

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengantar

Kedudukan sekretaris di beberapa perusahaan pada saat ini cenderung merupakan respon struktural dan fungsional terhadap kedudukan atasan. Respon demikian cukup wajar mengingat kebijakan kesekretarisan telah melandasi strategi sumber daya manusia. Sebaliknya, di beberapa perusahaan, kedudukan sekretaris masih berada pada tingkat stagnasi bahkan degradasi.

Pada BAB I .A. Latar Belakang Masalah dikemukakan bahwa atasan sangat berperan dalam memperlemah kedudukan sekretaris. Mengapa atasan sangat berperan demikian ?. Untuk menjawab pertanyaan ini, tinjauan teoritikal berikut ini akan :

A.1. Menelaah kedudukan sekretaris (variabel takbebas) dipandang dari perspektif atau model tradisional-stereotipikal. Menyajikan definisi konsep dan definisi operasional kedudukan sekretaris.

A.2. Menelaah kecenderungan perilaku atasan (variabel bebas) di dalam organisasi terutama dalam konteks kerja sama dengan sekretaris. Menyajikan definisi konsep dan definisi operasional kecenderungan perilaku atasan

A.3. Menyusun mekanisme pengaruh perilaku atasan pada kedudukan sekretaris berdasarkan pandangan (model) tradisional-stereotipikal.

B. Kedudukan Sekretaris

Kehadiran sekretaris dalam struktur manajemen (biasanya didominasi oleh kaum pria) mempunyai riwayat yang panjang. Berikut ini disajikan tahap-tahap perkembangan kedudukan sekretaris tersebut.

B.1. Dampak Perang Dunia I

Sebelum Perang Dunia I (PD I) kedudukan sekretaris hampir semua dijabat oleh kaum pria (Allcock, 1994 : 1-2). Pada saat itu sekretaris yang bekerja untuk para pejabat, anggota kerajaan dan pengusaha, mempunyai status relatif tinggi dan peran terhormat dibandingkan dengan masyarakat pekerja lain.

Selama Perang Dunia I berlangsung kedudukan sekretaris dijabat oleh kaum wanita karena sebagian besar kaum pria termasuk mereka yang menjabat sekretaris dimobilisasi untuk berperang. Ketika PD I usai kaum pria yang ikut serta berperang kembali bekerja, namun bukan pada pekerjaan semula / jabatan sekretaris. Dengan demikian kedudukan sekretaris tetap dijabat oleh kaum wanita.

Meskipun demikian, kedudukan sekretaris yang dipegang oleh wanita ternyata dinilai lebih rendah dibandingkan ketika dipegang oleh pria. Hal ini disebabkan oleh pemotongan tingkat upah untuk sekretaris wanita karena wanita dianggap mempunyai suami, ayah, putera atau saudara laki-laki yang mendukung secara finansial kepada wanita. Pemotongan / penurunan tingkat upah ini menyebabkan penurunan status kedudukan sekretaris dan kerugian ekspektasi bisnis.

Uraian di atas menunjukkan betapa faktor eksternal sekretaris berpengaruh pada kedudukan sekretaris. Lingkungan keluarga sekretaris dan

lingkungan pekerjaan sekretaris diperhitungkan dalam kebijakan penggajian sekretaris padahal sebelumnya lingkungan tersebut tidak diperhitungkan saat kedudukan sekretaris dipegang oleh kaum pria.

Kebijakan penggajian di atas dipandang dari sudut hubungan kerja atasan-sekretaris (sistem), didukung / diperkuat oleh atasan agar berhasil dalam menekan kedudukan sekretaris. Ini berarti atasan memperlihatkan perilaku sekuat perilaku penentu n kebijakan penggajian. Penentu kebijakan berperilaku diskriminatif dan didukung oleh atasan. Dengan kata lain atasan hendak berlindung pada kebijakan demi kedudukan atasan sendiri dan bukan kedudukan sekretaris . Sikap atasan semacam ini menurut Charles Hughes : “
... *the sign of managers who no longer think concept of themselves as people but, rather, think of themselves as parts of a humanlike thins* (Hughes,1976 : 15). Dalam konteks kejasama atasan dan sekretaris , sikap ini termasuk perilaku pasif (Cawood, 1997 : 28), kerana mengabaikan kepentingan sekretaris. Jadi dapat dikatakan kehadiran kaum wanita untuk menduduki jabatan sekretaris pada awalnya temporer / situasional, kemudian berubah menjadi permanen yang disubordinasikan (*undervalued*).

B.2. Pengaruh *The Rumpel Theorem of Management*.

Inti teorema ini menyatakan bahwa di dalam setiap satuan organisasi terdapat seseorang yang biasanya tak dikenal melakukan banyak sekali pekerjaan hingga kehabisan tenaga (Dyer & Dyer, 1971 : 40 – 50). Pola demikian diadopsi oleh manajemen atau para atasan dan diterapkan pada satuan perusahaan termasuk satuan kerja atasan-sekretaris untuk penyelesaian sebanyak-banyaknya tugas demi sasaran tertentu.

Karakteristik teorema ini adalah manusia diperlakukan seperti mesin (dehumanisasi). Hal ini terjadi karena atasan telah dibayangi oleh sasaran perusahaan / satuan kerja (jangka pendek ataupun jangka panjang). Keterdesakan ini mendorong atasan untuk mengejar sasaran dengan memanfaatkan kekuasaan kursif (*coercive power*) agar efektif. Pola relasi ini pada hakekatnya hanya berorientasi pada cara (*means*) dari pada berorientasi pada tujuan (*ends*). Kedudukan sekretaris dalam perusahaan dapat dikatakan seperti alat produksi.

