mana perusahaan mencari cara untuk melindungi dan menghargai sumber daya alam yang tersedia di bumi ini. Pendekatan aktivis merefleksikan tingkatan tinggi dari sensitivitas terhadap lingkungan dan menggambarkan tanggung jawab sosial.

Etika Manajerial

Etika didefinisikan sebagai prinsip, nilai dan kepercayaan yang menentukan keputusan serta tindakan yang benar dan yang salah.

Faktor yang Menentukan Tindakan Beretika dan Tidak Beretika

Bagaimana seseorang bertindak secara beretika atau tidak dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya tingkat perkembangan moralnya, karakteristik individu, desain struktur organisasi, budaya organisasi, dan intensitas dari masalah etika.



Tingkat perkembangan moral (Stage of Moral Development).

Riset membenarkan ada 3 level perkembangan moral. Pada level pertama, level *prakonvensional* di mana pilihan seseorang antara benar dan salah didasarkan pada konsekuensi personal dari sumber luar, seperti hukuman,

hadiah, atau pertukaran kebutuhan. Pada level kedua, level *konvensional*, keputusan etika bergantung pada peninjauan standar yang diharapkan dan memenuhi ekspektasi dari orang lain. Pada level ketiga, level *prinsipal*, individu mendefinisikan nilai moral terpisah dari otoritas kelompok tempat mereka bergabung atau masyarakat umum.

Karakteristik individual (*Individual Characteristic*). Dua karakteristik individual, nilai dan kepribadian memainkan peran dalam menentukan apakah seseorang berperilaku sesuai etika. Setiap orang menjadi anggota sebuah organisasi dengan sejumlah nilai pribadi yang relatif tetap, yang dapat merepresentasikan keyakinan dasar tentang apa yang benar dan apa yang salah. Ada 2 variabel kepribadian yang mempengaruhi tindakan seseorang menurut keyakinannya tentang apa yang benar dan yang salah.

Pertama, kekuatan ego. Orang yang memiliki kekuatan ini sering menolak rangsangan untuk bertindak secara tidak etis dan tidak mengikuti keyakinan mereka karena tingkat ego yang tinggi. Maka, orang dengan ego yang tinggi sering melakukan apa yang mereka anggap benar dan lebih konsisten dalam penilaian dan tindakan moral.

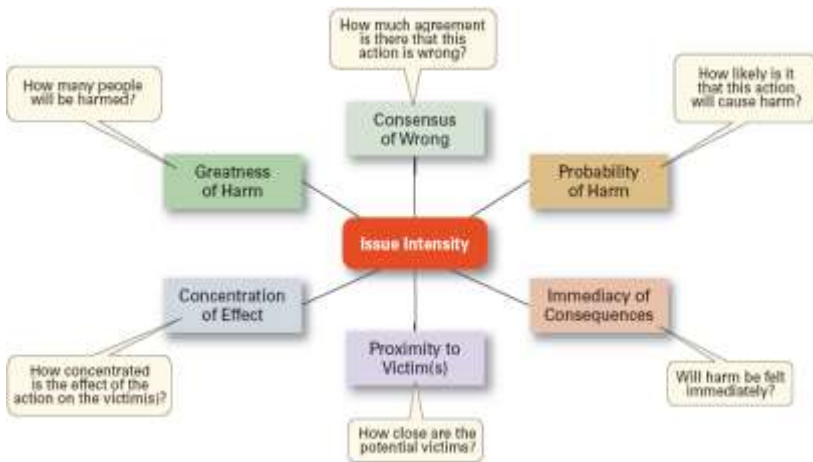
Kedua, kemampuan mengendalikan. Kemampuan ini adalah tingkat sampai di mana orang yakin mereka dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Mereka lebih suka bertanggung jawab terhadap konsekuensi dan bergantung pada standar internal mereka sendiri tentang baik atau buruknya untuk memandu perilaku mereka.

Variabel struktural (*Structural Variables*). Desain struktural organisasi dapat mempengaruhi perilaku etis karyawan. Struktur tersebut dapat meminimalkan ambiguitas dan ketidakpastian dengan aturan dan regulasi formal dan terus mengingatkan karyawan tentang etika yang mendorong ke perilaku etis.

Budaya organisasi (*Organizational Culture*). Ketika sampai kepada perilaku etis, budaya yang mendorong standar etika yang tinggi adalah etika yang memiliki toleransi risiko, kendali, dan toleransi konflik yang tinggi. Karyawan dalam budaya semacam itu terdorong untuk menjadi agresif dan inovatif.

Intensitas masalah (*Issue Intensity*). Ada enam karakteristik yang menentukan intensitas masalah, diantaranya besarnya kerusakan yang ditimbulkan (*Greatness of Harm*), konsensus kesalahan (*Consensus of Wrong*), probabilitas kerusakan (*probability of Harm*), ketepatan

konsekuensi (*Immediacy of Consequences*), kedekatan terhadap korban (*Proximity to Victims*), dan konsentrasi pengaruh (*Concentration of Effect*). Faktor-faktor ini menunjukkan semakin besar jumlah orang yang terluka, semakin besar kemungkinan tindakan itu salah; semakin besar kemungkinan tindakan tersebut merugikan seseorang, semakin mendesak konsekuensi tindakan yang dirasakan; dan semakin dekat perasaan seseorang pada korban dan semakin terkonsentrasi pengaruh tindakan para korban, semakin besar intensitas atau arti penting masalah.



Etika Dalam Konteks Internasional

Penting bagi manajer yang bekerja di Negara asing untuk mengenali pengaruh sosial, budaya, dan politik/hukum tentang perilaku apa yang dianggap benar dan dapat diterima. Bisnis internasional harus mengklarifikasi panduan etika mereka sehingga mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka ketika bekerja di tempat asing yang menambah dimensi lain dalam penilaian etika.

Panduan lain untuk berperilaku etis dalam bisnis internasional adalah *Global Compact* , yaitu dokumen yang diciptakan oleh PBB yang merupakan garis besar prinsip pelaksanaan bisnis secara global di bidang hak asasi manusia, buruh, serta lingkungan dan anti korupsi. Tujuan Compact adalah ekonomi global yang lebih kuat dan inklusif. Organisasi yang membuat komitmen ini melakukannya karena mereka yakin bahwa komunitas bisnis dunia memainkan peran penting dalam meningkatkan kondisi ekonomi dan sosial.

(Hak Asasi Manusia)

Prinsip 1: Mendukung dan menghargai perlindungan dari hak asasi manusia di tingkat internasional sejauh pengaruh yang dimiliki.

Prinsip 2: Menjamin perusahaan bisnis tidak terlibat dalam pelanggaran HAM.

(Standar Ketenagakerjaan)

Prinsip 3: Kebebasan bagi asosiasi dan penghargaan bagi hak kesepakatan kolektif.

Prinsip 4: Eliminasi dari semua bentuk kekuatan dan kewajiban tenaga kerja.

Prinsip 5: Penghapusan efektif atas semua bentuk perbudakan anak

Prinsip 6: Penghapusan dari diskriminasi dalam dunia tenaga kerja dan tugas.

(Lingkungan)

Prinsip 7: Mendukung pendekatan pencegahan atas tantangan lingkungan.

Prinsip 8: Mengambil inisiatif atas peningkatan tanggung jawab terhadap lingkungan

Prinsip 9: Mendorong pembangunan dan difusi teknologi ramah lingkungan.

C. Mengelola Perubahan dan Inovasi

Proses Perubahan

Dua pandangan tentang proses perubahan dapat digunakan untuk menggambarkan proses perubahan. Pertama, pada **metafora perairan tenang** (*calm water metaphor*) perubahan dipandang sebagai gangguan pada saat-saat tertentu dalam aliran normal suatu peristiwa. Pada masa tertentu, metafora perairan tenang cukup deskriptif tentang situasi yang dihadapi manajer.

Metafora ini dapat dipahami dengan menggunakan 3 langkah proses perubahan Kurt Lewin. Menurut Lewin, perubahan yang berhasil itu dapat direncanakan dan membutuhkan *pencairan* (*unfreezing*) status quo, perubahan ke status baru, dan *pembekuan ulang* (*refreezing*) demi membuat perubahan yang permanen. Status quo dianggap sebagai keseimbangan. Untuk menjauh dari keseimbangan ini, diperlukan

pencairan. Pencairan dianggap sebagai persiapan demi perubahan yang diperlukan.

Ini dapat dilakukan dengan meningkatkan *kekuatan pendorong* (*driving force*), yaitu kekuatan yang mendorong perubahan dengan mengurangi *kekuatan penahan* (*restraining force*), yaitu kekuatan yang menolak perubahan, atau dengan menggunakan kedua pendekatan ini. Proses 3 langkah Lewin ini memperlakukan perubahan sebagai proses perpindahan dari keadaan seimbang organisasi saat ini. Inilah skenario perairan tenang di mana gangguan pada saat-saat tertentu berarti perencanaan dan pelaksanaan perubahan demi menangani gangguan.

Metafora arung jeram (*white water rafting metaphor*). DJ Patil, seorang ahli dalam teori *chaos* mengatakan “Ada beberapa waktu di mana Anda dapat memprediksi cuaca hingga 15 hari ke depan. Di waktu lain, Anda hanya dapat benar-benar meramalkan beberapa hari. Kadang-kadang Anda tidak dapat memprediksinya untuk 2 jam ke depan.” Iklim bisnis ternyata memiliki kemiripan dengan skenario cuaca 2 jam itu. “Laju perubahan dalam perekonomian dan budaya kita semakin cepat serta visibilitas kita tentang masa depan semakin rendah.”

Di masa kini, setiap organisasi yang memperlakukan perubahan sebagai suatu gangguan sesekali di dunia yang biasanya tenang dan stabil akan menjalani suatu risiko yang besar. Terlalu banyak hal yang berubah begitu cepat bagi sebuah organisasi atau manajer untuk berpuas diri. Selain itu, manajer harus siap secara efisien dan efektif mengelola perubahan yang dihadapi organisasi atau area kerja mereka.

Jenis-jenis Perubahan

- **Perubahan Struktur.** Perubahan dalam lingkungan eksternal atau dalam strategi organisasi sering kali menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi. Karena struktur organisasi ditentukan oleh bagaimana pekerjaan akan dilakukan dan siapa yang melakukannya, manajer dapat mengubah salah satu atau kedua komponen struktural itu.
- **Perubahan Teknologi.** Manajer juga dapat mengubah teknologi yang digunakan untuk mengonversikan input menjadi output. Faktor-faktor kompetitif atau inovasi baru di dalam suatu industri sering kali mengharuskan manajer untuk memperkenalkan perlengkapan, alat, ataupun metode operasi yang baru. Otomatisasi adalah perubahan teknologi yang menggantikan tugas-tugas yang

dahulu dilakukan oleh orang-orang dengan tugas yang dilakukan oleh mesin.

- **Perubahan Orang.** Perubahan orang melibatkan mengubah sikap, harapan, persepsi, dan perilaku ini tidak mudah dilakukan. Pengembangan organisasi (*organizational development* – OD) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan metode perubahan yang berfokus pada orang-orang serta sifat dan kualitas hubungan kerja interpersonal.

Teknik-teknik OD yang Populer	
Pelatihan Sensitivitas	Sebuah metode untuk mengubah perilaku melalui interaksi kelompok yang tidak terstruktur.
Membangun Tim	Aktivitas yang membantu anggota tim mempelajari bagaimana masing-masing anggota berpikir dan bekerja.
Pengembangan Antarkelompok	Mengubah sikap, stereotip, dan persepsi yang dimiliki oleh kelompok-kelompok kerja tentang masing-masing dari mereka.
Konsultasi Proses	Konsultan dari luar membantu manajer dalam memahami bagaimana proses-proses interpersonal memengaruhi cara melakukan kerja.
Umpan Balik Survei	Sebuah teknik untuk menilai sikap dan persepsi, mengidentifikasi inkonsistensinya, dan menyelesaikan perbedaan dengan informasi survei di dalam kelompok umpan balik.

Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan

Mengapa orang-orang menolak perubahan? Alasan utamanya mencakup ketidakpastian, kebiasaan, dan kekhawatiran atas kerugian pribadi, serta keyakinan bahwa perubahan itu tidak mencerminkan kepentingan terbaik bagi organisasi. Penyebab dari penolakan adalah

bahwa kita berlaku sesuai kebiasaan. Hidup ini cukup kompleks, kita tidak mau harus mempertimbangkan berbagai pilihan demi ratusan keputusan yang kita buat setiap hari.

Penyebab lain dari penolakan adalah ketidakpastian seseorang bahwa perubahan tidak sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Misalnya, seorang karyawan yang percaya bahwa prosedur pekerjaan baru yang diusulkan akan mengurangi kualitas produknya dapat diperkirakan akan menolak perubahan. Jenis penolakan ini sebenarnya dapat bermanfaat bagi organisasi jika disajikan dengan cara yang positif.

Teknik-teknik untuk Mengurangi Penolakan Terhadap Perubahan

- *Edukasi & Komunikasi* dapat membantu mengurangi penolakan terhadap perubahan dengan membantu karyawan melihat logika dari perubahan itu.
- *Partisipasi* melibatkan usaha membawa orang-orang yang terkena dampak langsung dari perubahan yang diajukan ke dalam proses pengambilan keputusan.
- *Fasilitasi & dukungan* melibatkan usaha membantu karyawan dalam berurusan dengan rasa takut dan kecemasan yang terkait dengan upaya perubahan.
- *Negosiasi* melibatkan usaha bertukar sesuatu yang bernilai demi kesepakatan mengurangi penolakan terhadap upaya perubahan.
- *Manipulasi & kooptasi* mengacu pada upaya rahasia untuk mempengaruhi orang lain tentang perubahan.
- *Pemaksaan (coercion)* dapat digunakan untuk menghadapi penolakan terhadap perubahan.

Teknik	Kapan Dipakai	Keuntungan	Kekurangan
Edukasi dan komunikasi	Bila penolakan diakibatkan oleh misinformasi	Menghapus kesalahpahaman	Mungkin tidak berhasil ketika kurang ada rasa saling percaya dan kredibilitas
Partisipasi	Bila para penolak memiliki keahlian untuk memberikan suatu kontribusi	Peningkatan keterlibatan dan penerimaan	Memakan waktu; berpotensi menghasilkan solusi yang buruk
Fasilitasi dan dukungan	Bila para penolak dipenuhi oleh rasa takut dan cemas	Dapat memfasilitasi penyesuaian yang dibutuhkan	Mahal; tidak ada jaminan sukses
Negosiasi	Bila penolakan datang dari sebuah kelompok yang kuat	Dapat "membeli" komitmen	Potensi biaya tinggi; membuka pintu bagi pihak lain untuk ikut menuntut
Manipulasi dan kooptasi	Bila membutuhkan dukungan sebuah kelompok yang kuat	Tidak mahal, cara mudah mendapatkan dukungan	Dapat berbalik arah, menyebabkan agen perubahan kehilangan kredibilitas
Pemaksaan	Bila membutuhkan dukungan sebuah kelompok yang kuat	Tidak mahal, cara mudah mendapatkan dukungan	Mungkin ilegal; dapat melemahkan kredibilitas dari agen perubahan

BAB III

PERENCANAAN

A. Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam fungsi manajemen dan mendahului fungsi-fungsi lainnya. Meskipun tampak seperti persoalan yang sederhana, perencanaan formal seperti perencanaan manajemen merupakan sesuatu yang relatif baru. Perencanaan manajemen merupakan bagian penting dari revolusi manajemen yang mulai berkembang pada awal abad ke-20-an. Sekarang, perencanaan organisasi dapat ditemukan di hampir setiap organisasi, bisnis, pemerintah, pendidikan, dan lainnya. Perencanaan saat ini juga sudah masuk di hampir semua bagian dalam organisasi. Kalau dulu perencanaan hanya dilakukan oleh departemen produksi untuk merencanakan produksi, sekarang perencanaan sudah masuk dalam bagian lain, seperti pemasaran dan sumber daya manusia. Kalau dulu perencanaan lebih banyak dikaitkan dengan organisasi manufaktur, sekarang perencanaan juga ditemukan dalam organisasi jasa. Perencanaan saat ini merupakan keharusan yang dilakukan oleh setiap organisasi.

Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan prinsip yang penting. Karena fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian, staffing, leading, dan pengendalian; perencanaan harus mendukung keempat fungsi manajemen sisanya tersebut.

