

---

# FAKTOR KEPEMIMPINAN DALAM STRATEGI

---

Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani (FIP-UPI)

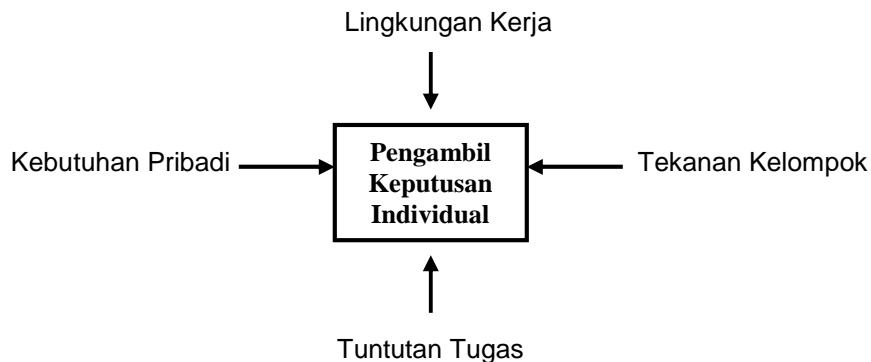
## Pendahuluan

Pembuatan keputusan strategik menyangkut suatu penilaian berlanjut dalam menghadapi situasi organisasi pada saat ini mengingat visi utama pemimpin untuk masa depan. Hal ini sangat dapat dipahami dengan pengujian faktor-faktor yang dengan jelas mempengaruhi keputusan dan individu yang membuatnya. Suatu model empat faktor akan digunakan untuk menguji lingkungan kerja, tekanan kelompok, tuntutan tugas, dan kebutuhan pribadi yang mempengaruhi keputusan dan manajer.

Gaya keputusan tidak sekedar menjelaskan pemakaian otak kiri dan kanan, tetapi juga mengidentifikasi empat gaya keputusan yang mendasar: direktif, analitik, konseptual, dan behavioral. Cara manajer berpikir memadukan pikiran dengan orientasi nilainya menentukan kepemimpinan dan gaya keputusan apakah yang akan dikerjakan.

## ANALISIS EMPAT KEKUATAN BAGI PEMBUATAN KEPUTUSAN

Ketika membuat keputusan dalam suatu konteks organisasi, individu bergerak pada empat kekuatan. Hal tersebut diilustrasikan sebagai berikut:



1. Lingkungan kerja. Lingkungan kerja terdiri atas faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup struktur dan iklim organisasi, peralatan dan fasilitas, dan proses manupaktur. Faktor eksternal merentang dari keadaan umum ekonomi hingga sejumlah persaingan organisasi untuk kematangan organisasi beserta budayanya.
2. Tekanan Kelompok. Para pembuat keputusan berhubungan dengan bermacam anggota yang lain dalam organisasi, termasuk sejawatnya, atasannya, dan bawahannya. Hubungan-hubungan tersebut mempe-ngaruhi kinerja dan komitmen individual.
3. Tuntutan tugas. Suatu pemberian tugas dan kemampuan individu membawa dampak tugas pembuatan keputusan.
4. Kebutuhan pribadi. Individu mempunyai pemaksaan kebutuhan pribadi yang mempengaruhi gerakannya terhadap lingkungan, organisasi, dan tuntutan tugas.

Reaksi manajer terhadap keempat kekuatan di atas menentukan seberapa baik organisasi berjalan. Pemahaman bagaimana keempat kekuatan ini mempengaruhi individu memperkenalkan manajer berperilaku menyeluruh secara lebih baik dengan yang lainnya. Masing-masing dari keempat kekuatan ini mengarah pada satu pendekatan berbeda pada studi manajemen. Faktor lingkungan secara tradisional telah dikembangkan para ahli ekonomi dan orang-orang dalam kebijakan dan strategi bisnis.

## Lingkungan Kerja

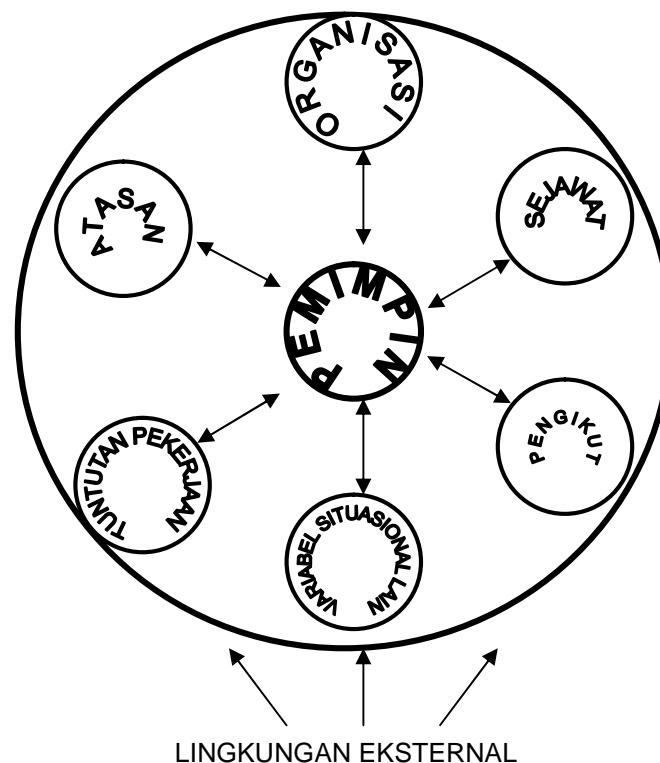
Kedua karakteristik internal dan eksternal dari lingkungan kerja individu membentuk reaksi dirinya. Faktor eksternal sebagaimana iklim ekonomi, hukum yang terkait, dan persaingan mungkin sangat penting dalam pengaruh keputusan individu. Keragaman faktor internal individu akan bergerak mencakup penetapan iklim organisasi.- banyaknya keterbukaan, kepercayaan, dan pendukung dalam organisasi. Politik kekuasaan dalam bentuk format koalisi, bargaining, negosiasi, dan persuasi juga akan mempengaruhi perilaku individu