B.3.Literatur Ilmu Kesekretarisan Yang Menjebak Kedudukan Sekretaris.

Sosok literature kesekretarisan, makalah-makalah dan tulisan-tulisan lain yang berkaitan dengan sekretaris sampai tahun 2000 masih sangat berorientasi pada model tradisional-stereotipikal, pada hal perkembangan lingkungan perusahaan telah menuntut lebih dari yang dianut selama ini (Warsito Utomo, 2000). Bahkan tahun 2003 pun masih tampak sosok demikian, beberapa contoh literatur yang dimaksud adalah :*Sekretaris dan Tata warkat* (Sutarto,1997); *Tugas Dan Pengembangan Sekretaris* (Sedarmayanti,1982) ;Hendarto & Tulusharyono (2003); Saiman (2002);dsb.

Sosok kesekretarisan demikian tidak lebih tepat untuk kedudukan sekretaris yang borientasi pada manajerial, jabatan kompetitif, jabatan professional, jabatan prestasi dan seterusnya sesuai dengan tuntutan perkembangan perusahaan pada era informasi. Materi yang berorientasi pada model tradisional-stereotipikal adalah lebih tepat diberikan pada pendidikan non-formal kesekretarisan jangka pendek satu samapi dua tahun.

Implikasi kelaziman penggunaan model tradisional dalam perusahaan atau kerjasama atasan-sekretaris adalah terciptanya *ke-awet-an* hierarki atasan-sekretaris.baik secara spasial maupun temporal. (Allcock (1995); Rosabeth Kanter mengatakan : “*trap that organization held out for them* “ (Dalam Charon, 1987 : 18) ; atau Philip Meyer ,1974, mengatakan : *They are locked into a structure* (Dalam Charon,1987 : 10); dan Kent Lizzote & Barbara Litwak menyebut : “*trapped into the pink collar ghetto*” (Lizote & Litwak, 1996 : 5).

B.4. Status.

Sekretaris sebagai salah satu unsur sistem berada dalam bayangan status atasan (Kanter,1977), yang secara normal makin tinggi jabatan atasan dalam perusahaan, makin tinggi pula kedudukan sekretarsi. (Nadeak,1989). Pendapat di atas menyarankan dua kemungkinan petunjuk mengenai kedudukan sekretaris. Kemungkinan pertama adalah tingkat kedudukan sekretaris terjadi berdasarakan tingkat kedudukan atasan dan kemungkinan kedua, bukan berdasarkan prestasi sekretaris.

Mengapa demikian ? Chester Barnard (1946) mengemukakan bahwa status mempunyai fungsi memudahkan pelaksanaan wewenang dalam organisasi (Simon dkk, 1950 ; 207). Namun pada pihak lain, lanjut Barnard, mempunyai aspek patologi (hal.210) seperti berikut :

B.4.a. *The tendency to exaggreate the notion that authority always flows from the top down;*

B.4.b.*Insulation of the top executives from criticism of those whose have lower status, but who may have more adequate judgements on particular decisions.*

Dari konsep status di atas tampak kedudukan sekretaris sangat ditentukan oleh status atasan (*ascribed*), dan bukan prestasi sekretaris (*self-achievement*)

B.5. Perquisites

Salah satu konsep penting dalam ilmu kesekretarian adalah konsep *perquisites*. Konsep ini pada awalnya dikemukakan oleh Chester I. Barnard pada tahun 1946. Barnard membedakan status dengan lima simbol, dan salah satu di antara lima simbol adalah *perquisites*.

Konsep *perquisites* ini kemudian diadopsi oleh teori perusahaan sebagai upaya pengembangan kekuatan internal perusahaan untuk menyeimbangkan kekuatan eksternal / pasar. Salah satu pelopor utama adalah Oliver E. Williamson. Upaya Williamson menggunakan konsep ini merupakan dasar yang sangat penting untuk pengembangan ilmu kesekretarian dalam perusahaan (1963), karena konsep *perquisites* yang dikemukakan pertama kali oleh Barnard diterapkan di lingkungan pemerintah (1946).

Perquisite menurut Webster's New Encyclopedic Dictionary (1994) terdapat dua pengertian :

B.5.a *noun* : a profit made from one's employment in addition to one's regular pay; *esp* : such a profit when expected or promised.

B.5.b. *property acquired by other means than inheritance.*

Butir B.5.1 di atas menyarankan bahwa seseorang memperoleh keuntungan diluar gaji dengan catatan keuntungan diperoleh bilamana diharapkan. Butir B.5.2 menyarankan wujud keuntungan materi ataupun non-materi dapat diperoleh atasan dan bukan pemberian.

Butir-butir di atas masih diterapkan dalam model keagenan manajemen keuangan (Brigham & Gapenski, 1999 : 5 & 56). Williamson mengemukakan pendapatnya bahwa untuk maksimalisasi keuntungan dan kesejahteraan atasan , atasan perlu perolehan (*property*) diluar gaji. *Properties* ini meliputi materi dan atau non-materi. Materi berwujud : bonus, kantor yang mewah, mobil dan fasilitas mewah lainnya.. Non-materi berwujud sopir, asisten , dan sekretaris.

Penggunaan konsep *perquisites* di atas menunjukkan sumbangan Williamson dalam ilmu kesekretarian., khususnya pertanyaan yang berkenaan dengan : “ Mengapa sekretaris / kedudukan sekretaris diperlukan oleh perusahaan.? “. Dari segi *employment* upaya ini sangat baik, hanya dari segi atasan , kedudukan sekretaris sangat rawan karena dikendalikan sesuai keinginan atasan (jika laba perusahaan naik, *profit* atasan naik, dan gaji sekretaris kemungkinan tetap atau naik, sebaliknya jika laba perusahaan turun, *profit* atasan juga akan berkurang, namun atasan dapat mencegah penurunan *profit* dengan mengurangi gaji komponen *perquisites* termasuk sekretaris.