Perencanaan dapat meminimalkan risiko atau ketidakpastian suatu tindakan. Dengan mengasumsikan kondisi tertentu di masa mendatang dan menganalisis konsekuensi dari setiap tindakan, ketidakpastian dapat dikurangi dan keberhasilan mempunyai probabilitas yang lebih besar. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan perencanaan formal mempunyai trend laba sebelum pajak yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menggunakan perencanaan secara informal selama jangka waktu

1960-1970. Hasil penelitian tersebut merupakan bukti yang meyakinkan terhadap pentingnya perencanaan untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Salah satu sisi positif perencanaan adalah membantu manajer melihat masa mendatang (di luar saat ini). Manajer yang hanya sibuk dengan hari ini mempunyai pandangan yang sempit dan dapat membahayakan kelangsungan hidup organisasi. Manfaat lain dari perencanaan adalah koordinasi yang semakin baik. Koordinasi dapat terjadi, baik antardepartemen, bagian dalam organisasi, maupun antara keputusan saat ini dan masa mendatang. Manfaat yang lain lagi adalah penekanan pada tujuan organisasi. Dengan perencanaan, tujuan organisasi dapat ditekankan. Karena tujuan organisasi merupakan titik awal perencanaan, manajer akan selalu diingatkan pada tujuan tersebut. Dengan demikian, perencanaan memasukkan secara eksplisit tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Jika perencanaan tidak dapat dilaksanakan dengan baik; waktu dan tenaga manajer yang cukup berharga akan terbuang percuma. Penekanan yang terlalu berlebihan pada fungsi perencanaan juga tidak menguntungkan karena fungsi manajerial yang lain akan terabaikan. Manajer dengan demikian harus menjaga keseimbangan antara fungsi perencanaan dan fungsi lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Jika perencanaan tidak dilakukan dengan baik, sisi positif perencanaan juga tidak akan pernah diperoleh.

Secara umum, manfaat perencanaan tentunya lebih besar dibandingkan dengan kerugian perencanaan. Penelitian menunjukkan bahwa manajer memandang fungsi perencanaan relatif lebih penting dibandingkan dengan fungsi lain. Lebih dari 65 persen manajer meranking perencanaan lebih tinggi dibandingkan fungsi lain, seperti pengendalian, public relation, atau rapat manajemen.

Perencanaan organisasi dikelompokkan dalam tiga berdasarkan tujuan organisasi dapat jenis perencanaan: strategis, taktis, dan operasional. Berikut ini jenis rencana, jangka waktu, dan pembuat rencana tersebut.

1. Perencanaan Strategis

Rencana strategis merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan strategis. Fokus rencana ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dapat dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumber daya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan strategis biasanya ditetapkan oleh manajemen puncak. Manajemen puncak menentukan "ke mana organisasi harus berada" dalam jangka panjang. Manajer barangkali mempunyai masalah secara tepat berapa jauh (dalam masa depan) perencanaan strategis dapat dilakukan. Prinsip komitmen digunakan untuk menjawab masalah tersebut. Prinsip tersebut pada dasarnya mengatakan bahwa setelah melakukan analisis perencanaan jangka panjang, manajer akan menyiapkan (commit) dana hanya jika ia dapat mengantisipasi tingkat pengembalian (return) dari biaya yang dikeluarkan. Pengeluaran biaya merupakan investasi dan hanya dikeluarkan apabila return atas investasi tersebut cukup baik. Perencanaan strategis akan dibicarakan lebih banyak pada bab tersendiri.

2. Perencanaan Taktis

Perencanaan taktis ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, yaitu untuk melaksanakan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana ini mempunyai jangka waktu yang lebih pendek dibandingkan dengan rencana strategis dan mempunyai fokus yang lebih sempit dan lebih konkret. Dalam istilah perang, sering kita dengar ungkapan "memenangkan pertempuran untuk memenangkan perang" atau "kalah dalam satu pertempuran, tetapi dapat memenangkan perang". Pertempuran dalam hal ini merupakan rencana taktis, sedangkan perang merupakan rencana strategis. Jika strategi memfokuskan pada sumber daya, lingkungan, dan misi, rencana taktis memfokuskan pada manusia dan aksi (tindakan).

Tujuan taktis biasanya diturunkan dari tujuan strategis. Sebagai contoh, suatu perusahaan mempunyai rencana strategis menstabilkan suplai bahan baku. Rencana taktis kemudian dikembangkan melalui pembelian bahan baku dari perusahaan penyuplai bahan baku. Alternatif lain dari rencana taktis adalah membangun pabrik sendiri yang akan menyuplai bahan baku tersebut.

Suatu perusahaan yang mempunyai rencana strategis memasuki pasar global. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat mengembangkan rencana taktis berupa membangun pabrik di pasar Eropa atau membangun pabrik di pasar Asia. Pembangunan pabrik tersebut mencerminkan tindakan yang lebih konkret dengan sumber daya yang jelas (dana untuk membangun pabrik) dan jangka waktu yang jelas (target waktu penyelesaian).

3. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional diturunkan dari perencanaan taktis, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka waktu yang lebih pendek, dan melibatkan manajemen tingkat bawah. Dua jenis rencana operasional: rencana tunggal (sekali pakai) dan standing plan (dapat dipakai berkali-kali). Rencana tunggal lebih sesuai dipakai untuk mencapai tujuan yang spesifik yang kemudian dihapuskan setelah tujuan tersebut tercapai. Rencana standing merupakan rencana standar yang lebih sesuai dipakai untuk mencapai tujuan yang muncul berulang-ulang.

B. Mengelola Strategi

Proses manajemen strategis ditandai dengan usaha mencapai tujuan melalui strategi dan kebijakan organisasi. Dengan dernikian, langkah pertama adalah penetapan tujuan. Langkah kedua adalah penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Pelaksanaan strategi kemudian bergeser menjadi persoalan administratif. Manajer berurusan dengan pelaksanaan strategi, seperti reaksi anggota organisasi dan politik pelaksanaan strategi. Langkah terakhir adalah pengendalian strategis yang memberikan umpan balik mengenai kemajuan yang dicapai dalam pelaksanaan strategi tersebut.

1. Formulasi Misi dan Tujuan

Misi dan tujuan organisasi merupakan titik awal dari perencanaan strategis. Misi merupakan "maksud" keberadaan suatu organisasi dalam suatu masyarakat yang memberi "makna" eksistensi keberadaan organisasi. Misi organisasi merupakan "fungsi" yang dijalankan oleh organisasi dalam suatu masyarakat. Secara umum, biasanya misi perusahaan akan berupa produksi atau distribusi barang dan jasa ekonomis.

Pertanyaan mendasar dalam formulasi misi dan tujuan sebagai berikut. Apa usaha kita? Apa usaha kita yang seharusnya? Meskipun tampaknya sederhana, jawaban terhadap pertanyaan tersebut tidak mudah. Beberapa hal harus diperhitungkan untuk menjawab pertanyaan tersebut.

2. Analisis Tujuan dan Strategi

Tahap berikutnya adalah analisis tujuan dan strategi saat ini. Jika organisasi sudah menerapkan perencanaan strategis formal sebelumnya, evaluasi tujuan dan strategi saat ini akan lebih mudah. Tujuan dan strategi saat ini barangkali akan ririp dengan tujuan yang seharusnya. Kadang• kadang ada situasi saat perubahan strategi yang cukup drastis harus dilakukan. Dalam perjalanan organisasi, suatu organisasi akan berubah. Hal ini menyebabkan organisasi tidak lagi sesuai (fit) dengan lingkungannya. Lingkungan organisasi juga akan berubah dan mengakibatkan hal yang sama. Dalam perjalanan waktu, manajer suatu organisasi barangkali akan kehilangan "minat" terhadap misi yang pertama kali mereka perjuangkan. Manajer dalam hal ini harus "diingatkan" kembali terhadap misi awalnya.

Jika saat ini organisasi belum mempunyai misi dan tujuan yang jelas atau tertulis, misi dan tujuan dapat disimpulkan dari perilaku organisasi sehari• hari. Manajemen puncak dapat menjadi fokus perhatian. Perilaku, pemecahan masalah, dan cara mencapai tujuan dapat dianalisis agar sampai pada gambaran misi, tujuan, dan strategi organisasi.

3. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan bertujuan lingkungan, demografis, politik, melihat perubahan-perubahan dalam sosial, dan ekonomi yang akan memengaruhi organisasi. Pemahaman misi, tujuan, dan strategi organisasi akan mempunyai kerangka yang dapat melihat pengaruh apa yang mempunyai efek yang paling besar terhadap organisasi. Perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi dapat menghasilkan kesempatan ataupun ancaman, tergantung bagaimana reaksi organisasi.

Sebagai contoh, perubahan demografis dapat menimbulkan kesempatan strategis Sebagai contoh, program KB (keluarga berencana) yang sukses di tahun 1970-an mengakibatkan pergeseran

komposisi demografis. Proporsi anak kecil semakin menurun karena KB, sedangkan anak kecil pada tahun 1970-an akan tumbuh dewasa pada tahun 1990-an. Perusahaan dapat mengikuti perkembangan siklus tersebut dengan memproduksi barang-barang kebutuhan orang dewasa atau keluarga, seperti mesin cuci, kulkas, dan sebagainya. General Motors (GM) merupakan perusahaan mobil yang berhasil mengikuti perkembangan demografis penduduk Amerika Serikat. GM membuat lini mobil yang semakin lengkap mengikuti perkembangan golongan menengah Amerika Serikat yang semakin besar dan bervariasi. GM menjadi tumbuh besar dengan mengikuti pertumbuhan golongan menengah Amerika Serikat. Tipe perencanaan konvensional (seperti telah dibicarakan pada modul sebelumnya) tidak lagi memadai untuk mengatasi perubahan lingkungan seperti itu. Apabila organisasi tersebut tidak melakukan perubahan yang diperlukan, perubahan dalam lingkungan eksternal akan menjadi ancaman organisasi meskipun ancaman tersebut secara tidak langsung. Pesaing yang baik akan melakukan antisipasi yang lebih cepat, memanfaatkan peluang, dan mematikan organisasi kita.

Untuk memperoleh informasi perubahan-perubahan dalam lingkungan, sistem informasi strategis perlu dikembangkan. Sistem tersebut akan menyaring informasi yang relevan, yang menjadi input bagi manajemen puncak untuk pengambilan keputusan strategis. Beberapa organisasi mempunyai karyawan atau sekretaris yang bertugas meringkaskan informasi atau berita-berita dari majalah surat kabar yang relevan sebagai input untuk manajemen puncak. Di samping itu, dapat juga dikembangkan metode yang lebih formal, yaitu mengembangkan basis data. Keluhan atau komentar dari pihak luar, seperti pelanggan dan supplier, dapat menjadi sumber informasi yang penting. Pembahasan lebih terperinci mengenai metode tersebut dapat dilihat pada modul sistem informasi manajemen. Metode peramalan statistik, seperti regresi, dan model sistem operasi juga dapat digunakan dalam penyaringan informasi tersebut. Sebagai contoh, regresi dapat digunakan untuk memperkirakan trend permintaan suatu produk dalam jangka 10 tahun mendatang. Metode peramalan statistik yang digabungkan dengan analisis kualitatif akan menghasilkan prediksi yang lebih akurat.

4. Analisis Sumber Daya

Analisis sumber daya dilakukan bersamaan dengan analisis lingkungan melalui analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dianalisis. Kekuatan / kelemahan tersebut merupakan daya saing suatu organisasi. Pertanyaan yang relevan sebagai berikut. Bagaimana kekuatan kita dibandingkan dengan kekuatan pesaing? Jika kita tidak mungkin menghadapi pesaing secara langsung, organisasi dapat menggunakan strategi diferensiasi. Sebagai contoh, jika pesaing mempunyai kekuatan kreativitas yang sangat baik (misal IBM atau Microsoft), organisasi dapat mengembangkan strategi lain yang tidak langsung berhadapan dengan kreativitas pesaing. Strategi yang mungkin adalah mengembangkan produk dengan harga murah. Untuk mencapai biaya rendah tersebut, semua biaya yang tidak penting dapat dipangkas.

5. Identifikasi Kesempatan Strategis

Dua analisis sebelumnya sering disebut sebagai analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, dan threat). Analisis lingkungan dan sumber daya akan menghasilkan prediksi hasil yang diperoleh dengan menggunakan strategi sekarang ini. Manajer juga dapat menggunakan strategi baru yang diharapkan mampu mengubah hasil di masa mendatang. Kesempatan strategis merupakan gap antara situasi apabila organisasi menggunakan tujuan dan strategi yang dirumuskan dalam proses penentuan tujuan dengan situasi serta apabila organisasi menggunakan strategi sekarang ini (tanpa perubahan). Kesempatan strategis muncul apabila organisasi menetapkan tujuan baru yang lebih sulit atau apabila ada persaingan yang ketat dan yang mengakibatkan organisasi tidak berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Pengambilan Keputusan Strategis

Setelah kesempatan strategis diidentifikasi, organisasi dapat mengembangkan sejumlah alternatif strategis untuk memanfaatkan kesempatan tersebut. Kemudian, manajer mengevaluasi alternatif tersebut. Beberapa kriteria dapat dipakai untuk mengevaluasi alternatif tersebut.

- a. Strategi dan komponennya harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan organisasi.

- b. Sumber daya dan usaha dapat difokuskan pada isu-isu kritis yang dapat memisahkan masalah penting dari masalah lainnya yang tidak penting.
- c. Strategi dapat mencapai tujuan yang dituju. Dengan kata lain, strategi memperlihatkan kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan.

Dari evaluasi-evaluasi tersebut, manajer kemudian memilih alternatif terbaik. Alternatif tersebut dapat sesuai dengan sumber daya organisasi saat ini dan mungkin juga tidak. Jika tidak, sumber daya baru perlu diperoleh. Sebagai contoh, ketika IBM memutuskan untuk memasarkan komputer PCnya melalui pemasaran langsung (direct sales), IBM tidak mempunyai keahlian di bidang tersebut karena selama ini IBM hanya mengandalkan dealer resmi. IBM kemudian menarik eksekutif (sumber daya dari luar) yang berpengalaman dalam penjualan langsung (direct sales).

7. Pelaksanaan Strategi

Perencanaan strategi harus dijalankan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Jika tidak dapat dilaksanakan, rencana strategis hanya merupakan rencana di atas kertas. Implementasi rencana strategis harus mempertimbangkan beberapa faktor untuk menjamin efektivitas rencana tersebut.

8. Evaluasi dan Pengendalian Strategis

Manajer harus selalu mengevaluasi kemajuan pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis. Dua pertanyaan relevan dalam kegiatan ini adalah (a) apakah pelaksanaan rencana strategis sesuai dengan rencana semula dan (b) apakah pelaksanaan tersebut dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

BAB IV

PENGINTEGRASIAN DAN MOTIVASI

A. Pengintegrasian

Pentingnya Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan. Karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal. Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining. Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

Tujuan Pengintegrasian

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Prinsip Pengintegrasian

Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.

Metode Pengintegrasian

Metode-metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut :

- 1). Hubungan antar manusia (Human Relations)
- 2). Motivasi (Motivation)
- 3). Kepemimpinan (Leadership)
- 4). Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)
- 5). Collective Bargaining

1. Hubungan Antarmanusia

Hubungan antarmanusia (Human Relation) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antarmanusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi dan etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan.

2. Motivasi

1). Pengertian Motif dan Motivasi

Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Penulis). Perbedaan pengertian keinginan (want) dan kebutuhan (needs) adalah keinginan (want) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (needs) semua orang adalah sama.

Konsep motif dan motivasi sebagai daya penggerak dan kemauan bekerja adalah:

- 1) Perangsang berbentuk materiil atau nonmateriil yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
- 2) Rangsangan yang menciptakan keinginan (want) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu)
- 3) Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu)
- 4) Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
- 5) Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor- faktor berikut :

- a. The desire to live (keinginan untuk hidup)
- b. The desire for position (keinginan untuk suatu posisi)
- c. The desire for power (keinginan akan kekuasaan)
- d. The desire for recognition (keinginan akan pengakuan)

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja asama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Edwin B Flippo Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives. (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam

mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai). Menurut American Encyclopedia Motivation: That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and motional needs that can only be inferred from bservation behavior).

Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia). Merle J. Moskowitz Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of course of behavior. (Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Menurut Dr. David Mc. Clelland terdapat pola motivasi yang menonjol :

- 1) Achievement motivation, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
- 2) Affiliation motivation, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- 3) Competence motivation, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu
- 4) Power motivation, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil risiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi. Sifat ini banyak dilakukan/terdapat pada orang-orang yang berkecimpung dalam bidang politik. Power motivation ini tidak akan berakibat terlalu buruk, jika diikuti oleh achievement, affiliation dan competence motivation.

2) Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan

- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
 - e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
 - f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
 - g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
 - h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
 - i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
 - j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
- 3) Asas-asas Motivasi
- a. Asas Mengikutsertakan
Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
 - b. Asas Komunikasi
Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.
 - c. Asas Pengakuan
Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
 - d. Asas Wewenang yang Didelegasikan
Maksudnya mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.
 - e. Asas Perhatian Timbal Balik
Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan- kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.
- 4). Metode Motivasi
- a. Motivasi Langsung (Direct Motivation)
Adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.
 - b. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)
Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas

sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

5). Alat-Alat Motivasi

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material incentive dan nonmaterial incentive. Material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk material incentive adalah yang berbentuk uang dan barang-barang. Nonmaterial incentive adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

6). Jenis-Jenis Motivasi

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Motivasi negatif (Insentif Negatif) Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman.