Sifat faktor internal dalam organisasi tertentu bergantung pada jenis dan tujuan organisasi tersebut. Studi Morse dan Lorsch (1970) mengidentifikasi faktor lingkungan internal dalam organisasi ilmiah sebagai berikut:

- + Tingkatan rendah berorientasi struktural
- + Persepsi pengaruh rata-rata distribusi total yang tinggi pada semua tingkatan
- + Kebebasan yang dapat dipertimbangkan untuk memilih dan mena-ngani proyek dan membantu pengawasan
- + Tingkatan yang relatif rendah dari koordinasi usaha kolegia.
- + Orientasi waktu jangka lama
- + Orientasi tujuan ilmiah
- + Pelaksana puncak lebih peduli dengan tugas-tugas daripada dengan orang-orang

Yang mencolok, organisasi manufaktur lebih banyak terstruktur, direktif, dan terkoordinasi. Secara jelas kepentingan kepekaan situasional individu akan ber-gantung pada struktur dan iklim organisasi. Dalam suatu organ, organisasi, apakah kebebasan dan partisipasi, kepekaan situasional lebih berguna daripada yang lebih terstruktur, lingkungan yang berorientasi kekuasaan yang menuntut komplien dan meninggalkan ruang kecil untuk pergerakan.

Sejalan dengan pemikiran di atas Hersey dan Blanchard (1982) meman-dang penting bagi para manajer atau pemimpin untuk mendiagnosis lingkungan. Beberapa variabel lingkungan yang dihadapi para manajer atau pemimpin dilukiskannya sebagai berikut:



## Tekanan Kelompok

Reaksi individu terhadap kelompok dipengaruhi oleh tipe kelompok dimana ia berinteraksi. Fiedler (1958) membagi kelompok ke dalam tiga tipe berdasarkan interdependensinya. Ia mendefinisikan kelompok interaksi (*interacting group*) sebagai kelompok dimana tiap kemampuan individu tampil berdasar pada pekerjaan yang lainnya dalam penyebaran kerja mereka. Kelompok tindakan bersama (*coacting group*) adalah kelompok dimana tiap anggota bertindak secara beralasan saling bergantung. Suatu kelompok tindakan menyerang (*counteracting group*) adalah kelompok dimana para anggota berkerja bersama untuk meredakan konflik.

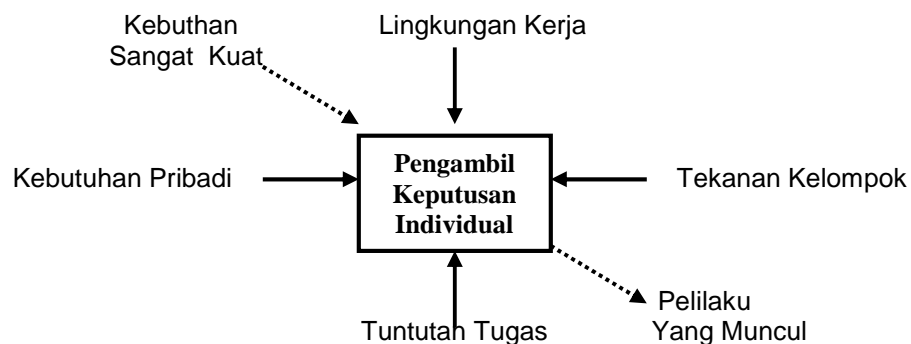
Reaksi terhadap tekanan kelompok bergantung pada kompetensi antar pribadi. Interpersonal competence mengacu pada kemampuan untuk mendengar dan berkomunikasi dengan baik untuk mengatasi tekanan konformitas, untuk mengatasi konflik, dan bergaul dengan yang lain.

## Tuntutan Tugas

Reaksi individu terhadap tuntutan tugas secara langsung berhubungan dengan keterampilan, kemampuan teknis, dan pengalaman yang bersangkutan. Hal ini secara tidaklangsung berhubungan dengan sikap, kehendak mendorong usaha, kepuasan, dan harapan tentang penghasilan dan imbalan.

## Kebutuhan Pribadi

Kebutuhan pribadi dalam arti luas menentukan bagaimana orang merespon situasi. Misalnya, seseorang dengan satu kebutuhan untuk berkuasa tidak menyukai untuk merespon beberapa cara seperti orang yang memerlukan pengaruh. Maslow (1954) mengurutkan bermacam kebutuhan pribadi sejak dari kebutuhan mempertahankan hidup sampai kebutuhan aktualisasi diri. Citra diri sendiri seseorang mempengaruhi kebutuhan pribadi. Orang yang menganggap dirinya lemah akan merespon secara beda terhadap situasi daripada orang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi. Walaupun kebutuhan pribadi beberapa individu itu banyak, satu kebutuhan tersebut secara umum menonjol pada beberapa waktu tertentu. Kebutuhan yang menonjol tersebut disebut kebutuhan sangat kuat (*prepotent need*). Penentuan suatu kebutuhan prepoten seseorang membantu orang memahami perasaan dan perilaku yang muncul pada orang yang bersangkutan. Hal tersebut dilukiskan sebagai berikut:

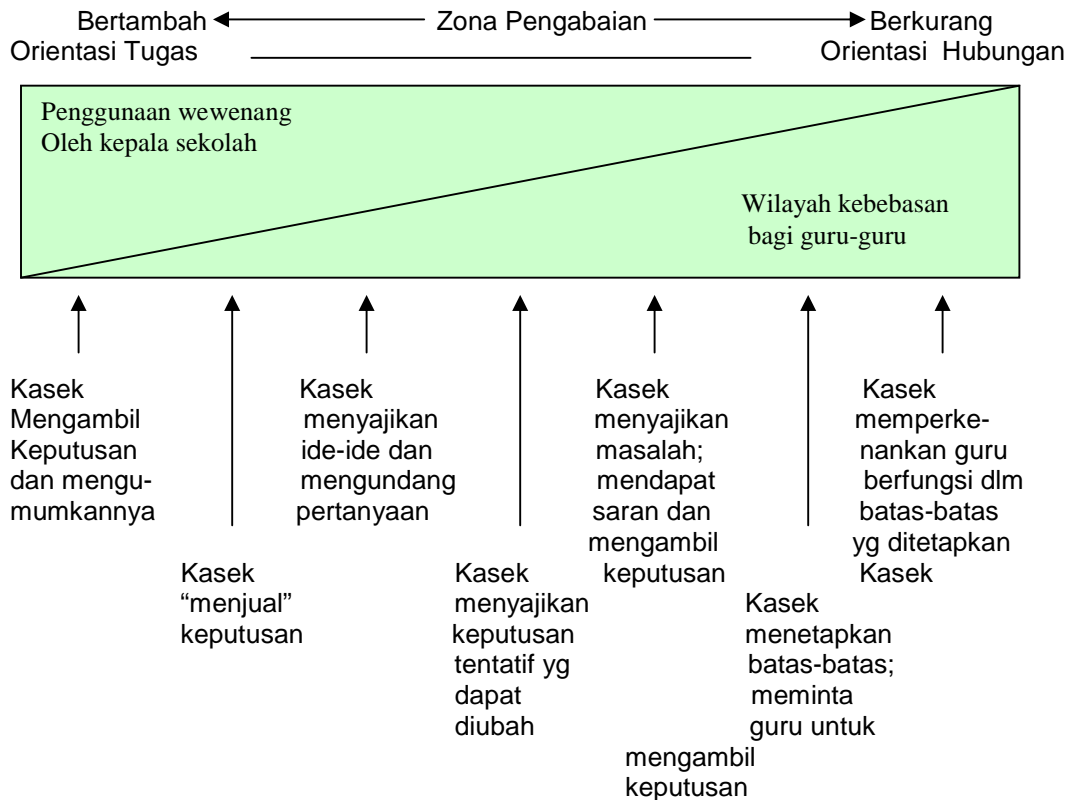


Dengan demikian model empat kekuatan merupakan pendekatan holistik untuk memahami perilaku dan unjuk kerja dalam konteks suatu organisasi. Seseorang yang tidak dapat menghadapi satu atau lebih dari empat kekuatan dasar secara terbatas akan memperlihatkan unjuk kerja yang miskin, kegelisahan, konflik, stres, kurang motivasi, frustrasi, atau menarik diri dari organisasi. Model empat kekuatan adalah alat yang berguna untuk mendiagnosis reaksi individu terhadap tekanan keorganisasian dan untuk penilaian kesiapan seorang individu untuk menghadapi situasi.

## GAYA-GAYA KEPUTUSAN

Sesuatu yang penting adalah bahwa gaya manajer berpengaruh langsung terhadap strategi. Seorang pengambil risiko intrepenerial yang berinovasi tinggi tidak bisa melakukan pengawasan pemotongan biaya yang baik yang semestinya diutamakan selama fase kedua dan ketiga dari siklus kehidupan organisasi. Gaya manajemen mencocokkan persyaratan-persyaratan siklus kehidupan organisasi. Sebagai kema-tangan dan perubahan organisasi, manajemen yang semestinya, jika ia adalah menjamin kelangsungan dan pertumbuhan yang menguntungkan. Karena itu unsur kunci titik temu tujuan-tujuan strategik adalah untuk mendapatkan manajer yang benar guna menghadapi situasi. Pengetahuan gaya-gaya keputusan dari manajer potensial dapat membantu menentukan siapa orang yang paling cocok untuk keberhasilan dalam satu situasi tertentu.

Dalam kaitan ini Sergiovanni (1977) mengemukakan adanya daerah pengabaian individu (*individual's zone of indifference*) dalam kaitannya dengan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan di sekolah. Ia mengadaptasi pandangan yang dikemukakan Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt tentang gaya-gaya pemimpin mengambil keputusan dalam perspektif perilaku kontinum pemimpin. Kontinum kepemimpinan merentang antara yang berperilaku autokratis dan yang demokratis. Perilaku autokratis menekankan pada dimensi tugas dan perilaku demokratis menekankan pada dimensi hubungan. Demikian pula dengan daerah pengabaian individu merentang antara bertambah dan berkurang. Gambarannya dilukiskan sebagai berikut:



Suatu studi gaya-gaya keputusan memberikan pemahaman mengapa manajer membuat keputusan dengan cara yang ia lakukan. Suatu gaya keputusan manajer mencerminkan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan memecahkan masalah, keterampilan perseptual dan kognitif, serta kualitas kepemimpinannya.