Dari praktek di atas tampak bahwa kedudukan sekretaris sebagai *fungsi biaya* yang sangat mudah dikendalikan secara internal oleh atasan yang berkuasa. Dengan demikian kehadiran sekretaris menduduki jabatan dapat dikatakan sebagai unsur pembentuk gengsi atasan semata. Dan *bukan* sebagai : jabatan karier, jabatan fungsional, jabatan kepercayaan, jabatan prestasi dan tenaga profesional.

B.6. Definisi Konsep Kedudukan Sekretaris

Dari pandangan-pandangan di atas tampak jabatan atau kedudukan sekretaris dalam struktur perusahaan dapatlah dikemukakan suatu **definisi konsep kedudukan sekretaris** sebagai suatu bentukan subsatuan struktur perusahaan / manajemen yang dilengkapi dengan seseorang sekretaris sesuai dengan kriteria / nilai-nilai tertentu dan dengan pembebanan tanggung jawab tertentu untuk pencapaian tujuan dan kepentingan perusahaan /atasan.

B.7. Definisi Operasional Kedudukan Sekretaris

Untuk membentuk indikator kedudukan sekretaris, perlu menengok istilah kedudukan yang berasal dari istilah *position*. Dalam kamus *position* diterjemahkan (*sebagai kata benda*) : (1). *kedudukan atau posisi, misalnya mempunyai kedudukan yang baik atau dalam keadaan baik untuk* (2). *Keadaan, misalnya :Itu menempatkan diriku dalam keadaan buruk.*(3).*jabatan, pekerjaan misalnya : jabatan yang meminta kejujuran, meminta kesanggupan, kelayakkan untuk menilai* (Webster's New Encyclopedic Dictionary,1994 ; Kamus Inggris-Indonesia, Echols & Shadily,1975).

Bertolak dari substansi-substansi model tradisional-stereotipikal, arti menurut kamus dan didukung oleh kutipan-kutipan literatur kesekretarisan , dapatlah dikemukakan beberapa indikator yang relevan dengan kedudukan sekretaris sebagai berikut :

B.7.a. Bukan merupakan jabatan karier (Allcock, 1994)

B.7.b. Bukan merupakan prestasi individu sekretaris tetapi merupakan prestasi individu atasan.

B.7.c.Kepercayaan / delegasi sangat bergantung pada atasan (Hendarto & Tulusharyono, 2003)

B.7.d.Menganggap kemampuan sekretaris sangat rendah menduduki jabatan sekretaris atau dianggap tidak perlu memiliki kualifikasi kemampuan tertentu (Ana Lyse R ,1990. Allcock, 1994))

B.7.e.Tidak menggambarkan kerjasama maksimal / serabutan (Hendarto & Tulusharyono, 2003)

B.7.f Tidak lebih dari pejabat staf biasa / tata usaha (Sutarto (1989, Saiman,2002)

B.7.g.Sebagai pengganti sementara (Allcock, 1994).

B.7.h.Diperlakukan sebagai pegawai setingkat juru-tik, resepsionis dan sejenis (Julaman, 1992 ; Barnes & Manning,1992 , La Rose, 2003).

B.7.i. Hanya sebagai pajangan (Allcoc k, 1994).

B.7.j. “ ...*attached to a person and not to a position* “. (Marrs & Marrs, 1984).

Indikator-indikator inilah yang dirancang untuk variabel bebas kedudukan sekretaris. Dengan asumsi bahwa manajemen / atasan dalam perusahaan masih menggunakan / menerapkan model-klasik manajemen dan model tradisional-stereotipikal kesekretarian.

B.8. Sekretaris

Terdapat beberapa pendapat tentang pengertian sekretaris. Definisi-definisi yang disajikan berikut ini didasarkan pada pandangan tradisional-stereotipikal antara lain :

B.8.a.H.W.Fawler & F.G.Fawler (The Concise Oxford Dictionary of Current English,1970 : 1142) : *Secretary* : *person employed by another to assist him in correspondence, literary work, getting information and other confidential matters.*

B.8.b.Alvina Treut Burrows Cs (The Holt Basic Dictionary of American English, 1966 : 641) : *Secretary* : *a person employed to keep record, take care of correspondenceand other writing tasks,ect., for an organization or individual.*

B.8.c. C.L. Barnhart (ed) (Bussines Dictionary,1960 : 184) , *Secretary are* :

B.8.c.1). *a person who conduct correspondence, keeps record ect, for an individual or organization*

B.8.c.2).*a piece of furniture for use as writing desk.*

B.8.c.3).*a desk with bookshelves on top of it.*

Kutipan kutipan definisi di atas jelas sangat menekankan pada kesempitan tugas / tanggung jawab sekretaris yang sejalan dengan model stereotipikal, artinya intensitas dan ukuran (*magnitude*) tugas / tanggung jawab sekretaris demikian dilekatkan (*imposed*) pada kedudukan sekretaris.

C. Perilaku Atasan.

Pembicaraan berikut ini menyangkut kerangka pembentukan perilaku atasan yang terdiri atas : identifikasi kecenderungan, definisi konsep dan definisi operasional .

C.1. Identifikasi kecenderungan.

C.1.a. Kerangka kerja perilaku individual

Kerangka kerja perilaku individual dalam organisasi yang disajikan pada Tabel C.1. ini dikutip dari Gibson, dkk (2000: 92) dan Stephen P. Robbins (2000:10), dengan penyesuaian.