B. Beberapa Pendekatan Mengenai Motivasi

Ada tiga pendekatan terhadap motivasi, yaitu (1) pendekatan tradisional, (2) pendekatan hubungan manusiawi (human relation), dan (3) pendekatan human resource management.

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional dipelopori oleh bapak manajemen, yaitu Frederick W. Taylor. Menurut pendekatan ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh gaji/uang. Uang membuat seseorang bekerja atau berperilaku. Manajer dianggap lebih tahu dibandingkan dengan karyawan. Karyawan pada umumnya malas, tidak mau bekerja. Akan tetapi, setelah didorong dengan insentif uang, karyawan mau bekerja.

Pendekatan ini untuk beberapa bagian benar. Orang akan tergerak bekerja apabila ditawarkan insentif uang. Namun, kebutuhan manusia tidak hanya uang. Manusia juga membutuhkan interaksi dengan orang lain. Uang saja tidak akan memenuhi kebutuhan sosial

tersebut. Dengan dasar kritik semacam itu, pendekatan human relation masuk.

2. Pendekatan Hubungan Manusiawi (Human Relation)

Pendekatan human relation mengatakan bahwa motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Salah satu tokoh pendekatan ini adalah Elton Mayo. Tugas-tugas yang dikerjakan oleh pekerja secara rutin akan membuat karyawan bosan. Dalam hal ini, manajer dapat mengurangi kebosanan tersebut dengan menyediakan lingkungan sosial. Manajer dapat mengaktifkan kegiatan-kegiatan sosial seperti pertemuan informal, misalnya pertemuan pengajian atau kegiatan arisan, agar karyawan tidak dilanda kebosanan.

Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional karena aspek sosial seseorang tidak hanya aspek uang. Dengan demikian, aspek sosial ini harus diperhatikan oleh manajer.

3. Pendekatan Human Resource Management

Kedua pendekatan di atas pada dasarnya masih menonjolkan kepentingan manajer. Pada pendekatan tradisional, karyawan diberi insentif uang agar mau bekerja untuk kepentingan manajer. Pada pendekatan human relation, karyawan dipenuhi kebutuhan sosialnya agar mau bekerja untuk kepentingan manajer. Namun, pada kedua pendekatan tersebut, kepentingan bawahan disubordinasikan terhadap kepentingan manajer.

Pendekatan human resource management mengatakan bahwa kepentingan karyawan harus diperhitungkan. Menurut pendekatan ini, pekerjaan itu dapat memberi motivasi terhadap karyawan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan, dan prestasi kerja merupakan sumber motivasi penting yang harus diperhitungkan untuk mendorong karyawan.

Dari perspektif human resources, tugas manajer tidak hanya mendorong karyawan agar patuh terhadap manajer, baik melalui insentif uang maupun melalui penyediaan kebutuhan sosial, tetapi juga harus membagi tanggung jawab pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu. Tiap orang menyumbang pekerjaan atau memperoleh tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan minatnya.

C. Teori Isi Motivasi

Teori isi motivasi pada dasarnya ingin melihat "apa" dari motivasi tersebut. Teori ini ingin melihat faktor-faktor dalam seseorang yang menyebabkan ia berperilaku tertentu dan kebutuhan apa yang ingin dipenuhi seseorang? Mengapa seseorang terdorong untuk berperilaku tertentu? Kebutuhan tersebut ingin dipenuhi dan hal ini menyebabkan seseorang berperilaku tertentu. Beberapa tokoh dalam teori isi, antara lain Maslow, Herzberg, dan McClelland.

1. Teori Motivasi Maslow

Menurut Maslow, kebutuhan seseorang tersusun secara hierarkis sebagai berikut.

Kebutuhan	Contoh Kebijakan
Aktualisasi	Mencapai prestasi tertentu Memberi pekerjaan menantang
Pengakuan	Status Posisi kerja
Sosial	Kebersamaan Teman kerja
Keamanan	Stabilitas pendapatan Rencana pensiun
Fisiologis	Makanan Gaji dasar

Berikut ini penjelasan kebutuhan-kebutuhan tersebut.

- Aktualisasi : kebutuhan untuk berkembang, kebutuhan untuk mewujudkan potensi diri.
- Pengakuan : kebutuhan dihormati orang lain, kebutuhan mampu menyelesaikan pekerjaan, kebutuhan self-esteem.
- Sosial : kebutuhan akan cinta, perhatian, perasaan bersatu, dan kontak dengan manusia lainnya.
- Keamanan : kebutuhan akan keamanan, dan bebas dari ketakutan akan ancaman.
- Fisiologis : kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal, dan seks.

Manusia akan memenuhi kebutuhannya secara hierarkis. Kebutuhan yang pertama adalah kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, manusia tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan

keamanan. Setelah kebutuhan keamanan terpenuhi, orang akan bergerak lagi memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dan seterusnya.

Bagi manajer, dengan memahami kebutuhan hierarkis Maslow, dia dapat menyediakan gaji yang cukup untuk memberi makan, minum, dan tempat tinggal. Biasanya kebutuhan ini relatif mudah dipenuhi oleh manajer. Kebutuhan keamanan dipenuhi dengan jalan menjamin keamanan pekerjaan (baik fisik maupun kelangsungan pekerjaan), peraturan yang jelas yang menghalangi kemungkinan perlakuan yang sewenang-wenang. Sesudah kedua macam kebutuhan tersebut dipenuhi, manajer kemudian meningkatkan lagi pemenuhan kebutuhan karyawan. Kebutuhan sosial dipenuhi dengan menciptakan situasi kerja yang mendorong kebersamaan, perasaan memiliki, serta mendorong kelompok-kelompok informal, seperti pengajian atau kegiatan sosial lainnya.

Tahap berikutnya adalah pemenuhan kebutuhan pengakuan (self-esteem). Ada dua macam kebutuhan pengakuan, yaitu kebutuhan menyelesaikan pekerjaan dan keahlian serta kebutuhan status dan pengakuan. Pekerja ingin mempunyai keahlian dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebagai manajer, ia dapat melakukan beberapa cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Manajer dapat memberi berbagai penugasan, pengakuan akan prestasi, dorongan pribadi, atau memberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan.

Setelah kebutuhan-kebutuhan di atas terpenuhi, karyawan menginginkan kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu aktualisasi diri. Karyawan tersebut ingin mencari arti dari pengembangan pribadi ataupun kerjanya dan selalu aktif mencari tanggung jawab yang baru. Pada tingkat ini, perbedaan individual paling tampak. Untuk beberapa orang, menghasilkan produk yang berkualitas tinggi barangkali merupakan cara aktualisasi diri. Sebaliknya, untuk beberapa orang lain, mengembangkan ide baru dan kreativitas baru barangkali merupakan cara aktualisasi diri. Dengan perbedaan semacam itu, manajer dapat mengembangkan berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi karyawannya.

2. Teori Motivasi Alderfer (ERG)

Variasi dari teori Maslow adalah teori yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Menurut dia, dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut sebagai ERG, yaitu existence (E), relatedness (R), dan growth (G).

Kebutuhan eksistensi berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum, gaji, dan kondisi kerja. Kebutuhan interaksi (relatedness) berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman, atau bahkan musuh. Kebutuhan pertumbuhan (growth) mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif. Alderfer menyingkat lima kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan.

Perbedaan lain antara Alderfer dan Maslow adalah tidak adanya hierarki dalam ketiga kebutuhan tersebut seperti dalam Maslow.

Suatu kebutuhan masih tetap kuat (ingin dipenuhi) meskipun kebutuhan lain sudah dipenuhi ataupun belum terpenuhi. Beberapa penemuan Alderfer tidak selalu konsisten dengan teori Maslow. Perhatikan contoh berikut.

- a. Kebutuhan eksistensi belum terpenuhi, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut semakin besar (sesuai dengan Maslow).
- b. Apabila kebutuhan interaksi kurang terpenuhi, kebutuhan eksistensi justru semakin besar (berlawanan dengan Maslow).
- c. Kebutuhan interaksi kurang terpenuhi, kebutuhan interaksi semakin besar (sesuai dengan Maslow).
- d. Kebutuhan pertumbuhan kurang terpenuhi, kebutuhan interaksi semakin besar (tidak konsisten dengan Maslow).

Teori Alderfer bagaimanapun meringkas teori Maslow sehingga salah satu pengertian menjadi lebih berkurang. Akan tetapi, riset belum cukup untuk melihat mana di antara kedua teori tersebut yang lebih baik.

3. Teori Motivasi David McClelland

Menurut McClelland, ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia. Ketiga kebutuhan tersebut sebagai berikut.

- a. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power atau n-pow): manusia ingin mempunyai kekuasaan. Orang semacam ini

biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih outspoken, agresif, menuntut banyak, dan menyukai pembicaraan di depan publik.

- b. Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation atau n-afj): manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta, dan ingin menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain, dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.
- c. Kebutuhan akan prestasi (need for achievement atau n-ach): manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama, dan ingin menjalankan sendiri usahanya. Menurut McClelland, orang yang mempunyai n-ach yang tinggi mempunyai ciri-ciri berikut.
 - 1) Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu persoalan.
 - 2) Suka menetapkan tanggung jawab yang moderat, tidak terlalu tinggi, dan juga tidak terlalu rendah. Tujuan tersebut ditetapkan dengan realistis.
 - 3) Suka feed-back yang cepat. Dengan feed-back tersebut, akan diperoleh evaluasi mengenai pekerjaannya sekaligus melihat apakah dapat diperbaiki atau tidak.

McClelland berkesimpulan bahwa orang yang mempunyai n-ach yang tinggi akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam lingkungan yang kompetitif. Menurut penemuan McClelland, orang-orang yang sukses dalam pekerjaannya yang kompetitif mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Manajer mempunyai n-ach yang lebih tinggi dibandingkan dengan profesional lainnya. Hal ini dapat dimengerti karena manajer beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Menurut McClelland, dorongan berprestasi dapat diajarkan. McClelland telah melakukan uji coba di beberapa negara (Amerika Serikat, Italia, Polandia, dan India) serta menjumpai bahwa

program pendidikannya dapat meningkatkan kebutuhan untuk berprestasi (n-ach) seseorang.

4. Teori Motivasi Herzberg

Herzberg melakukan studi motivasi pada tahun 1950-an dengan mewawancarai akuntan dan insinyur. Mereka ditanyai hal-hal apa yang membuat mereka sangat senang dan hal-hal apa yang membuat mereka sangat tidak senang dalam pekerjaannya. Herzberg berkesimpulan ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang:

- a. faktor pendorong motivasi (satisfiers);
- b. faktor hygiene (dissatisfiers).

Satisfiers merupakan faktor yang mendorong motivasi seseorang. Adanya faktor tersebut membuat motivasi seseorang terdorong. Sebaliknya, dissatisfiers bukan merupakan faktor pendorong motivasi. Apabila dissatisfiers ada, seseorang akan merasa terganggu kerjanya. Kalau faktor dissatisfiers dihilangkan, motivasi tidak akan muncul dengan sendirinya. Motivasi hanya muncul apabila faktor satisfiers ada.

Teori Herzberg banyak mendapat kritikan, antara lain karena pengambilan data mengasumsikan bahwa seseorang melaporkan pengalaman memuaskan (satisfying) dan tidak memuaskan (dissatisfying) dengan akurat. Pengambilan sampel yang hanya terdiri atas para profesional juga mendapat kritik. Apabila sampel pekerja biasa diambil, kesimpulan yang akan diperoleh mungkin berlainan. Meskipun demikian, teori Herzberg memberikan sumbangan yang berarti terhadap pemahaman motivasi, khususnya hubungan antara karakteristik kerja dan motivasi seseorang. Teknik job enrichment yang dibahas pada bab lain sangat dipengaruhi oleh teori Herzberg tersebut.

Berikut ini adalah contoh satisfiers dan dissatisfiers.

- a. Satisfiers: kalau ada, akan menjadi faktor pemotivasi. Misalnya, seseorang yang diberi tanggung jawab tertentu akan termotivasi untuk bekerja keras memenuhi tanggung jawab tersebut. Tanggung jawab menjadi faktor pemotivasi.
- b. Dissatisfiers : kalau tidak ada, suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Akan tetapi, kalau ada, tidak akan menjadi faktor pemotivasi. Misalnya, seseorang yang bekerja di

perusahaan diberi meja dan kursi. Kalau tidak ada meja dan kursi, suasana kerja menjadi tidak nyaman. Namun, keberadaan meja di kantor tidak akan menjadikan seseorang termotivasi untuk bekerja keras.

5. Kritik terhadap Teori Isi

Meskipun teori isi menyumbangkan pemahaman terhadap motivasi manusia, teori tersebut bukannya tanpa kritik. Teori ini tampak sederhana, manajer tinggal menentukan kebutuhan karyawan, kemudian berusaha memacu karyawan tersebut untuk bekerja mencapai tujuan organisasi sambil memenuhi kebutuhannya sendiri. Karyawan diberi gaji agar mau bekerja mencapai tujuan organisasi karena karyawan mempunyai kebutuhan fisiologis. Namun demikian, motivasi tersebut sangat kompleks.

Kebutuhan seseorang berubah dari satu waktu ke waktu dan dari individu ke individu lainnya. Di samping itu, kebutuhan dapat diterjemahkan ke dalam perilaku melalui cara yang berbeda-beda. Seseorang yang mempunyai kebutuhan fisiologis barangkali akan memilih cara aman, tidak terlalu ambisi. Sementara itu, orang lain dengan kebutuhan yang sama justru akan menjadi semakin agresif. Perilaku manusia juga sering tidak konsisten meskipun kebutuhannya tetap sama. Pada hari ini, orang akan bekerja keras, sementara pada hari lain orang tersebut tidak mau bekerja keras. Reaksi orang terhadap pemenuhan kebutuhan juga lain. Orang tertentu akan cepat frustrasi apabila tidak berhasil memenuhi kebutuhannya atau cepat puas apabila berhasil memenuhi kebutuhannya. Sementara itu, orang lainnya tidak cepat puas atau frustrasi, Bias budaya kemungkinan juga berpengaruh terhadap kebutuhan. Model motivasi seperti model Maslow mungkin hanya berlaku di Amerika Serikat. Tingkatan hierarkis kemungkinan akan berlainan dari satu budaya ke budaya yang lainnya.

D. Teori Proses (Process Theory)

Teori proses dalam motivasi berusaha menjelaskan bagaimana dan tujuan apa yang membuat seseorang berperilaku tertentu. Apabila teori ini berusaha mencari jawab mengenai "apa" motivasi, teori proses berusaha menjawab "bagaimana" suatu motivasi. Menurut teori ini, motivasi timbul karena adanya kebutuhan (needs), kemudian ada harapan (expectancy) terhadap kemungkinan memperoleh balasan (reward) yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Valence atau kekuatan keinginan seseorang terhadap reward (balasan) juga akan menentukan seberapa besar motivasi seseorang. Misalkan saja, seseorang membutuhkan uang tambahan yang berarti dia butuh uang. Dia punya pengharapan bahwa kalau bekerja lembur, ia akan memperoleh uang tambahan. Valence terhadap uang tambahan juga sangat besar karena keluarganya sangat membutuhkan uang tambahan untuk mengobati anaknya yang sakit. Dengan kebutuhan uang, harapan bahwa kerja lembur akan menghasilkan uang tambahan dan valence yang besar terhadap uang tambahan, ia akan bekerja lembur.

Sebaliknya, misalkan saja ia mempunyai perkiraan (harapan) bahwa atasannya tidak semurah hati seperti yang dia inginkan sehingga kerja lembur barangkali tidak dikompensasi dengan uang lembur yang cukup, ia tidak akan bekerja lembur. Berikut ini teori harapan dari Vroom serta Lawrence dan Porter yang menjelaskan teori pengharapan motivasi lebih terperinci.

1. Teori Pengharapan Vroom

Vroom melakukan kritik terhadap teori Herzberg dan teori lain yang terlalu tergantung pada isi dan konteks kerja dalam teori motivasi. Dia mengajukan teori yang baru, yaitu motivasi pengharapan. Menurut Vroom, motivasi seseorang akan tergantung padaantisipasi hasil dari tindakannya (dapat negatif atau positif) dikalikan dengan kekuatan pengharapan orang tersebut bahwa hasil yang diperoleh akan menghasilkan sesuatu yang dia inginkan. Dengan kata lain, motivasi seseorang akan tergantung dari antisipasi hasil dan probabilitas tujuan orang tersebut akan tercapai. Pengharapan seseorang merupakan bagian penting dalam model motivasi pengharapan. Ada dua jenis pengharapan seperti berikut.

- a. Pengharapan usaha-prestasi: individu mempunyai pengharapan bagaimana hubungan antara usaha dan prestasi. Jika individu percaya bahwa usaha yang dilakukan dapat mendatangkan hasil, pengharapan menjadi tinggi (mendekati 1 jika memakai indeks dari 0-1). Jika dia tidak yakin usaha yang dilakukan akan membuahkan hasil, ia mempunyai pengharapan kecil (mendekati 0).
- b. Pengharapan prestasi-hasil: individu mempunyai pengharapan bagaimana hubungan antara prestasi dan hasil tertentu. Misalkan, dia mempunyai pengharapan bahwa prestasi yang baik akan meningkatkan gaji, dia mempunyai pengharapan prestasi-hasil yang tinggi (mendekati 1).