## Aspek-Aspek Kognitif Gaya Keputusan

Proses-proses kognitif membantu untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan yang ditampilkan individu dalam pemikiran dan perasaan. Proses tersebut menentukan cara pemakaian informasi dan penerapan kemampuan konseptual dalam strategi-strategi perumusan dan penilaian.

Pemrosesan Informasi. Riset Springer dan Deutsch (1981) tentang belahan kiri dan kanan dari otak menunjukkan bahwa masing-masing belahan memiliki fungsi sendiri. Belahan kiri berkenaan dengan pemikiran logis, yakni analitis, informasi proses secara serial, dan juga berguna untuk bahasa. Ia berpijak pembicaraan, pendapat, dan senyuman sebagaimana alasan logis abstrak diperlukan untuk matematika. Belahan kanan khusus dalam intuisi dan kreativitas.

Kerumitan Kognitif. Kerumitan kognitif mengacu pada kemampuan orang mempertimbang jumlah variabel yang saling bergantung satu dengan lainnya. Satu unsur dari kerumitan kognitif adalah kemampuan untuk membedakan sejumlah dimensi data yang diterima atau memilah antara bagian-bagian data (suatu fungsi belahan otak kiri). Unsur lainnya adalah kemampuan untuk memadukan data seperti mendapatkan konstruk-konstruk baru atau aturan-aturan yang rumit (suatu fungsi belahan otak kanan). Kemampuan tersebut disebut integrasi.

Dikarenakan strategi menyangkut banyak kerumitan, variabel saling bergantung, kemampuan manajer memahami dan menghadapi situasi didasarkan pada kerumitan kognitifnya. Individu dengan tingkat kerumitan kognitif yang tinggi memiliki kesulitan yang kecil dalam merasakan bentuk-bentuk keterhubungan data. Individu dengan tingkat kerumitan kognitif yang rendah menjaga untuk mempercayakan diri pada suatu aturan sebagai dasar untuk menafsirkan data dalam suatu situasi strategik yang dihadapi.

## Model-Model Gaya Keputusan

Suatu model gaya keputusan yang menerapkan konsep kerumitan kognitif pada strategi dapat dilukiskan sebagai gambar berikut

		Belahan Kiri	Belahan Kanan
Kerumitan Kognitif	Tinggi (Kemenduaan ditolelir)	<b>Analitis</b>	<b>Konseptual</b>
	Rendah (Membutuhkan Struktur)	<b>Direktif</b>	<b>Behavioral</b>
		Tugas/ Teknis	Orang/ Organisasi

**Orientasi Nilai-Nilai**

Model tersebut menghubungkan gaya keputusan pada kerumitan kognitif dan orientasi nilai-nilai, yang mencerminkan suatu orientasi melalui kemonjolan otak belahan kiri atau kanan.

Empat gaya keputusan yang mendasar dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaya Direktif. Manajer direktif memiliki toleransi yang rendah untuk kemenduaan dan menjaga keberadaan orientasi melalui hal-hal teknis. Seringkali orang bergaya ini adalah otokratis dan mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa. Karena itu mereka menggunakan informasi yang minim dan mempertimbangkan sedikit alternatif, mereka bertipe pengetahuan untuk cepat dan berhasil. Manajer direktif menjaga untuk mempersiapkan

struktur dalam lingkungan dan menghendaki informasi lisan yang rinci. Mereka juga menjaga agar mengikuti prosedur dan menjadi agresif. Sekalipun mereka sering efektif memperoleh hasil, fokus mereka kedalam organisasi dan jangka pendek, dengan kendali yang ketat. Umumnya mereka memiliki tuntutan dorongan untuk mengendalikan dan menguasai yang lain, tapi memerlukan keamanan dan kedudukan.

2. Gaya Analitis. Manajer analitis memiliki toleransi tinggi yang banyak terhadap kemenduaan daripada yang dilakukan manajer direktif; mereka juga memiliki pribadi kerumitan kognitif yang banyak. Mereka menghendaki sejumlah informasi yang dapat dipertimbangkan, lebih disukai dalam bentuk tertulis, dan lebih mempertimbangkan banyak alternatif daripada yang dilakukan seorang manajer bergaya direktif. Layaknya manajer direktif, bagaimanapun, mereka berorientasi teknis dan berbakat otokratis. Individu dengan gaya ini berorientasi memecahkan masalah, mereka berusaha keras untuk yang terbaik itu dapat dicapai dalam situasi yang dihadapi. Mereka senang keragaman dan tantangan, tapi menekankan kendali. Individu yang analitis menjaga menjadi inovatif dan bagus pada pemikiran deduktif yang abstrak atau logis.
3. Gaya Konseptual. Memiliki kedua kerumitan kognitif yang tinggi dan berpusat pada orang, manajer konseptual menjaga pencapaian yang dituju dan keyakinan dalam kepercayaan dan keterbukaan dalam berhubungan dengan bawahan. Dalam membuat keputusan mereka mencari data yang dapat dipertimbangkan dan mengembangkan banyak alternatif. Manajer konseptual seringkali kreatif dalam pemecahan masalah mereka dan dapat menampakkan keterhubungan yang rumit. Kepedulian utama mereka adalah pada permasalahan berjangka panjang, dan mereka memiliki komitmen keorganisasian yang tinggi. Manajer konseptual juga sering ingin sempurna, mementingkan kualitas. Lebih suka lepas kendali melebihi penggunaan kekuasaan yang langsung, acapkali dia mengundang bawahan untuk terlibat dalam membuat keputusan dan penetapan tujuan. Mereka bernilai pujian, penghargaan, dan berdiri sendiri.
4. Gaya Behavioral. Walaupun rendah dalam skala kerumitan kognitif, manajer behavioral memiliki kepedulian yang dalam bagi organisasi dan pengembangan orang-orang. Keinginan penerimaan dirinya sendiri, manajer bergaya behavioral memelihara dukungan kepada yang lain, berpenampilan hangat dan empati. Mereka berpenyuluhan dengan senang. Lebih menyukai persuasi untuk pengarahan, mereka sedikit melakukan kendali. Manajer behavioral menerima saran-saran dan berkomunikasi dengan mudah. Mereka sedikit relatif menuntut data dan menyukai komunikasi verbal hingga laporan tertulis. Mereka menjaga fokus pada jangka pendek dan menengah.