Tabel C.1 Kerangka Perilaku Individual

Lingkungan Kerja	Individual	Perilaku	Hasil
Rancangan Pekerjaan	Kemampuan	Keputusan	Produktivitas
Struktur	Keterampilan	Bebicara	Absenteism
Regulasi Kebijakan	Latar belakang	Mendengar	Kepuasan
Kepemimpinan	Personalitas	Memerintah	Kekecewaan
Risorsis	Persepsi	Menghindar	Dsb
Imbalan	Sikap	Menghukum	
Sangsi	Pengalaman	Dsb.	
	Jenis kelamin		

Sumber : Diolah dari Gibson, dkk, 2000 : 92 & Stephen P. Robbins, 2000 : 10

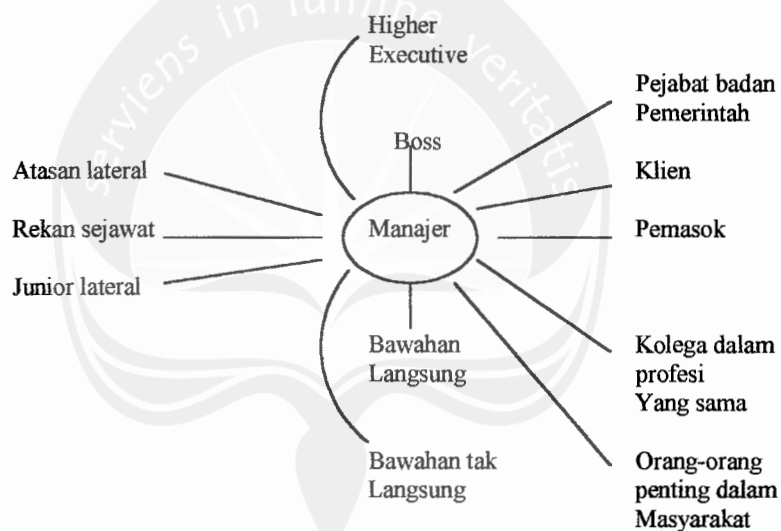
Inti kerangka di atas adalah perilaku individu adalah fungsi individu dan lingkungan. Dalam hal ini individu menunjuk pada atasan dan bawahan. Lingkungan kerja menunjukkan pada organisasi atau satuan kerja atasan dan bawahan. Perilaku masing-masing menunjuk pada kecenderungan atasan memperlihatkan tindakan tertentu, dan kecenderungan bawahan memperlihatkan reaksi terhadap kecenderungan atasan.

Tabel C.1. Kerangka Perilaku Individual membantu dalam identifikasi kecenderungan perilaku atasan yang berperan mulai dari tingkat organisasi atau perusahaan, tingkat kelompok / departemen dan terakhir tingkat individu. Dalam penelitian ini pembahasan berfokus pada tingkat kelompok dalam hal ini atasan dan sekretaris sebagai suatu satuan kerja.

Selanjutnya kecenderungan perilaku atasan di dalam lingkungan atasan-sekretaris dikutip dari literatur-literatur perilaku organisasi seperti Stephen P. Robbins (2000) ; Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) ; Gary Yukl (1998) ; Sondang P. Siagian (1991) ; Fred Luthan (1995) Mastenbroeks (1993) ; Terence R. Mitchel (1978) ; C. L. Hughes (1976) dan William G. Scott (1967).

Pembahasan mengenai kecenderungan perilaku atasan akan diawali dengan penyajian kedudukan atasan dan sekretaris. Pada Gambar C.1. Jaringan Kontak-kontak Seorang Manajer tampak kedudukan atasan dan bawahan :

Gambar . C.1. Jaringan Kontak-kontak Seorang Manajer



Sumber : Yukl, 1994 ; 19

Gambar C.1 di atas menyarankan bahwa yang dimaksud dengan atasan dalam konteks kerja sama atasan dan sekretaris adalah manajer yang mempunyai bawahan langsung dalam hal ini sekretaris atau boss yang mempunyai sekretaris, demikian juga *higher executive* mempunyai bawahan langsung sekretaris, atasan lateral yang mempunyai sekretaris dstnya. Dalam

penelitian ini jaringan atasan dengan atasan yang lebih tinggi / atasan yang lain **dianggap** tidak berpengaruh.

C.1. b. Perspektif Tentang Perilaku.

Mengawali tinjauan perspektif perilaku adalah meninjau beberapa peran manajer sebagai peran atasan. Mintzberg telah mengembangkan sepuluh taksonomi peran manajerial untuk memodifikasi arti kegiatan atasan. Tiga peran berhubungan dengan perilaku antarpribadi manajer (pemimpin, penghubu, pemimpin yang proforma), tiga peran berhubungan dengan perilaku pemrosesan informasi (monitor, disseminator, dan juru bicara) dan empat peran berhubungan dengan perilaku pengambilan keputusan (wirausahawan, penagangan kekacauan / gangguan, alokasi sumberdaya dan perunding).

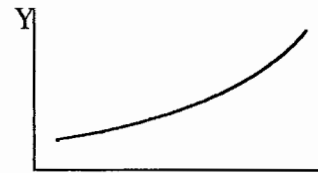
Menurut Mintzberg, peran seorang manajer kebanyakan ditetapkan terlebih dahulu oleh sifat kedudukan atasan, namun para manajer mempunyai beberapa fleksibilitas mengenai cara masing-masing peran diinterpretasikan. (Yukl, 2000 ; 24). Atasan yang memanfaatkan prinsip fleksibilitas memperlihatkan salah satu bentuk kepemimpinan berdasarkan teori ciri (Siagian,1991 : 75). Hal ini tentu memberikan peluang yang besar bagi atasan untuk memilih sarana dan meningkatkan intensitas sarana agar efektif

Keberhasilan atasan dalam kerjasama dengan bawahan ternyata belum cukup efektif. Oleh sebab itu dikembangkan pendekatan perilaku manajerial. Terdapat dua penelitian yang menonjol dan hasil-hasilnya yang paling sering dikutip dalam literatur kepemimpinan, yaitu perilaku yang berorientasi pada prakarsa struktur (*initiating structure*) dan perilaku yang berorientasi pada

perhatian (*conccideration*) (Siagian, 1991 : 120 ; Yukl, 1998 : 44). Pada gambar berikut tampak pengaruh prakarsa struktur pada tingkat keluar-masuk bawahan dan pengaruh perilaku konsiderasi pada tingkat keluar masuk-masuk bawahan (Yukl,1998 : 46).



Gambar C.1.a X



Gambar C.1.b X

Y=tingkat keluar-masuk , X = konsiderasi Y = tingkat keluar-masuk, X=prakarsa struktur

Pada Gambar C.1.a tampak atasan yang memberikan perhatian (*concciderate*) pada bawahan cenderung menyebabkan bawahan lebih bermotivasi dan produktif. Sebaliknya atasan yang berorientasi pada prakarsa struktur cenderung menyebabkan kekecewaan bawahan . Tentu saja grafik yang diperlihatkan pada Gambar C.1.a dan Gambar C.1.b. masih perlu diperdebatkan. Oleh sebab itu interpretasi yang masuk akal perlu dikemukakan. Berikut ini pendapat Sondang P.Siagian (1991 : 122-123) :

C.1.b.1). Seorang pemimpin yang menduduki peringkat tinggi pada prakarsa struktur dan perhatian pada bawahan cenderung menjadi pemimpin yang efektif - dalam arti mampu menggerakkan para bawahan sedemikian rupa sehingga mencapai tingkat prestasi yang tinggi - dibandingkan dengan pemimpin yang berada pada peringkat rendah dalam kedua hal tersebut.

C.1.b.2). Akan tetapi ditemukan pula bahwa tingginya peringkat yang dicapai seseorang dalam prakarsa struktur tugas dan perhatian pada bawahan tidak

selalu berakibat positif pada perilaku bawahan. Ternyata dengan perilaku pimpinan yang demikian sering dihadapan pada situasi dimana tingkat keluhan yang tinggi pula, tingkat kepuasan kerja yang rendah dan bahkan kecenderungan meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain.

C.1.b.3).Seorang pimpinan yang memberikan perhatian besar kepada bawahannya sering mendapat penilaian yang negatif dari para pejabat yang lebih tinggi, mungkin karena dipandang sebagai usaha pimpinan yang bersangkutan untuk memperbesar kekuasaan yang oleh pimpinan yang lebih tinggi itu dipandang sebagai ancaman pada kedudukan sendiri.

C.1.b.4). Penggabungan yang tepat antara prakarsa dan perhatian pada bawahan pada umumnya mempunyai dampak yang positif terhadap perilaku bawahan dan dengan demikian dapat meningkatkan efektivitas seseorang. Akan tetapi terdapat pula cukup banyak kasus yang menggambarkan situasi sebaliknya.

Butir-butir yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian mempunyai implikasi penting dalam penelitian *yaitu* membuka jalan bagi penelusuran lebih rinci dan pemilahan unsur-unsur tertentu yang bertahan dalam perilaku prakarsa struktur dan unsur-unsur lain yang perlu dikeluarkan dari perilaku prakarsa tugas. Demikian juga dengan perilaku konsideran. Berdasarkan pemikiran demikian, kecenderungan perilaku atasan dalam kerjasama dengan sekretaris akan teridentifikasi lebih tepat bahwa kecenderungan perilaku atasan tidak meliputi perilaku prakarsa struktur dan perilaku perhatian pada bawahan, akan tetapi perilaku-perilaku yang relevan lainnya.

Untuk memenuhi tuntutan di atas, maka perlu dikemukakan model kepemimpinan situasional berdasarkan interaksi atasan-bawahan (Siagian, 1991 : 132-138). Ada tiga kriteria situasional yang diperhatikan model ini, yaitu : **pertama** , hubungan atasan-bawahan ; **kedua**, struktur tugas yang harus dikerjakan ; **ketiga**, posisi kewenangan seseorang. Tiga kriteria ini mempunyai sasaran mencapai keseimbangan antara situasi yang dihadapi dengan orientasi pimpinan yang tercermin dalam perilakunya.

Model ini memiliki kesan seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1991 ; 134) bahwa dalam kontinum kepemimpinan, ia akan cenderung berada pada kutub otokratik karena baginya **penyelesaian tugaslah yang penting**. Artinya jika seorang pemimpin yang berorientasi pada hubungan, sedangkan situasi menuntut pendekatan pada tugas, dua kemungkinan terjadi. *Pertama* mengubah situasi agar sesuai dengan gaya dasar pemimpin yang bersangkutan. *Kedua* pimpinan yang diganti oleh seseorang yang gaya dasarnya sesuai dengan situasi tersebut. Demikian juga sebaliknya.

Memang tidak secara eksplisit dinyatakan oleh Fred Fielder bahwa orientasi produktivitas dengan sendirinya menjurus pada gaya otokratik. Dengan mengikuti jalan pemikiran yang dikemukakan oleh Siagian, model interaksi atasan – bawahan yang berorientasi pada kekuasaan otokratik untuk penyelesaian tugas **sejalan** dengan model tradisional – stereotipikal.

Mengapa atasan cenderung berkeras kepala ? Terence R. Mitchel (1978 : 41) mengemukakan mengenai hal tersebut berdasarkan metode etnologi bahwa : “ antara manusia dan animal mempunyai kesamaan pola mendominasi pihak lain”. Selanjutnya dikatakannya “ ... *that humans (1) are*

naturally aggressive, (2) have a drive to gain and defend territory, and (3) will naturally form closed social units which (4) will have a hierarchy or order of dominance “.