Pengharapan yang tinggi tidak langsung menaikkan motivasi. Ada valence yang juga menentukan besarnya motivasi. Valence merupakan indeks sejauh mana seorang individu menginginkan sesuatu. Jika orang tersebut menginginkan suatu hasil, valence orang tersebut terhadap hasil yang diinginkan akan bernilai positif. Jika dia tidak menginginkan hasil tersebut, valence dia akan menjadi negatif. Jika dia tidak acuh (indifferent), dia mempunyai valence 0.

Kemudian, motivasi dirumuskan sebagai perkalian antara valence dan pengharapan sebagai berikut.

$$\text{motivasi} = \text{valence} \times \text{expectancy (pengharapan)}$$

Motivasi merupakan perkalian dari kekuatan preferensi seseorang terhadap suatu hasil dan pengharapan mengenai probabilitas bahwa tindakan tertentu akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan.

Jika valence = 0, orang tersebut indifferent (sama saja) terhadap suatu tujuan. Dengan kata lain, orang tersebut tidak mempunyai motivasi apa pun. Apabila valence seseorang adalah negatif, orang tersebut memilih untuk menghindari suatu tindakan. Sebaliknya, jika valence orang tersebut positif, akan ada motivasi untuk mengerjakan sesuatu. Besarnya motivasi akan tergantung dari valence dan expectancy sekaligus.

2. Model Porter-Lawler

Model ini merupakan pengembangan model pengharapan Vroom. Menurut pembahasan Modul 1 (perkembangan teori

manajemen), kepuasan kerja akan mendorong prestasi. Porter Lawler membalik hubungan tersebut dan mengatakan bahwa prestasi kerja akan mendorong kepuasan kerja. Menurut model tersebut, prestasi menghasilkan dua macam balasan. (1) Intrinsik: balasan yang berasal dari internal kerja itu sendiri, seperti pengakuan atau kepuasan mencapai prestasi tertentu. (2) Ekstrinsik: balasan dari pihak luar, seperti gaji dan promosi. Kemudian, karyawan akan mengevaluasi balasan tersebut untuk melihat apakah cukup wajar (fair) dan cukup adil. Apabila karyawan merasa diperlakukan cukup adil, karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

3. Teori Motivasi Keadilan (Equity Approach)

Teori ini mengatakan bahwa motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja merupakan fungsi dari persepsi keadilan (atau kewajaran) yang dirasakan oleh karyawan terhadap balasan yang diterimanya. Keadilan tersebut diukur berdasarkan rasio antara output yang dihasilkan orang tersebut (misalnya gaji atau promosi) dan input seseorang (misalnya usaha atau keterampilan). Kemudian, dia akan membandingkan rasionya dengan rasio orang lain pada situasi yang sama. Pertimbangan subjektif tersebut akan menentukan kepuasan, prestasi, dan motivasi kerja orang tersebut.

Jika ia merasa bahwa rasio dia lebih kecil dibandingkan dengan rasio orang lain, ia merasa diperlakukan tidak adil dan dia akan berusaha mengubah rasio dia atau rasio orang lain. Sebagai contoh, ia akan berusaha mengurangi input dia (bekerja lebih santai) atau menaikkan output (misalnya meminta kenaikan gaji). Dapat juga mencoba mengubah rasio orang lain dengan mendorong orang lain mengubah input atau output-nya. Dapat juga dia berhenti dari pekerjaannya atau mengubah objek perbandingan.

Pada situasi lain, seseorang akan merasa mempunyai rasio yang lebih besar atau memperoleh kemurahan. Meskipun situasi tersebut tidak sejelek yang pertama, bahkan jauh lebih baik, penelitian menunjukkan bahwa orang tersebut juga akan berusaha menyesuaikan rasionya agar sama dengan rasio orang lain. Orang tersebut barangkali akan berusaha lebih keras, seperti menaikkan input-nya. Pekerja yang baru masuk dan merasa memperoleh gaji yang tinggi akan merasakan situasi semacam itu.

4. Teori Penentuan Tujuan (Goal Setting Theory)

Teori ini mengasumsikan manusia sebagai individu yang berpikir (thinking individual) yang berusaha mencapai tujuan tertentu. Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Psikolog Edwin Locke berpendapat bahwa kecenderungan manusia untuk menetapkan dan berusaha mencapai suatu tujuan akan terjadi jika manusia memahami dan menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, ia tidak akan mau (tidak akan termotivasi) bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Jika tujuan cukup spesifik dan menantang, tujuan dapat menjadi faktor pemotivasi yang efektif, baik untuk individu maupun untuk kelompok. Motivasi juga akan semakin meningkat apabila individu dilibatkan atau berpartisipasi dalam penentuan tujuan. Umpan balik yang akurat dan cepat juga bermanfaat dan didapatkan untuk mendorong motivasi kerja untuk mencapai tujuan tertentu.

5. Kritik terhadap Teori Proses

Teori proses motivasi membantu memahami proses motivasi, tetapi teori tidak dapat langsung diaplikasikan. Manajer harus memahami dulu bawahan dan kepribadian mereka. Hal ini memakan waktu dan usaha. Karyawan yang mengalami perlakuan tidak adil di masa yang lalu atau tidak terpenuhi kebutuhannya di masa lalu akan cenderung tidak percaya kepada manajer. Hal ini juga membutuhkan waktu untuk mengembalikan kepercayaan karyawan tersebut. Manajer dapat mengatasi hal ini dengan cara menetapkan standar yang jelas dan adil. Teori proses mengajarkan bahwa kepuasan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik merupakan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Manajer harus menyediakan sumber daya yang didapatkan agar karyawan tersebut mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.

E. Teori Reinforcement (Reinforcement Theory)

Teori ini mencoba menjelaskan "apa". Teori proses mencoba menjelaskan "bagaimana". Teori motivasi reinforcement mencoba menjelaskan peranan balasan dalam membentuk perilaku tertentu. Teori ini mengatakan bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan (rewarding), perilaku tersebut akan diulangi lagi di masa

mendatang. Sebaliknya, jika suatu perilaku diberi hukuman (balasan yang tidak menyenangkan atau punishment), perilaku tersebut tidak akan diulangi lagi di masa mendatang. Pendekatan semacam ini pada mulanya diterapkan dalam eksperimen dengan menggunakan binatang, tetapi kemudian psikolog B.F. Skinner mengembangkan teori tersebut untuk manusia.

Ada stimulus tertentu (misalnya perintah dari atasan) yang kemudian mendorong perilaku tertentu (misal bawahan menjalankan perintah tersebut). Kemudian, karena menjalankan perintah dengan baik, ada konsekuensi tertentu (misal baik seperti kenaikan gaji). Karena balasan yang diterima orang tersebut menyenangkan, di masa mendatang dia akan mengulangi respons yang sama, yaitu apabila diperintah oleh atasan, dia akan mengerjakan dengan baik.

1. Perubahan Perilaku

Perubahan perilaku manusia dapat dilakukan dengan menggunakan teori reinforcement tersebut. Pada dasarnya, ada empat jenis reinforcement: (1) positif, (2) penghindaran (avoidance), (3) hukuman (punishment), dan (4) pemadaman (extinction). Reinforcement positif ditujukan untuk memperkuat perilaku tertentu (perilaku tertentu diulangi lagi) dengan jalan memberi balasan yang positif. Sebagai contoh, jika manajer ingin mendorong kerja keras bawahan, ia dapat memuji bawahan begitu bawahan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Kenaikan gaji atau promosi merupakan bentuk balasan positif yang lain. Dalam avoidance (penghindaran), manusia tidak melakukan suatu perilaku tertentu karena ingin menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan. Karyawan akan selalu datang tepat waktu karena dia tidak ingin manajer mengkritik dia apabila terlambat datang. Pemadaman (extinction) digunakan untuk memperlemah perilaku tertentu dengan jalan mengabaikan, tidak ada reinforcement perilaku tersebut. Dengan jalan semacam itu, suatu perilaku diharapkan semakin melemah dan pada akhirnya "hilang". Jika pemadaman tidak berhasil menghilangkan perilaku tertentu, manajer dapat menggunakan hukuman. Dengan hukuman, konsekuensi negatif (tidak menyenangkan) dilakukan

dan perilaku tertentu diharapkan tidak akan diulangi lagi. Jika karyawan sering terlambat datang, hasil pekerjaannya tidak bagus, manajer dapat menggunakan kritik, peringatan, atau demosi dan pemecatan untuk menghilangkan perilaku tersebut.

Cara hukuman mempunyai sisi efek negatif, seperti kemungkinan adanya permusuhan atau kebencian kepada manajer. Karena itu, biasanya cara reinforcement positif biasanya lebih dianjurkan dan pada kebanyakan situasi, cara tersebut lebih efektif. Saat pemberian reinforcement bervariasi: interval waktu tetap, rasio frekuensi yang tetap, interval waktu bervariasi, dan rasio frekuensi waktu yang bervariasi. Pada interval waktu tetap, reinforcement diberikan melalui interval waktu yang tetap. Sebagai contoh, gaji diberikan setiap satu bulan. Cara semacam ini kurang mendorong perilaku yang baik karena karyawan akan tahu bahwa dia akan menerima perlakuan yang baik setiap bulan, tanpa memandang prestasi kerjanya. Pada rasio waktu yang tetap, reinforcement diberikan setiap frekuensi kejadian yang tetap, tanpa melihat waktunya. Sebagai contoh, manajer dapat memberikan bonus satu produk gratis, setiap salesman dapat menjual lima produk. Cara semacam ini lebih mendorong perilaku yang diinginkan.

Melalui cara interval waktu bervariasi manajer memberikan perlakuan (reinforcement) dengan jangka waktu yang berbeda-beda dari satu perlakuan ke perlakuan lainnya. Sebagai contoh, manajer dapat melakukan kunjungan mendadak ke pabrik dengan jangka waktu yang berbeda-beda: bulan ini tiga kali, bulan depan empat kali. Cara semacam ini mempunyai manfaat karena akan mendorong karyawan selalu menjaga kerja yang baik karena mereka tidak tahu pasti kapan manajer akan melakukan kunjungan. Melalui cara rasio skedul waktu yang bervariasi, manajer memberi perlakuan (reinforcement) dengan interval frekuensi yang berbeda-beda. Sebagai contoh, manajer memberikan bonus apabila terjadi penjualan yang kelima, keempat (kesembilan apabila dihitung dari yang pertama), kedua, keenam, dan seterusnya. Cara semacam ini cukup baik untuk meningkatkan motivasi karena setiap terjadi penjualan, karyawan akan merasa kesempatannya untuk memperoleh bonus semakin besar.

2. Kritik terhadap Teori Perlakuan (Reinforcement)

Teori ini tampak terlalu sederhana. Sekilas tampak mirip dengan teori motivasi klasik (jika kita menggunakan uang sebagai perlakuan positif) meskipun teori tersebut lebih dari sekadar teori klasik. Perubahan perilaku manusia tampak seperti perubahan perilaku binatang atau robot yang tampaknya menyalahi anggapan bahwa manusia merupakan makhluk yang dapat memilih. Perubahan perilaku manusia mempunyai kesan negatif dan dikhawatirkan dapat digunakan dengan salah oleh orang-orang yang "salah". Akan tetapi, teori tersebut tampak lebih praktis karena manajer tinggal memberi konsekuensi positif terhadap perilaku yang baik dengan harapan perilaku tersebut akan terulang. Manajer tidak dapat mempelajari semua karakteristik karyawan yang sangat sulit dilakukan. Manajer tinggal menetapkan perilaku yang diinginkan atau yang tidak diinginkan dengan jelas, kemudian menetapkan balasan terhadap perilaku-perilaku tersebut dengan jelas dan adil.

F. PENDEKATAN SISTEM DALAM MOTIVASI

Melihat berbagai teori motivasi yang cukup bervariasi, bagaimana manajer menggunakan teori motivasi? Pendekatan sistem mencoba menggabungkan teori-teori yang relevan dan kemudian melihat elemen-elemen yang memengaruhi motivasi dan perilaku manusia. Porter dan Miles percaya ada tiga variabel yang memengaruhi motivasi dalam organisasi: karakteristik individu, pekerjaan, dan situasi kerja.

Motivasi seseorang dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik situasi kerja. Teori Maslow, sebagai contoh, membahas bagaimana seseorang tergerak berbuat sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. Individu mempunyai tingkatan kebutuhan yang berbeda. Teori Herzberg membahas hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan motivasi dan kepuasan seseorang. Sementara itu, teori pengharapan dan reinforcement membahas motivasi seseorang karena pengharapan akan memperoleh sesuatu. Sistem balasan dari organisasi dan tipe balasan dari suatu pekerjaan dapat memengaruhi motivasi seseorang. Dalam hal ini, manajer harus memahami teori-teori motivasi dan menggunakannya sesuai dengan situasi yang dihadapi.

BAB V

KOMUNIKASI

A. Pengertian

Komunikasi merupakan proses pengiriman informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika apa yang dimaksudkan oleh pengirim informasi dapat ditangkap sepenuhnya, komunikasi dikatakan merupakan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif bukan merupakan pekerjaan yang mudah. Barangkali pembaca pernah melihat permainan saat seseorang mengirimkan satu kalimat (terdiri atas beberapa kata) kepada orang lain, tetapi melalui beberapa orang. Orang pertama membacakan kalimat kepada orang kedua, orang kedua membacakannya kepada orang ketiga, seterusnya sampai kepada orang tertentu. Pada kebanyakan kasus, kalimat yang sampai kepada pihak terakhir tidak lagi sama dengan kalimat yang pertama kali dibacakan. Contoh tersebut menggambarkan betapa sulitnya menyampaikan informasi yang tepat sesuai dengan yang diinginkan oleh pengirim.

Definisi komunikasi melibatkan tiga hal, (1) Komunikasi melibatkan orang. Orang mencoba berkomunikasi dengan orang lain. Karena itu, pemahaman terhadap orang (manusia) menjadi penting untuk mempelajari komunikasi yang efektif. (2) Komunikasi melibatkan arti informasi yang sama (shared meaning) antara pengirim dan penerima. Dengan demikian, pengirim dan penerima akan sepakat untuk istilah atau definisi yang sama. (3) Komunikasi melibatkan simbol-simbol yang dipakai untuk menyampaikan suatu maksud. Simbol tersebut dapat berupa kata-kata, gerakan tubuh, huruf, atau gerakan-gerakan tertentu.

B. Model Komunikasi

Proses komunikasi yang paling sederhana dapat digambarkan sebagai berikut.

Pengirim -> Pesan -->Penerima

Pengirim mengirimkan pesan kepada penerima dan penerima menerima pesan tersebut. Jika tidak ada penerima, tidak akan ada proses komunikasi. Jika tidak ada pesan yang disampaikan, tidak akan ada proses komunikasi. Tentu saja model tersebut merupakan model yang sederhana karena model tersebut mengasumsikan latar belakang yang sama antara pengirim dan penerima.

Model berikut ini lebih lengkap dibandingkan dengan model sebelumnya. Komunikasi dimulai dari pengirim yang mengirimkan pesan melalui media tertentu. Kemudian, penerima "mencerna" atau mengartikan pesan tersebut dan penerima menerima pesan tersebut. Pesan tersebut disampaikan melalui media tertentu. Dalam pengiriman tersebut, ada gangguan yang dapat mengacaukan proses komunikasi tersebut. Komunikasi dengan telepon barangkali merupakan contoh yang tepat untuk model komunikasi tersebut. Telepon dalam hal ini merupakan media penyampai informasi dan suara-suara yang tidak jelas merupakan gangguan komunikasi.

a. Pengirim (sender)

Pengirim merupakan sumber pesan atau pihak yang memulai komunikasi. Pihak tersebut merupakan orang yang mempunyai informasi atau keinginan untuk mengomunikasikan informasi atau keinginannya kepada pihak lain. Dalam organisasi, manajer mempunyai informasi, misalnya tujuan organisasi, dan ingin menyampaikan informasi tersebut kepada bawahannya. Di lain pihak, bawahan barangkali mempunyai keinginan untuk mengetahui informasi tertentu yang berkaitan dengan organisasi. Dalam hal ini, bawahan dapat memulai komunikasi.

b. Encoding

Encoding merupakan proses penerjemahan informasi ke dalam simbol-simbol tertentu yang akan disampaikan ke penerima informasi. Dalam komunikasi lisan sehari-hari, encoding dapat dilakukan secara relatif otomatis. Jika kita ingin makan, kita dapat mengatakan "saya lapar". Akan tetapi, kalau kita pergi ke daerah asing, tempat bahasa yang digunakan lain dengan bahasa kita, proses encoding menjadi lebih sulit. Kita harus mengatakan "I am hungry" jika kita ingin bicara dengan

orang Inggris atau Amerika. Kadang-kadang kita harus belajar lama agar dapat berkomunikasi dalam bidang tertentu. Sebagai contoh, jika kita ingin berkomunikasi dengan ahli keuangan, kita harus memahami istilah-istilah keuangan, seperti pasar keuangan, efisiensi pasar keuangan, perantara keuangan, serta teknik-teknik statistik yang digunakan dalam penelitian keuangan. Kadang-kadang, kata-kata tertentu mempunyai arti yang berlainan dalam bidang yang berlainan. Sebagai contoh, dalam ekonomi, kata efisiensi berarti perbandingan antara output dan input; dalam keuangan, efisiensi pasar keuangan berarti penyebaran informasi yang cepat; dalam statistik, efisiensi berarti estimasi yang mempunyai varians (penyimpangan) yang kecil. Jika kita tidak memahami istilah-istilah tersebut, kita tidak dapat berkomunikasi dengan baik dalam bidang-bidang tersebut.

Dengan demikian, encoding menerjemahkan informasi ke dalam simbol yang akan dipahami bersama oleh pengirim dengan penerima. Jika pengirim dan penerima mempunyai pemahaman yang berbeda terhadap simbol tertentu, komunikasi tidak akan efektif. Sebagai contoh, kelompok tertentu di India akan mengangguk sebagai simbol "tidak" dan menggelengkan kepala sebagai simbol "ya". Jika kita tidak tahu hal tersebut, encoding tidak dapat dilakukan dengan efektif karena pemahaman kita terhadap anggukan dan gelengan kepala lain dengan mereka.

c. Pesan

Pesan merupakan bentuk fisik hasil dari proses encoding. Kata merupakan pesan dalam komunikasi lisan. Dalam komunikasi tertulis, kita menggunakan tulisan. Sering kali pesan juga disampaikan dengan gerakan tubuh, raut wajah, atau cara berbicara. Sebagai contoh, jika karyawan terlambat dan datang siang hari, kemudian manajer mengatakan "selamat pagi" (mestinya mengatakan selamat siang karena hari sudah siang), manajer menyampaikan pesan yang lain yang tidak sesuai dengan arti literal kalimatnya. Komunikasi nonverbal yang menyertai komunikasi lisan merupakan bagian penting dalam komunikasi secara keseluruhan. Jika resepsionis

menyambut tamu dengan kata selamat pagi, tanpa senyuman, kesan yang sampai kepada pelanggan akan berbeda dengan ia menyambut dengan senyuman.

d. Media komunikasi

Media komunikasi merupakan metode penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lainnya. Jika melakukan komunikasi lisan, udara merupakan media komunikasi. Jika melakukan komunikasi tertulis, kertas dan pensil merupakan media komunikasi kita. Jika kita melakukan komunikasi dengan telepon, telepon adalah media komunikasi.

Secara umum, ada dua bentuk media komunikasi: (1) lisan dan (2) tertulis. Pilihan metode mana yang akan digunakan tergantung pada pesan yang akan disampaikan.

Jika manajer ingin menyampaikan informasi yang kompleks, misalnya spesifikasi komputer, yang lebih tepat digunakan adalah komunikasi tertulis. Jika manajer ingin memperoleh jawaban yang cepat, komunikasi lisan lebih tepat dilakukan. Akan tetapi, jika akurasi ingin ditekankan, komunikasi tertulis lebih tepat. Bentuk komunikasi tertulis juga mempunyai banyak variasi. Sebagai contoh, jika manajer melakukan presentasi dan ingin menggambarkan kenaikan penjualan, grafik lebih tepat digunakan daripada angka. Gambar menyampaikan informasi lebih efektif dibandingkan angka• angka. Ahli statistik atau matematika melakukan komunikasi dengan ringkas dan padat serta dengan menggunakan simbol-simbol yang sulit dimengerti orang biasa. Sementara itu, ahli ilmu sosial lebih banyak menggunakan kata- kata dalam tulisan mereka.

e. Penerima

Penerima merupakan pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima dapat terdiri atas beberapa orang, seperti manajer mengirimkan memo ke beberapa karyawan sekaligus. Jika pengirim pesan ingin membuat komunikasi yang efektif, penerima merupakan salah satu faktor penting yang harus dipertimbangkan. Sebagai contoh, jika insinyur ingin menyampaikan informasi bangunan kepada manajer, informasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga

tidak begitu teknis dan mudah dipaharni oleh manajer. Manajer kemungkinan tidak mempunyai latar belakang teknik. Jika manajer ingin menyampaikan promosi kepada generasi muda, cara penyampaian harus dilakukan sedemikian rupa agar bisa sampai kepada generasi muda dengan efektif. Sebagai contoh, iklan menggunakan bintang film muda dengan latar belakang musik rock dan menggunakan gambar yang dinarnis.

f. Decoding

Decoding merupakan kebalikan encoding. Decoding merupakan proses saat penerima menerjemahkan atau mengartikan pesan yang diterima. Penerima akan memahami dan kemudian mengartikan pesan tersebut. Sebagai contoh, penerima akan memahami dulu kata "saya lapar", kemudian mengartikan kalimat tersebut sebagai keinginan untuk makan. Proses decoding dipengaruhi oleh banyak hal, seperti latar belakang penerima, pengharapan penerima, dan kesamaan arti dengan pengirim dalam penerjemahan simbol-simbol yang diterima. Jika proses decoding (penerjemahan) tersebut semakin mendekati apa yang dimaksudkan oleh pengirim, komunikasi menjadi semakin efektif.

g. Gangguan

Gangguan merupakan faktor-faktor yang menghambat komunikasi yang efektif. Gangguan dapat berasal dari internal penerima, misalnya tidak menaruh perhatian atau penerima mengalami kelelahan fisik sehingga tidak mampu menangkap pesan dengan jelas atau jernih. Gangguan eksternal merupakan gangguan yang berasal dari pihak luar, misalnya suara bising mesin pada saat manajer dan bawahan berbicara, suara manajer yang terlalu lemah sehingga pembicaraan menjadi tidak jelas atau cara berbicara manajer sedemikian rupa sehingga mendistorsikan maksud yang sebenarnya. Gangguan harus dihilangkan atau diminimalkan agar komunikasi menjadi lebih efektif.

h. Umpan balik (feed back)

Umpan balik merupakan reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim. Umpan balik dengan demikian merupakan kebalikan dari proses komunikasi dan

dapat dipandang sebagai proses komunikasi yang baru saat penerima berubah menjadi pengirim dan pengirim berubah menjadi penerima. Sebagai contoh, jika manajer memberikan instruksi tertentu kepada karyawan dan karyawan setuju dengan instruksi tersebut, karyawan akan mengangguk atau memberikan jawaban ya. Karyawan dalam hal ini mengirimkan pesan (menjadi pengirim) kepada manajer (menjadi pihak penerima) bahwa ia setuju dengan instruksi manajer tersebut. Umpan balik merupakan pelengkap dalam proses komunikasi, jadi tidak harus ada. Sebagai contoh, memo prosedur organisasi yang baru dari manajer ke anggota organisasi tidak harus dijawab karena memo tersebut ditujukan sebagai informasi saja. Namun, dalam situasi tertentu, umpan balik mengefektikkan proses komunikasi.

C. Hambatan untuk Komunikasi Yang Efektif

Meningkatkan efektivitas komunikasi bertujuan meningkatkan kesamaan arti antara pesan yang dikirim dan pesan yang diterima. Manajer sangat berkepentingan terhadap komunikasi yang efektif.

1. Persepsi

Persepsi merupakan satu set proses saat manusia menggunakannya untuk menerima dan menginterpretasikan informasi dari lingkungannya. Informasi yang diterima manajer sangat banyak (overload) sehingga tidak mungkin bagi manajer untuk mengolah semua informasi yang diterima tersebut. Persepsi bermanfaat untuk menyeleksi dan mengartikan (selective perception) serta mengorganisasi (perceptual organization) informasi yang datang.

a. Selective perceptual

Persepsi selektif terjadi apabila kita cenderung menginterpretasikan informasi yang datang sesuai dengan keinginan kita. Sebagai contoh, jika manajer ingin mengembangkan suatu produk baru, semua informasi yang datang akan diartikan sebagai "bukti" bahwa produk tersebut akan sukses. Manajer tersebut akan sulit menerima kenyataan bahwa produk baru tersebut tidak akan sukses di pasar. Pada waktu perusahaan rokok (Reynold) mengembangkan rokok

tanpa asap, penelitian menunjukkan bahwa produk tersebut tidak akan sukses di pasar. Akan tetapi, manajer tetap beranggapan produk tersebut akan sukses. Akhirnya, proyek pengembangan rokok tanpa asap dihentikan setelah mengalami kerugian cukup besar. Manajer fungsional cenderung mengartikan informasi yang datang sesuai dengan bidangnya. Suatu studi menunjukkan ketika manajer fungsional ditanyai problem yang dihadapi oleh perusahaan, manajer keuangan mengatakan bahwa persoalan keuangan merupakan persoalan pokok, manajer produksi mengatakan persoalan produksi merupakan persoalan penting, dan seterusnya.

b. Organisasi persepsi

Seperti halnya seleksi informasi, orang juga cenderung mengorganisasi informasi dengan cara tertentu. Organisasi persepsi merupakan proses saat manusia mengorganisasi, mengelompokkan, atau menyimpulkan informasi tertentu. Cara yang sering digunakan adalah melalui stereotype tertentu. Sebagai contoh, stereotype yang terjadi adalah mahasiswa dengan IP bagus akan menjadi karyawan atau manajer yang baik. Karena itu, lebih baik menarik mahasiswa dengan IP tinggi. Kadang-kadang stereotype semacam itu membantu menyederhanakan pemrosesan informasi. Di lain situasi, cara semacam itu tidak menguntungkan karena mengabaikan kenyataan atau informasi lain yang penting.

c. Perbedaan persepsi

Persepsi, baik selektif maupun organisasi, dapat mengaburkan proses komunikasi. Persepsi dalam hal ini menambah gangguan dalam proses komunikasi. Sering kali perbedaan persepsi antara pengirim dan penerima juga menambah gangguan dalam proses komunikasi. Dua orang yang mempunyai pengetahuan dan latar belakang yang berbeda sering kali memandang suatu persoalan dengan cara yang berbeda. Manajer memuji karyawan yang berprestasi baik di hadapan karyawan lainnya. Manajer bertujuan meningkatkan semangat karyawan yang lain agar

berprestasi sama baiknya dengan karyawan tersebut. Di lain pihak, karyawan mempunyai cara pandang yang berbeda. Bukannya bertambah semangat, melainkan karyawan tersebut semakin tidak senang dengan manajemen, organisasi, dan karyawan yang dipuji tersebut.

2. Perbedaan Bahasa

Perbedaan bahasa sering kali mengganggu proses komunikasi yang efektif. Contoh yang jelas tentunya perbedaan bahasa dalam kehidupan sehari-hari. Manajer Indonesia yang tidak mengerti bahasa Inggris akan mengalami kesulitan apabila harus berkomunikasi dengan manajer Amerika Serikat. Manajer Indonesia yang tidak tahu bahasa Cina akan mengalami kesulitan apabila harus berhubungan dengan supplier di Hongkong yang hanya tahu bahasa Cina. Contoh lain dalam perbedaan bahasa adalah perbedaan istilah atau kebiasaan yang berlaku. Profesi dealer (pedagang mata uang asing) menuntut pengambilan keputusan yang cepat. Seperangkat istilah dan peraturan tidak tertulis tertentu yang mengatur profesi mereka. Mereka yang tidak memahami istilah square tidak membaca kurs mata uang dengan cepat dan mereka yang memilih bukti tertulis harus dibuat sebelum transaksi tidak akan tepat menjadi dealer.

3. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi verbal biasanya dipandang sebagai salah satu bentuk komunikasi yang dominan. Akan tetapi, komunikasi verbal saja bukan merupakan bentuk komunikasi yang utuh. Komunikasi nonverbal yang menyertai komunikasi verbal sering kali mempunyai peranan yang penting juga. Sebagai contoh, sapaan yang disertai dengan muka masam atau cemberut tentunya lain dengan yang disertai muka dengan senyuman. Suatu penelitian menunjukkan bahwa 55 persen dari isi pesan disampaikan melalui ekspresi muka dan gerakan tubuh, 38 persen melalui nada dan intonasi suara, dan hanya tujuh persen melalui kata yang diucapkan. Sering kali antara komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal disampaikan dengan bentuk yang tidak konsisten. Sebagai contoh, bawahan ingin memberikan saran, tetapi saran tersebut kalau tidak disampaikan dengan cara yang benar akan berkesan memberi

perintah. Manajer yang sibuk barangkali akan menjawab sapaan bawahan dengan sekilas saja. Bawahan merasa bahwa manajer tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap bawahannya.

Situasi juga memengaruhi proses komunikasi. Sebagai contoh, dosen sering kali mengubah cara duduk kelas, dari cara duduk menghadap ke papan tulis (dosen) menjadi tempat duduk melingkar. Dengan tempat duduk melingkar, suasana menjadi lebih informal, komunikasi dua arah (antara dosen dan mahasiswa atau sebaliknya) dan komunikasi antar mahasiswa menjadi lebih lancar. Manajer barangkali lebih suka berbicara ke bawahannya sambil duduk di belakang meja kerja. Dengan cara semacam itu, ada batas antara dirinya dan bawahan serta dapat memengaruhi bawahannya dengan lebih mudah. Di lain pihak, apabila manajer menginginkan suasana yang akrab, dia akan duduk di samping bawahannya.

4. Reaksi Emosional

Reaksi emosional, seperti marah, senang, cinta, cemburu, takut, dan malu, akan memengaruhi proses komunikasi yang efektif. Sebagai contoh, jika manajer dalam situasi marah, akan sulit untuk menerima saran-saran. Bawahan yang takut kehilangan pekerjaannya akan sulit mencerna informasi dengan jernih. Informasi yang datang akan selalu dianggap sebagai ancaman terhadap pekerjaannya.

5. Ketidakpercayaan

Ketidakpercayaan merupakan faktor lain yang dapat mengganggu komunikasi yang efektif. Situasi dan posisi pengirim akan menentukan apakah suatu informasi dipercaya atau tidak. Sebagai contoh, informasi yang datangnya dari manajer disertai dengan cap dan tanda tangan manajer mempunyai kredibilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan informasi yang datang dari desas-desus. Di lain situasi, apabila ada perundingan antara pihak karyawan/pekerja dan manajer, informasi yang datang dari manajer akan dipandang dengan rasa curiga. Informasi dari pihak ketiga akan lebih mempunyai kredibilitas

D. Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Meningkatkan efektivitas komunikasi dilakukan dengan menghapuskan atau meminimalkan halangan-halangan komunikasi seperti dalam tabel sebelumnya.

1. Karakteristik Pengirim

Kredibilitas pengirim perlu ditingkatkan. Jika manajer ingin menyebarkan informasi mengenai organisasi, pesan dikirim secara tertulis disertai dengan cap resmi. Untuk mempromosikan produk obat-obatan, manajer menggunakan figur dokter karena dokter mempunyai kredibilitas yang lebih baik dalam hal obat-obatan. Kadang-kadang publisitas (berita melalui koran) digunakan untuk menonjolkan sisi baik organisasi. Publisitas dianggap lebih netral dibandingkan dengan iklan.

Pengirim harus menjaga konsistensi antara gerakan tubuh dan kata yang ia ucapkan agar penerima dapat menangkap pesan yang sebenarnya. Apabila ingin memperingatkan bawahan, manajer dapat menggunakan mimik muka yang serius. Apabila manajer menggunakan senyuman, bawahan akan menganggapnya bercanda. Kadang-kadang pengirim enggan untuk berkomunikasi karena beberapa hal. Manajer enggan menyampaikan pemotongan anggaran karena pemotongan anggaran bukan merupakan berita baik. Bawahan enggan memberikan saran kepada manajer karena khawatir dianggap tidak loyal. Hambatan semacam itu perlu dihilangkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi.

2. Karakteristik Penerima

Sering kali penerima mempunyai kebiasaan buruk dalam hal mendengarkan orang lain. Mereka tidak mau mendengarkan dengan serius atau mendengarkan sambil mengerjakan pekerjaan lain atau sambil membaca. Karena itu, mereka tidak dapat menangkap hal penting dalam proses komunikasi. Beberapa perusahaan besar memberikan pelatihan dalam mendengarkan orang lain ke manajer-manajer mereka. Ruangan diskusi atau rapat ditempel poster yang berisi, "Hargailah pendapat orang lain, lihat isi pembicaraan, bukan orangnya. Perdebatan jangan menyerang pribadi lawan Anda". Dengan semboyan semacam itu, diharapkan peserta rapat akan mendengarkan orang lain secara lebih baik.

Persepsi atau preconsepsi penerima juga dapat mengacaukan proses komunikasi. Untuk itu, penerima harus berusaha seobjektif mungkin dalam menangkap pesan yang sampai kepadanya.

3. Hubungan antara Pengirim dan Penerima

Perbedaan bahasa atau istilah yang digunakan dalam komunikasi perlu dihilangkan atau dikurangi. Kata-kata yang terlalu teknis perlu diterjemahkan ke dalam kata yang lebih populer. Pengirim dapat meminta umpan balik yang cepat untuk memastikan apakah ada pertanyaan atau suatu hal yang kurang jelas. Cara lain adalah mengulangi pesan yang disampaikan dengan kalimat yang berbeda (tetapi isi sama). Dengan cara itu, penerima dapat memperoleh kesempatan untuk memastikan arti dari pesan yang ia terima. Penerima didorong untuk mengajukan pertanyaan terhadap hal-hal yang kurang jelas. Tindak lanjut (follow-ups) dapat dilakukan oleh pengirim untuk memastikan apakah informasi atau pesan sudah diterima.

Perbedaan status atau kekuasaan sering kali mengganggu komunikasi yang efektif. Untuk itu, manajer perlu "merendah" apabila berbicara dengan bawahan. Untuk menghilangkan perbedaan persepsi, pengirim sedapat mungkin mengenali latar belakang penerima. Pengirim dapat bertindak empati, yaitu mencoba melihat suatu masalah berdasarkan pandangan penerima. Sebagai contoh, dalam mengomunikasikan pemberhentian kerja, manajer dapat mengumpamakan apabila ia menjadi karyawan yang terkena pemberhentian kerja.

4. Faktor Lingkungan

Gangguan langsung dihilangkan apabila memungkinkan. Apabila suara mesin mengganggu komunikasi antara manajer dan karyawan, komunikasi dilakukan di ruangan yang lebih sepi. Apabila tidak memungkinkan, manajer harus memperjelas pesan atau memperkeras suaranya. Informasi yang berlebihan juga mengganggu efektivitas komunikasi. Pengirim dapat mengirimkan informasi yang perlu saja. Informasi yang diulang-ulang meskipun dapat membosankan juga mempunyai manfaat karena dapat memperjelas dan memperkuat pesan yang dikirimkan. Pengirim dengan demikian harus mempertimbangkan untung rugi antara

pengulangan pesan dan pesan yang singkat. Informasi yang berlebihan perlu dikelola. Manajer dapat melatih sekretarisnya untuk menyeleksi tamu atau telepon yang datang serta membuang memo atau catatan yang tidak perlu secara periodik.

E. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi dapat mengambil bentuk tertulis atau lisan (sudah dibicarakan pada halaman sebelumnya) dan juga dapat dilakukan secara vertikal ataupun horisontal. Bagian berikut ini membicarakan komunikasi vertikal dan horizontal.

1. Komunikasi ke Atas, ke Bawah, dan Gabungan

Komunikasi vertikal merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara atasan-bawahan atau sebaliknya mencakup sekitar 2/3 komunikasi yang ada dalam organisasi. Komunikasi ke atas terjadi apabila bawahan memberi pesan/informasi ke atasan, sedangkan komunikasi ke bawah terjadi apabila atasan memberi pesan/informasi kepada bawahan. Biasanya yang terjadi adalah komunikasi dua arah (bawahan-atasan dan atasan-bawahan) atau merupakan komunikasi gabungan antara ke atas dan ke bawah.

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi ke atas akan cenderung lebih tidak efektif dibandingkan dengan komunikasi ke bawah. Biasanya bawahan cenderung ingin menyampaikan berita baik kepada atasan. Berita yang jelek cenderung ditahan atau tidak dilaporkan karena dikhawatirkan akan memengaruhi evaluasi atasan terhadap bawahannya. Atasan barangkali akan menganggap bawahan tidak becus melaksanakan tugas apabila mendengar berita jelek dari pihak bawahan. Persoalan tersebut akan diperparah apabila tingkatan manajemen semakin banyak. Manajer tingkat menengah cenderung menyeleksi berita yang akan disampaikan ke atas. Manajer tersebut akan menyampaikan berita yang akan membuat dia kelihatan baik di mata manajer puncak. Manajer menengah sebenarnya mempunyai peranan positif dalam komunikasi vertikal karena dia diharapkan menyaring informasi yang tidak perlu sehingga atasan atau manajer puncak hanya menerima informasi yang penting. Manajemen informasi dapat dilakukan oleh manajer menengah.

Komunikasi ke bawah juga mempunyai kemungkinan distorsi. Manajer atau pihak atasan, karena beberapa hal, akan memberikan informasi yang tidak akurat atau tidak lengkap kepada bawahan. Informasi yang biasa mengalir ke bawah biasanya dalam bentuk pesan atau instruksi tertentu ke bawahan. Jika informasi tersebut tidak lengkap atau tidak akurat, bawahan tidak akan menjalankan tugasnya dengan baik. Manajer yang bertindak semacam itu dapat disebabkan takut prestasi bawahan mengalahkan prestasi manajer atau ingin bawahan selalu tergantung pada manajer. Manajer juga dapat melakukan hal semacam itu secara tidak sengaja karena dia selalu mengasumsikan bahwa bawahan bisa mencari informasi sendiri. Manajer tingkat menengah dapat memperburuk distorsi tersebut karena manajer tersebut dapat menyaring informasi ke bawah karena ingin bawahan selalu tergantung pada dia. Dengan demikian, peranan dan keberadaan manajer menengah dapat diakui. Sisi positif keberadaan manajer menengah adalah menginterpretasikan informasi dari atas agar lebih mudah dibaca oleh bawahan, tetapi sisi negatifnya adalah menyaring informasi yang penting.

2. Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Lateral

Komunikasi horizontal terjadi jika komunikasi terjadi antara anggota organisasi dan tingkatan yang sama. Biasanya, komunikasi ini terjadi antara manajer dalam organisasi. Seorang manajer pemasaran barangkali baru saja selesai mengikuti seminar atau program pelatihan. Kemudian, ia memberikan informasi yang relevan untuk manajer produksi. Manajer pemasaran barangkali mengontak manajer produksi begitu mengetahui produk tertentu cukup laris di pasaran. Komunikasi semacam itu berfungsi meningkatkan koordinasi unit-unit yang saling berhubungan. Pemecahan problem juga bisa dilakukan dengan lebih cepat dan efektif dengan adanya komunikasi horizontal semacam itu karena pemecahan problem secara bersama.

Komunikasi horizontal juga dapat dilakukan secara lateral. Komunikasi ini terjadi apabila pola komunikasi mengikuti aliran kerja dalam organisasi. Misalnya, perakitan mobil terdiri atas perakitan badan (body) mobil, pemasangan ban, dan pengecatan. Karyawan bagian pemasangan ban dapat langsung memberi tahu karyawan

bagian perakitan badan jika ada sesuatu yang kurang heres pada badan mobil. Dengan komunikasi langsung semacam itu, kualitas produk dapat langsung diperiksa begitu kerusakan tertentu terjadi. Komunikasi lateral semacam itu mempunyai manfaat karena bisa meningkatkan koordinasi antarbagian, dapat mengurangi beban komunikasi manajer, dan meningkatkan akurasi karena informasi yang relevan langsung diperoleh dari orang yang mempunyai kompetensi. Sebagian besar komunikasi lateral ini terjadi di luar saluran komunikasi resmi organisasi. Dalam bagan organisasi, komunikasi horizontal tidak akan terlihat. Akan tetapi, komunikasi perlu didorong untuk meningkatkan efektivitas kerja.

F. Faktor Lain yang Memengaruhi Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi

Beberapa faktor akan memengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi: saluran komunikasi formal, struktur spesialisasi kerja, dan kepemilikan informasi.

wewenang organisasi,

1. Saluran Formal

Saluran komunikasi formal diturunkan dari struktur organisasi formal. Saluran tersebut mempunyai sisi positif ataupun negatif. Seorang bawahan akan cenderung melaporkan situasi kepada atasannya langsung. Kemudian, atasan tersebut akan melaporkannya ke manajemen yang lebih tinggi. Di satu pihak, hal semacam itu mempunyai sisi positif karena menyaring informasi ke atas, di lain pihak situasi semacam itu dapat membuat distorsi komunikasi ke atas. Saluran komunikasi formal juga membuat komunikasi menjadi tidak fleksibel karena seorang karyawan akan cenderung berkomunikasi dengan karyawan lain dari bagian yang sama. Namun demikian, komunikasi mempunyai sisi positif karena akan meningkatkan intensitas komunikasi karyawan pada bagian yang sama.

2. Struktur Wewenang

Perbedaan status dan kekuasaan dalam organisasi akan menentukan siapa yang dapat bicara dengan siapa. Jika perbedaan status dan wewenang antara dua pihak cukup besar, komunikasi cenderung tidak akan efektif. Sebagai contoh, direktur utama suatu

organisasi akan sulit berbicara secara leluasa dengan tukang kebunnya. Kemungkinan keduanya membicarakan sesuatu yang penting tidak akan terjadi. "Basa-basi" akan lebih banyak terjadi antara keduanya.

3. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja membuat komunikasi menjadi lebih efektif antaranggota organisasi dengan bagian yang sama. Setiap bagian mempunyai kebiasaan atau istilah yang khas yang membedakannya dengan bagian lain. Sebaliknya, spesialisasi kerja akan cenderung menghambat komunikasi antarbagian yang berbeda karena bagian yang berbeda tersebut mempunyai istilah atau kebiasaan yang berbeda satu sama lainnya.

4. Kepemilikan Informasi

Orang-orang tertentu akan mempunyai informasi tertentu yang membuat dirinya menjadi sukses. Sebagai contoh, salesman barangkali mempunyai teknik menjual yang sangat baik, manajer produksi mengembangkan lay-out produksi yang sangat efisien, dan manajer bagian riset mempunyai informasi produk baru yang sangat potensial dikembangkan. Orang-orang tersebut kadang-kadang tidak ingin menyebarkan informasi penting tersebut ke pihak lain. Karena itu, informasi yang efektif akan terganggu.

G. Jaringan Informasi dalam Organisasi

Jaringan informasi mencerminkan pola-pola anggota-anggota organisasi berkomunikasi satu sama lainnya. Organisasi dapat memengaruhi pola komunikasi semacam itu. Sebagai contoh, suatu organisasi cenderung mempunyai jaringan komunikasi yang kaku: bawahan hanya dapat melapor ke atasan langsungnya. Pola ini mempunyai manfaat karena membantu manajer mengurangi beban informasi yang berlebihan serta mempertahankan status dan kekuasaan manajer. Pola komunikasi yang lain adalah pola yang lebih fleksibel: bawahan dapat berkomunikasi dengan orang lain pada semua tingkatan organisasi. Pola ini mempunyai manfaat karena aliran informasi akan bergerak dengan lancar dalam organisasi. Bagian riset dan pengembangan universitas sering menggunakan pola semacam itu.

1. Pola Jaringan Komunikasi

Di samping jaringan informasi semacam itu, dinamika kelompok menghasilkan jaringan informasi yang beragam. Jaringan-jaringan praktis merupakan jaringan informal dan manajer tidak mempunyai kendali yang penuh atas jaringan itu.

Pola komunikasi tersebut mempunyai efektivitas yang berbeda dalam kaitannya dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Jika jenis pekerjaan sederhana dan rutin, pola jaringan yang tersentralisasi (bentuk bintang) akan lebih efektif. Pekerjaan dapat dilakukan dengan cepat, efisien, dan aliran informasi akan lebih akurat. Sebaliknya, kepuasan kerja dalam struktur semacam ini paling rendah karena tidak semua pihak berpartisipasi secara sama dalam pola komunikasi tersebut (kecuali untuk I yang menjadi pusat informasi).

Jika pekerjaan cukup kompleks dan tidak rutin, pola komunikasi yang lebih terdesentralisasi akan lebih efektif. Dalam pola tersebut, interaksi atau komunikasi antaranggota menjadi lebih lancar dan komunikasi yang lancar diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang lebih kompleks. Kepuasan kerja dalam pola tersebut lebih besar. Manajer perlu memahami pola jaringan komunikasi agar dapat mendesain pola komunikasi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja.

2. Pola Komunikasi Anggur (Grapevine)

Grapevine merupakan bentuk pola jaringan komunikasi informal yang lain. Pola ini muncul dalam organisasi dan dapat ditemukan dalam semua tingkatan organisasi. Seseorang yang terinformasi dengan baik akan menjadi bagian penting dalam beberapa (tidak hanya satu) pola komunikasi grapevine tersebut. Pola tersebut berkembang menembus batas-batas rangking dalam organisasi dan dengan segala arah (vertikal, horizontal, dan diagonal). Pola grapevine bukan merupakan saluran komunikasi formal, tetapi kadangkala pola tersebut dapat mengalahkan saluran komunikasi formal, informasi dapat tersebar dengan lebih cepat dan lebih kuat melalui jaringan grapevine tersebut. Manajer dapat memanfaatkan jaringan grapevine tersebut, misalnya dengan sengaja membocorkan informasi tertentu yang ingin disebar ke jaringan grapevine agar

dapat tersebar dengan cepat. Orang tersebut mempunyai peranan penting dalam grapevine, terutama terhadap informasi yang ingin dibocorkan.

Dua pola grapevine yang paling sering muncul adalah pola gosip dan pola mengumpul (cluster). Pola lain juga dapat dilihat berikut ini: pola satu arah dan probabilitas. Pola gosip muncul apabila satu orang menyebarkan informasi dengan mengatakannya kepada beberapa orang. Situasi semacam itu muncul apabila informasi cukup menarik, tetapi tidak berkaitan dengan pekerjaan. Pola cluster terjadi apabila seseorang memberi informasi tertentu kepada beberapa orang, kemudian sebagian orang-orang tersebut menyebarkan kepada beberapa orang lainnya, sementara beberapa orang yang lainnya menyimpan informasi tersebut untuk dirinya sendiri. Biasanya pola cluster merupakan pola yang paling dominan dalam suatu organisasi. Biasanya ada seseorang yang terinformasi dengan baik dalam suatu organisasi dan orang tersebut akan mencoba menyebarkan semua informasi tersebut ke beberapa orang yang ia percaya. Informasi tersebut kemungkinan merupakan informasi yang berkaitan dengan kerja, menarik, dan tepat waktu. Informasi yang sudah basi tidak akan disebarkan karena akan menimbulkan kesan orang tersebut tidak terinformasi dengan baik.

Pola aliran satu arah terjadi jika seseorang memberi tahu informasi ke orang lain, kemudian orang tersebut memberi tahu ke orang lainnya, dan seterusnya. Jaringan semacam ini cenderung tidak akurat dalam menyampaikan informasi. Informasi yang sampai pada orang terakhir sudah akan berubah. Pola probabilitas terjadi jika seseorang yang mempunyai informasi menyebarkan informasi tersebut kepada beberapa orang secara random. Kemudian, orang-orang yang diberi tahu tersebut menyebarkan informasi yang diperolehnya secara random kepada orang-orang lain. Jika informasi agak menarik, tetapi tidak penting, pola probabilitas akan terjadi untuk menyebarkan informasi.

Bagaimana akurasi penyampaian informasi model grapevine? Jika informasi didasarkan pada fakta, pola grapevine cenderung akurat. Studi menunjukkan bahwa sekitar 75-95 persen informasi disampaikan dengan akurat melalui pola grapevine. Grapevine atau jaringan informasi informal tidak dapat sepenuhnya dikendalikan oleh manajer, tetapi jaringan tersebut memang tidak

harus dihilangkan. Manajer dapat memanfaatkan jaringan tersebut untuk kepentingan organisasi. Pola komunikasi terbuka dapat dikembangkan untuk melawan jaringan informasi informal apabila jaringan tersebut menjadi semakin tidak terkendali. Manajer juga harus cukup aktif meluruskan informasi yang tidak benar yang berkembang melalui jalur informal. Manajer, melalui grapevine, dapat memegang orang kunci yang suka menyebarkan informasi. Orang tersebut kemudian memberikan informasi yang ingin disebar. Informasi kemudian akan tersebar sesuai dengan keinginan manajer.

BAB VI

KEPEMIMPINAN

Kemimpinan atau kepemimpinan merupakan variabel yang erat kaitannya dengan tugas manajer. Manajer diharapkan mampu memimpin organisasinya dengan baik. Meskipun demikian, pemimpin dengan manajer mempunyai pengertian yang berbeda. Seorang manajer yang baik belum tentu merupakan pemimpin yang baik, begitupun sebaliknya. Idealnya, manajer yang baik juga merupakan pemimpin yang baik.

A. Mendefinisikan Kepemimpinan

Apa yang dimaksud dengan pemimpin atau kepemimpinan? Definisi atau pengertian yang dapat diajukan untuk menjawab kata tersebut sangat banyak, sebanyak orang yang mencoba mendefinisikannya. Secara umum, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok.

Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (power). Pemimpin mempunyai power yang lebih besar dibandingkan dengan yang dipimpin. Power tersebut datang dari beberapa sumber: reward power, coercive power, legitimate power, referent power, dan expert power.

John R.P. French dan Bertram Raven, dalam tulisan mereka "The Bases of Social Power" yang diambil dalam buku kumpulan tulisan *Studies in Social Power* karya Dorwin Cartwright dan Ann Arbor terbitan The University of Michigan Press tahun 1959, mengidentifikasi bahwa lima macam sumber kekuasaan adalah reward power, coercive power, legitimate power, referent power, dan expert power. Berikut ini sumber-sumber kekuasaan tersebut.

1. Kekuasaan Balasan (Reward Power)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberikan balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu. Manajer dapat menggaji karyawannya agar karyawan menjalankan tugas yang diperintahkan. Balasan akan lebih baik digunakan untuk mendorong perilaku yang diinginkan dari karyawan, bukan sebagai alat "sogok" terhadap karyawan.

2. Kekuasaan Paksaan (Coercive Power)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang menghukum orang lain jika orang tersebut tidak dapat mengerjakan sesuatu. Kekuasaan ini merupakan sisi negatif dari kekuasaan balasan. Hukuman dapat berupa hukuman yang ringan, seperti peringatan, sampai hukuman yang paling berat, yaitu pemberhentian kerja. Kekuasaan hukuman biasanya digunakan untuk menjaga standar prestasi minimal atau menjaga kepatuhan terhadap organisasi

3. Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power)

Kekuasaan ini datang jika seseorang mempunyai "hak" atau secara hukum "diperbolehkan" memengaruhi orang lain dalam wilayah tertentu. Dalam organisasi, kekuasaan semacam ini sering disebut juga sebagai wewenang formal (resmi). Manajer mempunyai wewenang resmi memerintah bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Bawahan secara implisit mempunyai kewajiban untuk menerima dan menjalankan perintah tersebut. Wewenang tersebut merupakan wewenang legitimasi yang datang dari mandat pemegang saham.

4. Kekuasaan Referensi (Referent Power)

Kekuasaan ini datang karena seseorang atau satu kelompok ingin meniru atau mengidentifikasi dirinya sebagai orang tertentu. Manajer yang populer akan mempunyai kekuasaan referensi karena bawahan akan berusaha meniru perilaku manajer tersebut. Kekuasaan referensi tergantung dari nilai prestise dan kekaguman bawahan/orang yang ingin meniru modelnya.

5. Kekuasaan Kepakaran (Expert Power)

Kekuasaan ini datang dari kepakaran atau keahlian seseorang. Orang tertentu dipercaya mempunyai keahlian dalam bidang tertentu dan dapat memengaruhi orang lain yang tidak mempunyai

keahlian di bidang tersebut. Seorang dokter dapat menyuruh pasiennya untuk meminum obat dan pasien bersedia meminum obat tersebut. Pasien menganggap dokter mempunyai keahlian dalam bidang kesehatan, sementara pasien tidak punya.

Sumber-sumber kekuasaan tersebut merupakan kekuasaan potensial. Pemilikan terhadap sumber tersebut tidak secara otomatis membuat bawahan mengerjakan sesuatu yang spesifik. Sebagai contoh, bawahan ingin meniru prestasi manajer, tetapi karena kemampuan yang masih terbatas, bawahan tidak dapat meniru sepenuhnya. Ada faktor lain yang memengaruhi perilaku seseorang. Manajer biasanya mempunyai kelima sumber kekuasaan tersebut sampai tingkatan tertentu. Jabatan manajer selalu disertai dengan kekuasaan legitimasi. Manajer dapat menggunakan kekuasaan balasan dan hukuman dengan menggunakan sumber daya organisasi. Manajer secara umum mempunyai keahlian yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya. Manajer dapat juga mempunyai kekuasaan referensi yang mendorong bawahan ingin meniru perilaku manajer meskipun kekuasaan yang terakhir ini barangkali tidak sebesar kekuasaan sebelumnya.

Pemimpin akan menggunakan power atau kekuasaannya untuk memengaruhi yang dipimpin. Biasanya pemimpin mempunyai banyak cara untuk menggunakan kekuasaan tersebut. Tingkat penggunaan kekuasaan tersebut juga sangat berbeda dari satu pemimpin ke pemimpin lainnya, Ada pemimpin yang dapat menggunakan kekuasaannya dengan sepenuhnya, sementara ada pemimpin lain yang tidak menggunakan kekuasaan tersebut dengan sepenuhnya.

Pemimpin tidak sama dengan manajer. Pemimpin biasanya dikaitkan dengan orang yang mempunyai semangat yang tinggi, karisma yang tinggi, dan kemampuan memotivasi orang lain yang sangat tinggi. Sementara itu, manajer biasanya dikaitkan dengan orang yang mampu merencanakan, mengelola, dan mengendalikan organisasi dengan baik, tetapi tidak mempunyai kemampuan memotivasi orang lain dengan baik. Presiden Sukarno barangkali contoh seorang pemimpin yang efektif karena hanya dengan pidatonya, ia mampu menggerakkan bangsa Indonesia melawan

penjajahan. Sementara itu, para manajer biasanya memotivasi karyawannya dengan insentif gaji. Kata-kata saja dari manajer tidak cukup kuat memotivasi karyawannya.

Teori-teori yang membahas kepemimpinan dapat dirangkum dalam tiga macam: (1) teori bakat, (2) teori perilaku, dan (3) teori situasi. Bagian berikut ini akan membicarakan teori-teori tersebut.

B. Teori Bakat

Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pandangan semacam ini mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai sifat/karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/diajarkan.

Kebanyakan studi dalam teori bakat tersebut memfokuskan pada sifat-sifat apa yang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang sering disebutkan dimiliki oleh pemimpin adalah lebih cerdas, lebih extrovert, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dan lebih jangkung (untuk Amerika Serikat) dibandingkan dengan sifat bukan pemimpin. Akan tetapi, teori tersebut tidak mampu menjelaskan mengapa ada orang yang lebih cerdas dibandingkan pemimpin, tetapi tidak menjadi pemimpin. Orang seperti Bung Hatta barangkali lebih introvert, tetapi dia mampu menjadi pemimpin yang besar. Napoleon Bonaparte lebih pendek dibandingkan kebanyakan orang, tetapi dia mampu menjadi jenderal yang sangat disegani.

Juga sangat mungkin seseorang menjadi lebih percaya diri, bertanggung jawab setelah orang tersebut menjadi pemimpin. Dengan demikian, pengalaman menjadi pemimpin membuat seseorang mampu menguasai karakteristik-karakteristik yang diperlukan untuk menjadi pemimpin. Dengan demikian, sifat-sifat kepemimpinan merupakan hasil dari pengalaman memimpin, bukan penyebab kepemimpinan. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan selama ini tidak menemukan sifat-sifat khusus yang mampu membedakan pemimpin dengan nonpemimpin.

Upaya lain dilakukan untuk melihat sifat-sifat yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Penelitian menemukan bahwa kemampuan mengawasi menggunakan teknik-teknik pengawasan untuk situasi tertentu yang merupakan variabel tunggal yang memengaruhi efektivitas manajemen atau kepemimpinan.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi. Seseorang yang sangat tegas barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif di lingkungan perguruan tinggi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar. Sebaliknya, seseorang yang demokratis barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif apabila ditempatkan di organisasi kemiliteran.

C. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari nonpemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian, teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari, bukan pemimpin adalah bawaan sejak lahir seperti pada teori sifat atau bakat kepemimpinan.

Fungsi pemimpin mencakup dua hal: (1) fungsi yang berkaitan dengan tugas (*task-related functions*) dan (2) fungsi yang berkaitan dengan kehidupan sosial (*group maintenance* atau *social functions*).

Fungsi yang pertama berkaitan dengan pekerjaan, seperti mengarahkan bawahan atau mendorong bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Fungsi yang kedua berkaitan dengan persoalan hubungan antarmanusia, seperti menjadi penengah dan menjaga hubungan antaranggota. Jika seseorang berhasil melakukan kedua fungsi tersebut, orang tersebut dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pada praktiknya, seseorang barangkali hanya ahli dalam salah satu fungsi, sementara fungsi yang lainnya tidak begitu ahli. Pada situasi tertentu barangkali fungsi yang tidak dimiliki oleh

pemimpin menyebabkan dirinya diganti oleh orang lain. Ini sering terjadi pada situasi saat manajer dapat secara efektif menjalankan fungsi tugas, tetapi tidak begitu baik menjalankan fungsi sosial. Fungsi sosial kemudian digantikan oleh orang lain, misalkan orang yang paling senior di dalam organisasi.

Dua fungsi yang disebutkan akan tercermin pada dua gaya kepemimpinan (leadership styles). Beberapa teori atau penelitian mengenai perilaku kepemimpinan yang akan kita bicarakan berikut mengambil ide dari perbedaan kedua fungsi pemimpin di atas. Gaya kepemimpinan manusiawi (employee oriented style) akan memberi perhatian pada masalah kepuasan pekerja atau perkembangan pekerja/bawahan. Manajer dengan gaya kepemimpinan semacam itu akan mendorong motivasi bawahan lebih besar dibandingkan dengan mengendalikan pekerjaan atau bawahan. Sementara itu, manajer dengan gaya kepemimpinan pekerjaan (task oriented style) akan lebih mementingkan pekerjaan dengan jalan mengendalikan dan mengawasi karyawan secara dekat.

1. Teori Tannenbaum dan Warren H. Schmidt

Kedua orang akademisi tersebut mencoba menjelaskan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrem, yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan. Kemudian, ada garis kontinum yang menghubungkan kedua titik ekstrem tersebut .

Menurut kedua orang akademisi tersebut, gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh beberapa faktor: (1) faktor dari manajer, (2) faktor dari karyawan, dan (3) faktor situasi.

Jika manajer memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan dibandingkan kepentingan individu, manajer tersebut akan lebih otoriter. Jika karyawan mempunyai pengalaman yang baik, menginginkan partisipasi, dan dapat menyelami nilai-nilai organisasi, manajer dapat menerapkan gaya yang lebih partisipatif. Wewenang yang lebih besar akan diberikan pada bawahan. Faktor situasi juga menentukan gaya kepemimpinan. Jika suatu pekerjaan berada dalam tekanan waktu (harus cepat selesai), gaya kepemimpinan yang lebih otoriter barangkali akan lebih efektif.

Perhatikan bahwa gaya kepemimpinan seperti yang digambarkan oleh Tannenbaum dan Schmidt merupakan zero sum game (permainan yang kalau dijumlah akan bernilai nol). Itu berarti apabila manajer mempunyai gaya kepemimpinan otoriter 100 persen (ekstrem sebelah kiri), manajer tersebut akan mempunyai gaya kepemimpinan fokus bawahan sebesar 0 persen. Seorang manajer barangkali mempunyai gaya kepemimpinan fokus atasan sebesar 50 persen yang berarti fokus bawahan yang dipunyai manajer tersebut adalah 50 persen. Penelitian-penelitian berikutnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer tidak zero sum game semacam itu. Gaya kepemimpinan manajer bersifat multidimensi, yaitu manajer dapat berciri fokus bawahan sekaligus fokus pada atasan.

2. Studi Ohio State University

Penelitian di Ohio State University melihat efektivitas kepemimpinan melalui dua variabel yang disebut sebagai (1) struktur inisiatif (initiating structure) dan (2) perhatian (consideration).

Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan yang mempunyai perhatian yang tinggi, yang berarti memperhatikan karyawan, menghasilkan tingkat kepuasan karyawan yang paling tinggi dan tingkat absensi serta perpindahan kerja yang rendah. Sebaliknya, kepemimpinan yang mempunyai perhatian rendah menghasilkan keluhan dan tingkat perpindahan kerja yang tinggi. Dengan dernikian, penelitian tersebut berkesimpulan bahwa kepemimpinan dengan perhatian tinggi merupakan kepemimpinan yang efektif.

Akan tetapi, penelitian tersebut juga menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan terutama tergantung pada situasi kerja, bukan pada gaya kepemimpinan semata-mata. Sebagai contoh, komandan angkatan udara yang mempunyai perhatian yang tinggi menghasilkan kepemimpinan yang kurang efektif dibandingkan dengan komandan yang berorientasi pada tugas (perhatian rendah). Hasil semacam itu masuk akal. Situasi perang atau militer menuntut keputusan yang serba cepat dan tegas. Sebaliknya, seperti hasil di atas, manajer pada bidang nonproduksi akan

menghasilkan kepemimpinan yang efektif apabila mereka mempunyai perhatian yang tinggi.

3. Studi The University of Michigan

Studi yang dilakukan oleh University of Michigan yang dipelopori oleh Rensis Likert menggunakan dua variabel yang mirip dengan studi Ohio State University. Variabel yang dipakai sebagai berikut.

- a. Fokus pada produksi (production centered): manajer menetapkan standar kerja yang keras, menentukan metode kerja yang harus dilakukan, mengorganisasi kerja dengan terperinci, dan mengawasi pekerjaan karyawan dengan ketat.
- b. Fokus pada karyawan (employee centered): manajer mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan masalah pekerjaan, mendorong rasa percaya, serta menghargai antar anggota.

Studi tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada karyawan (employee centered) merupakan gaya kepemimpinan yang lebih efektif dibandingkan dengan fokus pada produksi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa kebanyakan pemimpin yang efektif mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan dan dalam pengambilan keputusan bergantung pada kelompok, bukan pada individu. Pemimpin tersebut juga mendorong karyawan menentukan dan mencapai sasaran dan prestasi yang tinggi.

Secara perinci, gaya kepemimpinan yang diajukan oleh Likert dikelompokkan dalam empat sistem berikut.

- a. Sistem 1: otoriter-eksploitatif (exploitative-authoritative)
Manajer tipe ini sangat otoriter. Ia mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya dan memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukuman. Namun, kadang-kadang melalui balasan (reward), komunikasi yang dilakukan satu arah (ke bawah atau top-down), dan membatasi pengambilan keputusan hanya untuk manajer.
- b. Sistem 2: (benevolent-authoritative)
Manajer ini memercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan melalui ancaman dan hukuman meskipun tidak selalu, membolehkan komunikasi ke

atas, memperhatikan ide atau pendapat dari bawahan, dan mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan meskipun masih melakukan pengawasan dengan ketat.

c. Sistem 3: konsultatif (consultative)

Manajer ini mempunyai kepercayaan terhadap bawahan yang cukup besar meskipun tidak sepenuhnya. Biasanya, memanfaatkan pendapat atau ide dari bawahan, menggunakan balasan (insentif) untuk memotivasi bawahan yang kadang-kadang menggunakan ancaman dan hukuman untuk memotivasi bawahan, menjalankan komunikasi dua arah (atas bawah dan sebaliknya), membuat keputusan yang umum pada tingkat atas dan membolehkan keputusan yang lebih spesifik dibuat pada tingkat bawah, serta mau berkonsultasi pada beberapa situasi.

d. Sistem 4: partisipatif (participative-group)

Manajer ini merupakan manajer yang paling partisipatif. Manajer ini mempunyai kepercayaan yang sepenuhnya terhadap karyawan, selalu memanfaatkan ide dan pendapat karyawan, menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi karyawan, serta mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan penilaian kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Komunikasi dilakukan dua arah, mendorong pengambilan keputusan dalam semua bagian organisasi, dan menjadikan karyawan sebagai kelompok kerja.

Secara umum, manajer dengan tipe sistem 4 merupakan manajer yang paling efektif. Organisasi atau departemen yang dipimpin dengan gaya sistem 4 merupakan organisasi yang paling efektif dalam penentuan tujuan dan paling produktif dalam mencapai tujuan tersebut. Kesuksesan tersebut terutama disebabkan pendekatan yang partisipatif yang membuat dukungan dari bawahan selalu terjaga.

4. Kisi-kisi Manajerial (Grid)

Berbeda dengan studi Tannenbaum dan Schmidt, studi Ohio State University dan University of Michigan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berdimensi tunggal, tetapi multidimensional. Manajer tidak hanya mempunyai salah satu orientasi

tugas atau karyawan, tetapi dapat mempunyai keduanya. Keduanya penting untuk meningkatkan prestasi yang superior. Kisi-kisi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane Mouton bertujuan untuk mendorong manajer agar mempunyai dua kualitas kepemimpinan, yaitu orientasi tugas atau karyawan, sekaligus. Kisi-kisi manajerial dimulai dengan identifikasi gaya kepemimpinan manajer dengan menggunakan skala dari 1 sampai 9.

D. Teori Situasi (Contingency)

Penelitian-penelitian terdahulu yang mencoba melihat karakteristik dan gaya kepemimpinan tidak dapat menemukan karakteristik atau gaya yang berlaku untuk semua situasi. Situasi dengan demikian memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (contingency) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor: (1) pekerjaan, (2) pengharapan dan perilaku teman sekerja, (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan, serta (4) budaya dan kebijaksanaan organisasi. Bagian berikut ini menjelaskan teori-teori situasional dalam kepemimpinan.

1. Model Kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Paul Hershey dan Kenneth H. Blanchard membuat model kepemimpinan, yaitu efektivitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kesiapan tersebut mencakup kemauan untuk mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas, dan pengalaman bawahan. Variabel-variabel tersebut akan memengaruhi efektivitas kepemimpinan.

Mereka kemudian membagi gaya kepemimpinan dalam empat kotak dengan sumbu mendatar perilaku kerja dan sumbu tegak adalah perilaku hubungan antarmanusia.

Menurut model tersebut, manajer atau pemimpin harus secara konstan mengevaluasi kondisi karyawan. Kemudian, setelah kondisi karyawan diketahui, manajer menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian, gaya kepemimpinan akan efektif, tergantung bagaimana situasi karyawan. Jika gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan, manajer tidak hanya memotivasi karyawan, tetapi juga mengembangkan profesionalisme

karyawan. Barangkali yang menjadi pertanyaan atau masalah adalah apakah manajer dapat mengubah-ubah gaya kepemimpinannya dengan mudah. Jika manajer fleksibel, model kepemimpinan seperti yang dibicarakan di atas tidak menimbulkan masalah yang berarti. Namun, jika manajer tidak begitu fleksibel, tidak gampang mengubah-ubah gaya kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan akan berkurang dan perkembangan karyawan bahkan akan terhambat.

2. Model Fiedler

Fred E. Fiedler dari University of Illinois membuat model kepemimpinan situasional yang lain. Teori tersebut berdasarkan pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka, tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler menjelaskan tiga dimensi kritis yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif. Dengan ketiga dimensi tersebut, Fiedler mengembangkan teori kepemimpinannya sebagai berikut.

- a. Kekuasaan posisi (power position)
Dimensi ini menjelaskan kekuasaan (power) yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.
- b. Struktur pekerjaan
Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat diperinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan tersebut jelas, pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.
- c. Hubungan antara pemimpin-bawahan
Dimensi ini berkaitan dengan hubungan antara bawahan dan pemimpin: apakah bawahan percaya dan menyukai pemimpinnya dan bersedia mengikuti pemimpinnya. Dimensi ini dianggap paling penting karena kedua dimensi sebelumnya,

yaitu kekuasaan posisi dan struktur pekerjaan dapat dikendalikan oleh organisasi.

Untuk menganalisis pendekatannya, Fiedler kemudian membuat dua gaya kepemimpinan, yaitu (1) orientasi kerja (task-oriented) dan (2) orientasi hubungan karyawan. Fiedler kemudian menjelaskan istilah kunci, yaitu situasi yang baik (favorableness of situation). Gaya kepemimpinan diukur dengan teknik yang tidak biasa. Pertama, skala teman kerja yang paling tidak disukai (least preferred coworker atau LPC). Manajer diminta memberi rating (skor) teman kerja yang paling tidak disukai untuk bekerja sama. Kedua, kesamaan yang diasumsikan antara pihak yang berlawanan. Manajer diminta memberi rating sejauh mana kesamaan antara bawahan dan mereka (manajer). Asumsi yang dipakai adalah seseorang menyenangkan dan akan senang bekerja dengan orang yang mempunyai banyak kesamaan dengan orang tersebut.

Fiedler menemukan bahwa orang yang memberi rating baik pada teman kerja yang paling disukai untuk bekerja (yang berarti LPC tinggi) cenderung mempunyai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia. Orang tersebut memperoleh kepuasan dari hubungan pribadi (interpersonal) yang sukses. Orang yang memberi rating orang yang tidak disukai dengan rendah (LPC rendah) akan cenderung mempunyai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Orang tersebut akan memperoleh kepuasan dari pelaksanaan suatu tugas. Metode kedua kesamaan yang diasumsikan antara pihak yang berlawanan juga memberi hasil yang sama dengan metode pertama. Orang yang memandang kesamaan yang tinggi antara pemimpin dan bawahan akan cenderung mempunyai gaya kepemimpinan berorientasi pada hubungan manusia, begitupun sebaliknya.

Kemudian, Fiedler mengembangkan berbagai situasi dengan kombinasi ketiga dimensi yang disebutkan di muka, yaitu kekuasaan, struktur pekerjaan, serta hubungan antara pemimpin dan bawahan. Situasi yang baik (favorable) digambarkan sebagai situasi kerja saat kekuasaan jelas, struktur kerja jelas, dan hubungan antara atasan-bawahan baik. Sebaliknya, situasi tidak baik (unfavorable) terjadi apabila kekuasaan posisi kecil, struktur kerja tidak jelas, dan hubungan atasan-bawahan tidak begitu baik.

3. Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory)

Teori path-goal yang diformulasikan oleh Martin G. Evans dan Robert House didasarkan pada teori pengharapan motivasi yang mengatakan bahwa motivasi seseorang tergantung dari harapan mengenai balasan (reward) dan kekuatan (valence) daya tarik balasan tersebut. Tugas manajer adalah menjelaskan balasan apa yang akan diperoleh karyawan dan cara (sarana) yang dapat ditempuh oleh karyawan tersebut agar dapat memperoleh balasan yang dijanjikan tersebut. Faktor-faktor lain yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan juga perlu dipertimbangkan, yaitu (1) karakteristik bawahan yang meliputi kemampuan yang dipersepsikan dan pengendalian diri (*locus of control*), (2) lingkungan kerja meliputi pekerjaan (struktur tugas), struktur wewenang, serta hubungan antarkaryawan (kelompok kerja). Perilaku pemimpin dapat dikategorikan dalam empat kelompok berikut.

- a. Kepemimpinan yang suportif (mendukung)
Pemimpin ini memberi perhatian terhadap kebutuhan bawahan, kesejahteraan bawahan, dan menciptakan suasana organisasi yang menyenangkan.
- b. Kepemimpinan yang partisipatif
Pemimpin ini memberi kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- c. Kepemimpinan yang instrumental (directive)
Pemimpin ini memberikan pengarahan yang spesifik dan menjelaskan apa yang diharapkan dari bawahan.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi
Pemimpin ini menetapkan tujuan, mencari cara untuk meningkatkan prestasi, dan mendorong kepercayaan pada bawahan bahwa mereka dapat mencapai sasaran atau tujuan.

Teori ini berpendapat bahwa gaya kepemimpinan akan tergantung situasi yang dihadapi. Pemimpin diasumsikan mempunyai fleksibilitas untuk mengubah-ubah gaya kepemimpinan. Sebagai contoh, jika manajer baru memulai proyek baru, gaya directive dapat dipakai. Manajer menetapkan prosedur dan standar yang diinginkan untuk mengerjakan tugas tersebut. Jika manajer kemudian ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok, digunakan gaya kepemimpinan suportif. Jika bawahan sudah mahir dalam pekerjaannya, gaya kepemimpinan participative. Apabila manajer ingin

ada peningkatan prestasi, gaya kepemimpinan orientasi pencapaian prestasi.

Karakteristik pribadi karyawan memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (directive) akan lebih sesuai. Sebaliknya, apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya directive akan dirasakan berlebihan dan karyawan akan cenderung memusuhi. Gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai locus of control yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya, bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai. Sebaliknya, jika locus of control rendah, gaya kepemimpinan yang directive akan lebih sesuai.

Di samping faktor karakteristik pribadi, faktor lingkungan juga memengaruhi gaya kepemimpinan. Jika struktur kerja tinggi, gaya kepemimpinan directive tidak begitu sesuai. Bawahan tentunya tidak senang apabila selalu diberi tahu mengenai apa yang harus dikerjakan. Sistem wewenang yang formal lebih sesuai dengan gaya kepemimpinan yang tidak begitu directive. Kelompok kerja juga memengaruhi gaya kepemimpinan. Jika bawahan dapat memperoleh kepuasan sosial dari kelompok, gaya suportif tidak begitu penting. Dalam situasi sebaliknya, gaya suportif akan lebih penting.

4. Model Vroom-Yetton dan Vroom-Jago

Victor Vroom dan Arthur Jago mengkritik teori path-goal karena gagal memperhitungkan situasi saat keterlibatan bawahan diperlukan. Model tersebut pertama kali dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton pada tahun 1973 yang kemudian diperbaiki dan diperluas pada tahun 1988 oleh Vroom dan Arthur G. Jago. Model tersebut lebih sempit dibandingkan teori situasional lainnya karena hanya memfokuskan pada salah satu bagian proses kepemimpinan, yaitu sejauh mana partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan diperbolehkan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai pendekatan partisipatif.

Untuk mengukur efektivitas pengambilan keputusan, dua kriteria dapat digunakan, yaitu kualitas keputusan dan

penerimaan keputusan oleh karyawan. Keputusan dengan kualitas tinggi biasanya merupakan keputusan yang paling baik atau ideal, bukan keputusan "kompromi" meskipun bawahan barangkali tidak menyukai keputusan tersebut. Penerimaan keputusan oleh karyawan mencerminkan sejauh mana bawahan bersedia menerima dan mendukung keputusan yang dibuat.

E. Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer

Perkembangan penelitian dan teori kepemimpinan berkembang menuju banyak arah. Beberapa perkembangan baru akan dibahas dalam bagian ini.

1. Kepemimpinan Transformasional atau Karismatik

Bernard M. Bass membedakan kepemimpinan transaksional (transactional leadership) dengan kepemimpinan transformasional (transformational leadership). Pemimpin transaksional menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Sebaliknya, pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin ini mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Pemimpin semacam itu juga mampu meningkatkan kebutuhan bawahan menuju kebutuhan yang paling tinggi, yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Teori kepemimpinan yang dibicarakan di muka lebih sesuai dimasukkan dalam kepemimpinan transaksional. Teori kepemimpinan transaksional sudah cukup. Agar lebih efektif, seorang pemimpin tidak hanya menjalankan kepemimpinan dengan "biasa", tetapi harus lebih dari yang biasa. Pemimpin harus mampu memberi inspirasi bawahannya agar tergerak atau menjadi tipe pemimpin transformasional.

2. Teori Kepemimpinan Psikoanalisis

Kets de Vries berusaha menggunakan pendekatan psikoanalisis (psikologi) Sigmund Freud untuk menjelaskan perilaku pemimpin.

Menurut Sigmund Freud, seseorang berperilaku karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadarnya. Kebutuhan tersebut bahkan tidak disadari oleh yang bersangkutan. Kebutuhan tersebut kadang-kadang dapat ditelusuri pada masa kecil seseorang. Seseorang yang pada masa kecilnya tidak pernah mendapatkan mainan akan sangat senang mengumpulkan mainan pada masa dewasanya. Orang tersebut barangkali tidak sadar mengapa saat ini suka mengumpulkan mainan. Mainan tersebut ternyata untuk memenuhi kebutuhan mainan yang belum pernah terpenuhi pada waktu ia masih kecil. Seorang pemimpin berperilaku tertentu barangkali bukan karena untuk memenuhi kepentingan bawahannya, tetapi barangkali untuk mengompensasi kepribadiannya yang frustrasi. Seorang pemimpin barangkali malah bertingkah seperti anak berumur tiga tahun. Napoleon Bonaparte, jenderal Prancis yang mahir perang, barangkali bukan karena tujuan nasionalisme, tetapi karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadar, misal ia dilarang bermain perang-perangan di masa kecil.

Menurut teori ini, perilaku manusia sangat kompleks. Penampilan luar tidak dapat dijadikan pegangan. Analisis perlu kembali pada teori alam/manusia yang paling dasar untuk memahami perilaku manusia atau pemimpin yang sangat kompleks.

3. Teori Kepemimpinan Romantis

Menurut teori ini, pemimpin ada karena ada pengikutnya. Para pengikut ini mengembangkan pandangan "romantis" (ideal) mengenai adanya seorang pemimpin yang dapat membantu mereka mencapai tujuannya atau memperbaiki hidup mereka. Pemimpin dibutuhkan untuk membantu mereka menyederhanakan permasalahan dunia yang sangat kompleks. Jika bawahan sudah tidak memercayai pemimpinnya, efektivitas kepemimpinan akan hilang, tidak peduli dengan tindakan pemimpin tersebut. Jika bawahan sudah mampu mengorganisasi mereka sendiri, pemimpin tidak akan diperlukan lagi. Teoricini mencoba menyeimbangkan antara sisi atasan dan sisi bawahan sehingga porsi keduanya menjadi kurang lebih seimbang.

DAFTAR PUSTAKA

- "Work USA 2008/2009 Report: Driving Business Results through Continuous Engagement," Watson Wyatt Worldwide, Washington, DC.
- C. Ansberry. "Firms Map Routes to Recovery," *Wall Street Journal*, 2 Maret 2010, h. B1+.
- C. P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence," *Journal Management*, Januari 1986, h. 88- 115.
- C. S. George, Jr., *The history of Management Thought*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), h. 4.
- E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); serta F.J. Roethlisberger dan W.J. Dickson, *Management and The Worker* (Cambridge, MA: Harvard University, Press, 1939).
- F. B. Gilberth, *Motion Study* (New York: Van Nostrand, 1911); serta F. B. Gilberth dan L. M. Gilberth, *Fatigue Study* (New York: Sturgis and Walton, 1916).
- F. F. Reichheld, "Lead for Loyalty." *Harvard Business Review*, Juli/Agustus 2001, Vol. 79(7) h. 76.
- F. Hassan, "The Frontline Advantage," *Harvard Business Review*, Mwi 2011, h. 109.
- F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911), h. 44. Untuk informasi lain tentang Taylor, lihat S. Wagner-Tsukamoto, "An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism," *Academy of Management Review*, Januari 2007, pp. 105-117; R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997); serta M. Banta, *Taylorized Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993).
- G. Anders, "No More Bosses for Zappos (A Cautionary Tale)," jobs.aol.com/articles, 7 Januari 2014.

- H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
- H. Mintzberg dan J. Gosling, "Educating Managers Beyond Borders," *Academy of Management Learning and Education*, September 2002, h. 64-76.
- H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).
- Ibid., h. 35-41.
- J. T. Straub, "Put on Your Manager's Hat," *USA Today Online* [www.usatoday.com], 29 Oktober 2002.
- J. Welch dan S. Welch, "An Employee Bill of Rights," *Bloomberg BusinessWeek*, 16 Maret 2009, h.72.
- K. Fivecoat-Campbell, "Up the Corporate Ladder," *Springfield, Missouri, Business Journal*, 12-18 Maret 2012, pp/ 9+.
- KPMG Global Sustainability Service, *Sustainability Insights*, Oktober 2007.
- L. Weber dan L.A. Santiago, "By The Numbers," *Wall Street Journal*, 6 Agustus 2013, h. B4.
- M. Barbaro, "A Long Line for a Shorter Wait at the Supermarket," *New York Times Online*, 23 Juni 2007.
- M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organixations*, ed. T. Parsons, pen. A.M. Henderson dan T. Parsons (New York: Free Press, 1947); serta M. Lounsbury dan E. J. Carberry, "From King to Court Jeste? Weber's Fall From Grace in Organizational Theory," *Organization Studies*, vol. 26, no.4, 2005, h. 501-525.
- N. Zamiska, "Plane Geometry: Scientist Help Speed Boarding of Aircraft," *Wall Street Journal*, 2 November 2005, h. A1+.
- P. Panchak, "Sustaining Lean," *Industry Week*, Oktober 2005, h. 48-50.
- Pavett dan Lau, "Managerial Work".
- Q. Hardy, "Google Thinks Small," *Forbes*, 14 November 2005, h. 198-202.
- R. Beck dan J. Harter, "Why Great Managers Are So Rare." *Gallup Business Journal* [businessjournal.gallup.com], 25 Maret 2014; E. Frauenhim, "Managers Don't Matter," *Workforce Management Online*, April 2010; serta K.A. Tucker dan V. Allman, "Don't

- Be a Cat-and-Mouse Manager, "*The Gallup Organization* [www.brain.gallup.com], 9 September 2004.
- R. Feintzeig, "Building Middle-Manager Morale," *Wall Street Journal*, 8 Agustus 2013, h. B1+.
- R. R. Hastings, "Study: Supervisors Drive Employee Engagement." *HR Magazine*, Agustus 2011 h.22.
- R. Wagner, " One Store, One Team at Best Buy," *Gallup Brain* [http://brain.gallup.com/content/]. 12 Agustus 2004.
- R.Goffee dan G.Jones, "Creating the Best Workplace on Earth,"*Harvard Business Review*, Mei 2013.
- Robbins. Stephen P. dan Coulter, Mary. 2016. *Manajemen Jilid 1 Edisi 13*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- S. Clifford, "Unexpected Ally Helps Wal-Mart Cut Waste," *New York Times Online*, 13 April 2012.
- S. Haines, "Become a Strategic Thinker," *Training*, Oktober/November 2009, h. 64; serta K. B. DeGreene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design, and Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973), h.13.
- Silverman, "Where's The Boss? Trapped in a Meeting."
- T. R. Holcomb, R. M. Holmes, Jr., dan B. L. Connelly, "Making the Most of What You Have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation," *Strategic Management Executive*, Agustus 2000, h.457-485.