### **Kebutuhan dan Gaya-Gaya Keputusan**

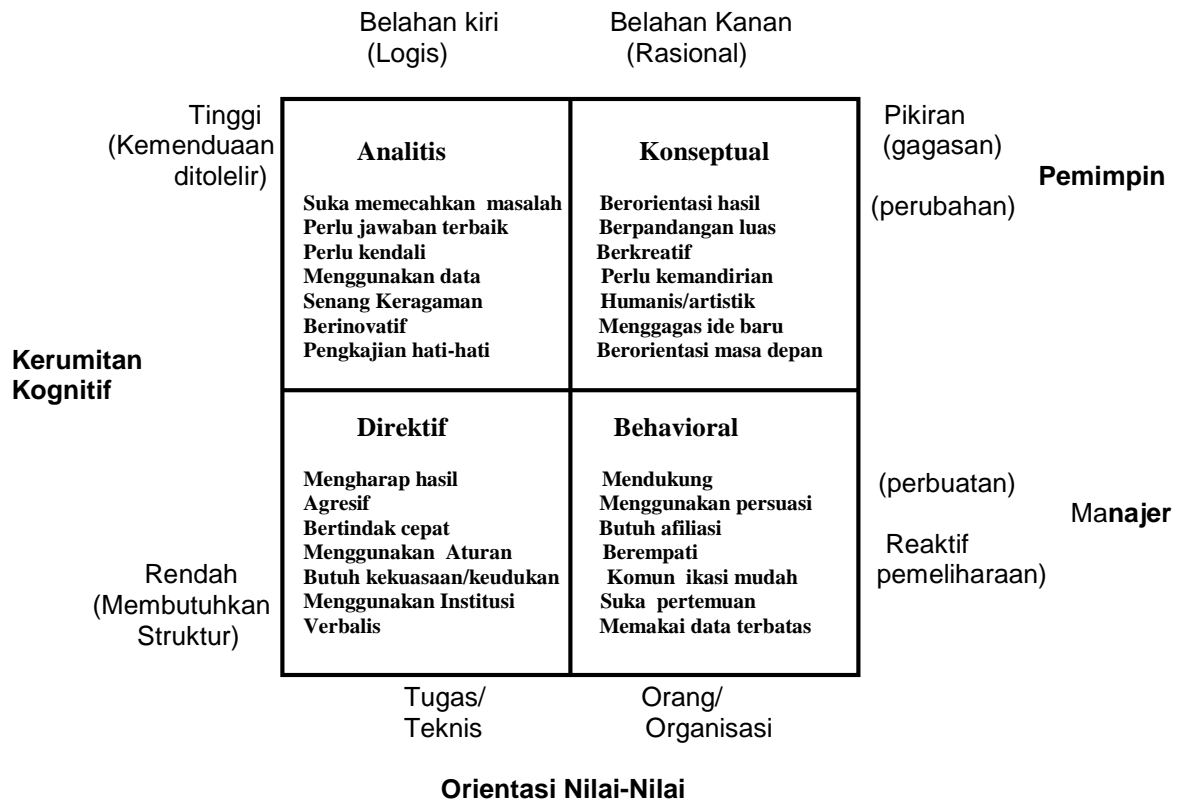
Berdasarkan pada pendekatan McClelland (1971) untuk motivasi, suatu analisis menunjukkan bahwa setiap gaya keputusan mencerminkan kebutuhan yang berbeda. Sebagai contoh, gaya direktif berhubungan dengan kebutuhan yang menonjol untuk kekuasaan. Gaya behavioral membutuhkan afiliasi, gaya analitis membutuhkan prestasi, dan gaya konseptual membutuhkan pengakuan.

Ilustrasinya dapat ditampilkan sebagai bagan berikut:

Gaya Dasar	Dibawah Tekanan	Termotivasi oleh	Bereaksi pada Rangsangan menggunakan	Rangsangan yang Nampak
Direktif	Menjadi terganggu	Kekuasaan/ Kedudukan	Aturan	Berurutan
Analitik	Mengikuti Aturan	Tantangan	Pemahaman	Kelogisan
Behavioral	Penghindaran	Penerimaan	Insting	Perbuatan
Konseptual	Eratik	Penghargaan	Intuisi	Berantara

## Gaya Keputusan dan Kemampuan Kepemimpinan

Zaleznick (1977) mempertimbangkan tugas-tugas yang mensyaratkan kerumitan kognitif yang kecil untuk memelihara fungsi-fungsi manajemen; dalam hal ini tujuannya meraih hasil-hasil dan memotivasi para pegawai. Fungsi-fungsi kepemimpinan adalah tugas menyangkut hal tersebut dan karenanya menuntut tingkat tinggi kerumitan kognitif. Seorang pemimpin yang lebih berkonsentrasi dengan arahan atau harapan perusahaan daripada dengan penyelesaian tugas-tugas yang rinci. Berpusat pada perbedaan di antara gaya-gaya keputusan dalam artian berpikir lawan tindakan dan kualitas pemimpin lawan kualitas manajer dapat diketengahkan gambar sebagai berikut:



Gambar tersebut menunjukkan bahwa para pemimpin, mereka yang proaktif dan berorientasi pada perubahan, akan melebihi daripada manajer untuk memiliki gaya yang menonjol pada model-model bagian atas- model analitik dan model konseptual.