Kecenderungan di atas juga didukung oleh ciri atasan yang menentang perubahan perilaku dalam diri atasan dari lingkungan kerja dan dari pengaruh bawahan (Mitchel,1983 : 47). Pola penolakan atasan terhadap bawahan dan lingkungan kerja pada dasarnya telah dikemukakan oleh F. J. Roethlisberger dan William J. Dickson, *Management and the Worker*,1939 (Dalam Scott, 1965 : 69). Berdasarkan argumen-argumen di atas, orientasi kekuasaan atasan di dalam lingkungan kerja tak dapat dielakkan.

Kehadiran perilaku kekuasaan atasan dalam organisasi tentu menambah kekuasaan atasan (*aggrandizement*) dan mengurangi kekuasaan bawahan (*deprivation*).. Proses penambahan kekuasaan dan pengurangan kekuasaan antara dua pihak ini dalam literatur sosiologi dikenal dengan *the systems model* dan *the parties model* (Mastenbroek,1993 : 8). *The systems model* dan *The parties model* adalah dua paradigma dalam sosiologi organisasi. Menurut Lammers (1983), model ini adalah dua aliran dengan sudut pandang yang sangat berbeda. (Dalam Mastenbroek,1993 : 9). Intisari perbedaan *the systems model* dan *the parties model* tampak pada Tabel C.2 berikut ini :

Tabel C.2. Differences between systems model and parties model.

	The parties model	The parties model
1. What is the chief of analysis	The organization as an entity with certain functional requirements	Subgroups with self-interests
2. How durable is an organization ?	Stable, with inherent forces towards self preservation	Unstable ; at best a community of interests
3. What driving forces are emphasized ?	A sense of norms and coherence	Sanctions and rewards
4. What image of man is presupposed	A social being concerned with the organizations's interests	A cool, calculating being concerned with self-interests
5. What is the 'emotional tone' of the analysis	Idealistic	Cynical, realistic

Sumber : Mastenbroek, 1993 ; 9

Tabel C.2. di atas tampak untuk *parties model* cenderung dikehendaki oleh atasan terutama dalam lingkup subunit (kerja sama atasan-bawahan) karena peluang kekuasaan sangat besar dibandingkan dengan lingkup organisasi. Demikian juga dengan alat kekuasaan atasan sangat jelas yaitu kalau bukan *rewards* , maka sangsi yang diberikan.

Karakteristik-karakteristik *parties model* tentu menambah perbendaharaan karakteristik kekuasaan atasan dalam model tradisional-stereotipikal kesekretarisan. Namun pada pihak lain *systems model* menyarankan karakteristik penyeimbang kekuasaan. Mastenbroek menyatakan *systems model* dan *parties model* merupakan dual model dalam organisasi. Dalam *systems model* muncul faktor penyeimbang perilaku yaitu *the instrumental relations and socio-emotional relations aspects*. Aspek relasi *instrumental relations* sebangun dengan aspek parakarsa struktur, dan aspek relasi *socio-emotional* sebangun dengan aspek konsiderasi / hubungan. Sedangkan dalam

parties model menyarankan *the power relations and the negotiating relations aspects*. Aspek relasi *power* dalam praktek lebih tersembunyi (*concealed*), sedangkan aspek relasi negosiasi lebih terbuka (*overt*), demikian Rubin dan Brown, 1975 (Dalam Mastenbroek, 1993 : 15).

Implikasi Rubin dan Brown di atas dalam konteks kerja sama atasan dan sekretaris adalah komponen atasan akan mengendalikan sistem melalui relasi kekuasaan sebagai kecenderungan perilaku kekuasaan yang tertutup dan relasi negosiasi, relasi instrumen, dan relasi sosio-emosional merupakan faktor perilaku penyeimbang dalam sistem (kerjasama atasan-sekretaris).

Rubin dan Brown menyarankan pula bahwa pemilahan kecenderungan relasi kuasa pada satu pihak dan relasi negosiasi, relasi instrumental dan relasi sosio-emosional pada pihak lain akan mengakibatkan makin asimetri keseimbangan kekuasaan. Dengan demikian rancangan konseptualisasi dan operasionalisasi kecenderungan perilaku atasan cenderung mengikuti pola asimetri ini.

Pada bagian berikut disajikan pengertian kecenderungan perilaku atasan, relasi, atasan dan sekretaris dalam konteks relasi, definisi operasional tiap relasi. Definisi-definisi diadaptasi dari Mastenbroek (1993).

D. Definisi-Definisi.

D.1. Pengertian Kecenderungan Perilaku.

Kecenderungan perilaku menunjuk pada pola-pola perilaku yang diperlihatkan oleh atasan atau sekretaris dalam konteks kerjasama. Misalkan : Apakah atasan memperlihatkan pola dominasi atau sebaliknya ? Apakah sekretaris memperlihatkan pola menentang dominasi atau kepatuhan ? Dst.

D.2. Pengertian Relasi

Relasi menunjuk pada **sesuatu** yang menghubungkan atasan dan sekretaris. Misalnya, dengan **relasi tertentu** atasan dan sekretaris saling butuh informasi atau saling koordinasi ? Dst.

D.3. Pengertian Atasan dan Sekretaris Dalam Konteks Relasi

Atasan dan sekretaris menunjuk pada pihak-pihak yang :

D.3.a. Cenderung saling kerjasama (kooperasi) dan atau saling bersaing atau kompetitif dalam relasi kuasa.

D.3.b. Cenderung konsensus prosedur dan atau mementingkan diri sendiri dalam relasi instrumental.

D.3.c. Cenderung memaksimalkan keuntungan bersama dan atau keuntungan satu pihak dalam relasi negosiasi.

D.3.d. Cenderung meningkatkan kohesi dan atau antipati dalam relasi sosio emosional.

D.4. Definisi Operasional Relasi Kuasa

Relasi kuasa menunjuk pada kecenderungan atasan memperlihatkan

D.4. a. lebih-melebihkan kekuasaan dihadapan sekretaris (Kipnis,1972)

D.4.b. keengganan dievaluasi kekuasaannya (Davis & Newstrom, 1983 : 81 ; Hughes,1973 : 39).

D.4.c. selalu benar dalam setiap tindakan

D.4.d. mengabaikan potensi sekretaris (Yukl,1994: 190).

D.4.e. mengejek, dan mengancam (Mastenbroek,1993 : 61)

D.5. Definisi Operasional Relasi Negosiasi.

Relasi negosiasi menunjuk pada kecenderungan atasan mamperlihatkan perilaku:

D.5.a.keras kepala (Robbins, 2001 ; Mitchel, 1978)

D.5.b.mengabaikan masukan (Hickson, 1971 ; Hughes,1973 : 39)

D.5.c.berpura-pura gusar dan tidak sabar (Ndraha, 1997 : 30)

D.5.d.menciptakan perselisihan. (Winardi,1990 : 74 ; Ndraha, 1997 : 21).

D.5.e.memetik keuntungan melebihi proporsi (Kipnis,1972)

D. 6.Definisi Operasional Relasi Instrumental.

Relasi instrumental menunjuk pada kecenderungan atasan memperlihatkan perilaku :

D.6.a.membebankan tugas melebihi kemampuan pisik (Davis & Newstrom, 1983 : 55,198 & 231).

D.6.b.memaksakan metode kerja sekehendak atasan (Davis & Newstrom, 1983 : 55)

D.6.c.keberhasilan tugas adalah keberhasilan atasan (Robbins, 2001).

D.6.d.kegagalan tugas adalah bukan kegagalan atasan (Hughes, 1976 : 43).

D.6.e.melepas tanggung jawab (Robbins, 2001 ; Gibson,dkk, 2000 : 100 Kartono, 1999 : 57 ; dan Hughes, 1976 : 41)

D.7. Definisi Operasional Relasi Sosio-Emosional.

Relasi sosio-emosional menunjuk pada kecenderungan atasan menunjukkan perilaku

D.7.a.menciptakan iklim kerjasama yang menguntungkan atasan (David dan Newstrom,1983 : 15 ; Ndraha, 1997 : 29).

D.7.b.mengutamakan kapital finansial daripada kapital sumber daya manusia (Hesselbein,ed,1997 ;335)

D.7.c.mengabaikan unsur emosional dalam tugas (Hesselbein,ed, 1997 : 175).

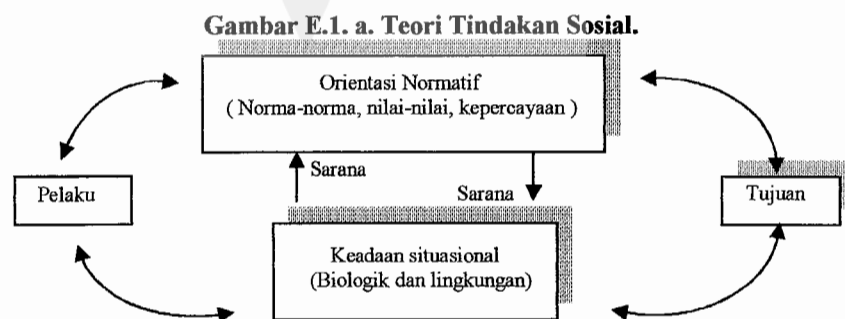
Bagian berikut ini disajikan pembentukan kerangka kerja penelitian perilaku atasan yang mempengaruhi kedudukan sekretaris.

E.Pembentukan Kerangka Kerja Penelitian.

Pembentukan kerangka kerja penelitian didasarkan pada Teori Tindakan Sosial Talcot Parsons (Dalam Haryatmoko, 1986 : 18) ; Teori Interaksi Individu dan Situasi (James D. Thompson 1967); Teori “Jalan-Tujuan “ dan Model “Interaksi Atasan-Bawahan “ (Fred Luthans, 1995 : 349-350 & Sondang Siagian 1991 : 144-149) ; *Social Learning Approach* (Fred Luthans, 1995 : 359 dan Stephen Robbins, 2001 : 42-43). Kemudian proses mekanisme akan menggunakan asumsi psikologi N.B. Miron (1968) & Paul Goldin (2001) dan asumsi kekuasaan Swingle (1976) & Kipnis (1972).

E.1. Teori Tindakan Sosial Talcot Parsons

Teori tindakan sosial dapat digambarkan berikut ini ;



Sumber : Haryatmoko,1986 : 18

Keterangan gambar :

Pelaku, dapat bertindak dan berbuat dengan sengaja, tidakannya tidak sekedar tubuh yang bereaksi tetapi dengan sadar dengan

Tujuan, yang menjadi arah tindakan pelaku tersebut. Pilihan-pilihan antara berbagai **cara atau sarana** yang digunakan oleh pelaku untuk mencapai tujuan.

Keadaan situasional, pembatas-pembatas tindakan dan memungkinkan baik yang berasal dari keadaan lingkungan atau biologis yang berkaitan dengan pemilihan cara maupun tujuan.

Sejumlah **norma, nilai dan kepercayaan** yang membantu pilihan-pilihan pelaku baik sarana maupun tujuan.

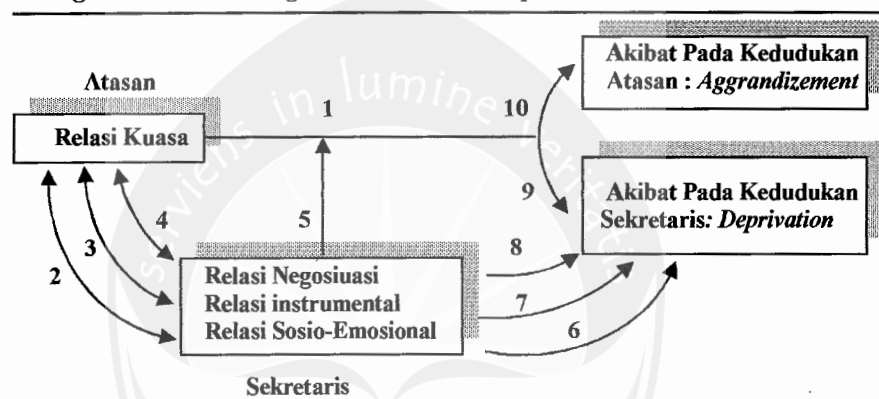
Pelaku menghadapi peluang dan tantangan yang sama untuk mencapai tujuan pelaku. Apakah pelaku akan menggunakan orientasi normatif atau situasional untuk mencapai tujuan ? Pelaku dapat mencapai tujuan dengan memanfaatkan situasi sebagai sarana, seraya mengabaikan nilai normatif, atau sebaliknya memanfaatkan nilai normatif sebagai tempat berlindung, namun dalam diri pelaku menggunakan sarana situasional.

Tindakan sosial di atas setidaknya telah memberikan wadah atau kerangka analisis baik para peneliti maupun praktisi. Dalam perkembangan ternyata tidak jarang pelaku memilih nilai-nilai normatif sebagai tempat berlindung, seraya menggunakan cara yang bertentangan dengan nilai normatif dalam mengejar tujuan pelaku. Pola demikian diungkapkan dalam berbagai literatur manajemen.

Sikap berlingung di bawah sarana normatif untuk mencapai tujuan disebut sikap antropomorpik (Hughes, 1976 : 14).

Model Tindakan Sosial Parsons jika diadaptasikan ke dalam lingkungan organisasi, khususnya lingkungan kerja atasan dan sekretaris kemudian dilengkapi dengan unsur-unsur (*blocks of building*) yang berasal dari : Teori “ Interaksi Atasan dan Bawahan”, Teori Jalur – Tujuan, akan membentuk kerangka kerja penelitian seperti terungkap pada Gambar D.2 halaman 32 berikut ini:

Gambar E. 1. b.
Pengaruh Kecenderungan Perilaku Atasan pada Kedudukan Sekretaris



Sumber : Diolah dari Model Tindakan Sosial Parsons, Teori Interaksi Atasan dan Bawahan, Teori Jalur Tujuan.

Penjelasan :

Atasan adalah pihak yang mengendalikan / menguasai relasi kuasa sehingga tercipta ketidakseimbangan (asimetri).

Sekretaris pihak yang mengharapkan kerjasama dan keseimbangan (simetri)

Relasi kuasa cenderung berada didekat atasan sebagai sarana untuk mengendalikan sekretaris, sebaliknya relasi negosiasi, relasi instrumental dan

relasi sosio-emosional cenderung berada di dekat sekretaris sebagai sarana untuk menyeimbangkan relasi kuasa

Kode angka 1 → 9 menunjukkan pengaruh relasi kuasa pada kedudukan sekretaris dengan kontrol (**angka 5**) relasi negosiasi, relasi instrumental dan relasi sosio-emosional (dihipotesiskan intensitas / dominasi relasi kuasa pada kedudukan sekretaris mengakibatkan *deprivation* (kerugian), sebaliknya,

Kode angka 1 → 10 dominasi relasi kuasa pada kedudukan sekretaris mengakibatkan *aggrandizement* (pembesaran, perluasan, kenaikan kekuasaan) (P.Goldin, 2001) pada kedudukan atasan. Atasan dalam proses ini menganggap sekretaris seperti "*retarded person*" (N.B.Miron, 1968).

Angka 2 menunjukkan korelasi antara relasi kuasa dan relasi sosio-emosional.

Angka 3 menunjukkan korelasi antara relasi kuasa dan relasi instrumental, dan

Angka 4 menunjukkan korelasi antara relasi kuasa dan relasi negosiasi.

Angka 6 menunjukkan korelasi antara relasi sosio-emosional dan kedudukan sekretaris,

Angka 7 menunjukkan korelasi antara relasi instrumental dan kedudukan sekretaris, dan

Angka 8 menunjukkan korelasi antara relasi negosiasi dan kedudukan sekretaris.

Berdasarkan penjelasan, dapatlah disusun kesimpulan (kesimpulan ini perlu diuji secara empirik) : atasan akan berhasil mencapai ekspektasinya dengan memanfaatkan / dominasi relasi kuasa **baik melalui kontrol maupun tanpa melalui kontrol** relasi negosiasi, relasi instrumental, dan relasi sosio-emosional.

Relasi negosiasi, relasi instrumental, dan relasi sosio-emosional dalam pandangan tradisional dihipotesiskan sejalan dengan pengaruh relasi kuasa pada kedudukan sekretaris, yaitu menyebabkan deprivasi, dengan alternatif relasi negosiasi, relasi instrumental dan relasi sosio-emosional ini akan meningkatkan kedudukan sekretaris atau setidaknya relasi-relasi ini akan menetralkan intensitas relasi kuasa pada kedudukan sekretaris (Rubin & Brown, 1975)