### Penerapan Gaya-Gaya Keputusan

Ada banyak penerapan potensial dari analisis gaya-gaya keputusan. Kesemua itu telah dipakai dalam banyak cara pelatihan, membuat keputusan, menyusun ulang kesesuaian individu dengan pekerjaan, dan pengembangan kreativitas

Barangkali penerapan yang paling tampil dari gaya keputusan adalah untuk meraih perspektif yang sama sekali berbeda dalam manajemen strategik dan pembuatan keputusan. Karena banyak materi pengajaran di Universitas Amerika berorientasi pada pengolahan otak kiri, peranan pokok materi pelajaran dengan otak kanan sering ditang-galkan. Suatu analisis gaya keputusan dapat digunakan secara ekstrim dalam menjelaskan suatu masalah kasus. Ini dapat menunjuk-kan perbedaan dalam pengendalian, perencanaan, pengukuran, motivasi, atau banyak peran klasik manajemen lainnya.

Gaya-gaya keputusan, tentunya, hanya satu aspek dari suatu situasi keputusan. Itu tidak akan nyata untuk berharap bahwa penge-tahuan gaya-gaya sendiri dapat menjadi dasar pembuatan kepu-tusan lebih efektif. Sebelum dipertimbangkan dalam konteks organisasi dan sebagai sisi proses pembuatan keputusan, gaya-gaya keputusan dapat digunakan sebagai alat penilaian dalam

memahami pembuat keputusan, penjelasan tindakan yang diambil, dan pengaitan individu dengan persyaratan tugas.

### **KEPEMIMPINAN-KEKUATAN YANG MEMBUAT SUATU TERJADI**

Gaya yang sangat berbeda dari kepemimpinan ialah James Dutt, Bos kontroversial dari perusahaan Beatrik. Pada suatu waktu Dutt mempertimbangkan jalan mudah dan keramahan, tapi ia menjadi ber-pikiran pendek dan otokratis. Pada pertemuan manajemen ia meneriakkan dan menurunkan moral eksekutifnya. Ia seorang penggerak yang berharap manajemennya bekerja keras yang luar biasa dan menjadi patuh secara nyata.

Hasil gaya hantaman kuat dari kepemimpinan Dutt akhirnya membawa pada pengaruh pembelian Drexel, Burnham, Lambert sebesar \$8,4 milyar. Beatrik pada awalnya diakui sebagai panutan abad ini tapi kini sangat terbukti mengecewakan karena ketidakmampuannya meraih dana yang memadai dari penjualan sejumlah devisa.

Lee Iacocca adalah seorang pribadi dari banyak orang yang berpikir ketika mempesoalkan sebutan pemimpin yang kuat. Ia telah berkeinginan menerima kepemimpinan baru yang memiliki potensi membantu perusahaan tetap hidup dan tumbuh. Pelajarannya untuk sukses meliputi hal berikut (Iacocca, 1984):

1. Jangan memandang mudah jawaban sejauh tersimpan dengan rapi dalam beberapa ideologi, karena anda ingin mendapatkannya.
2. Jangan menuruti orang dengan mengambil alih jawaban yang tepat – mereka akan selalu mengacaukan sesuatu jika mereka mengha-biskannya dengan percuma.
3. Jangan takut kompromi ketika anda tidak dapat menang, tapi juga jangan takut ditusuk dalam derita jika anda pikir bahwa anda benar.
4. Jangan terlalu idealis dan mengabaikan dunia lingkungan anda, jangan terlalu pragmatis yang anda anggap keberadaannya tidak kuat.
5. Jangat takut membuat kesalahan, tapi jangan membuat kesalahan yang sama untuk kedua kalinya.
6. Akhirnya, jangan ikuti siapapun yang mengatakan bahwa anda tidak dapat mendaki gunung–anda dapat jika anda benar menginginkannya.

Warren Bennis, seorang ahli bidang kepemimpinan, menggambarkan para pemimpin sebagai orang yang memiliki gairah untuk meningkatkan hidup. Pemimpin merubah visi ke dalam tindakan dengan memanfaatkan kekuasaan yang disebarkan untuk memberdayakan yang lain yang kemudian dapat menerjemahkan visi ke dalam kenyataan. “Pemimpin harus mengurangi yang tidak pasti, kondisi berisiko dimana itu sebenarnya tidak mungkin mempersiapkan diri untuk sesuatu yang anda mesti siapkan untuk apapun”. Bennis (1985) meng-identifikasi beberapa hal sebagai karakter strategi dari 90 pimpinan eksekutif yang layak dikaji:

1. Visi. Menciptakan suatu visi yang memaksakan.
2. Komunikasi dan persekutuan. Mengkomunikasikan visi untuk mera-ih dukungan para pemilih.
3. Ketekunan, keajegan, dan fokus. Memelihara direksi organisasi pada semua kondisi.
4. Pemberdayaan. Menciptakan lingkungan-arsitektur sosial-yang dapat memanfaatkan daya dalam organisasi untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. Belajar keorganisasian. Menemukan cara dan alat untuk memantau kinerja organisasi dan membandingkan hasilnya dengan tujuan. Akses basis data dalam mereviu tindakan yang lalu dan suatu dasar masa yang akan datang. Menetapkan bagaimana menyusun kembali organisasi dan personil kunci dikala menghadapi kondisi baru.

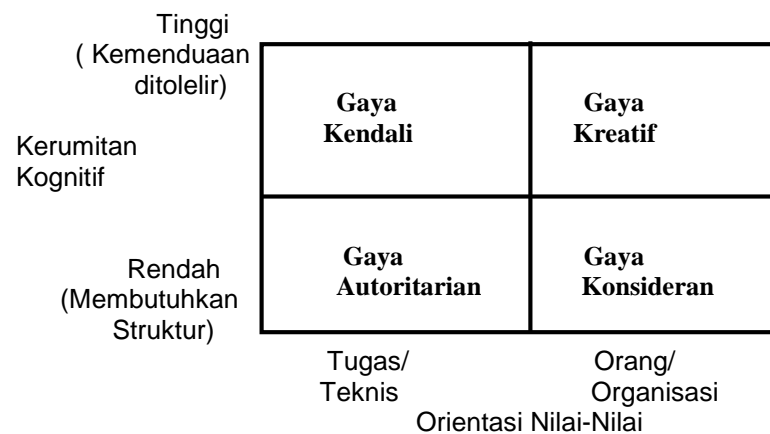
Bennis mengelaborasi kelima hal tersebut dengan mengidentifikasi cara yang dapat menjadikannya operasional:



- + Jadikan perhatian anda sederhana, lengkap, dan mudah dikomunikasikan.
- + Rubah bentuk organisasi ke dalam unit yang padu dengan lambang, seperti halnya upacara-upacara, mempragakan kepemimpinan.
- + Sediakan ruang kreatif agar pemimpin membuat perhatiannya menge-sankan dan memaksakan secara halus.

Sejalan dengan pengamatan Bennis, Zumberge (1988) menyata-kan bahwa pemimpin (1) melihat peluang untuk perubahan yang konsisten dengan konsep mereka apa yang pada organisasi seharusnya, (2) memiliki kualitas yang memungkinkannya membagi visi dengan yang lain, dan (3) mengetahui bagaimana memobilisasi basis kekuatan yang dibutuhkan untuk menjadikan perubahan dalam perilaku orang lain.

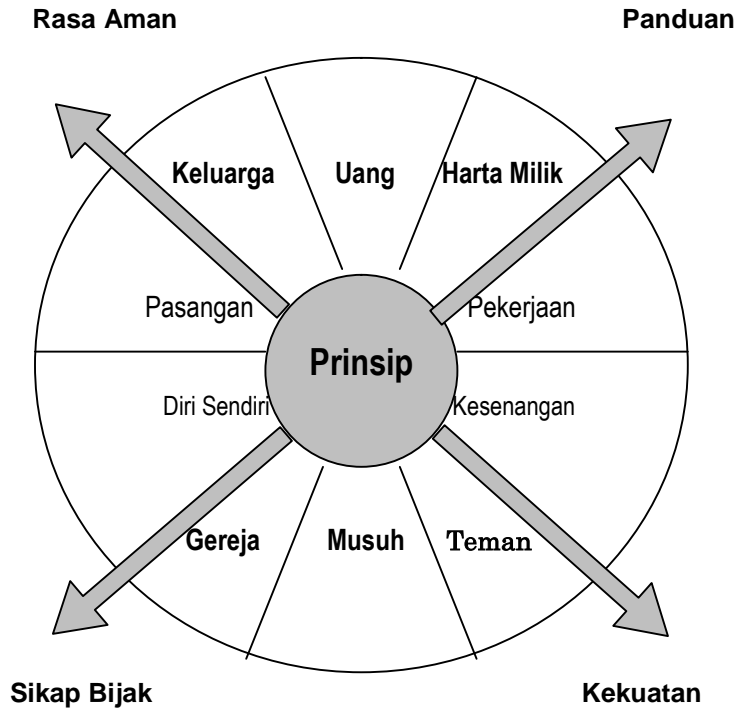
Akhirnya inventori gaya keputusan sebaiknya dideretkan pada pengukuran ciri-ciri yang diidentifikasi tersebut sebagai kualitas kepemimpinan. Kenyataannya bahwa telah disahkannya instrumen ini dengan sejumlah besar eksekutif senior menjadikan kepercayaan bahwa itu dapat digunakan untuk siapa yang berkualitas. Untuk mendukung pendekatan ini, suatu model gaya kepemimpinan telah dikembangkan. Ilustrasi gambarannya dikemukakan sebagai berikut:



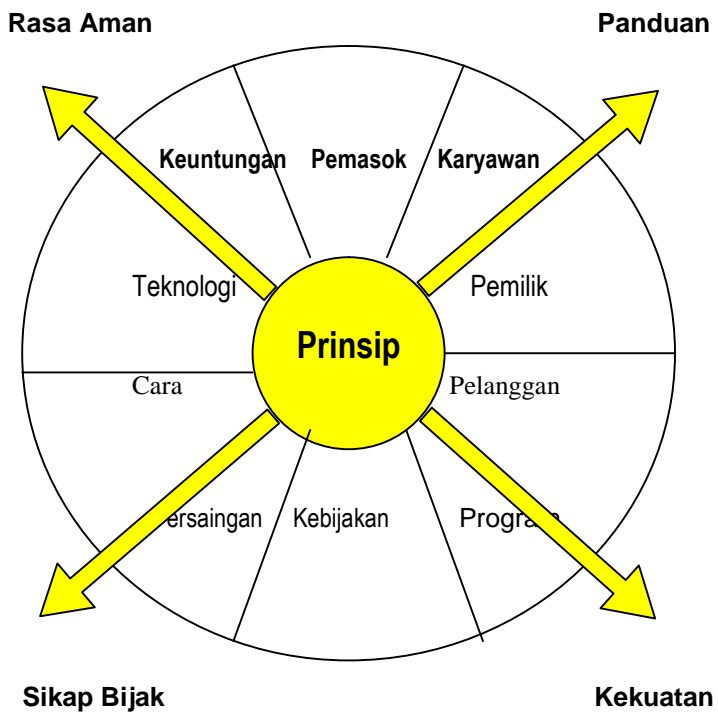
Disaat seorang pemimpin menghadapi rangkaian dilema, Stephen R, Covey (1996) mengajukan empat jenjang yang penting untuk diperhatikan dimana prinsip-prinsip yang benar harus dikedepankan. Ia memperkenalkannya sebagai kepemimpinan yang berprinsip (Principle Centered Leadership), yakni bahwa kita memusatkan kehidupan dan kepemimpinan kita terhadap organisasi dan orang pada prinsip-prinsip utama yang benar. Keempat jenjang tersebut adalah: 1) pribadi (hubungan saya dengan sya sendiri), 2) antar pribadi (hubungan dan interaksi saya dengan orang lain), 3) manajerial (tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan bersama orang lain), dan 4) organisasional (kebutuhan saya untuk mengorganisasi orang- merekrut mereka, melatih mereka, menggaji mereka, membentuk kelompok, menyelesaikan permasalahan, dan menciptakan struktur, strtategi dan sistem yang selaras).

Empat prinsip utama, yaitu rasa aman, panduan, kekuatan, dan sikap bijak, berkaitan dengan pusat-pusat alternatif kehidupan dan pusat-pusat alternatif organisasi. Gambarannya dikemukakan sebagai berikut:

**PUSAT-PUSAT ALTERNATIF KEHIDUPAN**



**PUSAT-PUSAT ALTERNATIF ORGANISASI**



## PENGUNAAN POWER DAN OTORITAS DALAM STRATEGI ORGANISASI

Istilah “powerful” dapat mengelabui anggapan seseorang yang otoritarian tinggi, sewenang-wenang, melayani diri sendiri. Power, bagaimanapun juga dapat digunakan dalam suatu yang konstruktif daripada yang sewenang-wenang, dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif. Jadi power berguna untuk meningkatkan tujuan organisasi daripada pemenuhan kebutuhan hanya seorang individu.

Konsep-konsep yang berhubungan dengan istilah “power” terungkap dalam lima definisi sebagai berikut:

1. Power, sebagaimana didefinisikan Max Weber (1969) adalah “*the possibility of imposing one’s will upon the behavior of other people*”.
2. Otoritas dapat didefinisikan sebagai “keabsahan” yang membolehkan manajer menindak apa yang datang dari bawah pengawasannya. Otoritas dapat dibagi pada yang formal dan informal
3. Organisasi dapat digambarkan sebagai seperangkat struktur hubungan yang memungkinkan penyelesaian tugas yang memerlukan aktivitas yang saling bergantung. Koalisi, negosiasi, dan konsensus adalah bagian dari power dan perlu dipertimbangkan dalam menghadapi putusan-putusan organisasional.
4. Pengaruh dapat didefinisikan sebagai beberapa bentuk intervensi, baik langsung atau tidak langsung, yang menjamin bahwa acuan manajer dipertimbangkan dalam proses sampai pada suatu putusan (Heller dan Wilper, 1981). Faktor ini sangat sejalan bagi partisipasi-sutu proses dimana dua atau lebih partai berpengaruh satu dengan lainnya dalam proses pembuatan keputusan.
5. Politik, atau proses politis, sebagaimana digambarkan Patz dan Rowe (1977) “*is any activity where two or more people are involved that increases environmental certainty*”.

Bagaimana power diujikan dalam suatu organisasi? Suatu pendekatan struktur terhadap power berpusat pada tingkatan otoritas dan alternatif cara dimana power digunakan dapat ditunjukkan bagan sebagai berikut:

<b>Tingkatan Otoritas</b> Ahli (Berdasarkan Pengetahuan) Informal (Berdasarkan Kelompok) Formal (Berdasarkan Status)	<b>Kendali Politik</b>	<b>Koalisi Bargaining</b>	<b>Konsensus</b>
	<b>Peranan Keabsahan</b>	<b>Hubungan Kemanusiaan</b>	<b>Pembagian Power</b>
	<b>Raw Power</b>	<b>Motivasi</b>	<b>Delegasi</b>
	Paksaan, Autorian (Manipulasi)	Imbalan, Sangsi (Bujukan)	Persuasif, Pengaruh (Partisipasi)

### Penggunaan Power

Adapun Zalesnick (1970) menghubungkan konsolidasi power dengan gaya manajemen kognitif. Ia mendefinisikan gaya manajemen kognitif eksekutif dalam istilah pada dua dimensi: (1) pemilihan tujuan, apakah parsial atau total, (2) orientasi tindakan. Ilustrasinya digambarkan sebagai berikut:

