



# SALING KETERGANTUNGAN KEPEMIMPINAN

DALAM ORGANISASI FORMAL DAN NON FORMAL

Dr. Yogi Yunanto, M.M.  
Ahmad Dony Mutiara Bahtiar, S.T., M.T.



**SALING  
KETERGANTUNGAN  
KEPEMIMPINAN**  
dalam Organisasi Formal  
dan Non Formal

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**SALING  
KETERGANTUNGAN  
KEPEMIMPINAN**  
dalam Organisasi Formal  
dan Non Formal

Dr. Yogi Yunanto, M.M.  
Ahmad Dony Mutiara Bahtiar, S.T., M.T.

**SALING KETERGANTUNGAN KEPEMIMPINAN  
DALAM ORGANISASI FORMAL DAN NON FORMAL**

**Yogi Yunanto & Ahmad Dony Mutiara Bahtiar**

Desain Cover :  
**Ali Hasan Zein**

Sumber :  
metamorworks & nepool (www.shutterstock.com)

Tata Letak :  
**G.D. Ayu**

Proofreader :  
**Tiara Azhari**

Ukuran :  
**viii, 171 hlm, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN :  
**978-623-02-7524-1**

Cetakan Pertama :  
**November 2023**

Hak Cipta 2023, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2023 by Deepublish Publisher**  
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT DEEPUBLISH**  
**(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)**  
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman  
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581  
Telp/Faks: (0274) 4533427  
Website: [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id)  
[www.penerbitdeepublish.com](http://www.penerbitdeepublish.com)  
E-mail: [cs@deepublish.co.id](mailto:cs@deepublish.co.id)

---

## KATA PENGANTAR PENERBIT

---

Segala puji kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan segala anugerah dan karunia-Nya. Dalam rangka mencerdaskan dan memuliakan umat manusia dengan penyediaan serta pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan industri *processing* berbasis sumber daya alam (SDA) Indonesia, Penerbit Deepublish dengan bangga menerbitkan buku dengan judul *Saling Ketergantungan Kepemimpinan dalam Organisasi Formal dan Non Formal*.

Terima kasih dan penghargaan terbesar kami sampaikan kepada penulis, yang telah memberikan kepercayaan, perhatian, dan kontribusi penuh demi kesempurnaan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca, mampu berkontribusi dalam mencerdaskan dan memuliakan umat manusia, serta mengoptimalkan pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi di tanah air.

Hormat Kami,

**Penerbit Deepublish**

---

# DAFTAR ISI

---

KATA PENGANTAR PENERBIT .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
<b>BAB 1 DINAMIKA INTERDEPENDENSI ANTAR ORGANISASI NON PROFIT .....</b>	<b>1</b>
1. Prolog.....	1
<b>BAB 2 TEORI GESTALT .....</b>	<b>15</b>
2. Definisi Teori Gestalt.....	15
2.1 Dinamika Interdependensi .....	18
2.2 Kelebihan dan Kekurangan Teori Gestalt, Interdependensi, Lewin.....	22
<b>BAB 3 TEORI INTERDEPENDENSI .....</b>	<b>28</b>
3. Tinjauan Sejarah Singkat Teori Interdependensi .....	28
3.1 Thibaut dan Kelley (1959) .....	28
3.2 Kelley and Thibaut (1978) .....	30
3.3 Kelley <i>et al.</i> (2003) .....	31
3.4 Faktor-faktor <i>Interdependence</i> .....	32
3.5 Dimensi-dimensi <i>Interdependence</i> .....	33
3.6 Interdependensi Interaksi.....	35
3.7 Kepercayaan Interdependensi.....	38
3.8 Berkolaborasi Interdependensi .....	41
3.9 Dinamika Kolaborasi Interdependensi .....	43
3.10 Tindakan Kolaborasi.....	52

3.11 Dampak dan Hasil Tindakan pada Dinamika Kolaborasi .....	53
3.12 Interdependensi Tugas .....	55
3.13 Interdependensi Hadiah.....	59
<b>BAB 4 MANFAAT MENGANALISIS KASUS TEORI INTERDEPENDENSI .....</b>	<b>64</b>
4.1 Teori Interdependensi sebagai Proksi untuk Realitas Sosial.....	64
4.2 Kepercayaan pada Hubungan yang Dekat .....	66
4.3 Masalah Mitra yang Kurang Sempurna.....	69
4.4 Model Regulasi Interdependensi.....	72
4.5 Kognisi Sosial dan Kesalingtergantungan.....	74
4.6 Kesimpulan.....	75
<b>BAB 5 INTERDEPENDENSI, INTERAKSI, DAN HUBUNGAN.....</b>	<b>76</b>
5. Pengantar .....	76
5.1 Struktur dan Proses Interdependensi .....	79
5.2 Proses Saling Ketergantungan.....	87
5.3 Interdependensi dan Interaksi.....	92
<b>BAB 6 KEPEMIMPINAN UNTUK BERKOLABORASI .....</b>	<b>107</b>
6. Prolog.....	107
6.1 Tinjauan Empiris terhadap Hubungan antara Kepemimpinan dan Kolaborasi.....	114
6.2 Temuan Tinjauan .....	116
6.3 Kepemimpinan untuk Saling Berkolaborasi .....	123
6.4 Kesimpulan.....	126
<b>BAB 7 DINAMIKA INTERDEPENDENSI DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>130</b>
7. Prolog.....	130
REFERENCE .....	158





# **BAB 1**

## **DINAMIKA INTERDEPENDENSI ANTAR ORGANISASI NON PROFIT**

### **1. Prolog**

Interdependensi atau saling ketergantungan merupakan bagian kerangka yang penting untuk memahami hubungan antara individu dan kelompok karena menyangkut bagaimana mitra relasi saling mempengaruhi hasil masing-masing (Thibaut, 1978). Interdependensi menjelaskan tentang hubungan yang komprehensif yang bersifat interaksi dengan individu atau organisasi dengan menjelaskan beberapa cara situasi sosial yang membentuk proses intrapersonal dan interpersonal yang didukung oleh lingkungan sekitar (Thibaut, 1978). Interdependensi di dalam organisasi meliputi interaksi antara individu di dalam organisasi kerja, organisasi kerja dalam organisasi lembaga yang semuanya saling bergantung satu dengan lainnya. Bahkan orang yang bekerja secara mandiri di pekerjaan mereka juga memerlukan informasi dari mitra kerja dan membantu menyelesaikan pekerjaan mereka di dalam organisasi. Setiap organisasi pada waktunya akan bergantung pada sejumlah orang dan organisasi lainnya (Salancik, 1977). Para ahli teori interdependensi mengemukakan bahwa interaksi dan saling ketergantungan selanjutnya di antara individu dan organisasi adalah awal mula pembentukan sebuah organisasi (Allport, 1962).

Sumber daya merupakan komponen penting yang harus dikelola dengan baik dalam hubungan antar *owner*. Penggunaan sumber daya

menentukan bagaimana pasangan berhubungan satu sama lain sebagai manifestasi dari interdependensi (Lauer & Yodanis, 2011). Interdependensi yang dinamis di antara *owner* berjalan dalam diri mereka sendiri (interpersonal), pasangan *owner* dalam hubungannya dengan yang lain (intrapersonal), antara pasangan dan makhluk yang lebih tinggi (transendental), dan di antara *owner* dan grup lain (antarkelompok) (Gaertner, 1974). Pasangan *owner* memanifestasikan "berbagi bersama" ketika masing-masing *owner* tidak mengakui batas antara "apa milikku" dan "apa milikmu". Sumber daya dari masing-masing *owner* dikumpulkan dan dapat digunakan dengan persetujuan yang lain (Boon, 2012). Kepercayaan di antara pasangan *owner* memainkan peran penting untuk membantu mereka bertindak melawan keyakinan umum, klise dan naif (Yousef et al., 2000). Ketidakpercayaan muncul ketika salah satu pasangan *owner* menyimpang terlalu jauh dari persetujuan formal mereka (Baldwin, Kiviniemi, & Snyder, 2009; Leung et al., 2013).

Peran interaksi pada suatu kolaborasi adalah untuk mengembangkan sebuah dinamika yang ada (Allen et al., 2003). Hasil interaksi sosial sangat penting untuk membangun ruang sosial di mana sebuah struktur dapat ditemukan yang mencakup hubungan sosial, kohesi kelompok, kepercayaan dan kepemilikan, yang semuanya berkontribusi pada komunikasi terbuka, pemikiran kritis, interaksi suportif, dan negosiasi sosial (Carchiolo et al., 2002). Kepercayaan antar individu beroperasi sebagai mekanisme tata kelola organisasi yang meringankan oportunistik dalam konteks pertukaran yang ditandai dengan ketidakpastian dan ketergantungan (Jeffrey Pfeffer, 1977). Kerangka kerja komprehensif He, Li, & Harris, (2012) menyatakan bahwa kesetiaan, dalam konteks relasional, melewati empat fase yang berbeda: loyalitas kognitif, loyalitas afektif, konatif kesetiaan, dan kesetiaan tindakan.

Kolaborasi adalah konsep yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kerja sama yang dilakukan selama usaha penggabungan pemikiran oleh pihak-pihak tertentu. Pihak tersebut mencoba mencari solusi dari perbedaan cara pandang terhadap suatu permasalahan.

Kolaborasi merupakan solusi atas keterbatasan yang dialami oleh individu atau organisasi (Amabile et al., 2001). Menurut Thompson, (1967) berpendapat bahwa saling ketergantungan dapat didasarkan pada alur kerja atau saling ketergantungan tugas. Saling ketergantungan tugas adalah sejauh mana anggota tim membutuhkan informasi, bahan, dan dukungan dari anggota tim lainnya untuk dapat melaksanakan pekerjaannya Gerben S. Van der Vegt, (2003), desain tim kerja di mana pekerjaan organisasi dibagi di antara tim kerja dan lebih lanjut dibagi di antara individu yang menempati pekerjaan atau peran yang berbeda dalam tim mereka membawa pola tugas yang berbeda saling ketergantungan di antara anggota yang terlibat. Hadiah adalah penentu penting perilaku dalam organisasi dan studi yang membandingkan penghargaan kelompok dan individu yang menunjukkan bahwa ketika hadiah diberikan kepada kelompok daripada individu orang lebih cenderung untuk berbagi informasi dan bantuan (D. Tjosvold, 1986). Saling ketergantungan hadiah berarti sejauh mana hadiah yang diberikan kepada individu ditentukan oleh kinerja rekan satu tim individu. Sistem imbalan yang paling saling tergantung disajikan ketika ukuran-ukuran imbalan didasarkan pada kinerja bersama daripada kinerja individu (Lin Qiu, Shun Cai, Xi Lin, 2015).

Fenomena yang terjadi di kampung Inggris Pare yaitu di mana antara *owner* lama dan *owner* baru saling berkolaborasi, tetapi mereka tidak komitmen dan tidak berkompetisi. Tidak berkomitmen dalam hal ini adalah *owner* yang lama memiliki usaha lebih dari satu jenis (tumpang tindih) tanpa sepengetahuan *owner* baru, contohnya selain memiliki lembaga bimbingan bahasa Inggris, *owner* lama juga memiliki usaha lain secara diam-diam seperti kos-kosan, kantin, dan sebagainya, padahal aturan yang ada di kampung Inggris tidak memperbolehkan memiliki lebih dari satu usaha. Hal ini berarti *owner* lama (senior) menginginkan *profit* yang lebih besar dari pada *owner* yang baru. Selain tidak komitmen, fenomena lain yang ada di kampung Inggris adalah tidak adanya kompetisi dalam arti kompetisi positif sebagai pembagian tugas masing-masing *owner* dalam hal mencari

siswa baru atau *income*. Proses penerimaan siswa baru dilakukan dengan cara tes tulis dan *interview*. Siswa baru yang memenuhi kriteria standar akan masuk di lembaga bimbingan milik *owner* lama (*senior*), siswa baru sisanya yang tidak sesuai standar kriteria akan disebar ke lembaga bimbingan milik *owner* baru sehingga tidak ada kompetisi dalam hal mencari siswa baru.

Saling berkolaborasi di dalam interdependensi menyepakati bahwa interaksi yang dipakai menggunakan lima bahasa yaitu bahasa Inggris, Arab, Mandarin, Jerman, dan Jepang, sedangkan pada *research* sebelumnya hanya memakai interaksi saja (Bevan, 2017; Mandrinos & Nik Mahdi, 2016; Sattich & Freeman, 2019; Zhang, 2019). Saling berkolaborasi di dalam interdependensi bertujuan untuk menghasilkan *sharing profit time series*. *Research* sebelumnya menjelaskan tentang *reward* (Z. Zhang et al., 2019), *profit*, *sharing Economy*, *sharing knowledge*, dan *sharing information* (Connell & Molloy, 2019; Ke & Wei, 2007; Parente, Geleilate, & Rong, 2018; Zhao, Luo, & Zheng, 2019). Ketika liburan sekolah disitu terjadi puncak interdependensi yang sangat tinggi di kampung Inggris Pare, karena kebanyakan siswa mengisi waktu luang liburannya dengan mengasah ilmu bahasa di kampung Inggris Pare. Setiap tahunnya pasti terjadi fenomena seperti itu dan berulang-ulang.

Sejauh mana interdependensi pada organisasi dapat dirasakan dari kebutuhan akan hubungan mereka, menghargai kontribusi masing-masing, keterampilan, sumber daya, atau nilai tambah pada hubungan, dan melihat bahwa hubungan tersebut tidak dapat dengan mudah tergantikan. Konseptualisasi ini berakar pada konsep interdependensi tugas dan terkait dengan sejauh mana organisasi saling bergantung pada satu sama lain untuk mewujudkan peluang bersama (Thompson, 1967). Hal ini konsisten dengan penelitian Anderson & Narus (1990), bahwa gagasan pada saling ketergantungan adalah konstruksi relasional yang mencerminkan interaksi pada persepsi saling ketergantungan antar individu. Hal ini mengintegrasikan konsep Kumar, Scheer, & Steenkamp (1995) tentang saling ketergantungan total dan ketergantungan yang simetri

untuk mencerminkan saling ketergantungan antar kolaborasi. Teori norma sosial berpendapat bahwa interdependensi yang lebih besar lebih mengarah kepada konflik yang lebih rendah, kerja sama yang lebih besar, dan kepercayaan yang lebih besar (Kumar et al., 1995). Ketika kedua mitra merasakan ketergantungan, keduanya tidak akan membahayakan hubungan mereka dengan bertindak oportunistik (Buchanan, 1992) dan karenanya lebih besar kemungkinan untuk saling percaya (Kroll, 1993)

Sejak Deutsch, (1949) memperkenalkan teori dasar kerja sama dan kompetisi, teori saling ketergantungan sosial telah berkembang dan memberikan struktur konseptual untuk memahami kerja sama dalam kelompok. Teori ini terutama telah diterapkan dalam konteks pendidikan dan bisnis (kekuasaan, konflik, pencapaian tujuan). Berbagai jenis saling ketergantungan sosial yang ada di antara anggota kelompok termasuk sumber daya, keahlian dan tujuan. Ketika saling ketergantungan ada, anggota kelompok dapat mengambil tindakan dengan cara yang berhubungan dengan tindakan orang lain (David W. Johnson, 2013). Saling ketergantungan sosial dapat dilihat dari ketergantungan sosial (yaitu, hasil dari satu orang yang terpengaruh oleh tindakan orang kedua namun tidak sebaliknya) dan kemandirian sosial (yaitu, hasil individu tidak terpengaruh oleh tindakan masing-masing). Ada dua jenis saling ketergantungan sosial: kooperatif dan kompetitif. Anggapan dasar teori saling ketergantungan sosial adalah bahwa jenis saling ketergantungan terstruktur dalam situasi menentukan bagaimana individu berinteraksi satu sama lain, yang pada gilirannya menentukan hasil. Ketika mendekati positif, saling ketergantungan cenderung menghasilkan interaksi promotif; sementara dalam pendekatan saling ketergantungan negatif cenderung menghasilkan interaksi oposisi; dan tidak ada saling ketergantungan menghasilkan tidak adanya interaksi (Deutsch, 1949).

Hubungan yang dinamis antar organisasi mempunyai ciri khas tersendiri yaitu saling ketergantungan antara satu dengan yang lain yang di dukung oleh lingkungan yang selalu berubah. Sifat perubahan dari independen ke interdependensi telah melahirkan sebuah

pemikiran yang mengarah kepada pengelolaan model bisnis kemitraan dan tidak lagi berperilaku persaingan (kompetisi). Konsep era kompetisi dan konflik telah usang saatnya beralih pada perilaku menciptakan kolaborasi tanpa konflik sebagai hasil dari *sharing profits* (Sullivan et al., 2012). Hon dan Chan mengemukakan bahwa konsep ini menekankan pada perubahan cara berpikir (*mindset*) yang mengkolaborasikan kompetisi dengan kolaborasi dalam suatu lembaga atau departemen di antara organisasi (Hon & Chan, 2012). Sullivan juga mengungkapkan pemikiran pada era yang akan datang mungkin akan terjadi peningkatan strategi kerja sama dibandingkan dengan strategi persaingan sebagai upaya untuk mendorong terjadinya hubungan ekonomi dan bisnis. Konsep kolaborasi dianggap sebagai hubungan yang sangat baik untuk menciptakan interaksi yang menghasilkan *sharing profits* antar mitra dalam bentuk *skills*, permodalan, dan akses (Sullivan et al., 2012). Dari berbagai sudut pandang dan pemikiran di atas terlihat jelas bahwa kolaborasi lebih populer untuk menjalankan bisnis di masa depan.

Seorang pemimpin cenderung memiliki akses ke lebih banyak mitra atau sumber daya dan informan penting dari pada pengikut (Erdogan & Liden, 2002). Interdependensi mempunyai tugas sebagai pencerminan ketergantungan antara karyawan dengan pimpinan atau pemiliknya (*owners*). Ini juga terjadi karena tugas interdependensi membutuhkan bantuan pemimpin atau pemilik antara lain: interaksi yang ekstensif, dan pembagian informasi guna menghasilkan luaran yang berintegrasi (H. H. Kelley, 1991). Saling ketergantungan bagi organisasi sangatlah berharga, namun jika pelaksanaannya tidak tepat akan berakibat buruk. Para peneliti dan manajer berasumsi secara umum jika proses saling ketergantungan dilaksanakan secara tidak sesuai atau tidak tepat akan mengakibatkan sebagian besar moral dan kualitas kehidupan kerja akan rusak. Hal itu akan mempengaruhi pelaksanaan saling ketergantungan. Ketidaksesuaian interaksi dan saling ketergantungan akan membuang waktu dan perlu untuk merenungkan kembali hubungan antar individu (T. J. Tjosvold, 1985). Aliran informasi dan koordinasi selalu diperlukan di dalam organisasi

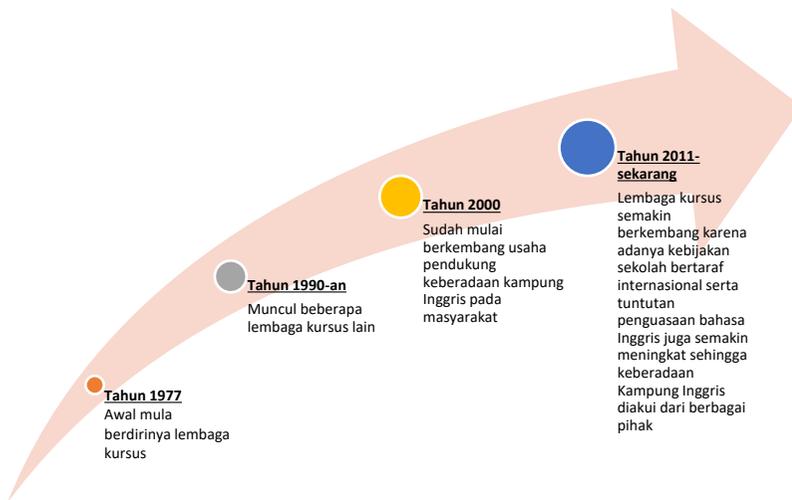
agar lebih efektif. Saling ketergantungan yang tidak sesuai dan tidak tepat akan menjadikan situasi yang kurang baik yang akan mengganggu proses produktivitas dan berdampak pada hasil.

Penelitian ini akan membahas tentang saling ketergantungan antara *owners* yang di dalamnya akan membahas perilaku *owners* dalam berkolaborasi sehingga menghasilkan *sharing profit* di Kampung Inggris Pare. Model ini menggabungkan dari peran interaksi atau interpersonal dalam kolaborasi yang lebih dinamis. Penelitian ini berpendapat bahwa struktur organisasi dalam psikologi sosial saling ketergantungan digunakan untuk menghubungkan antara interaksi dan kolaborasi di dalam organisasi yang lebih dinamis. Teori kerja sama Deutsch (1949), diperlukan untuk mengembangkan model yang lebih dinamis dengan berbagai jenis saling ketergantungan yang menyarankan bagaimana interaksi di dalam organisasi dengan tujuan organisasi yang selalu dinamis sehingga interaksi dan kolaborasi dengan dinamika saling ketergantungan di dalam perkembangan organisasi pada Kampung Inggris. Pare merupakan daerah kecil yang memiliki ciri khas tersendiri yang tidak banyak dimiliki oleh setiap daerah di Indonesia yaitu Kampung Inggris. Kampung Inggris merupakan julukan bagi organisasi kursus bahasa asing yang dikhususkan untuk bahasa Inggris. Kampung Inggris mulai dibentuk tahun 1977 oleh Muhammad Kalend osen yang sering dipanggil Mr. Kalend. Beliau merupakan pendatang dari Kutai Kartanegara Kalimantan Timur, pada saat itu beliau sedang belajar di Pondok Pesantren Darul Falah yang bertempat di jalan Anyelir Dusun Singgahan Desa Pelem milik Ustad Yazid.

*Basic English Course* (BEC) adalah lembaga kursus bahasa asing pertama yang menjadi awal mula berkembangnya lembaga kursus Kampung Inggris di Desa Pelem Pare. Lembaga kursus ini pernah diteliti oleh Geertz (1976) dengan judul "Kesenian Populer dan Tradisi Jawa". Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *The Basic English Course* adalah Lembaga Pendidikan Muslim yang memadukan bahasa Inggris dengan didasarkan pada program khusus yang disiapkan di Amerika Serikat. Julukan Kampung Inggris mulai dikenal tahun 2001

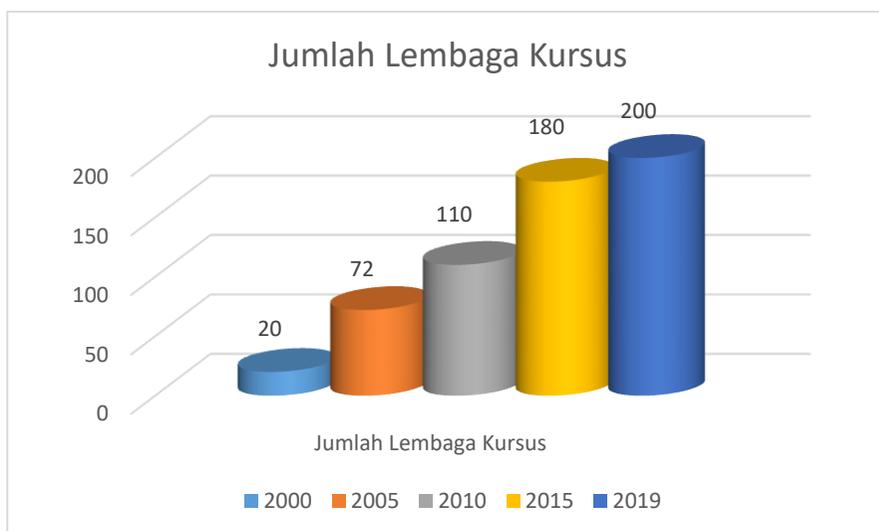
karena ada seorang wartawan yang sedang meliput keadaan di desa saat itu (Kalend, 2018). Adanya Kampung Inggris memberikan pengaruh yang baik bagi masyarakat sekitar, mereka meningkatkan kemampuan menguasai bahasa Inggris dengan menggunakan metode belajar yang menarik dan berbeda. Keberadaan Kampung Inggris dari sisi sosial menunjukkan kemodernan karena banyak sekali masyarakat dari luar kota dan luar pulau hingga luar negeri yang tertarik dengan metode belajar di Kampung Inggris. Dari segi perekonomian, banyak sekali lapangan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan juga dapat menjadikan Kampung Inggris sebagai Desa Pariwisata yang terletak di Kabupaten Kediri.

Fenomena ini unik, keunikannya dapat dilihat dari perkembangan Kampung Inggris yang menjadi pusat perhatian masyarakat luas baik karena tujuan belajar bahasa Inggris maupun menetap untuk mencari peluang usaha. Banyaknya kesempatan dan peluang itu karena proses sosial yang terjadi antara masyarakat lokal dan pendatang. Proses sosial yang terjadi antar masyarakat di Kampung Inggris merupakan faktor penting pada proses perkembangan Kampung Inggris Pare. Proses pembelajaran dilakukan dalam kurun waktu mingguan hingga bulanan, jadi hampir setiap hari wilayah Kampung Inggris diramaikan dengan segala aktivitas peserta didik. Bermula dari belajar bahasa Inggris yang menarik inilah beberapa pendatang memutuskan untuk menetap dengan waktu yang lebih lama. Lembaga-lembaga kursus tersebut dapat menampung lebih dari 12.000 peserta setiap tahunnya. Kebanyakan mereka berasal dari luar pulau. Lebih dari 150 Lembaga Kursus Bahasa Inggris yang terdapat pada tahun 2015. Terdapat 150 lembaga yang sudah terdaftar di Dinas Pendidikan yang dibuktikan dengan dimilikinya Nomor Induk Lembaga Kursus (NILEK) dan 50 lembaga yang belum terdaftar. Lembaga kursus bahasa asing seperti bahasa Inggris, bahasa Jepang, bahasa Jerman, bahasa Mandarin, dan Arab mulai muncul dalam akhir-akhir tahun ini (Pare, 2015). Perkembangan Kampung Inggris dari tahun ke tahun dapat dilihat pada gambar 1.1



Gambar 1.1 Perkembangan Kampung Inggris dari Tahun ke Tahun

Dari tahun 2000 jumlah lembaga kursus berjumlah 20 hingga sampai tahun 2019 data jumlah lembaga kursus di Kampung Inggris Pare terus meningkat hingga mencapai 200 lembaga kursus bahasa. Lembaga kursus ini menjadi jantung pertumbuhan perekonomian masyarakat, menurut ketua Forum Komunitas Bahasa (FKB) mengatakan setiap satu bulan jumlah pelajar yang berdatangan bisa mencapai 3500 pelajar, terciptanya peluang usaha baru berpotensi ekonomi yang menjanjikan membuat para pelajar berdatangan hingga menetap dan membuka lembaga kursus baru di Kampung Inggris Pare 80% *owner* lembaga kursus berasal dari pelajar yang menimba ilmu di lembaga kursus BEC sampai menguasai ilmu dan membuka lembaga kursus baru dan menetap di Kampung bahasa Inggris Pare (BPS, 2016). Perkembangan jumlah lembaga kursus di Kampung Inggris Pare dapat dilihat pada gambar 1.2.



Gambar 1.2 Jumlah Lembaga Kursus  
(Sumber BPS 2018)

Dalam perkembangannya, lembaga-lembaga kursus menumbuhkan kesejahteraan masyarakat dan peluang pekerjaan yang ada misalnya: usaha *camp/kost*, usaha persewaan sepeda ontel, usaha warung makan, *café*, restoran, jasa *laundry*, jasa penyewaan sepeda ontel, jasa travel, jasa usaha yang lainnya berupa: warnet, usaha oleh-oleh khas Kampung Inggris, toko buku, sehingga mengurangi pengangguran, meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Semakin banyaknya pendatang dan lembaga kursus, semakin besar pula interdependensi organisasi (yang di dalamnya terdapat *owner*). Namun banyak juga masalah yang ada yaitu: masalah di dalam lembaga kursus masih ada yang belum mempunyai NILEK dan masalah pada *camp/kost* yaitu: menaikkan harga kost dengan seenaknya sendiri dan mengakali pajak pembayaran kost, masalah pada warung makan/*café* adalah: menaikkan harga makanan dan tutup lebih dari jam 12 malam, masalah pada penyewaan sepeda ontel atau travel adalah: menaikkan harga penyewaan dan sering tertukarnya sepeda dengan sepeda yang lain dan sering hilang/pencurian. Pemerintah daerah berperan dalam koordinasi dan kerja sama dengan

masyarakat sekitar serta kepolisian untuk mengantisipasi penanganan masalah keamanan untuk mewujudkan interdependensi kerja sama antar seluruh masyarakat sekitar, pemerintah daerah, swasta dalam memaksimalkan potensi interdependensi yang ada.

Forum Kampung Inggris merupakan gabungan dari semua pemilik Lembaga kursus di Kecamatan Pare. Forum Kampung Inggris (FKB) didirikan pada 30 Oktober 2011 oleh para pemilik lembaga yang peduli pada Kampung Inggris di Pare. Dalam FKB terdapat pengurus inti dalam struktur Organisasi. Tujuan dari FKB yaitu sebagai ajang silaturahmi antar pemilik lembaga serta tempat untuk bermusyawarah mengenai masalah-masalah yang ada. Seperti organisasi lain FKB mempunyai program kerja yang sudah berjalan dan yang akan berjalan kegiatan budaya, *Up grading* tutor, merupakan contoh proker FKB tersebut. Kegiatan budaya diadakan karena banyaknya peserta didik yang berasal dari luar pulau yang membuat banyaknya pertemuan budaya di Kampung Inggris sehingga upaya melestarikan budaya perlu di adakan. *Up grading* tutor diadakan untuk meningkatkan kemampuan mengajar di lembaga masing-masing. Kedutaan luar negeri seperti kedubes Australia dan Amerika Serikat datang ke kampung Inggris untuk memberikan dan meningkatkan wawasan tutor yang dibimbing oleh *Native Speaker* dari Negara tersebut merupakan salah satu hasil program FKB (Kalend, 2018)

Jenis usaha dan jumlah pengusaha menurut perkembangan potensi Desa Tulungrejo Pare Kabupaten Kediri pada tahun 2018-2019 dan jumlah skala unit usahanya tertera pada tabel 1.1.

Tabel 1.1. Jenis Usaha Pendukung Lembaga Kursus di Kampung Inggris Pare

Jenis Usaha	Pemilik	Unit
Memiliki bus	2 orang	4 unit
Memiliki mini bus	12 orang	34 unit
Memiliki angkutan desa atau perkotaan	5 orang	40 unit
Memiliki angkutan antar kota atau provinsi	5 orang	36 unit
Usaha jasa ekspedisi atau pengiriman barang	3 orang	12 unit
Usaha toko atau kios	35 orang	35 unit
Swalayan	5 orang	5 unit
Asrama	20 orang	20 unit
Home stay	12 orang	12 unit
Pedagang keliling	111 orang	
Usaha warung makan dan restoran	151 orang	151 unit
Warnet	151 orang	151 unit
Usaha makanan khas	86 orang	86 unit
Usaha hotel dan penginapan	102 orang	102 unit
Usaha ojek	188 orang	188 unit
Usaha becak	68 orang	68 unit
Jumlah total	956 orang	944 unit

Sumber: <http://www.prodeskel.binapemdes.kemendagri.go.id>

Keberadaan lembaga kursus di Kampung Inggris mempengaruhi perubahan mata pencaharian atau perubahan pekerjaan masyarakat sekitar, yang dulunya masyarakat sekitar mata pencahariannya sebagai petani sekarang berubah. Perubahan mata pencaharian masyarakat dikarenakan keberadaan lembaga Kampung Inggris yang perkembangannya semakin meningkat.



Gambar 1.3 Peningkatan Pendapatan Masyarakat Sekitar (Sumber BPS 2018)

Berdasarkan grafik di atas menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan masyarakat sekitar mulai terlihat. Berdasarkan grafik di atas masyarakat sekitar mengalami perubahan selama sepuluh tahun terakhir dan banyaknya lapangan pekerjaan dan mengurangi pengangguran, kesejahteraan masyarakat, dan pemberdayaan masyarakat sekitar di Kampung Inggris, perkembangan lembaga kursus menunjukkan masyarakat mampu menangkap perkembangan lembaga kursus yang menghasilkan peluang usaha dan kelompok organisasi FKB (Forum Komunitas Bahasa) dapat dimanfaatkan untuk pemberdayaan masyarakat yang ada di sekitar lembaga kursus Kampung Inggris untuk menangkap peluang ekonomi meskipun sebagai sampingan mata pencaharian terutama pemuda yang ada di sekitar lembaga kursus Kampung Inggris diberdayakan melalui karang taruna sehingga bisa mengelola usaha sendiri misalnya: kios, warung/café, dan pengajar lembaga kursus Kampung Inggris (Pare, 2015).

Perkembangan perubahan mata pencaharian masyarakat berdampak positif dengan beriringnya waktu terhadap pendapatan perekonomian masyarakat. Peningkatan pendapatan masyarakat rata-rata per keluarga menjadi naik setiap tahunnya dan perubahan pendapatan pada tahun 2005-2006 ada penurunan dikarenakan nilai inflasi terhadap perubahan pendapatan menunjukkan bahwa pendapatan tersebut berhubungan erat dengan perkembangan lembaga kursus (BPS, 2018). Berdasarkan uraian di atas penting dilakukan penelitian mengenai interdependensi antar *owners*. Saling ketergantungan antar *owners* di Kampung Inggris Pare masih belum dibahas pada referensi maupun pada penelitian terdahulu. Mengenai saling ketergantungan khususnya pada lembaga kursus bahasa di Kampung Inggris menjadi pendorong penyusunan penelitian ini dengan pertanyaan: bagaimana proses terjadinya interdependensi antar *owners* di Kampung Inggris Pare. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam tentang proses terjadinya interdependensi antar *owners* di Kampung Inggris Pare. Kontribusi ilmiah ini diharapkan memberikan manfaat untuk mengembangkan interdependensi antar *owners* di Kampung Inggris Pare yang dapat digunakan sebagai dasar pijak pada penelitian-penelitian selanjutnya, pengembangan teori dalam ilmu manajemen sumber daya manusia. Kontribusi praktis ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pelaku *owners* di Kampung Inggris Pare untuk saling ketergantungan menghasilkan *sharing profits* sehingga dapat meningkatkan *life style*.



## **BAB 2**

# **TEORI GESTALT**

### **2. Definisi Teori Gestalt**

Psikologi Gestalt merupakan salah satu aliran psikologi yang mempelajari suatu gejala sebagai suatu keseluruhan atau totalitas data-data dalam psikologi Gestalt disebut sebagai fenomena (gejala). Fenomena adalah data yang paling dasar dalam psikologi Gestalt. Dalam hal ini psikologi Gestalt sependapat dengan filsafat fenomena yang mengatakan bahwa suatu pengalaman harus dilihat secara netral. Dalam suatu fenomena terdapat dua unsur yaitu objek dan arti. Objek merupakan sesuatu yang dapat dideskripsikan, setelah tertangkap oleh indera, objek tersebut menjadi suatu informasi dan sekaligus kita telah memberikan arti pada objek itu.

Wertheimer, (1944) dianggap sebagai pendiri teori Gestalt setelah dia melakukan eksperimen dengan menggunakan alat yang bernama stroboskop, yaitu alat yang berbentuk kotak dan diberi suatu alat untuk dapat melihat ke dalam kotak itu. Di dalam kotak terdapat dua buah garis yang satu melintang dan yang satu tegak. Kedua gambar tersebut diperlihatkan secara bergantian dimulai dari garis yang melintang kemudian garis yang tegak dan diperlihatkan secara terus menerus. Kesan yang muncul adalah garis tersebut bergerak dari tegak ke melintang. Gerakan ini merupakan gerakan yang semu karena sesungguhnya garis tersebut tidak bergerak melainkan dimunculkan secara bergantian.

M Wertheimer, (1923) mengemukakan hukum-hukum Gestalt dalam pengamatan antara lain:

1. Hukum Pragnanz, yang mengatakan bahwa organisasi psikologi selalu cenderung ke arah yang bermakna atau penuh arti.
2. Hukum Kesamaan, yang mengatakan bahwa hal-hal yang sama cenderung membentuk Gestalt (keseluruhan).
3. Hukum Kecenderungan, mengatakan bahwa hal-hal yang berdekatan cenderung berbentuk Gestalt.
4. Hukum Ketertutupan, mengatakan bahwa hal yang tertutup cenderung membentuk Gestalt.
5. Hukum Kontinuitas, yang mengatakan bahwa hal yang berkesinambungan cenderung membentuk Gestalt.

Karakter hukum Gestalt yaitu:

- a) Hukum Kedekatan (*Law of Proximity*): hal-hal yang saling berdekatan dalam waktu atau tempat cenderung dianggap sebagai sesuatu totalitas.
- b) Hukum Ketertutupan (*Law of Closure*): hal-hal yang cenderung menutup akan membentuk kesan totalitas tersendiri.
- c) Hukum Kesamaan (*Law of equivalence*): hal-hal yang mirip satu sama lain cenderung kita persepsikan sebagai suatu kelompok atau suatu totalitas.

Prinsip dasar Gestalt yaitu interaksi antara individu dan lingkungan disebut sebagai *perceptual field*. Setiap *perceptual field* memiliki organisasi, yang cenderung dipersepsikan oleh manusia sebagai *figure and ground*. Oleh karena itu kemampuan persepsi ini merupakan fungsi bawaan manusia bukan *skill* yang dipelajari. Pengorganisasian ini mempengaruhi makna yang dibentuk.

Pendekatan fenomenologis menjadi salah satu pendekatan yang eksis di psikologi dan dengan pendekatan ini para tokoh Gestalt menunjukkan bahwa studi psikologi dapat mempelajari *higher mental process*, yang selama ini dihindari karena abstrak, namun tetap dapat mempertahankan aspek ilmiah dan empirisnya. Fenomenologi memainkan peran yang sangat penting dalam sejarah psikologi. Fenomenologi adalah deskripsi tentang data yang berusaha

memahami dan bukan menerangkan gejala-gejala. Fenomenologi kadang-kadang dipandang sebagai suatu metode pelengkap untuk setiap ilmu pengetahuan karena ilmu pengetahuan mulai dengan mengamati apa yang dialami secara langsung.

Pandangan Gestalt menyempurnakan aliran *behaviorisme* dengan menyumbangkan ide untuk menggali proses belajar kognitif, berfokus pada *higher mental process*. Adanya *perceptual field* diinterpretasikan menjadi lapangan kognitif di mana proses mental seperti persepsi, *insight*, dan *problem solving* beroperasi (Lewin, 1939; Wertheimer, 1944; Koffka, 1942; Kohler, 1968).

Teori saling ketergantungan dikonseptualisasikan Lewin melalui perluasan persamaan perilaku kunci  $B = f(P, E)$ , di mana *Behavior* (B) adalah fungsi dari *Person* (P) dan *Environment* (E) Lewin, (1939), *behavior* pada penelitian ini diartikan sebagai perilaku kolaborasi dari *owners*, person sebagai *owners* dan *environment* sebagai lingkungan kampung Inggris Pare, sehingga perilaku kolaborasi (B) adalah fungsi dari *owners* (P) dan lingkungan kampung Inggris Pare (E).

Interdependensi sangat menekankan pada kehidupan sosial yang terdapat di dalam hubungan sosial yang bersifat kerja sama atau kooperatif. Kerja sama adalah suatu bentuk interaksi sosial yang di dalamnya terdapat upaya-upaya kolaboratif di antara pihak-pihak atau orang-orang yang ingin mencapai tujuan bersama (Persell & Cookson, 1987).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa interdependensi adalah hubungan saling ketergantungan yang mana ada kekurangan dari masing-masing orang yang terdapat di dalamnya berhubungan yang bersifat kerja sama atau kooperatif untuk mencapai tujuan bersama dan salah satu cara untuk mengonseptualisasikan interaksi ini adalah hasil (*outcome*) yang diberikan dan diterima orang lain (Granovetter, 2005).

Teori saling ketergantungan pertama kali secara luas dibahas oleh Thibaut & Kelley, teori saling ketergantungan telah mempengaruhi generasi ilmuwan yang mempelajari dinamika kelompok, perbandingan sosial, atribut, presentasi diri, pengaturan

diri, cinta, komitmen, dan konflik, di antara topik-topik lainnya (H. H. Kelley, 1991). Fondasi teoretis terutama gagasan saling ketergantungan dan beberapa konsep penting lainnya dikembangkan pada tahun 1959, dan buku 1978 dibangun di atasnya dalam beberapa cara penting tanpa mengubah prinsip-prinsip dasar yang dikemukakan sebelumnya. Teori saling ketergantungan tumbuh dari dua teori klasik sebelumnya yaitu teori pertukaran dan teori permainan, keduanya merupakan kerangka kerja yang inovatif dan penting untuk memahami hubungan interpersonal dan dinamika kelompok (Thibaut, 1978), teori saling ketergantungan dan konsep serta prinsip-prinsip utamanya telah digunakan untuk menganalisis dinamika kelompok, kekuasaan dan ketergantungan, perbandingan sosial, konflik dan kerja sama, atribusi dan presentasi diri, kepercayaan dan ketidakpercayaan, emosi, cinta dan komitmen, koordinasi dan komunikasi, risiko dan pengaturan diri, kinerja dan motivasi, perkembangan sosial, dan ilmu saraf model interaksi social (H. H. Kelley, 1991) pengembangan teori saling ketergantungan, penting untuk membahas konsep dan prinsip intinya yaitu:

- Struktur saling ketergantungan itu pentingnya dan dimensi utama dari struktur saling ketergantungan
- Proses saling ketergantungan dengan penekanan kuat pada konsep transformasi
- Interaksi sosial (yang dihasilkan dari struktur situasi sosial dan orang-orang yang terlibat)
- Adaptasi

## **2.1 Dinamika Interdependensi**

Sumber daya adalah elemen penting yang harus dikelola dengan baik dalam hubungan antar *owner*. Pemanfaatan sumber daya juga menentukan bagaimana pasangan berhubungan satu sama lain sebagai manifestasi dari saling ketergantungan (Lauer & Yodanis, 2011). Interdependensi yang dinamis di antara *owner* berjalan dalam diri mereka sendiri (interpersonal), pasangan *owner* dalam hubungannya dengan yang lain (intrapersonal), antara pasangan dan

mahluk yang lebih tinggi (transendental), dan di antara *owner* dan grup lain (antarkelompok) (Marini et al., 2018; Leung et al., 2013; Fischer, Ai, Aydin, Frey, & Haslam, 2010). Empat tingkat interaksi dalam pasangan antar *owner* telah dibahas di atas. Di tingkat interpersonal, interaksi dalam pasangan antar *owner* dijelaskan sebagai bentuk saling ketergantungan. Di tingkat intrapersonal, masing-masing dinamika kognitif pasangan *owner* membentuk bagaimana mereka saling bergantung satu sama lain. Di tingkat transendental, peran *owner* yang lebih senior digunakan untuk memotong perbedaan di antara pasangan *owner*. Tingkat antar kelompok membahas peran ketua di luar pasangan *owner*, khususnya ketua *owner* atau ketua forum komunitas bahasa (Leung et al., 2013).

Berbagi bersama berkolaborasi ketika orang mengambil tanggung jawab bersama untuk sesuatu. Pasangan *owner* itu memanifestasikan berbagi bersama ketika masing-masing *owner* tidak mengakui batas antara "apa milikku" dan "apa milikmu". Sumber daya dari masing-masing *owner* dikumpulkan dan dapat digunakan dengan persetujuan yang lain (Boon, 2012). Dalam skenario ini tidak hanya dua *owner* dan keluarga mereka bergabung bersama tetapi juga sumber daya mereka. Keuntungan dan kehilangan menjadi kurang penting bagi *owner*. Ketika *owner* berbagi beberapa aspek harta benda mereka atau ketika mereka mengakui bahwa kepemilikan mereka berbagi sesuatu yang sama itu menciptakan ikatan kategoris di antara *owner-owner* (Fiske, 2012).

Kepercayaan di antara pasangan *owner* memainkan peran penting untuk membantu mereka bertindak melawan keyakinan umum. Dalam kasus *owner* kursusan dan *owner* yang lain, *owner* kursusan kadang-kadang memainkan peran domestik sebagai peran mendatangkan siswa dengan adanya dukungan dari *owner* penginapan, *owner* rumah makan, *owner* rental mereka saling percaya dan berkolaborasi untuk tujuan bersama. Keputusan untuk mempercayai yang lain didasarkan pada evaluasi panjang masing-masing *owner*, bahkan sebelum mereka membangun usaha bisnis. Karena itu, mereka percaya bahwa mereka sudah cukup mengenal

satu sama lain untuk menempatkan diri mereka dalam situasi yang berisiko dan ambigu (Yousef et al., 2000).

Saling percaya tidak cukup, mereka juga harus mengelola kepercayaan mereka dengan terus-menerus memonitor setiap tindakan sendiri dan yang lain. Pemantauan penting untuk mengevaluasi seberapa efektif perjanjian hubungan mereka dan seberapa jauh telah menyimpang dari rencana aslinya (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005). Memiliki pemantauan dan evaluasi yang konstan juga dapat membantu *owner* lain untuk menghasilkan bentuk kerja sama yang lebih efektif dalam hubungan mereka. Akibatnya, dengan berkolaborasi yang lebih baik muncul kepercayaan yang lebih besar di antara mereka (Ferrin et al., 2007), karena kerja sama dan bentuk interdependensi lainnya adalah manifestasi dari kepercayaan.

Ketidakpercayaan muncul ketika salah satu pasangan *owner* menyimpang terlalu jauh dari persetujuan formal mereka. Dalam kasus *owner* A dan *owner* B, *owner* A memutuskan untuk tidak membahas komitmen karena *owner* A memiliki ketidakkomitmenan yang buruk karena ada maksud lain dan tujuan lain. *Owner* B pada gilirannya memutuskan untuk tidak membahas masalah ini lebih lanjut dengan *owner* A untuk menghindari konflik dan kompetisi. Permainan kekuasaan muncul ketika kepercayaan di antara *owner* dilanggar. Ketika satu *owner* menyimpang terlalu jauh dari kesepakatan mereka, yang lain akan memposisikan kembali kepercayaannya dan bertindak untuk membantu kembali ke jalurnya. (Baldwin, Kiviniemi, & Snyder, 2009; Leung et al., 2013).

Definisi singkat dinamika kelompok dikemukakan oleh Gaertner, (1974) dinamika kelompok adalah kekuatan yang saling mempengaruhi hubungan timbal balik kelompok dengan interaksi yang terjadi antara anggota kelompok dengan pemimpin yang diberi pengaruh kuat pada perkembangan kelompok.

Dinamika kelompok adalah studi tentang hubungan sebab akibat yang ada di dalam kelompok, tentang perkembangan hubungan sebab akibat yang terjadi di dalam kelompok, tentang teknik-teknik

untuk mengubah hubungan interpersonal dan *attitude* di dalam kelompok (Van Mechelen et al., 2015).

Dinamika kelompok adalah suatu penyelidikan tentang saling hubungan antar anggota di dalam kelompok: bagaimana kelompok terbentuk, dan bagaimana suatu kelompok bereaksi terhadap kelompok lain. dinamika kelompok juga mencakup studi tentang *cohesiveness*, *leadership*, proses pengambilan keputusan dan pembentukan subkelompok (Toates, 2004).

Pada hakikatnya dinamika kelompok mencakup proses dan perasaan kelompok. Karenanya lebih bersifat deskriptif tidak ada yang baik ataupun yang buruk. Dalam keorganisasian-keorganisasian juga banyak menggunakan pendekatan-pendekatan dinamika kelompok untuk proses pelaksanaan dan pencapaian tujuan kelompoknya.

Karakteristik atau ciri suatu kelompok menurut (Toates, 2004) ada 6 yaitu:

1. Persepsi dan kognisi anggota kelompok
2. Motivasi dan kebutuhan kepuasan (*need satisfaction*)
3. Tujuan kelompok (*group goal*)
4. Organisasi kelompok
5. Ada ketergantungan antara anggota kelompok
6. Interaksi

Selain itu karakteristik kelompok adalah: 1. Adanya interaksi, 2. adanya struktur, 3. Kebersamaan, 4. Adanya tujuan, 5. Ada suasana kelompok, 6. Adanya dinamika interdependensi. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan bahwa kelompok adalah unit komunitas yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki suatu kesatuan tujuan dan pemikiran serta integritas antar anggota yang kuat (Toates, 2004).

Dalam kajian psikologi fokus kajian tentang dinamika kelompok ini lebih ditekankan kepada aspek psikologis dan tingkah laku individu dalam kelompok. Dalam konteks perspektif kelompok holistik berpendapat bahwa kelompok tersebut harus sesuai dengan pandangan Gestalt sebagai suatu sistem kesatuan yang tidak dapat dipisahkan serta mudah dipahami dengan dilakukannya pengujian tersebut. Gestalt berpendapat bahwa dalam kelompok keseluruhan itu

lebih besar daripada bagian. Kelompok tidak bisa dipahami hanya dengan melihat kualitas dan karakteristik setiap anggota saja (Van Mechelen et al., 2015).

Lewin, (1947) mengembangkan sebuah teori medan bahwasanya perilaku harus digunakan dalam kedua fungsinya yaitu sebagai karakteristik pribadi individu dan karakteristik lingkungan. Dalam konteks kelompok hal ini memperjelas bahwa faktor yang mempengaruhi karakteristik pribadi termasuk lingkungan yang terdiri dari corak kelompok, anggota kelompok dan situasi. Semua faktor tersebut merupakan totalitas yang disebut *lifespace*.

## **2.2 Kelebihan dan Kekurangan Teori Gestalt, Interdependensi, Lewin**

### **1. Teori Gestalt**

Teori Gestalt menganggap bahwa justru keseluruhan itu lebih memiliki makna dari bagian-bagian. Bagian-bagian hanya berarti apabila ada dalam keseluruhan. Makna dari prinsip ini adalah pembelajaran itu bukanlah berangkat dari fakta-fakta, akan tetapi mesti berangkat dari suatu masalah.

Gestalt berpendapat bahwa keseluruhan lebih penting dari pada bagian unsur-unsur, Sebab keberadaan keseluruhan itu juga lebih dahulu sehingga dalam kegiatan belajar bermula pada suatu pengamatan, pengamatan itu penting dan dilakukan secara menyeluruh.

#### **1. Kelebihan:**

- a. Lebih melihat manusia sebagai seorang individu yang memiliki keunikan, di mana mereka harus berhubungan dengan lingkungan yang ada di sekitar mereka.
- b. Dengan teori gestalt yang lebih menekankan akan pentingnya pengertian dalam mempelajari sesuatu, maka akan lebih berhasil dalam mencapai kematangan dalam proses belajar.
- c. Terapi Gestalt menangani masa lampau dengan membawa aspek-aspek masa lampau yang relevan ke saat sekarang.

- d. Terapi Gestalt memberikan perhatian terhadap pesan-pesan nonverbal dan pesan-pesan tubuh.
  - e. Terapi Gestalt menolak mengakui ketidakberdayaan sebagai alasan untuk tidak berubah.
  - f. Terapi Gestalt meletakkan penekanan pada konseli untuk menemukan makna dan penafsiran-penafsiran sendiri.
  - g. Terapi Gestalt menggairahkan hubungan dan mengungkapkan perasaan langsung menghindari intelektualisasi abstrak tentang masalah konseli.
2. Kelemahan:
- a. Terapi Gestalt tidak berlandaskan pada suatu teori yang kukuh.
  - b. Terapi Gestalt cenderung antiintelektual dalam arti kurang memperhitungkan faktor-faktor kognitif.
  - c. Terapi Gestalt menekankan tanggung jawab atas diri kita sendiri, tetapi mengabaikan tanggung jawab kita kepada orang lain.
  - d. Terdapat bahaya yang nyata bahwa terapis yang menguasai teknik-teknik Gestalt akan menggunakannya secara mekanis sehingga terapis sebagai pribadi tetap tersembunyi.
  - e. Para konseli sering bereaksi negative terhadap sejumlah teknik Gestalt karena merasa dianggap tolok. Sudah sepantasnya terapis berpijak pada kerangka yang layak agar tidak tampak hanya sebagai muslihat-muslihat.
  - f. Sesuatu yang dipelajari dimulai dari keseluruhan, maka dikhawatirkan akan menimbulkan kesulitan dalam proses belajar, sebab beban yang harus ditanggung sangatlah banyak.

Kelebihan dari teori Gestalt yaitu lebih menekankan pemahaman dalam mempelajari sesuatu sehingga akan mudah mencapai kematangan dalam proses belajar. Kelemahannya yaitu sesuatu yang dipelajari dimulai dari keseluruhan sehingga dikhawatirkan akan menimbulkan kesulitan dalam belajar.

## 2. Teori Lewin

Teori Medan dibangun berdasarkan prinsip-prinsip yang terdapat dalam psikologi Gestalt. Kontribusi penting dari psikologi ini adalah kritiknya terhadap pendekatan molekular yang tidak menyeluruh dari behaviorisme S-R. Ahli-ahli gestalt juga beranggapan bahwa benda-benda hidup berbeda dengan mesin, selalu hidup dan saling mempengaruhi dengan lingkungannya. Di antara prinsip penting dalam belajar ala psikologi Gestal adalah adanya insight atau pemahaman dan pencerahan. Kemudian Lewin menambah unsur baru dari teori belajar gestalt yang disebut sebagai Teori Medan Kognitif. Menurut Lewin, individu berada dalam suatu medan kekuatan psikologis. Individu bereaksi dengan life space (Ruang Hidup) yang mencakup perwujudan lingkungan di mana siswa bereaksi dengan orang-orang yang ditemui, objek material yang dihadapi serta fungsi-fungsi kejiwaan yang dimiliki. Selain faktor-faktor yang sifatnya personal, perilaku individu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat sosial lingkungan. Lewin berpendapat bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor yang bersifat pribadi dan faktor yang bersifat sosial.

Inti dari teori ini adalah adanya Life space (LS) yang merupakan konstelasi dari faktor-faktor yang menentukan baik individual maupun lingkungan. Perilaku seseorang (B) dapat digambarkan sebagai fungsi dari Life space (LS) di mana LS terdiri dari faktor personal (P) dan lingkungan (E). Jadi dalam bentuk persamaan maka  $B = f(P, E)$ . Life space terbentuk dari motif-motif, sikap dan hal lain yang merupakan keunikan dari kepribadian seseorang ditambah dengan tekanan-tekanan sosial seperti norma, hukum dan sebagainya. Life space ini terbagi atas area atau daerah-daerah yang berbeda di mana lifespace ini merupakan semua kemungkinan yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Perilaku dikatakan sebagai pergerakan dalam life space yang merupakan resultan dari kekuatan-kekuatan. Kombinasi kekuatan positif dan negatif akan menentukan perilaku dari seseorang (Lewin, 1939).

## 1. Kelebihan Teori Belajar Medan

Adapun kelebihan teori belajar medan: Kurt Lewin yaitu sebagai berikut:

- a. Menganalisa tingkah laku dimulai dengan keseluruhan dari komponen-komponen tingkah laku yang terpisah dan berbeda. Konsep-konsep teori medan telah diterapkan Lewin dalam berbagai gejala psikologis dan sosiologis, termasuk tingkah laku bayi dan anak-anak, masa remaja, keterbelakangan mental, masalah-masalah kelompok minoritas, perbedaan karakter nasional dan dinamika kelompok.
- b. Teori belajar medan memberikan perhatian terhadap faktor lingkungan dalam proses belajar.
- c. Teori belajar medan menjelaskan bahwa belajar dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada di lingkungan sekitar.
- d. Teori belajar medan sangat memperhatikan situasi pemberian hadiah dan hukuman sebagai sarana motivasi. Hadiah dan motivasi yang diberikan perlu diberikan pengawasan, apakah hadiah dan hukuman itu wajar dan tepat penggunaannya.

## 2. Kekurangan Teori Belajar Medan

Adapun kritikan terhadap teori belajar medan: Kurt Lewin dapat dikelompokkan dalam 5 topik yaitu sebagai berikut.

- a. Lewin tidak mengelaborasi pengaruh lingkungan luar atau lingkungan objektif, memang dikemukakan sifat bondaris antara lingkungan psikologis dengan lingkungan objektif yang permeable, namun hal ini tidak diikuti oleh penjelasan dinamika bagaimana lingkungan luar itu mempengaruhi region-region atau menjadi region baru.
- b. Lewin kurang memperhatikan sejarah individu pada masa lalu sebagai penentu tingkah laku. Ini merupakan risiko teori yang mementingkan masa kini dan masa yang akan datang. Teori ini juga terlalu bersibuk diri dengan aspek-aspek yang

mendalam dari kepribadian sehingga mengabaikan tingkah laku motoris yang nampak dari luar.

- c. Lewin menyalahgunakan konsep ilmu alam dan konsep matematika. Memang tidak mudah memahami jiwa dengan memakai rumus-rumus matematika. Bahkan Lewin berani mengambil risiko dengan memakai istilah-istilah dalam matematika dan fisika untuk dipakai dalam psikologi dengan makna yang sangat berbeda dengan makna aslinya.
- d. Penggunaan konsep-konsep topologi telah menyimpang dari arti sebenarnya. Penggambaran topologis dan vaktorial dari Lewin tidak mengungkapkan sesuatu yang baru tentang tingkah laku.
- e. Banyak konsep dan konstruk yang tidak didefinisikan secara jelas sehingga memberikan arti yang kabur.

Teori Medan dibangun berdasarkan prinsip-prinsip yang terdapat dalam psikologi Gestalt. Kontribusi penting dari psikologi ini adalah kritiknya terhadap pendekatan molekular yang tidak menyeluruh dari behaviorisme. Ahli-ahli gestalt juga beranggapan bahwa benda-benda hidup berbeda dengan mesin, selalu hidup dan saling mempengaruhi dengan lingkungannya. Di antara prinsip penting dalam belajar psikologi Gestal adalah adanya insight atau pemahaman dan pencerahan. Kemudian, Lewin menambah unsur baru dari teori belajar gestalt yang disebut sebagai Teori Medan Kognitif. Menurut Lewin, individu berada dalam suatu medan kekuatan psikologis. Individu bereaksi dengan life space (Ruang Hidup) yang mencakup perwujudan lingkungan di mana siswa bereaksi dengan orang-orang yang ditemui, objek material yang dihadapi serta fungsi-fungsi kejiwaan yang dimiliki. Selain faktor-faktor yang sifatnya personal, perilaku individu juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat sosial lingkungan. Lewin berpendapat bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor yang bersifat pribadi dan faktor yang bersifat social

### 3. Teori Interdependensi

Teori saling ketergantungan pertama kali secara luas dibahas oleh Thibaut & Kelley, teori saling ketergantungan telah mempengaruhi generasi ilmuwan yang mempelajari dinamika kelompok, perbandingan sosial, atribut, presentasi diri, pengaturan diri, cinta, komitmen, dan konflik, di antara topik-topik lainnya (H. H. Kelley, 1991). Fondasi teoretis terutama gagasan saling ketergantungan dan beberapa konsep penting lainnya dikembangkan pada tahun 1959, dan buku 1978 dibangun di atasnya dalam beberapa cara penting tanpa mengubah prinsip-prinsip dasar yang dikemukakan sebelumnya. Teori saling ketergantungan tumbuh dari dua teori klasik sebelumnya yaitu teori pertukaran dan teori permainan, keduanya merupakan kerangka kerja yang inovatif dan penting untuk memahami hubungan interpersonal dan dinamika kelompok (Thibaut, 1978), teori saling ketergantungan dan konsep serta prinsip-prinsip utamanya telah digunakan untuk menganalisis dinamika kelompok, kekuasaan dan ketergantungan, perbandingan sosial, konflik, dan kerja sama, atribusi dan presentasi diri, kepercayaan dan ketidakpercayaan, emosi, cinta dan komitmen, koordinasi dan komunikasi, risiko dan pengaturan diri, kinerja dan motivasi, perkembangan sosial, dan ilmu saraf model interaksi social (H. H. Kelley, 1991)

1. Kekurangan teori interdependensi casenya yaitu: interaksi, *trust*, kolaborasi, kompetisi, konflik, biaya, tugas, tujuan, *reward*, profit, *sharing knowledge*, *sharing information*, *sharing economy*.
2. Kelebihan teori interdependensi dengan gap research yaitu: *sharing profit time series*, interaksi dengan lima bahasa yang digunakan dan disepakati bersama, non material sedekah-ganjaran.



## **BAB 3**

### **TEORI INTERDEPENDENSI**

#### **3. Tinjauan Sejarah Singkat Teori Interdependensi**

##### **3.1 Thibaut dan Kelley (1959)**

Buku awal ini berakar pada teori dan kepentingan (Lewin, 1939), yang tertarik pada studi ilmiah individu dalam situasi kelompok, dengan fokus pada isu-isu seperti produktivitas kelompok, komunikasi, keanggotaan kelompok, dan kerja sama dan konflik. Sepanjang karir mereka yang mengesankan, Kelley dan Thibaut terinspirasi oleh penekanan Lewin pada pentingnya teori, nilai eksperimen untuk mengklarifikasi dan menguji ide, keterkaitan orang dan lingkungan, dan pentingnya memahami individu dalam konteks kelompok dan konteks budaya. Meskipun inspirasi Lewin cukup jelas dalam buku J. T. Kelley, (1959). Teori pertukaran sosial tumbuh dari ekonomi, sosiologi, dan psikologi behavioris dan berfokus pada pertukaran barang, baik material maupun nonmateri, seperti persetujuan atau prestise. (French et al., 1964) mendaftarkan sebelas proposisi, termasuk satu yang menekankan bahwa orang yang mendapat banyak dari orang lain berada di bawah tekanan untuk memberi banyak kepada mereka. Proses pengaruh ini cenderung bekerja pada *quilibrium* ke keseimbangan dalam pertukaran. Kemudian, (Mills et al., 2004) teori pertukaran diperpanjang dengan memajukan tesis bahwa orang juga mengembangkan dan mempertahankan hubungan atau orientasi komunal, di mana mereka menanggapi kebutuhan orang lain daripada keseimbangan

pertukaran. Namun demikian, asumsi kunci dari teori pertukaran sosial adalah penting dan membantu psikolog sosial memahami interaksi sosial dalam pasangan dan kelompok. Untuk Thibaut dan Kelley pada saat itu, gagasan pertukaran membentuk dasar yang sangat baik untuk menganalisis situasi di mana orang mungkin saling mempengaruhi hasil satu sama lain. Teori permainan pada dasarnya berakar pada ilmu komputer, ekonomi, dan matematika. Ini menyediakan banyak alat misalnya, matriks hasil yang digunakan Thibaut dan Kelley untuk menganalisis situasi dan interaksi sosial. Matriks hasil adalah representasi matematis yang tepat dari seluk-beluk pertukaran. Mereka dapat digunakan sebagai alat konseptual untuk menganalisis situasi dalam hal beberapa fitur, seperti tingkat preferensi yang sesuai versus yang saling bertentangan. Selain itu, matriks hasil dapat digunakan sebagai alat empiris untuk studi kerja sama manusia. Dilema narapidana yang sering dipelajari berakar pada teori permainan, seperti juga game yang lebih baru-baru ini dikembangkan, seperti sebagai permainan tawar-menawar utama, permainan diktator, dan *game trust game* yang telah menarik banyak ilmuwan dari berbagai disiplin ilmu.

Kelley dan Thibaut menggunakan matriks hasil sebagai alat empiris dalam pekerjaan mereka pada koordinasi dan kerja sama antar *owner* Thibaut, (1978) berkontribusi klasik yang memberikan bukti untuk proses psikologis sosial yang penting ramalan yang terpenuhi dengan sendirinya dalam konteks permainan dilema tahanan. Ini menunjukkan bahwa pesaing cenderung mendatangkan perilaku egois dari orang lain karena mereka bertindak berdasarkan keyakinan mereka bahwa semua orang egois; yaitu, perilaku egois mereka sendiri memprovokasi perilaku egois pada pasangan, dengan demikian tampaknya mendukung kepercayaan awal tentang motif orang lain. Namun, Thibaut dan Kelley menggunakan teori permainan terutama sebagai alat konseptual, untuk mengonseptualisasikan pola pertukaran dan koordinasi antara mitra interaksi. Mereka berpikir bahwa hasil matriks, dan terutama cara mereka dapat dianalisis (dalam hal fitur saling ketergantungan), memberikan representasi

yang kuat dari saling ketergantungan. Juga, meskipun banyak orang sezaman mereka memiliki minat yang sama dalam psikologi sosial kelompok, tidak ada konseptualisasi formal untuk menganalisis situasi kelompok K. Kelley, Clark, Brown, & Sitzia, (2003). Oleh karena itu, J. T. (Kelley, 1959) menganalisis interaksi sosial dalam angka dua dan kelompok kecil dalam hal pola pertukaran sosial, dengan demikian menggunakan permainan sebagai alat konseptual untuk menggambarkan pola saling ketergantungan antar *owner* pada resource pengolahan lahan secara disewakan, kursus, penginapan, rumah makan, penyewaan sepeda/travel saling ketergantungan satu sama lain untuk menghasilkan sharing profit dengan perilaku saling berkolaborasi. Mereka juga diperkenalkan konsep baru seperti level perbandingan harga yang sebanding tidak jauh beda, referensi titik ditentukan oleh kualitas hasil yang dievaluasi mengingat harapan sharing profit antar *owner* dan perbandingan tingkat alternative pada titik referensi berdasarkan kualitas hasil yang relatif terhadap *owner-owner*. Analisis mereka menggunakan dua konsep ini memungkinkan mereka untuk membedakan dengan jelas antara kepuasan dan saling ketergantungan.

### **3.2 Kelley and Thibaut (1978)**

Hampir 2 dekade setelah buku pertama mereka diterbitkan Thibaut, (1978) dengan sederhana menyatakan keyakinan bahwa metode analisis mereka dalam hal saling ketergantungan sekarang mungkin memenuhi standar untuk teori asli. Meskipun asal-usulnya ditangkap dalam buku 1959, teori saling ketergantungan sekarang secara resmi lahir. Dalam buku itu, mereka disajikan teori saling ketergantungan, dan segera menjadi jelas bahwa bertahun-tahun dikhususkan untuk masalah teoretis dasar. Satu keputusan yang mereka hadapi adalah apakah perilaku pada dasarnya didasarkan pada matriks yang diberikan atau apakah teori harus diperluas untuk memasukkan pertimbangan yang lebih luas. Diinformasikan oleh penelitian yang dilakukan selama 1960-an dan 1970-an, mereka memilih opsi kedua dan menyediakan kerangka kerja logis untuk

sejumlah transformasi mendasar, yang mereka beri label MaxJoint (peningkatan hasil bersama) dan MinDiff (minimalisasi perbedaan absolut dalam hasil untuk diri sendiri dan orang lain), MaxRel (pemaksimalan keunggulan relatif dibandingkan hasil lainnya). Dalam buku 1978, teori saling ketergantungan diperluas untuk mencakup:

- Analisis formal tentang sifat-sifat objektif dari suatu situasi (menghasilkan taksonomi situasi).
- Konseptualisasi proses psikologis dalam hal transformasi, termasuk motif, kognisi, dan mempengaruhi (apa yang orang lakukan dari situasi).
- Perilaku dan interaksi sosial yang dihasilkan dari kedua tujuannya sifat-sifat situasi dan apa yang kedua orang terbuat dari itu.

Selain itu, mereka menekankan adaptasi dan pembelajaran sebagai orientasi jangka panjang yang mungkin tumbuh dari pengalaman (Rusbult & Van Lange, 2003). Seiring waktu banyak peneliti yang terinspirasi oleh logika teori saling ketergantungan asumsi alasan, dan fokusnya. Logika adalah satu hal tetapi teori juga tampaknya memiliki keluasan yang cukup luas. Peneliti menemukan itu berguna dalam mengkonseptualisasikan fenomena yang beragam seperti altruisme, atribusi, koordinasi, konflik, kerja sama, kompetisi, keterlambatan gratifikasi, pertukaran, investasi, keadilan, cinta, kekuatan, perilaku prososial, kepercayaan, pengorbanan, representasi diri, *stereotip*, dan permusuhan dan agresi dalam konteks pasangan, hubungan yang berkelanjutan (dekat atau tidak), dan kelompok (kecil dan lebih besar, berkelanjutan atau sementara). Juga, peneliti mempelajari masalah lingkungan, masalah organisasi, dan politik isu yang bermanfaat menggunakan prinsip-prinsip dari saling ketergantungan teori (Rusbult & Van Lange, 2003).

### **3.3 Kelley et al. (2003)**

Sementara itu, semakin jelas bahwa orang-orang dengan berbagai kepentingan topikal tertarik oleh teori interdependensi. Setelah masyarakat psikologi sosial eksperimental atau asosiasi eropa

konferensi psikologi sosial eksperimental di Washington, DC, pada tahun 1995 sekelompok enam orang, yang bekerja secara individual pada topik pelengkap, memutuskan untuk bekerja bersama pada teori saling ketergantungan. Ini menghasilkan kolaborasi 6 tahun itu menghasilkan publikasi dari Atlas Situasi Interpersonal (H. H. Kelley, 1991). Menurut Thibaut, (1978) mungkin yang paling menonjol dengan menganalisis situasi dan menambahkan dua dimensi ke empat dimensi saling ketergantungan yang Kelley dan Thibaut sebelumnya telah diidentifikasi. Dimensi yang ditambahkan adalah (a) struktur temporal dan (b) informasi ketersediaan. Ada sedikit keraguan tentang relevansinya dan perlunya dua dimensi ini, yang secara informal kami sebut sebagai waktu dan informasi.

### **3.4 Faktor-faktor *Interdependence***

Faktor yang diidentifikasi oleh teori *interdependensi* berguna untuk memahami tingkat kepuasan seseorang dalam suatu hubungan di mana seseorang akan semakin komitmen apabila seseorang merasa hubungannya memberikan banyak daya tarik positif, apabila mereka telah banyak berinvestasi dalam hubungan itu dan merasa tidak banyak alternatif yang tersedia (Rusbult et al., 2012).

Kami menyarankan bahwa teori saling ketergantungan memberikan penjelasan komprehensif tentang interaksi dan hubungan dengan menggambarkan cara-cara di mana situasi sosial membentuk proses intrapersonal dan interpersonal (Thibaut, 1978) Teori saling ketergantungan memajukan model taksonomi situasi, atau analisis fungsional dari struktur situasi sosial yang berinteraksi dengan orang. Teori ini juga menghubungkan kelas situasi dengan jenis tujuan dan motif tertentu yang relevan untuk menghadapinya. Dengan demikian, struktur situasi menentukan realitas interpersonal yang menjadi tujuan aktivitas kognitif sosial, dalam kognisi yang sering berorientasi pada pemahaman (a) situasi, atau masalah dan peluang unik yang melekat dalam situasi tertentu ("Bisakah kebutuhan kedua orang terpenuhi?"), dan (b) orang, atau tujuan dan motif mitra interaksi yang diberikan ("Apakah dia akan responsif

terhadap kebutuhan saya?") (H. H. Kelley, 1984) Selain itu, struktur situasi menentukan realitas interpersonal yang menjadi motivasi sosial, dalam hal (a) motif spesifik relevan dengan kelas spesifik dari situasi dan (b) dari perspektif militer, motif pribadi awal adaptasi kepada kelas situasi tertentu (Rusbult & Van Lange, 2003).

### **3.5 Dimensi-dimensi *Interdependence***

Dimensi struktur situasi matriks dan daftar transisi menyediakan sarana untuk mewakili cara-cara di mana kebutuhan masyarakat yang saling berinteraksi dipilah (tidak terpenuhi) selama berlangsungnya interaksi. Artinya, alat-alat ini memungkinkan kita untuk menganalisis struktur situasi (H. H. Kelley, 1991). Menurut Rusbult & Van Lange, (2003) terdapat komponen-komponen dasar dari pengaruh dan kovariansi ini mendefinisikan enam sifat struktur situasi yaitu:

- Tingkat ketergantungan menggambarkan tingkat di mana seorang individu "bergantung pada" mitra interaksi, di mana hasilnya dipengaruhi oleh tindakan mitra.
- Mutualitas ketergantungan menggambarkan sejauh mana dua orang sama-sama bergantung satu sama lain. Konsep ketergantungan dan kekuasaan saling terkait, dalam hal bahwa satu orang relatif lebih tergantung, pasangannya relatif lebih kuat.
- Dasar ketergantungan mendeskripsikan mitra jalan melindungi hasil orang lain apakah ketergantungan berasal dari kontrol pasangan. Kontrol mitra relatif absolut dan dikendalikan secara eksternal; yaitu, hasil orang tersebut berada di tangan pasangan.
- Akhirnya, kovariansi kepentingan menggambarkan sejauh mana hasil mitra sesuai, atau apakah tindakan yang menguntungkan. Kovarian bervariasi dari situasi koresponden yang sempurna melalui apa yang disebut situasi motivasi campuran dengan tanpa hasil yang jelas mempengaruhi.
- Struktur temporal Interaksi dan hubungan adalah fenomena dinamis yang secara tipikal bermutasi dan berkembang. Oleh

karena itu, saling ketergantungan harus dipahami tidak hanya dalam hal hasil langsung yang dihasilkan oleh kombinasi perilaku tertentu tetapi juga dalam hal perilaku dan hasil di masa depan yang tersedia (dihilangkan) sebagai konsekuensi dari interaksi (H. H. Kelley, 1984).

- Informasi ketersediaan informasi adalah dimensi keenam dari struktur situasi. Informasi yang tidak memadai menimbulkan ambiguitas dan kesalahpahaman, menantang arus interaksi (Rusbult & Van Lange, 2003).

Subdimensi Tugas dan Hasil Saling ketergantungan yaitu:

- a. *Input/Resource interdependence Process*
- b. *Goal interdependence*
- c. Saling ketergantungan hadiah/umpan balik (Cunningham, 2014)

Dimensi dasar dari hubungan interpersonal meliputi:

1. Kerja sama-kompetisi. Dimensi ini disebut berbagai literatur sosial psikologis.
2. Distribusi daya (sama atau tidak sama). Dimensi ini disebut sebagai saling ketergantungan satu sama lain.
3. Berorientasi tugas versus sosial-emosional. Dimensi ini telah diberi label keintiman
4. Formal versus informal. Dimensi ini disebut sebagai hubungan informal, definisi kegiatan, waktu, dan lokasi yang terlibat dalam hubungan.
5. Intensitas atau kepentingan. Dimensi ini berkaitan dengan intensitas atau superfinalitas hubungan.

Dimensi kooperatif-kompetitif tampaknya begitu mendasar bagi kehidupan sosial sehingga seseorang akan mengasumsikan kecenderungan bawaan yang berkembang dengan baik untuk mengembangkan orientasi kognitif (Coleman & Deutsch, 2015).

### **3.6 Interdependensi Interaksi**

Peran interaksi pada suatu kolaborasi adalah untuk mengembangkan sebuah dinamika yang ada (Allen et al., 2003). Peran individu harus bisa menunjukkan bekerja mandiri atau memberikan mereka tanggung jawab yang saling berkolaborasi dan tumpang tindih. Penulis berkonsentrasi pada bagaimana individu harus bisa saling berinteraksi dengan berbagai bahasa dan berkolaborasi saling melengkapi dan bekerja sama bertujuan untuk mengembangkan proses dinamika yang sudah ada. Konteks interpersonal dan berperan di dalam organisasi dapat dianggap sangat penting untuk merekrutmen anggota baru untuk mempelajari peran mereka (Antonacopoulou & Chiva, 2007). Mekanisme koordinasi semacam itu tidak hanya terbatas pada berbagi pengetahuan dan informasi tetapi juga pada perbedaan di dalam dan di antara komunitas aktor yang bergantung pada identitas, kekuasaan, dan kepentingan mereka (Thompson, 1967).

Saling ketergantungan juga kuat karena mempengaruhi berbagai kasus yaitu pada pola interaksi, perasaan dan sikap, produktivitas, dan belajar semua dipengaruhi oleh saling ketergantungan tujuan (D. Tjosvold, 1986). Prinsip-prinsip kompleksitas sosial ini (skema-keragaman dan interaksi-saling ketergantungan) secara kolektif menarik perhatian pada sifat sistem sosial yang muncul. Munculnya sistem sosial menunjukkan bahwa di samping kapasitas mereka untuk memperkuat stabilitas melalui proses pelebagaan, mereka juga menciptakan beragam kemungkinan untuk perubahan melalui evolusi mereka yang berkelanjutan. Munculnya dan proses menjadi endemik untuk mengatur diri sendiri. Yang terakhir mencerminkan tindakan penyeimbangan yang sedang berlangsung antara stabilitas dan perubahan, struktur formal dan informal, prioritas jangka pendek dan jangka panjang (Antonacopoulou & Chiva, 2007). Poin ini menunjukkan bahwa sistem sosial yang berkembang mengatur diri sendiri ketika mereka berusaha memaksimalkan koordinasi internal melalui saling ketergantungan, skema, dan keanekaragaman, pada

saat yang sama ketika mereka berusaha untuk meningkatkan koordinasi eksternal dengan kekuatan lingkungan. Ini berarti bahwa organisasi memiliki hubungan yang saling adaptif dengan lingkungannya, sehingga mereka tidak hanya berusaha beradaptasi dengan lingkungan yang statis, tetapi organisasi tersebut sedang belajar untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dengan sendirinya beradaptasi dengan pasar. Pola interaksi ini menghasilkan hubungan yang mendukung kerja tim dan perasaan dipersatukan oleh nilai-nilai umum dan visi bersama (Rusbult & Van Lange, 2003). Sikap seperti ini, pada gilirannya, mendorong orang untuk mencari proyek bersama dan berbagi hadiah, percaya tujuan mereka berhubungan positif, dan saling membantu (J. Richard Hackman & Charles G., 1975).

Individu diinstruksikan bahwa mereka harus berinteraksi satu sama lain. Hal ini dilakukan agar individu dapat belajar tentang karakteristik dan motif masing-masing dan mendiskusikan strategi yang terpisah atau bersama, yang semuanya kemungkinan merupakan prasyarat untuk meningkatkan kepercayaan dan atau kerja sama. Mereka diperintahkan untuk mengatakan apa pun yang mereka inginkan dan perlu mengikatkan diri oleh pernyataan mereka. Tidak ada instruksi lain yang diberikan tentang bagaimana negosiasi harus dilanjutkan (Ferrin et al., 2008).

Ketika orang awalnya menghadapi situasi tertentu, masalah dan peluang yang melekat dalam situasi itu sering tidak jelas. Adaptasi menggambarkan proses di mana pengalaman berulang dalam situasi dengan struktur yang sama menimbulkan kecenderungan respons kebiasaan yang rata-rata menghasilkan hasil yang baik. Adaptasi dapat diwujudkan dalam (a) antarpribadi disposisi, (b) motif hubungan spesifik, atau (c) norma sosial (Rusbult & Van Lange, 2003). Disposisi interpersonal adalah kecenderungan aktor-spesifik untuk menanggapi kelas situasi tertentu dengan cara tertentu di berbagai mitra (H. H. Kelley, 1984). Disposisi muncul karena selama kursus perkembangan orang yang berbeda mengalami sejarah yang berbeda dengan mitra yang berbeda, menghadapi berbagai peluang dan masalah interaksi yang berbeda. Motif hubungan khusus adalah kecenderungan untuk

menanggapi kelas situasi tertentu dengan cara tertentu dengan mitra tertentu (Rusbult & Van Lange, 2003). Sebagai contoh, komitmen muncul sebagai akibat dari ketergantungan pada pasangan, dan diperkuat oleh kepuasan. Komitmen mewarnai reaksi emosional terhadap interaksi dan menimbulkan kebiasaan berpikir yang mendukung keterlibatan berkelanjutan.

Interaksi untuk mewujudkan manfaat penuh aliansi, para mitra perlu memiliki sarana untuk berkomunikasi secara efektif, efisien, dan sering. Banyak saluran komunikasi formal dan informal, digunakan. Mitra menekankan pentingnya keterbukaan dan kritik yang membangun. Keterbukaan tampaknya sangat kuat dalam kolaborasi tujuan sosial terutama dalam hubungan tahap-integratif. Komunikasi yang baik tampaknya menumbuhkan kepercayaan dan sebaliknya (Austin, 2000).

Hasil interaksi sosial sangat penting untuk membangun ruang sosial di mana sebuah struktur dapat ditemukan yang mencakup hubungan sosial, kohesi kelompok, kepercayaan dan kepemilikan, yang semuanya berkontribusi pada komunikasi terbuka, pemikiran kritis, interaksi suportif, dan negosiasi sosial. Inilah sebabnya mengapa hubungan positif antara interaksi sosial dalam dimensi sosial-psikologis atau dimensi sosial dan kinerja pembelajaran dalam hal hasil. Setelah hubungan afektif positif dan rasa kebersamaan terbentuk, peningkatan pemenuhan tugas dapat dicapai (Gunawardena, 1995). Jehng (1998) lebih lanjut mencatat bahwa pembelajaran kolaboratif melibatkan interaksi sosial antara peserta, dan proses psiko-sosial yang mendasari interaksi kolaboratif dapat menjadi faktor penting yang berdampak pada pembelajaran, interaksi sosial dan interpersonal mampu secara langsung mendorong konten dan interaksi instruksional (Carchiolo et al., 2002).

Unsur-unsur yang mempengaruhi interaksi sosial dan pembelajaran kelompok berasal dari studi literatur tentang stimulasi interaksi sosial dalam lingkungan belajar kolaboratif. Kedelapan faktor tersebut adalah: (1) perilaku guru yang sesuai; (2) perilaku anggota yang sesuai; (3) sifat tugas belajar; (4) peran anggota; (5)

sumber daya tugas: pengetahuan atau sumber daya fisik yang memungkinkan pelaksanaan tugas; (6) definisi tujuan: menggambarkan tujuan kolaborasi; (7) evaluasi formatif dengan umpan balik dari teman sebaya atau dari pendidik; dan, (8) evaluasi sumatif dan struktur penghargaan (Carchiolo et al., 2002).

Komunikasi adalah inti dari setiap proses tim virtual (Powell, Piccoli & Ives, 2004) dan merupakan antededen kunci membangun kepercayaan dalam tim virtual (Williams, 2001; Gibson & Manuel, 2003). Penelitian sebelumnya tentang pembentukan kepercayaan telah dibangun di atas teori atribusi, yang mengasumsikan peran kepercayaan dalam mengurangi ketidakpastian dalam persepsi sosial dan memungkinkan upaya kolaboratif di antara anggota tim pemahaman tentang tujuan bersama, anggota menjadi lebih sadar akan perlunya membuat kemajuan ke arah tujuan, karena bagian penting dari waktu yang tersedia telah dikonsumsi. Diskusi tim tentang harapan dan tujuan kinerja terbentuk tujuan bersama dan struktur kerja yang lebih kuat mereka menemukan perilaku komunikasi yang spesifik kemungkinan dapat membangun kepercayaan dan pengembangan tim dan pemeliharaan kepercayaan. Perilaku komunikasi yang terkait dengan kepercayaan ditandai oleh kombinasi komunikasi sosial, perilaku komunikasi yang terkait dengan kepercayaan adalah perilaku yang menciptakan perasaan dapat diprediksi dalam interaksi melalui pola komunikasi yang tepat dan menawarkan respons *substantive* (Powell et al., 2004).

### **3.7 Kepercayaan Interdependensi**

Kepercayaan antar individu beroperasi sebagai mekanisme tata kelola organisasi yang meringankan oportuniste dalam konteks pertukaran yang ditandai dengan ketidakpastian dan ketergantungan (Jeffrey Pfeffer, 1977). Definisi kepercayaan memiliki dua dimensi berbeda: (1) kredibilitas, yang didasarkan pada sejauh mana pembeli percaya bahwa pemasok memiliki keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan andal, dimensi kognitif kepercayaan dan (2) kebajikan yang didasarkan pada luasnya di mana

pembeli percaya bahwa pemasok memiliki niat dan motivasi bermanfaat bagi pembeli ketika kondisi baru timbul yang tidak membuat komitmen (Ganesan & Hess, 1997).

Kerangka kerja komprehensif He, Li, & Harris, (2012) menyatakan bahwa kesetiaan, dalam konteks relasional, melewati empat fase yang berbeda: loyalitas kognitif, loyalitas afektif, konatif kesetiaan, dan kesetiaan tindakan. Loyalitas kognitif adalah fase di mana pembeli menunjukkan preferensi untuk satu pemasok atas alternatifnya berdasarkan kepercayaan pada pemasok. Loyalitas afektif adalah fase di mana pembeli berkembang suka kepada pemasok berdasarkan memuaskan kumulatif kesempatan penggunaan. Loyalitas konatif didefinisikan sebagai episode berulang dari niat untuk membeli kembali dari pemasok dan serupa dengan motivasi (Ming-Jer Chen, Kuo-Hsien Su, 2007). Loyalitas tindakan adalah ketika niat termotivasi dalam fase loyalitas konatif diubah menjadi kesiapan untuk bertindak untuk mengatasi hambatan yang dapat mengurangi loyalitas kepada ada pemasok, seperti mengalihkan insentif yang diberikan oleh pemasok alternatif, perilaku mencari variasi pembeli, loyalitas multisupplier (Jambulingam et al., 2011). Loyalitas pembeli dengan pemasoknya dapat berpindah dari satu jenis loyalitas ke yang lain dengan mulus. Loyalitas tindakan, yang merupakan kasus ekstrem dalam spektrum loyalitas, mungkin sulit dicapai dalam kondisi di mana pembeli memiliki kemampuan dan peluang untuk bekerja dengan banyak pemasok. Selain itu, tidak mungkin untuk mengidentifikasi kondisi di mana "ketidakterersediaan yang tidak dapat di atasi" membuat anggota saluran beralih ke pemasok lain. Mengingat masalah dengan operasionalisasi konstruksi "loyalitas tindakan", kami fokus pada loyalitas konatif, fase ketiga dalam kerangka loyalitas yang diusulkan oleh (He et al., 2012).

Mendefinisikan kepercayaan sebagai kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan pada harapan bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi trustor, terlepas dari kemampuan untuk memantau atau mengendalikan yang lain. Definisi ini mengakui sifat kepercayaan

sosial, relasional, dan saling bergantung, di mana masing-masing pihak dalam relasi bergantung pada yang lain, memandang ke arah hubungan yang saling menguntungkan. Definisi ini mengakui kepercayaan sebagai realitas interpersonal, berakar pada kesediaan orang yang berbeda untuk menjadi rentan satu sama lain demi terlibat dalam hubungan yang saling menguntungkan. Sisi kepercayaan relasional tampaknya sangat cocok dalam menjelaskan fenomena interpersonal yang bersangkutan dalam organisasi, seperti kerja sama antara aktor (Elias Hadjielias, 2015).

Kepercayaan terlihat membawa mekanisme tata kelola sendiri dari hubungan antar-perusahaan, di mana kerja sama antara perusahaan diatur oleh harapan dan kewajiban timbal balik mereka daripada kontrak hukum dan kontrol formal. Dalam pengertian ini, kepercayaan dipandang sebagai mekanisme yang mendasari kerja sama informal, yang secara efektif menggantikan kebutuhan akan kontrol formal atas tindakan dan interaksi antara organisasi yang bertransaksi. Sementara kepercayaan memainkan peran penting dalam pemilihan mitra koperasi perusahaan keluarga Roessl, (2005), kepercayaan belum cukup di eksplorasi dalam konteks di mana berbagai bisnis keluarga bekerja sama satu sama lain. Mendorong perilaku kooperatif dalam bisnis keluarga, kepercayaan mungkin memiliki peran dalam menjelaskan kerja sama dalam konteks yang lebih luas, di mana beragam bisnis keluarga ditemukan untuk saling bekerja sama (Elias Hadjielias, 2015).

Kepercayaan adalah kondisi yang perlu jika perilaku kooperatif ingin dibina khususnya untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan inovatif. Barnir & Smith, (2002) berpendapat bahwa kekuatan dan pentingnya jaringan mempengaruhi empat faktor: informasi, dukungan, kredibilitas, dan tata kelola. Semakin besar kepercayaan antarpribadi, semakin besar pula tingkat kepercayaan antar perusahaan. Namun, kepercayaan antarpribadi tidak dapat digunakan sebagai proksi untuk kepercayaan antar perusahaan karena faktor-faktor lain ikut berperan, seperti konteks sosial dan budaya dan aturan masing-masing perusahaan (Zaheer et al., 1998). Sosiolog

menjelaskan kepercayaan sebagai hasil dari pengalaman interpersonal masa lalu dan karenanya kepercayaan dipandang sebagai hasil pembelajaran. Menurut Bower, Garber, & Watson, (1996) kepercayaan tergantung pada sejarah namun mereka memandang kepercayaan sebagai penentuan risiko. Oleh karena itu, perlu untuk memeriksa kepercayaan dari sejumlah perspektif. Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, (1998) berpendapat bahwa ada tiga bentuk kepercayaan, kepercayaan berbasis karakteristik (berdasarkan karakteristik anggota), kepercayaan berbasis proses (berdasarkan sejarah yang telah mapan), dan kepercayaan berbasis institusional (ditentukan oleh praktik yang telah mapan). Bhattacharya et al., (1998) berpendapat bahwa kepercayaan sangat tergantung pada kekuatan dan pentingnya kepercayaan pada masing-masing pihak dan merupakan pribadi dan situasi-spesifik. Bower et al., (1996) berpendapat bahwa perilaku masa lalu dari satu pihak mempengaruhi tingkat kepercayaan saat ini dari pihak lain. Fülöp & Tsutsui, (2000) mengidentifikasi bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi ditemukan berdasarkan pada asosiasi sebelumnya dan reputasi pribadi atau bisnis, Selain itu, tingkat integrasi dalam jaringan menentukan kesediaan anggota untuk berbagi informasi apakah bersifat rahasia atau sensitif secara komersial.

### **3.8 Berkolaborasi Interdependensi**

Menurut Leever et al., (2010) menyatakan bahwa kolaborasi adalah konsep yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kerja sama yang dilakukan selama usaha penggabungan pemikiran oleh pihak-pihak tertentu. Pihak tersebut mencoba mencari solusi dari perbedaan cara pandang terhadap suatu permasalahan. Kolaborasi merupakan solusi atas keterbatasan yang dialami oleh individu atau organisasi (Amabile et al., 2001).

Menurut Mc Guire, (2003) kolaborasi adalah hubungan yang dirancang untuk menyelesaikan suatu masalah dengan cara menciptakan solusi dalam kondisi keterbatasan informasi, waktu dan ruang. Hal ini serupa dengan pendapat Coleman & Deutsch, (2015)

yang menyatakan bahwa kolaborasi adalah sebuah proses ada kesadaran dari berbagai pihak yang memiliki keterbatasan dalam melihat suatu permasalahan untuk kemudian mencoba mengeksplorasi perbedaan tersebut untuk mencari solusi. Menurut Elston, MacCarthaigh, & Verhoest, (2018) ada tiga jenis alasan mengapa individu atau organisasi melakukan kolaborasi yaitu:

1. Individu atau organisasi perlu berkolaborasi karena tidak dapat menyelesaikan tugas tertentu seorang diri tanpa bantuan pihak lain.
2. Dengan berkolaborasi keuntungan yang akan diperoleh individu atau organisasi dapat lebih besar jika dibandingkan dengan bekerja sendiri.
3. Dengan berkolaborasi individu atau organisasi dapat menekankan biaya operasional sehingga mereka dapat menjadi ringan dan memiliki kualitas yang memadai.

*Collaborative governance* muncul pada saat ini masyarakat semakin berkembang dan berdatangan sehingga pemerintah menghadapi masalah yang lebih kompleks. Di sisi lain pemerintah juga memiliki keterbatasan waktu untuk mengatasi masalah tersebut sehingga membutuhkan kolaborasi dengan *owner-owner* (Emerson et al., 2011).

Menurut Ansell & Gash, (2007) mendefinisikan bahwa *collaborative governance* sebagai aransemen tata kelola pemerintahan yang mana satu atau lebih institusi publik secara langsung melibatkan actor nonpemerintahan dalam sebuah proses pembuatan kebijakan kolektif yang bersifat formal berorientasi konsensus dan konsultatif dengan tujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik, mengelola program atau aset publik. *Collaborative governance* juga dapat menggambarkan keadaan saling ketergantungan antar *owner*. Keinginan melakukan *collaborative governance* muncul karena para *owner* menyadari adanya keterbatasan yang mereka miliki. *Owner* tersebut perlu menyatakan keinginan dan kesediaan mereka untuk menjalin hubungan yang lebih erat dengan *owner* lain. Tiap *owner* yang terlibat perlu mengakui legitimasi yang dimiliki oleh

*owner* lain. Setelah para *owner* berkomitmen untuk berkolaborasi, maka perlu dibangun rasa kepemilikan bersama kepada setiap proses kolaborasi (Ansell & Gash, 2007). Dapat disimpulkan bahwa *collaborative governance* merupakan proses dari struktur jejaring multi organisasi lintas sektor yang membuat kesepakatan bersama, keputusan bersama, pencapaian konsensus melalui interaksi formal maupun informal pembuatan dan pengembangan norma-norma dalam interaksi yang bersifat saling menguntungkan dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu di dalam kolaborasi interaksi yang muncul bersifat egaliter yaitu seluruh *owner* mempunyai kedudukan yang sama sehingga menghasilkan keuntungan bersama (Miller et al., 2010).

### **3.9 Dinamika Kolaborasi Interdependensi**

Dinamika kolaborasi menggambarkan proses kolaborasi sebagai sebuah tahapan linier yang terjadi dari waktu ke waktu dimulai dari pendefinisian masalah menuju setting agenda hingga implementasi. Berlawanan dengan Ansell & Gash, (2007) serta Emerson et al., (2011) melihat dinamika proses kolaborasi sebagai siklus interaksi yang oriteratif. Emerson fokus pada tiga komponen interaksi dari dinamika kolaborasi. Komponen tersebut antara lain: Penggerakan prinsip bersama (*Principled engagement*), motivasi bersama (*shared motivation*) dan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*).

#### **1. Penggerakan prinsip bersama (*Principled engagement*)**

Penggerakan prinsip bersama merupakan hal yang terjadi terus-menerus dalam kolaborasi. Beberapa hal seperti dialog tatap-muka, atau melalui perantara teknologi adalah cara untuk mengerakkan prinsip bersama. Di dalam komponen ini terdapat penegasan kembali tujuan bersama, pembentukan dan pengembangan prinsip-prinsip bersama, yang sering diungkap dalam berbagai perspektif *owner* yang terlibat (Emerson et al., 2011).

Karakteristik masing-masing *owner* merupakan elemen kunci yang mempengaruhi seberapa baik prinsip bersama berjalan. Langkah awal kritis adalah bagaimana pemerintah memilih *owner* yang akan terlibat dalam kolaborasi. Selanjutnya, setelah kolaborasi berkembang, penambahan aktor pun dimungkinkan. Kemudian barulah kegiatan penggerakan prinsip bersama terwujud, yang dapat dijelaskan dalam tiga elemen berikut:

a. Pengungkapan (*discovery*).

Mengungkap kepentingan masing-masing aktor, nilai-nilai aktor, serta upaya konstruksi kepentingan bersama. Pengungkapan baik pada *owner* kolaborasi dan individu di dalamnya dapat dianalisis dari kepentingan aktor tersebut bergabung di dalam kolaborasi. Analisis kemudian melihat dari seberapa besar dampak dan implikasi yang ditimbulkan, yaitu apakah terjadi perbedaan-perbedaan kepentingan sehingga mempengaruhi proses berkolaborasi. Namun Emerson et al., (2011) menekankan pengungkapan pada level individu, utamanya guna membangun pembentukan "*shared meaning*" atau pengertian bersama secara terus-menerus. Terbentuknya hal ini akan mempengaruhi proses diskusi bersama yang di dalamnya terdapat deliberasi sebagai "*hall-mark of successful engagement*" atau tanda utama dari suksesnya penggerakan bersama.

b. Deliberasi (*deliberation*).

Penekanan tidak hanya pada terbentuknya deliberasi namun lebih kepada bagaimana "kualitas deliberasi" karena kolaborasi seringkali terjadi perbedaan pemikiran, perspektif, dan kepentingan yang muncul setiap saat. Membangun deliberasi yang berkualitas, memerlukan keahlian advokasi tidak harus pada semua individu namun sebagian saja sudah cukup. Advokasi ini bersifat internal artinya untuk mengarahkan kolaborasi serta *owner* agar tetap berjalan pada tujuan kolaborasi, menghasilkan resolusi konflik secara strategis dan efektif.

Beberapa hal analisis deliberasi di atas, secara implisit berusaha untuk mendapat jawaban mengenai keberanian para *owner* untuk bertindak leluasa dalam kolaborasi ada atau tidaknya tekanan dari pihak pemerintah sehingga membatasi tindakan kolaborasi atau ada paksaan harus berbuat demikian. Adanya proses demokrasi delibratif sehingga mampu membuat kolaborasi menjadi wadah untuk mengembangkan inovasi dan kreasi baik dalam memunculkan ide maupun dalam menghadapi praktik kegiatan kolaborasi di lapangan yaitu apabila ditemukan permasalahan tak terduga maka setiap *owner* tidak takut akan bertindak kreatif karena tidak ada tekanan untuk harus bertindak sesuai yang diperintahkan.

c. Determinasi (*determinations*).

Merupakan serangkaian determinasi yaitu tindakan penetapan akan maksud tujuan yang diinginkan yang dibedakan menjadi primer dan substantif.

- a. Determinasi primer: beberapa keputusan prosedural (misalnya: agenda setting kolaborasi, menjadwalkan diskusi, membentuk kelompok kerja).
- b. Determinasi substantif: hasil produk kolaborasi (misalnya: pencapaian kesepakatan bersama, rekomendasi final tindakan kolaborasi).

Dalam kolaborasi yang sedang berlangsung lebih banyak determinasi substantif yang dibuat secara terus-menerus karena sifatnya lebih dibutuhkan. Sedangkan melihat dari praktisnya determinasi dapat diwujudkan melalui pembentukan konsensus sebagai metode fundamental dalam pembentukan determinasi bersama. Kesimpulannya penggerakan prinsip bersama dibentuk dan dipertahankan keberadaannya oleh proses interaktif dari pengungkapan, deliberasi, dan determinasi. Efektivitas penggerakan prinsip bersama ditentukan oleh kualitas masing-masing dan proses interaktif dari tiga hal tersebut.

## 2. Motivasi bersama (*shared motivation*)

Motivasi bersama hampir sama dengan dimensi proses kolaborasi yang diungkapkan oleh Ansell dan Gash kecuali legitimasi. Motivasi bersama menekankan pada elemen interpersonal dan relasional dari dinamika kolaborasi yang kadang disebut sebagai modal sosial. Komponen ini diinisiasi oleh penggerakan prinsip bersama yang merupakan hasil jangka menengah. Namun menurut (Emerson et al., 2011) motivasi bersama juga memperkuat dan meningkatkan proses penggerakan prinsip bersama. (Emerson et al., 2011) mengartikan motivasi bersama sebagai siklus penguatan diri yang terdiri dari empat elemen saling menguntungkan di antaranya: kepercayaan bersama, pemahaman bersama, legitimasi internal, dan komitmen. Penjelasan sebagai berikut:

### a. Kepercayaan bersama (*mutual trust*)

Unsur pertama dari motivasi bersama adalah pengembangan kepercayaan bersama. Menurut (Emerson et al., 2011) kepercayaan bersama akan berkembang seiring dengan keterlibatan pihak-pihak pada saat melakukan kolaborasi mengenal satu sama lain dan saling membuktikan bahwa diri mereka dapat dipercaya bertanggung jawab dan dapat diandalkan. Kepercayaan merupakan bagian penting dan mutlak dalam kemajuan kolaborasi. Sebagai contoh dalam sebuah kerja sama kepercayaan sangat berperan penting dalam mengurangi biaya transaksi meningkatkan nilai investasi dan menjaga stabilitas dalam hubungan serta merangsang pembelajaran bersama pertukaran pengetahuan dan inovasi (Emerson et al., 2011). Dalam hal ini kepercayaan dikonseptualisasikan sebagai mekanisme yang akan menghasilkan rasa saling mengerti antar stakeholder yang pada akhirnya akan melahirkan legitimasi bersama dan bermuara pada adanya komitmen bersama. Kepercayaan memungkinkan individu atau kelompok untuk mengesampingkan urusan individu atau kelompok mereka demi memahami kepentingan, kebutuhan, nilai dan tujuan bersama.

b. Pemahaman bersama (*mutual understanding*)

Pemahaman bersama melahirkan kepercayaan yang dapat membuat stakeholder mengapresiasi perbedaan yang ada dari stakeholder lain. “Mutual understanding” tidak sama dengan kata “shared understanding” yang dikemukakan oleh (Ansell & Gash, 2007). Shared understanding adalah kondisi di mana semua stakeholders menyetujui tujuan-tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Sedangkan mutual understanding lebih ke arah pemahaman bersama yang dimaksud untuk membuat sesama stakeholder saling mengerti dan menghargai posisi dan kepentingan stakeholder lain bahkan ketika stakeholder tersebut tidak sependapat. Pemahaman bersama menuju pada kualitas interaksi interpersonal individu dan organisasi. Pembentukan pemahaman bersama sering dipengaruhi oleh kepercayaan yang telah terbentuk di dalam kolaborasi.

c. Legitimasi internal (*internal legitimitation*)

Legitimasi internal merupakan pengakuan yang berasal dari internal kolaborasi. Dalam hal ini *owner-owner* dalam berkolaborasi dituntut untuk dapat dipercaya, dan kredibel terhadap kepentingan bersama. *Owner-owner* kolaborasi harus menyadari bahwa ada rasa ketergantungan antar *owner* yang akan menciptakan kolaborasi yang berkelanjutan. Legitimasi internal, pemahaman bersama, dan kepercayaan bersama merupakan tiga elemen yang saling terkait erat satu sama lain dalam komponen motivasi bersama, sehingga untuk elemen selanjutnya yaitu komitmen juga sedikit banyak dipengaruhi oleh kualitas tiga elemen ini.

d. Komitmen (*commitment*)

Adanya komitmen pada proses kolaborasi mampu menghilangkan penghambat yang seringkali muncul karena perbedaan karakteristik dan kepentingan antar aktor. Komitmen membuat para aktor berinteraksi lintas organisasi sehingga terbentuk komitmen bersama. Analisis kualitas

pembentukan komitmen pada setiap aktor kolaborasi, dapat melihat dari tujuan bergabung di dalam kolaborasi yaitu apakah ada kepentingan bersama yang telah bertemu sehingga mempengaruhi keaktifan daripada aktor tersebut untuk berpartisipasi di dalam kolaborasi. Selain itu adanya sikap optimis akan tercapainya tujuan kolaborasi dan semangat untuk melakukan kegiatan kolaborasi dengan aktor lain juga membentuk komitmen. Adanya hasil baik sementara dari kolaborasi atau "*small-wins*" dan insentif yang baik juga seringkali mempengaruhi perubahan komitmen *owner* kolaborasi.

Kesimpulannya adanya interaksi yang berkualitas membentuk kepercayaan bersama dan pengertian bersama sehingga tercipta pengakuan legitimasi internal yang mempengaruhi komitmen bersama. Keempat hal tersebut berkembang dan saling mempengaruhi sehingga menciptakan motivasi bersama tetap berlangsung.

### **3. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama (*capacity for joint action*)**

Tujuan kolaborasi adalah untuk menghasilkan *outcome* yang diinginkan bersama yang tidak dapat dicapai secara individu atau oleh satu aktor saja. Hal ini dikarenakan kolaborasi melibatkan aktivitas kooperatif untuk meningkatkan kapasitas diri dan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Kolaborasi harus menghasilkan kapasitas baru bagi masing-masing aktor untuk bertindak bersama yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Seringkali beberapa aktor kolaborasi tidak punya kapasitas untuk bertindak bersama karena adanya perbedaan dan ketimpangan kekuatan. Oleh karena itu definisi dari kapasitas adalah "*a collection of cross-functional elements that come together to create the potential for taking effective action*" atau berbagai hasil dari elemen-elemen lintas fungsional untuk menghasilkan tindakan yang efektif karena adanya kapasitas yang memadai dari aktor (Emerson et al., 2011). Dalam hal ini kapasitas

untuk melakukan tindakan bersama dikonseptualisasikan dalam kerangka yang merupakan kombinasi dari empat elemen penting di antaranya: prosedur dan kesepakatan institusi, kepemimpinan, pengetahuan dan sumber daya. Elemen-elemen tersebut harus memadai dalam mencapai tujuan yang telah disepakati. Kapasitas untuk melakukan tindakan bersama seringkali dipandang sebagai hasil dari interaksi penggerakan prinsip bersama dan motivasi bersama. Namun perkembangan kapasitas untuk melakukan tindakan bersama juga dapat memperkuat motivasi bersama dan penggerakan prinsip bersama yang memastikan tindakan dan dampak kolaborasi yang lebih efektif. Selanjutnya elemen-elemen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Prosedur dan kesepakatan institusi (*procedural and insitutional arrangements*)

Berbagai prosedur dan protokol serta struktur kolaborasi dibutuhkan dalam manajemen interaksi antar aktor. Sedangkan dimensi-dimensi dari kesepakatan bersama adalah aturan-aturan umum (*ground rules*), protokol-protokol dalam kegiatan (*operating protocol*), peraturan untuk membuat keputusan (*decision rules*), dan sebagainya yang mungkin dapat terbentuk. Seringkali kesepakatan yang ada dalam kolaborasi awalnya adalah informal namun seiring berjalannya waktu maka dibutuhkan formalitas seperti adanya pembentukan perundangan atau legal formal yang menjadi payung hukum berkolaborasi.

Untuk kolaborasi yang lebih besar, lebih kompleks, dan berdurasi panjang, maka struktur institusi kolaborasi harus jelas dan protokol-protokol untuk administrasi serta manajemen kegiatan kolaborasi diperlukan (Emerson et al., 2011). Sedangkan kesepakatan institusi (*institutional arrangements*), terdapat pada intra-organisasi (bagaimana aktor melakukan governing dan memajemen organisasinya sendiri dalam inisiatif berkolaborasi), serta inter-organisasi (bagaimana grup kolaborasi memajemen proses, serta bagaimana

kolaborasi berintegrasi dengan pembuat keputusan dari pihak luar).

Struktur kolaborasi yang baik adalah fleksibel dan tidak hierarki. Struktur bersifat jejaring dengan variasi yang berbeda biasanya pilihan umum yang digunakan adalah “*self-managing system*” dengan kepemimpinan dari aktor pemerintah atau membuat struktur yang benar-benar baru. Walaupun kolaborasi berbentuk fleksibel dan tidak hierarki namun peraturan masih merupakan hal penting yang dibutuhkan.

b. Kepemimpinan (*leadership*)

Kepemimpinan memegang peranan penting yang mutlak dalam kolaborasi. Berbagai peran *owner* selama proses kolaborasi adalah (1) sebagai pihak yang menggali dukungan untuk kolaborasi, (2) penginisiasi pertemuan, (3) fasilitator dan mediator, (4) representasi dari *owner*, dan kolaborasi secara keseluruhan, (5) pendistributor pengetahuan, (6) mendorong penggunaan teknologi dalam kolaborasi, serta (7) melakukan advokasi pada publik. Peran pemimpin lain yang utama adalah bagaimana tindakannya saat mendorong deliberasi atau mengatasi konflik, dan bagaimana meningkatkan determinasi para *owner* terhadap tujuan kolaborasi (dilakukan selama proses kolaborasi berlangsung).

Seringkali pemimpin kolaborasi tidak mampu menjalankan perannya dengan baik karena ketidaktahuan akan *skills* yang harus mereka kuasai atau bahkan mereka tidak mengetahui bahwa kepemimpinan yang dibutuhkan dalam kolaborasi berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi secara umum.

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Menurut Emerson et al., (2011) menjelaskan pengetahuan adalah kombinasi dari informasi dengan memahami informasi itu dan menambah kapabilitas. Pengetahuan juga membawa pada tindakan namun pengetahuan juga dapat menginformasi atau membingungkan. Yang lebih penting adalah bagaimana

mendistribusikan pengetahuan dan para *owner* memanfaatkannya. Sehingga berguna bagi proses kolaborasi.

d. Sumber daya (*resources*)

Adanya pertukaran maupun penggabungan sumber daya merupakan salah satu keuntungan kolaborasi. Sumber daya adalah pendanaan finansial, pembagian waktu dan peran, dukungan teknis dan administratif pelaksanaan kegiatan, saling melakukan pendampingan, kebutuhan keahlian analisis kolaborasi, dan implementor di lapangan, serta kebutuhan ahli. Dalam kolaborasi selalu terjadi perbedaan besar sumber daya antar *owner* (*resource disparities*). Pengukuran efektivitas sumber daya dilihat dari bagaimana kemampuan unsur-unsur kolaborasi *owner* melakukan manajemen sumber daya berdasarkan perbedaan tersebut. Dalam praktiknya sangat rumit dan tidak mudah karena dipengaruhi oleh elemen lain yaitu adanya prosedur dan kesepakatan institusi yang dibuat apakah mewadahi hal tersebut bagaimana peran pemimpin dan distribusi pengetahuan yang ada mendorong pertukaran sumber daya dan apakah kolaborasi membentuk mekanisme manajemen sumber daya tersebut.

Pada dasarnya kapasitas untuk melakukan tindakan bersama merupakan hal krusial dan merupakan tantangan utama kolaborasi karena selalu terdapat perbedaan karakteristik dan kekuatan antar *owner*. Kejelasan prosedur dan kesepakatan bersama yang dituangkan dalam bentuk legal-formal, pengaruh kepemimpinan, manajemen pengetahuan, serta manajemen sumber daya merupakan elemen-elemen yang mempengaruhi baik tidaknya kapasitas dari para *owner* sehingga menjadi mampu melakukan tindakan bersama. Namun melihat penjelasan pada masing-masing elemen terdapat pengaruh yang muncul dari komponen sebelumnya yaitu penggerakan prinsip bersama dan motivasi bersama.

Kesimpulan akhir dari dinamika kolaborasi ini adalah baik tidaknya dinamika ditentukan oleh tiga komponen, yaitu penggerakan prinsip bersama, motivasi bersama, dan kapasitas untuk melakukan

tindakan bersama, yang di dalamnya terdapat berbagai elemen. Dinamika yang ada berbentuk siklus di mana masing-masing komponen saling mempengaruhi (begitu juga elemen-elemennya dan tidak dimungkiri bahwa elemen tersebut dapat mempengaruhi elemen lintas-komponen).

### **3.10 Tindakan Kolaborasi**

Tindakan kolaborasi dilatarbelakangi oleh pemikiran mengenai sulit tercapainya tujuan jika hanya satu kelompok atau organisasi yang bertindak sendiri (Mc Guire, 2003). Tindakan-tindakan dalam kolaborasi merupakan inti dari kerangka *Collaborative*. Namun banyak peneliti yang kurang mengkaji dan memperhatikan lebih mendalam mengenai tindakan-tindakan kolaborasi (Emerson et al., 2011). Menurut Emerson et al., (2011) tindakan-tindakan kolaborasi merupakan hasil utama dari proses kolaborasi linier yang terkadang dikaitkan dengan dampak. Hal ini dikarenakan pada dasarnya proses dan hasil tidak dapat dipisahkan dari dampak itu sendiri.

Tindakan kolaborasi yang efektif harus diungkapkan secara tersirat dengan perumusan tujuan yang jelas (Mc Guire, 2003). Hal ini dikarenakan akan sulit melakukan tindakan kolaborasi jika tujuan yang ingin dicapai dari kolaborasi itu sendiri tidak dibuat secara eksplisit. Tindakan-tindakan kolaborasi pada praktiknya sangat beragam seperti pemberdayaan masyarakat, penetapan proses perizinan, pengumpulan sumber daya, monitoring sistem atau praktik manajemen baru, dan lain sebagainya. Kemudian hasil dari pada tindakan ini secara langsung membawa dampak sementara yang mengarah kembali pada dinamika kolaborasi dan dampak jangka panjang. Menurut Emerson et al., (2011), beberapa tindakan kolaborasi memiliki tujuan sangat luas seperti penentuan langkah strategis dalam isu bidang kebijakan kesehatan. Namun banyak pula tindakan kolaborasi yang memiliki tujuan sempit seperti proyek pengumpulan dan analisis informasi spesifik. Tindakan kolaboratif ada yang dapat dilakukan secara sekaligus oleh seluruh stakeholders ada pula yang hanya bisa dilakukan oleh stakeholder tertentu sesuai dengan kapasitas masing-masing stakeholder.

### 3.11 Dampak dan Hasil Tindakan pada Dinamika Kolaborasi

Dampak kolaborasi yang dimaksud adalah dampak sementara yang ditimbulkan selama proses kolaborasi. Karakteristik dampak ada yang diharapkan, yang tidak diharapkan, serta tidak terduga. Dampak yang diharapkan adalah “*small-wins*” yaitu hasil-hasil positif yang terus memberlangsungkan semangat para *owner*. Sedangkan dampak yang tidak diharapkan seperti kendala-kendala dalam pelaksanaan kolaborasi. Dampak tidak terduga juga dapat muncul secara langsung maupun tidak pada proses kolaborasi (Coleman & Deutsch, 2015).

Berbagai dampak tersebut menghasilkan umpan balik (*feedbacks*) yang kemudian diadaptasi oleh kolaborasi, adaptasi yang dimaksud adalah bagaimana kolaborasi menyikapi *feedback* dari masing-masing aktor yang ada. Adaptasi yang baik adalah sekiranya dapat dilakukan oleh seluruh *owner* kolaborasi (Ansell & Gash, 2007).

Dalam kerja sama orang-orang, menyadari bahwa kesuksesan orang lain membantu mereka menjadi sukses. Berorientasi pada saling membantu untuk melakukan secara efektif dan mencapai tujuan masing-masing. Mereka saling mendorong karena mereka mengerti bahwa kemajuan orang lain membantu mereka menjadi sukses. Saling ketergantungan yang positif mendorong kepercayaan. Orang mengharap bantuan dan bantuan dari orang lain dan yakin mereka dapat mengandalkan orang lain. Setelah semua demi kepentingan orang lain untuk membantu (Coleman & Deutsch, 2015). Berharap mendapatkan dan memberi bantuan. Mereka secara akurat mengungkapkan niat dan perasaan mereka, ide dan sumber daya dan meminta bantuan. Mereka mampu menyusun pengaturan pertukaran yang membuat semua lebih baik. Interaksi ini menghasilkan keramahan, kohesi, dan moral yang tinggi (Deutsch, 1949)

Awalnya Deutsch, (1949) mengemukakan bahwa kerja sama mendorong pembagian kerja dan produktivitas. Coleman & Deutsch, (2015) kerja sama dan penelitian persaingan memiliki batasan penting untuk memahami saling ketergantungan organisasi. Kerja sama telah mendefinisikan saling ketergantungan dalam hal tujuan yang dirasakan tetapi pendekatan untuk saling ketergantungan harus

membantu memahami saling ketergantungan berdasarkan tugas dan peran tugas. Tingkat saling ketergantungan tugas di antara anggota kelompok berhubungan positif dengan kerja sama membantu kepuasan kerja dan kualitas proses kelompok di antara anggota kelompok saling ketergantungan tugas yang tinggi mengharuskan orang untuk bekerja bersama dan akibatnya dapat diprediksi bahwa perilaku membantu oleh anggota kelompok individu akan memungkinkan kelompok untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Saling ketergantungan hadiah tidak mempengaruhi kinerja pasangan dengan tugas independen. Dengan kehadiran imbalan yang saling tergantung diperlukan kerja sama untuk menghasilkan kinerja tinggi pada tugas yang saling tergantung. (Allen et al., 2003)

Dalam kerja sama orang percaya pencapaian tujuan mereka berkorelasi positif mereka dapat mencapai tujuan mereka sejauh orang lain juga mencapai tujuan mereka. Dalam kompetisi orang percaya bahwa pencapaian tujuan mereka berkorelasi negatif masing-masing menganggap bahwa pencapaian seseorang melarang atau setidaknya membuatnya lebih kecil kemungkinannya bahwa orang lain akan mencapai tujuan mereka (Deutsch, 1949). Dengan tujuan independen prestasi dianggap tidak berhubungan. Apakah departemen memahami bahwa tujuan mereka sendiri terkait secara kooperatif atau kompetitif mempengaruhi harapan, interaksi, dan hasil mereka. Dengan tujuan yang kooperatif, orang percaya bahwa ketika seseorang bergerak menuju pencapaian tujuan yang lain bergerak menuju pencapaian tujuan mereka (Coleman & Deutsch, 2015). Mereka memahami bahwa pencapaian tujuan orang lain membantu mereka bisa sukses bersama. Sebagai akibatnya orang ingin satu sama lain bekerja secara efektif karena kompetensi seperti itu membantu setiap orang berhasil. Mereka berharap satu sama lain untuk menggunakan kemampuan mereka untuk bekerja untuk saling menguntungkan (Kim et al., 2014).

Pemikiran Lewin tentang saling ketergantungan sosial dan merumuskan teori kerja sama dan kompetisi Deutsch, (1949) mengonseptualisasikan tiga jenis saling ketergantungan sosial yaitu:

1. Saling ketergantungan positif (kerja sama) menghasilkan interaksi promotif ketika individu mendorong dan memfasilitasi upaya satu sama lain untuk belajar. Saling ketergantungan positif (kerja sama) ada ketika pencapaian tujuan individu berkorelasi positif individu merasa bahwa mereka dapat mencapai tujuan mereka jika dan hanya jika yang lain dalam kelompok juga mencapai tujuan mereka.
2. Saling ketergantungan negatif (kompetisi) biasanya menghasilkan interaksi oposisi ketika individu-individu mengecilkan hati dan menghalangi upaya masing-masing untuk mencapai. Saling ketergantungan negatif (kompetisi) ada ketika pencapaian tujuan individu berkorelasi negatif setiap individu merasakan bahwa ketika satu orang mencapai tujuannya semua orang lain dengan siapa dia terkait secara kompetitif gagal mencapai tujuan mereka.
3. Tidak ada saling ketergantungan (upaya individualistis) biasanya menghasilkan tidak ada interaksi karena individu bekerja secara independen tanpa saling bertukar. Ketika suatu situasi disusun secara individual tidak ada korelasi di antara pencapaian tujuan peserta setiap individu merasa bahwa dia dapat mencapai tujuannya terlepas dari apakah individu lain mencapai atau tidak mencapai tujuan mereka (David W. Johnson, 2013).

Dampak saling ketergantungan tim dan interaksi pada kinerja *owner*, mengemukakan bahwa kerja sama tim dapat mempromosikan upaya di antara anggota tim dan lebih lanjut meningkatkan kinerja *owner*. Hasil mereka menunjukkan bahwa kerja sama tim memiliki dampak positif pada kinerja (Lee et al., 2015).

### **3.12 Interdependensi Tugas**

Menurut Thompson, (1967) berpendapat bahwa saling ketergantungan dapat didasarkan pada alur kerja atau saling ketergantungan tugas. Dia berasumsi bahwa unit organisasi semua tujuan saling tergantung karena produksi masing-masing unit

berkontribusi kepada organisasi dan dengan demikian mempengaruhi hasil dari semua unit lainnya. Namun sifat teknologi yang dibutuhkan untuk produksi mempengaruhi interdependensi perilaku. Dalam interdependensi yang dikumpulkan unit organisasi perlu berinteraksi karena mereka saling ketergantungan pada output satu sama lain. Organisasi berada dalam saling ketergantungan serial ketika salah satu dari mereka membutuhkan output dari yang lain untuk melakukan tugas mereka. Organisasi berada dalam saling ketergantungan timbal balik ketika masing-masing bertindak atas output yang lain.

Saling ketergantungan tugas telah didefinisikan dalam berbagai cara. Pada dasarnya perbedaan dalam definisi adalah hasil dari sudut pandang yang berbeda tentang apa yang menyebabkan saling ketergantungan tugas dan siapa yang saling ketergantungan tugas. Sehubungan dengan pertanyaan apa yang menyebabkan saling ketergantungan tugas (Thompson, 1967).

Saling ketergantungan tugas ditentukan oleh cara orang bekerja bersama dengan saling ketergantungan tugas bisa tinggi atau rendah tergantung pada cara kerja, pekerjaan yang penuh dengan tanggung jawab. Dengan demikian definisi saling ketergantungan tugas yaitu sejauh mana anggota kelompok harus bertukar informasi dan atau sarana untuk menyelesaikan tugas kelompok. Ketika tingkat saling ketergantungan tugas tinggi anggota kelompok harus bekerja sama untuk menyelesaikan tugas kelompok. Ketika tingkat saling ketergantungan tugas rendah kelompokkan anggota tidak perlu bertukar informasi dan atau sarana untuk menyelesaikan tugas. Saling ketergantungan tugas dapat bervariasi dari nol hingga sangat positif (Van Vijfeijken et al., 2002).

Andrew H. Van De Ven, (1976) menggunakan perbedaan Thompson untuk menganalisis saling ketergantungan dalam kelompok kerja dan menambahkan keempat pengaturan tim di mana orang-orang bersama-sama mengerjakan tugas. Para peneliti memperluas pendekatan Thompson dengan menemukan bahwa saling ketergantungan tugas terkait dengan prosedur yang digunakan untuk

mengoordinasikan pekerjaan. Dengan meningkatnya saling ketergantungan tugas kelompok terus mengandalkan aturan, rencana. Jadwal kebijakan dan koordinasi impersonal lainnya tetapi lebih sering menggunakan diskusi interpersonal dan kelompok. Meskipun penelitian belum mendokumentasikan bahwa unit benar-benar merasakan saling ketergantungan mereka dalam cara yang ditetapkan Thompson pendekatan ini menunjukkan bahwa sifat tugas dan pembagian kerja yang digunakan untuk menyelesaikannya dapat sangat mempengaruhi saling ketergantungan dan interaksi dalam organisasi.

Tugas dan ketidakpastian lingkungan meningkatkan kebutuhan akan koordinasi. Ketika ketidakpastian rendah di mana karyawan memiliki sebagian besar informasi untuk menyelesaikan tugas mereka. Mereka dapat mengandalkan perangkat standar aturan dan prosedur, kontrol hierarkis, dan penetapan tujuan. Namun ketika persyaratan untuk pertukaran informasi dan ide meningkat semakin sering interaksinya dan semakin besar kebutuhan akan perangkat koordinasi seperti sistem informasi, penghubung para *owner* dan tim kerja dalam organisasi. Karyawan harus berkolaborasi dan keterampilan interaksi lainnya untuk menggunakan prosedur ini secara efektif. Seperti halnya tugas, peran ada di mana-mana dalam organisasi. Ketika peran menentukan bagaimana anggota organisasi diharapkan untuk bertindak terhadap orang lain mereka mempengaruhi saling ketergantungan peran dapat menunjukkan bahwa orang harus bekerja sendiri atau memberi mereka tanggung jawab yang saling melengkapi dan tumpang tindih (Kartinah & Kong, 2010).

Kompleksitas tugas mengacu pada jumlah elemen yang berbeda dari tugas individu dan hubungan antara elemen-elemen ini di mana kompleksitas tugas dapat dipecah menjadi tiga hubungan kompleksitas: kompleksitas komponen, kompleksitas koordinasi, dan kompleksitas dinamis. Ketiga jenis kompleksitas ini berasal dari hubungan yang berbeda antara tiga elemen penting dari suatu tugas: produk, tindakan (wajib), dan isyarat informasi. Setiap komponen

kompleksitas dapat diukur setelah itu mereka dapat ditambahkan ke dalam indeks kompleksitas tugas keseluruhan. Kompleksitas tugas dapat bervariasi dari rendah hingga sangat tinggi. Saling ketergantungan tugas mencerminkan kompleksitas hubungan antara anggota kelompok sedangkan kompleksitas tugas menentukan kompleksitas tugas anggota kelompok individu. Meskipun kedua konstruk tersebut terkait erat mereka dapat dibedakan (van Vijfeijken et al., 2002).

Saling ketergantungan tugas adalah sejauh mana anggota tim membutuhkan informasi, bahan, dan dukungan dari anggota tim lainnya untuk dapat melaksanakan pekerjaannya Gerben S. Van der Vegt, (2003), desain tim kerja di mana pekerjaan organisasi dibagi di antara tim kerja dan lebih lanjut dibagi di antara individu yang menempati pekerjaan atau peran yang berbeda dalam tim mereka membawa pola tugas yang berbeda saling ketergantungan di antara anggota yang terlibat. Gerben S. Van der Vegt, (2003) menyatakan bahwa para anggota akan merasakan tingkat tugas yang berbeda saling tergantung dengan yang lain meskipun persepsi semacam itu dalam tim kadang-kadang mungkin serupa. Proses sosial kognitif tidak terjadi dalam ruang hampa tetapi dipengaruhi oleh konteks yang menumbuhkan kesediaan untuk terlibat dalam upaya bersama untuk membangun dan mempertahankan kognisi bersama di antara sekelompok orang (Vlaar et al., 2007). Grup yang dirancang berdasarkan saling ketergantungan tugas satu sama lain memberikan peluang untuk mengembangkan struktur kognitif anggota. Saling ketergantungan tugas yang memerlukan interaksi sosial mempromosikan keterlibatan kognitif individu melalui di mana individu mendamaikan perbedaan antara nilai-nilai mereka sendiri, metodologi dan bahasa dengan orang lain, karena itu bersama-sama membangun struktur kognitif bersama (Andrew H. Van De Ven, 1976). Saling ketergantungan tugas dapat menumbuhkan respons afektif individu seperti kepuasan dan komitmen tim. Saling ketergantungan tugas menghasilkan tanggung jawab yang berpengalaman untuk pekerjaan orang lain, yang pada gilirannya mengarah pada tanggung

jawab bersama di tingkat tim (Vlaar et al., 2007). Di bawah kondisi saling ketergantungan tugas di mana interaksi pribadi yang sering terjadi pada sesama anggota ada peluang bagi individu untuk menumbuhkan persahabatan dan persahabatan dan karenanya secara bertahap memiliki perasaan memiliki dan keterikatan pada kelompok (Gerben S. Van der Vegt, 2003).

### **3.13 Interdependensi Hadiah**

Hadiah adalah penentu penting perilaku dalam organisasi dan studi yang membandingkan penghargaan kelompok dan individu menunjukkan bahwa ketika hadiah diberikan kepada kelompok daripada individu orang lebih cenderung untuk berbagi informasi dan bantuan (D. Tjosvold, 1986). Rencana pembagian keuntungan juga dapat meningkatkan koordinasi lintas unit dalam perusahaan (Van Vijfeijken et al., 2002). Meskipun struktur dan distribusi penghargaan cenderung mempengaruhi interdependensi dan koordinasi secara signifikan para peneliti dan praktisi telah disibukkan dengan dampak penghargaan pada motivasi individu dan kadang-kadang pada unit secara keseluruhan (Kartinah & Kong, 2010).

Saling ketergantungan hasil mengacu pada sejauh mana unsur-unsur dari kontingensi unit kerja dibagi (D. Tjosvold, 1986). Kontingensi ini biasanya merupakan kriteria kinerja nyata yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok individu. Hasil yang ingin dicapai oleh kelompok kerja dapat berorientasi pada pekerja individu dalam hal kontingensi kinerja individu atau hasil dapat berorientasi pada kelompok dalam hal kontingensi kinerja grup. Saling ketergantungan hasil dalam hal kontingensi seperti tujuan dapat berdampak besar pada bagaimana kinerja kelompok atau tim. (Griffit, 2016).

Saling ketergantungan hadiah berarti sejauh mana hadiah yang diberikan kepada individu ditentukan oleh kinerja rekan satu tim individu. Sistem imbalan yang paling saling tergantung disajikan ketika ukuran-ukuran imbalan didasarkan pada kinerja bersama daripada kinerja individu (Lin Qiu, Shun Cai, Xi Lin, 2015). Kehadiran imbalan yang saling tergantung diperlukan untuk saling kerja sama

dan menghasilkan kinerja yang tinggi pada tugas saling tergantung (Allen et al., 2003).

Saling ketergantungan hadiah mencerminkan sejauh mana perolehan hadiah oleh orang lain mempengaruhi perolehan hadiah oleh satu diri. Secara khusus kita akan melihat pengaruh anggota grup lain pada imbalannya sendiri. Saling ketergantungan hadiah dapat bervariasi sepanjang dua dimensi yang sama dengan saling ketergantungan tujuan yaitu tinggi atau rendah dan positif atau negatif. Dalam kasus saling ketergantungan hadiah yang positif pencapaian hadiah individu seseorang secara positif dipengaruhi oleh pencapaian hadiah oleh anggota kelompok lainnya. Dalam kasus saling ketergantungan hadiah yang negatif pencapaian penghargaan individu seseorang secara negatif dipengaruhi oleh pencapaian hadiah oleh anggota kelompok lainnya. Tingkat saling ketergantungan hadiah ditentukan oleh jenis sistem hadiah yang berarti bahwa perubahan tingkat saling ketergantungan hadiah dapat diwujudkan dengan mengubah sistem hadiah. Contoh saling ketergantungan hadiah positif dapat ditemukan dalam rencana pembagian keuntungan: Jika kolega saya menerima bonus saya akan menerimanya juga. Dengan demikian pekerja yang berpartisipasi dalam rencana pembagian hasil yang sama secara positif saling bergantung. Contoh saling ketergantungan hadiah negatif akan menjadi sistem peringkat di mana bonus didasarkan pada kinerja relatif anggota kelompok. Performa tinggi oleh anggota grup lain mengurangi kemungkinan sendiri untuk mendapatkan bonus (van Vijeijken et al., 2002).

**Tabel 2.1. Keefektifan Mengenai Interdependensi**

<b>Peneliti</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Konsep</b>	<b>Hasil</b>	<b>Relevansi</b>
Dean Tjosvold (1986)	Saling ketergantungan tujuan yang dipersiapkan, pola perilaku, dan nilai-nilai perusahaan dan sikap interpersonal, dan saling menguatkan dan menopang satu sama lain, saling ketergantungan tujuan yang positif dan negatif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saling ketergantungan organisasi psikologis sosial interdependensi kooperatif dan dinamis</li> <li>saling ketergantungan dan membandingkan model sebelumnya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ditemukan bahwa saling ketergantungan positif daripada saling ketergantungan negatif atau kemandirian untuk semua kelompok umur dan terutama untuk pemecahan masalah dan tugas-tugas</li> <li>Hasil juga menunjukkan bahwa peran dan tugas saling ketergantungan dipengaruhi tujuan saling ketergantungan.</li> </ul>	Diperlukan penelitian untuk menentukan generalisasi dari temuan ini dan untuk mengidentifikasi tujuan dan situasi ketika saling ketergantungan negatif dan kemandirian.
Dean Tjosvold (1988)	Kooperatif dan saling berinteraksi secara efektif membuat kemajuan dalam tugas dan memperkuat hubungan kerja mereka. Karyawan juga menggunakan tugas, penghargaan, dan nilai-nilai organisasi untuk menyimpulkan bahwa tujuan mereka saling kooperatif atau kompetitif.	Interdependensi kerja sama dan kompetisi	Hasil mendukung model dinamika saling ketergantungan yang menghubungkan nilai dan sikap, tugas dan penghargaan, persepsi saling ketergantungan, dan interaksi. Saling ketergantungan tujuan sangat terkait dengan dinamika dan hasil interaksi. Untuk mendukung hipotesis pertama, karyawan dari berbagai departemen yang menyimpulkan bahwa tujuan mereka adalah kooperatif saling membantu dan bertukar sumber daya dan informasi. Konsisten dengan hipotesis kedua, karyawan yang merasa berada dalam situasi yang ditandai dengan kerja sama daripada kompetisi dan kemandirian merasa positif tentang interaksi, membuat kemajuan dalam tugas, dan yakin bahwa interaksi di masa depan akan menjadi produktif.	Hasil mengidentifikasi dimensi utama interaksi antar departemen dan menentukan konsekuensi kolaborasi yang efektif dan tidak efektif antar departemen.
Gilbert Roberts (2005)	Meneliti tentang kerja sama melalui saling ketergantungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perilaku Sosial</li> <li>Altruisme</li> <li>Interdependensi</li> </ul>	Kerja sama dihasilkan dari keuntungan antar-kelompoknya melebihi keuntungan bersama dari individu yang tidak kooperatif sebaliknya, pendekatan pemangku kepentingan menganggap bahwa ada keuntungan langsung bagi individu yang kooperatif.	Kolektif yang merupakan inti dari perilaku sosial dengan berfokus pada pasak yang dimiliki individu dalam diri orang lain menunjukkan bagaimana berkontribusi dan menjadi yang terbaik dalam jangka panjangnya sendiri, minat Altruisme pemangku kepentingan dapat berpotensi memberikan mekanisme yang banyak dicari untuk mencapai kerja sama tanpa keterkaitan, balas budi, hukuman

Peneliti	Tujuan	Konsep	Hasil	Relevansi
Julia M. D'Souza, K. Ramesh, Min Shen (2010)	Penelitian ini menguji saling ketergantungan antara kepemilikan institusional dan kecepatan Standard & menyebutkan informasi akuntansi perusahaan. Dari perspektif sisi permintaan, kami menemukan bahwa quasi-indexer, yang mengandalkan informasi akuntansi perusahaan sebagai sistem pemantauan berbiaya rendah, adalah pendorong utama permintaan institusional untuk penyebaran informasi yang cepat. Peneliti berusaha mencari model yang tepat untuk mengurangi masalah konflik keagenan yang terjadi. Hal yang tidak biasa yang menjadi orisinalitas dan kemutakhiran penelitian ini adalah untuk mempertimbangkan hubungan saling ketergantungan variabel kepemilikan institusional dan leverage untuk menilai kontrol yang tepat dari konflik agensi yang terjadi dengan mempertimbangkan situasi dan keadaan nyata yang dihadapi oleh perusahaan ketika investasi peluang tinggi dan rendah serta risiko perusahaan tinggi dan rendah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyebaran informasi</li> <li>• Pasar modal</li> </ul>	Hasil juga mendukung gagasan bahwa karakteristik spesifik-saham memengaruhi permintaan institusional untuk informasi akuntansi. Koefisien pada PRICE dan VOLUME secara signifikan negatif, sedangkan koefisien pada ARBRISK secara positif, menunjukkan bahwa permintaan untuk informasi akuntansi perusahaan lebih besar (dan akibatnya kecepatan pengumpulan lebih cepat) ketika saham memiliki biaya transaksi yang lebih rendah atau risiko arbitrase, konsisten dengan H3a.	<i>Quasi-Indexers</i> lebih sensitif terhadap keinformasian laporan wajib daripada kegiatan hubungan investor, yang konsisten dengan posisi kepemilikan yang terfragmentasi dan ketergantungan pada pengungkapan perusahaan untuk memantau kinerja perusahaan. Mengingat bahwa pengungkapan keuangan perusahaan menawarkan mekanisme pemantauan berbiaya rendah untuk kuasi-pengindeks
Christian Herdinata (2015)	Penelitian ini menguji hubungan antara kepemilikan institusional dan leverage untuk menilai kontrol yang tepat dari konflik agensi yang terjadi dengan mempertimbangkan situasi dan keadaan nyata yang dihadapi oleh perusahaan ketika investasi peluang tinggi dan rendah serta risiko perusahaan tinggi dan rendah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agency Theory</li> <li>• Saling Ketergantungan</li> </ul>	Hasil penelitian oleh Wahidahwati (2002) menunjukkan bahwa keberadaan kepemilikan institusional dalam industri manufaktur memiliki pengaruh yang signifikan terhadap leverage perusahaan. Ini konsisten dengan Moh'd et al (1998) bahwa investor institusional di industri manufaktur sadar bahwa kehadiran mereka dapat memonitor perilaku manajer perusahaan secara efektif. Pada saat peluang investasi tinggi, arus kas bebas relatif menjadi lebih kecil. Oleh karena itu, kontrol dapat dilakukan melalui kepemilikan institusional atau leverage, sementara pada saat peluang investasi rendah, arus kas bebas relatif menjadi lebih besar.	Hasil analisis data yang menunjukkan pengaruh kepemilikan institusional dan leverage terhadap arus kas bebas. Dalam penelitian ini juga menggunakan variabel kontrol yaitu arus kas operasi, kepemilikan publik, risiko roa, kepemilikan manajerial, pengembalian aset, risiko roa, struktur pertambahan aset, utang berbunga dengan mempertimbangan kondisi kelompok perusahaan yang merupakan peluang investasi tinggi dan peluang investasi yang rendah.
Ben Said Hatem (2015)	Makalah ini menguji interdependensi antara kepemilikan manajerial, hutang dan nilai perusahaan. Untuk tujuan ini, kami memeriksa sampel 246 perusahaan Perancis selama periode 11 tahun dibangun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividends</li> <li>• Leverage</li> <li>• Kepemilikan manajerial</li> <li>• Saling ketergantungan</li> </ul>	Persentase kepemilikan manajerial sama dengan rata-rata menjadi 35,52% yang tidak signifikan secara statistik. Rasio utang yang diukur dengan variabel "leverage" aktif rata-rata sebesar 48,29% dan signifikan. Nilai rata-rata variabel Q Tobin yang disesuaikan adalah sama dengan 1,375833 dan tidak signifikan secara statistik. Untuk variabel kontrol perusahaan, satu-satunya variabel signifikan pada 1% ambang batas, adalah "LogMve", "LogAssets" dan "LogAge". Sampel kami ditandai dengan yang relatif kecil proporsi aset berwujud sebesar 19,55%, membuat perusahaan lebih buram ketika memberikan informasi.	Hasil empiris mendukung interaksi antara ketiga variabel ini. Kami menyimpulkan hubungan nonlinear antara kepemilikan oleh orang dalam dan kekayaan pemegang saham. Hubungan berbentuk U terbalik ditemukan antara utang dan kepemilikan manajerial. Namun, peningkatan hutang menyebabkan peningkatan kepemilikan manajerial. Selain itu, modal saham yang dipegang oleh manajer merupakan faktor penting dalam menjelaskan rasio utang perusahaan Prancis.

Peneliti	Tujuan	Konsep	Hasil	Relevansi
<p>Symeon Mandrinos&amp;Nik Malini Nik Mahdi (2016)</p>	<p>Tujuan makalah ini adalah untuk menguji hubungan antara Celah Pengetahuan (KG) dan Paradoks Jarak Psikis dan untuk menjelaskan tiga faktor dominan; pengetahuan pengalaman, informasi dan pembelajaran miopia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge</li> <li>• Interdependensi distance</li> <li>• Psychic paradox</li> </ul>	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa, meskipun KG memiliki hubungan saling tergantung dengan Paradoks Jarak Psikis, namun, saling ketergantungan ini tidak ada dalam isolasi, melainkan ada nexus "kontinum-waktu" yang berbeda yang berjalan melalui dan menyeliluti semua ini, dua kerangka kerja teoritis dan tiga faktor dari pengetahuan pengalaman, informasi dan pembelajaran miopia di dalamnya</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa KG memiliki hubungan yang saling bergantung dengan Paradoks Jarak Psikis; Namun, saling ketergantungan ini tidak ada dalam isolasi; melainkan ada nexus "kontinum-waktu" yang berbeda yang berjalan melalui dan menyeliluti dua kerangka kerja teoritis ini dan tiga faktor pengetahuan pengalaman, informasi, dan pembelajaran miopia.</p>
<p>Hsin Ning Su (2017)</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lanskap global dari kolaborasi internasional secara holistik dan mengidentifikasi negara-negara berpengaruh dan saling ketergantungan antar negara</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teori Jaringan Sosial</li> </ul>	<p>Hasilnya menunjukkan peningkatan yang signifikan pada rasio paten internasional pada tahun 1992. Sering dengan peningkatan pada awal 1990-an dalam teknologi informasi dan komunikasi yang sangat meningkatkan aksesibilitas masyarakat dan pertukaran informasi, perubahan produktivitas linias industri dapat diamati pada awal 1990 [85]. 8 dan 28 4.511.110 paten non-internasional.</p>	<p>Kontribusi penelitian ini dirangkum sebagai berikut: (1) penelitian ini pertama kali mengusulkan sistem II, IA, II-IA, IA-AA, dan II-IA-AA untuk mengklasifikasikan paten internasional; (2) semua paten internasional (rentang waktu 38 tahun) dari USPTO diperiksa tanpa sampel; (3) asosiasi rule mining digunakan untuk mengevaluasi interdependensi kolaborasi internasional; dan (4) struktur jaringan yang menggambarkan 38 tahun co-paten internasional disajikan secara visual.</p>
<p>Zhao Jinqiu, Luo Chao, Zheng Yuanjie (2019)</p>	<p>Dinamika evolusi kerja sama (pembelotan) cluster pada jaringan saling tergantung dipelajari. Munculnya struktur spasial dan distribusi cluster strategi memiliki pengaruh penting pada perilaku kerja sama. Berbeda dari karya-karya yang ada, kami fokus pada efek struktur jaringan yang saling tergantung pada dinamika cluster strategi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependensi</li> </ul>	<p>Untuk mempelajari dampak dari sumber daya yang saling tergantung pada ukuran cluster kerja sama, kami mempelajari bervariasi s1 dan fc dengan peningkatan b pada <math>y = 0.2, 0.5, 0.8</math>. Tren s1 dan fc umumnya identik, yang secara bertahap berkurang dengan kenaikan b sampai kooperator menghilang. Dalam Gambar 1 (a) ~ (c), kooperator dan kelompok kerja sama menghilang ketika <math>b = 1.211.241.196</math>, masing-masing. Karena penetrasi para pembelot, cluster kerja sama adalah dibagi dengan para pembelot, yang menyebabkan penurunan s1 lebih cepat dari fc. Dalam penelitian sebelumnya [24], terlalu banyak atau terlalu sedikit sumber daya interdependensi akan menyebabkan sistem kehilangan interaksi organisasi mandiri, yang menghambat kelangsungan hidup kooperator. Cluster kerja sama itu sendiri memainkan peran penting dalam meningkatkan tingkat kerja sama, yang juga mencerminkan ukuran cluster kerja sama sampai batas tertentu.</p>	<p>• Efek saling ketergantungan pada dinamika cluster strategi.</p> <p>• Saling ketergantungan terorganisir secara mandiri diselidiki dari perspektif alokasi sumber daya.</p> <p>• Ko-evolusi strategi dan saling ketergantungan oleh aturan strategi-independen.</p>



## **BAB 4**

# **MANFAAT MENGANALISIS KASUS TEORI INTERDEPENDENSI**

### **4.1 Teori Interdependensi sebagai Proksi untuk Realitas Sosial**

Buku *The Social Psychology of Groups* (Thibaut&Kelley, 1959) cukup unik dalam penekanannya pada pentingnya situasi sosial dalam membentuk perilaku. Lingkungan dijelaskan dalam hal situasi saling ketergantungan, kandidat utama Lewin, (1947) untuk fitur penting dari kehidupan sosial (karena itulah nama teorinya). Sifat saling ketergantungan menyiratkan bahwa situasi prototipikal dapat ditentukan dengan cara di mana dua orang saling bergantung (di bawah kendali) satu sama lain untuk hasil mereka. Ciri khusus masalah ini yang dihadapi sepasang orang dipandang sangat menentukan perilaku dalam interaksi sosial berikutnya. Prinsip-prinsip ini menonjol dalam pelatihan saya dengan (Thibaut, 1978). Memang, dalam penelitian awal saya tentang konflik sosial dengan Holmes, (2004) saya memusatkan perhatian pada bagaimana situasinya, dalam hal ini, "Dilema Tahanan," yang ditakdirkan, "dapat memaksa orang-orang yang bekerja sama secara genotipe untuk berperilaku dalam cara yang tampaknya kompetitif, kasus situasi yang mengendalikan orang tersebut. Di belakang, penelitian ini menyoroti ketegangan antara kerangka realisme dan fungsionalisme dan subjektif, perspektif "persepsi adalah kenyataan". Di satu sisi, Chen & Miller, (2012) berfokus pada bukti kami bahwa perilaku orang-

orang yang bersaing sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka (terdistorsi) dari situasi sosial yang mencerminkan kepercayaan mereka bahwa orang lain tertarik pada diri sendiri dan bahwa itu adalah duniawi. Di sisi lain, kami juga menunjukkan bahwa pola ini hanya bertahan dalam situasi sosial yang tidak memungkinkan orang berkooperatif kesempatan untuk mengurangi saling ketergantungan dengan orang yang kompetitif. Kami menafsirkan hasil ini sebagai mencerminkan diktum Lewin, (1947) bahwa kekuatan psikologis yang mengendalikan perilaku akan dibentuk oleh orang dan lingkungan. Akan tetapi, jika ada, pada saat itu kami cenderung menekankan pentingnya konstrual, sedangkan Thibaut & Kelley, (1959) fokus pada realitas situasi. Sebagai contoh, mereka menunjukkan dalam penelitian tentang situasi sosial minimal yang orang tidak perlu memiliki kesadaran langsung untuk berinteraksi dengan orang lain atau bahkan informasi apa pun tentang sifat situasi itu sendiri untuk fitur situasi untuk mengendalikan tingkah laku mereka. Pada akhir 1970-an yang menerapkan ide-ide dari teori saling ketergantungan untuk menutup hubungan. Saya tertarik dengan bidang studi baru ini dan mulai membaca literatur lain yang relevan. Saya menemukan bahwa teori pertukaran Thibaut & Kelley, (1959), seperti yang sering disebut dan dikutip sebagai dasar untuk berbagai teori perilaku interaksi perkawinan dan terapi perkawinan. Teori tingkat mikro ini berfokus pada keseimbangan imbalan dan biaya yang dibangun ke dalam interaksi jangka pendek yang spesifik. Hubungan yang memuaskan dipandang membutuhkan pertukaran imbalan secara eksplisit dengan cara *quid pro quo*, serta pemantauan keadilan dalam pertukaran selama periode waktu yang singkat. Terapi perilaku pada waktu itu menekankan kontrak di mana setiap orang dalam hubungan yang bermasalah harus berjanji untuk mengeluarkan sejumlah "kesenangan" tertentu dan untuk membalas perilaku baik pasangannya. Saya memiliki reaksi intuitif yang kuat bahwa teori-teori ini mendorong saya untuk mencoba memahami logika di balik keberatan saya. Saya akhirnya menyimpulkan bahwa ada tingkat analisis yang serius, bahwa perilaku yang memecahkan masalah

jangka pendek dari interaksi yang tidak menguntungkan mungkin memiliki efek yang cukup berbeda pada gambaran besar dari keseluruhan hubungan, dilihat lebih lama. Istilah (Holmes, 2004) Saya menyarankan bahwa mitra dalam hubungan dekat biasanya memiliki "motif makro," tujuan antarpribadi yang jauh lebih luas daripada motivasi yang mementingkan diri sendiri terkait dengan interaksi tertentu. Selain itu, urutan mikro perilaku sering diatur untuk melayani tujuan yang lebih tinggi dan dievaluasi dalam konteks apakah mereka memfasilitasi tujuan saling ketergantungan yang lebih luas. Dari sudut pandang ini, persepsi peristiwa tertentu dan makna yang melekat padanya memang penting dalam memahami perilaku orang, seperti pendapat subjektif. Di sisi lain, maknanya akan sering ditentukan oleh realitas independensi jangka panjang dan tujuan yang terkait dengannya. Artinya, sifat persepsi secara fungsional terkait dengan memecahkan masalah nyata saling ketergantungan (atau setidaknya dihipotesiskan sebagai nyata). Sasaran seperti itu mungkin termasuk mempertahankan hubungan yang stabil dan berkomitmen dengan biaya perawatan yang relatif rendah, mengalami keintiman dan kedekatan dan merasa aman dan percaya pada suatu.

#### **4.2 Kepercayaan pada Hubungan yang Dekat**

Menurut saya, satu-satunya implikasi paling penting dari berbagai realitas yang digambarkan oleh teori interdependensi adalah bahwa harapan antarpribadi tentang niat dan motivasi orang lain sangat penting dalam menentukan tujuan seseorang dalam situasi sosial (Holmes, 2004). Artinya, sebagian besar tujuan berdasarkan kebutuhan bersifat kontingen dan belajar menyimpulkan motivasi orang lain merupakan masalah mendasar atau tugas yang harus diadaptasi oleh proses kognitif. Memang, Roberts, (2005) berpendapat bahwa atribusi disposisi tujuan interpersonal orang lain adalah elemen paling mendasar dari persepsi bukan perilaku itu sendiri. Tooby dan Cosmides (1996) melangkah lebih jauh dengan menyarankan bahwa tekanan seleksi evolusioner terkait dengan masalah kerja sama timbal balik akan menghasilkan pengembangan

"media kecurigaan" untuk mendeteksi calon curang. Selain itu, meskipun kepercayaan atau ketidakpercayaan pada niat orang lain tentu relevan untuk interaksi tertentu, terutama relevan dalam lingkup hubungan jangka panjang yang lebih luas. Bagaimanapun, mungkin tidak ada konteks orang dewasa di mana orang sangat tergantung pada motivasi orang lain untuk kepuasan kebutuhan dasar mereka (Van Lange & Balliet, 2015). Dalam situasi ini di mana begitu banyak yang dipertaruhkan, orang harus secara kritis peduli dengan masalah kepercayaan. Mereka perlu menetapkan apakah aman untuk memegang "harapan positif bahwa mereka dapat mengandalkan pasangan untuk merawat mereka dan responsif terhadap kebutuhan mereka, sekarang dan di masa depan" (Holmes, 2004). Tetapi proses kognitif macam apa yang diperlukan untuk menghadapi tugas menilai motivasi pasangan. Pemikiran kami berfokus pada logika jenis atribusi yang dapat memberikan dasar untuk kepercayaan dan situasi tertentu yang paling diagnostik dalam mengungkapkan motivasi pasangan. Sebagai contoh, kami mengembangkan skala untuk mengukur atribusi hubungan khusus orang tentang prediksi kemampuan dan ketergantungan pasangan, dengan fokus pada situasi di mana konflik kepentingan menyiratkan bahwa seorang mitra harus mengorbankan beberapa tingkat kepentingan pribadi untuk menanggapi kebutuhan aktor (Holmes, 2004). Memang, orang rata-rata tampaknya mampu menilai secara efektif realitas risiko dalam hubungan mereka: Studi pada pasangan yang berpacaran dan menikah telah menunjukkan bahwa kepercayaan orang dikalibrasi dengan relatif baik dengan komitmen aktual pasangannya (Holmes, 2004, Rusbult & Lange, 2008). Namun demikian, dalam diskusi tentang gagasan transformasi, (Thibaut, 1978) menunjukkan ketegangan yang menarik dalam dialektika yang kompleks antara realitas dan persepsi. Dalam situasi keterlambatan kepuasan, misalnya, orang harus berurusan dengan risiko nyata bahwa imbalan di masa depan kurang dari pasti. Namun, ketika mengetahui inti kebenaran ini, orang juga secara kognitif mengubah situasi dengan mengalihkan risiko dari pikiran dan mengalihkan perhatian dari imbalan langsung yang menggoda.

Kognisi datang untuk membantu tindakan adaptif. Demikian pula, (Holmes, 2004) berpendapat bahwa meskipun kepercayaan mungkin memiliki dasar dalam logika interior, bukti dari perilaku pasangan saja paling sering tidak sampai memberikan jawaban pasti untuk pertanyaan tentang kepercayaan. Kenyataan yang sebenarnya adalah bahwa sebagian besar pasangan berperilaku buruk, setidaknya pada suatu saat. Dan perilaku masa lalu sering kali tidak memprediksi masa depan, di mana keadaan dapat berubah banyak. Jadi rasa kepercayaan yang kuat tampaknya tidak beralasan hanya dengan alasan logis di sebagian besar posisi. Namun kami percaya bahwa orang membutuhkan rasa emosional, keyakinan, karena nasib mereka sangat bergantung pada niat baik pasangan mereka. Merasa tidak pasti tentang kepedulian pasangan tentu akan jauh berbeda dengan membiarkan begitu banyak kerentanan dan ketergantungan. Dengan demikian, kami berspekulasi bahwa orang akan termotivasi untuk mencapai rasa "keamanan yang terjamin," tanpa keraguan yang tersisa. Kami berhipotesis bahwa cara paling langsung untuk mencapai tujuan ini adalah dengan membuat lompatan keyakinan, yang pada dasarnya membangun rasa penutupan yang tidak memiliki keraguan serius. Pada saat itu, saya sangat dipengaruhi oleh argumen Jones et al., (2017) bahwa "tindakan harus 'atau-', bahwa seseorang harus berkomitmen secara tegas sebagai syarat untuk bertindak". Mereka berpendapat bahwa disonansi berasal dari upaya seseorang untuk mempertahankan orientasi perilaku tegas terhadap tindakannya. Singkatnya, mereka mendalilkan bahwa pengurangan disonansi dilakukan oleh mekanisme kognitif yang dirancang untuk melayani fungsi pribadi yang bermanfaat, menghindari "dipaksa untuk mendengarkan celoteh suara-suara batin yang bersaing". Secara kebetulan, ada paralel yang jelas antara konsep orientasi perilaku tegas dan pola pikir (McGuire, 2003).

Jika risiko saling ketergantungan mengarah pada keinginan kuat untuk rasa aman yang dirasakan, maka ketidakpastian tentang komitmen pasangan terhadap hubungan harus memotivasi seperangkat proses kognitif yang dirancang untuk menguji hipotesis

tentang kepedulian pasangan. Jika proses evaluatif ini terjadi setelah kepercayaan telah terkikis dalam suatu hubungan, perasaan kerentanan yang sangat menonjol cenderung menghasilkan proses penilaian yang menolak risiko. Misalnya, ketidakpastian, kurangnya kepercayaan pada kepedulian pasangan, dikaitkan dengan memiliki memori yang lebih baik untuk peristiwa hubungan negatif daripada yang positif dan dengan atribusi yang melemahkan nilai pengalaman positif (Holmes, 2004). Keinginan untuk memperjelas status hubungan juga menghasilkan, secara paradoks, pada individu yang tidak pasti membingkai atribusi untuk peristiwa negatif yang jauh lebih global, menyalahkan cara daripada individu dengan tingkat kepercayaan yang lebih rendah (McCown & Shaw, 2016). Kami berspekulasi bahwa mereka mendorong mitra untuk mengklarifikasi sikap mereka ("Katakan padaku tidak demikian"), sedangkan individu yang kurang percaya bahwa mereka tahu jawaban yang tidak menguntungkan. Meskipun ada beberapa kemajuan dalam memahami masalah penting dalam memulihkan kepercayaan ini, namun, sangat sedikit penelitian tentang proses kognitif yang mungkin terlibat dalam upaya untuk membangun kembali kepercayaan pada perasaan pasangan.

### **4.3 Masalah Mitra yang Kurang Sempurna**

Sandra Murray dan saya menjadi tertarik dengan masalah saling ketergantungan yang agak berbeda tetapi terkait dalam hubungan dekat risiko komitmen diri sendiri kepada pasangan yang kurang sempurna. Mengingat bahwa pasangan selalu memiliki kesalahan, kelemahan, dan penyimpangan dalam perilaku yang baik, bagaimana orang mendamaikan kenyataan penting dari pasangan yang tidak sempurna dengan fakta keras bahwa mereka menempatkan kepuasan hidup mereka di tangan pihak lain (McGuire, 2003). Dalam arti tertentu, masalah ini mewakili sisi lain dari kebutuhan akan rasa aman. Tetapi apakah anda percaya bahwa pasangan adalah orang yang tepat untuk anda, seseorang yang mampu memuaskan kebutuhan anda dan membuat anda Bahagia (Elston et al., 2018). Tampaknya

bagi kami bahwa solusi paling sederhana untuk masalah pasangan yang tidak sempurna adalah dengan memberi pasangan "perubahan kognitif", untuk mengembangkan ilusi positif tentang pasangan melalui kebajikan yang berlebihan dan kesalahan yang melemahkan (Ansell & Gash, 2007). Yaitu, kami percaya bahwa orang dapat memenuhi tujuan untuk membuat diri mereka merasa aman dan pasti dalam komitmen romantis mereka dengan membentuk kepercayaan mereka tentang pasangan mereka dengan cara yang secara fleksibel mengakomodasi tujuan ini. Dalam upaya pertama kami untuk mempelajari dinamika ini, kami memimpin peserta eksperimen untuk percaya bahwa konflik berkontribusi positif terhadap keintiman dan bahwa pasangan kencan mereka tidak memulai konflik yang cukup atas pilihan kegiatan bersama (Emerson et al., 2011). Para peserta eksperimental yang memiliki paling sedikit bukti konflik semacam itu dalam hubungan mereka secara defensif menyangkal pentingnya keragu-raguan pasangan mereka untuk memulai konflik terkait kegiatan bersama dengan membesar-besarkan kesediaan mereka untuk memulai konflik di berbagai daerah lain (Holmes, 2004). Proses konstruksi sosial yang mengubah kesalahan yang kelihatan menjadi kebajikan mungkin merupakan solusi jangka pendek untuk perasaan tidak aman. Tapi apakah itu salah satu yang akan menciptakan masalah nanti. Pada saat itu, kami terpicik oleh argumen Hedlund et al., (2021) bahwa pengalaman komitmen dan nilai berasal dari motivasi dasar orang untuk mendamaikan yang lebih negatif dengan sisi yang lebih positif dari pengalaman mereka. Dia mengklaim bahwa justru karena aspek negatif dari pilihan dan upaya kita, kita dapat melihat nilai positif dan makna dalam hidup kita. Kami mencintai mitra kami tidak terlepas dari kualitas negatif mereka, tetapi karena atribut yang klaim yang konsisten dengan hasil sebelumnya. Brickman menunjuk pada bahaya proses idealisasi seperti itu, dengan alasan bahwa konstruksi semacam itu pada dasarnya rapuh. Memang, sebagian besar pengamat pada saat itu percaya bahwa proses seperti itu pasti akan menghasilkan kekecewaan dan bahwa mitra harus berusaha untuk pemahaman yang realistis tentang kualitas aktual satu

sama lain (Adler et al., 2011). Dalam memperdebatkan ide-ide ini, kita tidak dapat melepaskan diri dari perasaan kita bahwa orang-orang dapat mengembangkan citra-citra pasangan mereka yang murah hati dan ideal tanpa harus menyangkal atau menutupi kesalahan pasangan mereka. Misalnya, melihat kekeraskepalaan pasangan sesekali sebagai integritas melibatkan pengalihan konstruktif perilaku seseorang, bukan menyangkalnya. Juga, ada bukti yang mengesankan dalam psikologi sosial yang menunjuk pada efek pemenuhan diri dari persepsi sosial dan kami beralasan bahwa mengidealisasi pasangan dapat menghasilkan pengalaman hubungan yang lebih positif, menciptakan realitas baru yang mungkin membuat ilusi kurang rentan terhadap pembatalan konfirmasi. Dalam membentuk hipotesis kami tentang efek pemuasan diri ilusi positif dalam hubungan romantis, kami segera dihadapkan dengan dilema cara terbaik untuk melakukan konseptualisasi dan kemudian mengukur ilusi. Menyadari bahwa tidak ada tolok ukur untuk kenyataan yang sempurna, kami memutuskan untuk menggunakan persepsi diri mitra sebagai tolok ukur untuk mendeteksi ilusi penglihatan. Oleh karena itu, kami meminta kedua anggota pasangan yang berpacaran untuk menggambarkan diri mereka sendiri, pasangan mereka, dan pasangan ideal mereka dalam serangkaian kesalahan dan kesalahan. Hasil bersamaan kami mengungkapkan bahwa orang-orang terlibat dalam angan-angan, melihat pasangan mereka melalui filter kemerahan dari citra pasangan ideal mereka dan menafsirkan sifat-sifat pasangan mereka dalam cahaya terbaik. Selain itu, mereka lebih bahagia dalam hubungan mereka ketika mereka melihat pasangan mereka lebih murah hati daripada pasangan mereka melihat dirinya sendiri, seperti pasangan mereka. Menariknya, ilusi positif adalah yang menyembuhkan harga diri yang tinggi. Paling kritis, ilusi berfungsi sebagai penyangga kognitif yang mengisolasi orang-orang dari ancaman sehari-hari ke suatu hubungan. Yaitu, secara longitudinal, ilusi positif awal meramalkan lebih sedikit konflik dan keraguan kemudian dan stabilitas yang lebih besar dalam hubungan. Berlawanan dengan intuisi populer, terdapat bukti bahwa konstrual

yang termotivasi seperti itu adalah yang rumit dan kompleks secara kognitif (Holmes, 2004).

Dilihat dari perspektif fungsional kami, hasil ini menunjukkan efek menguntungkan jangka panjang untuk ilusi membuat kami mempertanyakan bagaimana orang dapat mengatur representasi pasangan mereka dengan cara yang berhasil rasa keyakinan mereka dari tantangan yang tak terelakkan untuk itu. Artinya, proses kognitif spesifik apa yang paling baik memecahkan masalah mempertahankan rasa aman yang dirasakan dalam menghadapi bukti negatif? Kami berspekulasi bahwa proses-proses semacam itu mungkin benar-benar mencerminkan jenis kebijaksanaan tertentu, suatu kebijaksanaan yang bersama-sama mengorganisir pemikiran seseorang tentang pasangan dengan cara-cara yang secara mental menghubungkan kesalahan pasangan dengan kebajikan yang lebih penting. Dengan demikian, kami memeriksa korelasi struktur representasi dalam sampel longitudinal individu yang berpacaran (Boon, 2012).

#### **4.4 Model Regulasi Interdependensi**

Terkadang pengembangan teoretis mendapat manfaat dari sinergi antara pertanyaan yang diajukan oleh data yang meyakinkan dan kemungkinan jawaban yang disarankan oleh penyempurnaan kerangka teori. Penelitian kami pada ilusi positif menghasilkan pengamatan kebetulan bahwa orang dengan harga diri rendah lebih kecil kemungkinannya untuk melihat pasangan mereka dengan cara yang murah hati dan idealis (Moorhead & Griffin, 2013). Bahkan, kami memperhatikan bahwa ada bukti luas dalam literatur bahwa harga diri rendah dikaitkan dengan hubungan dekat yang kurang memuaskan, meskipun mekanisme yang tepat yang bertanggung jawab untuk hubungan tersebut masih menjadi misteri. Kami berspekulasi bahwa sebagian dari jawaban itu mungkin ada hubungannya dengan orang-orang yang meragukan sikap positif dan cinta pasangan mereka. Untuk mengeksplorasi ide ini, kami meminta kedua anggota pasangan suami istri dan pasangan suami istri untuk menggambarkan bagaimana mereka melihat diri mereka sendiri pada

serangkaian kualitas yang berorientasi pada interpersonal, bagaimana mereka melihat pasangan mereka, dan bagaimana mereka percaya pasangan mereka melihat mereka. Orang-orang secara keliru berasumsi bahwa pasangan mereka melihat mereka dalam cahaya yang relatif negatif sama seperti ketika mereka melihat diri mereka sendiri. Ironisnya, efek ini muncul walaupun orang-orang menginginkan pasangan mereka untuk melihat mereka jauh lebih positif daripada yang mereka lihat sendiri (dan meskipun pasangan mereka benar-benar melihat mereka secara positif seperti yang mereka harapkan). Dengan demikian, rasa tidak aman tentang sikap pasangan tampaknya menghambat proses idealisasi, membuat orang menjaga jarak yang berhati-hati dalam hubungan mereka dengan secara defensif melihat pasangan mereka dalam cahaya yang tidak terlalu umum. Pola hasil ini mengingatkan pada spekulasi Boon, (2012) tentang bagaimana orang dapat mengatasi masalah serius tetapi umum dalam suatu hubungan di mana mereka merasa tidak aman tentang perhatian dan kasih sayang pasangan. Solusi yang mereka sarankan adalah bahwa orang-orang akan secara aktif mengatur (antar) ketergantungan hanya membiarkan diri mereka mengambil risiko merasa terikat dan berkomitmen pada pasangan mereka pada masalah yang mereka rasa percaya diri dengan kasih sayang pasangannya. Mengintegrasikan ide-ide ini, Van Lange & Balliet, (2015) mengusulkan model regulasi ketergantungan, menyarankan bahwa orang mengatur ketergantungan mereka (dan dengan demikian kerentanan mereka) pada suatu hubungan dalam menghadapi risiko dengan melindungi diri sendiri menjauh dari mitra, mengurangi kedekatan, mendevalusi pasangan, dan melepaskan diri dari hubungan. Menemukan dukungan longitudinal untuk model, dengan keraguan awal orang (sering tidak beralasan) tentang anggapan mitra yang memprediksi kurang umum dalam pandangan mereka tentang mitra (serta lebih banyak konflik dan keraguan) ketika hubungan kencan berkembang (Roberts, 2005).

Pola timbal balik atau ketertarikan timbal balik, yang merupakan hasil proksimal yang diamati dari model, telah dicatat

selama bertahun-tahun (Bantham et al., 2003). Yang diharapkan telah diajukan untuk memediasi efek-efek yang tak dapat ditawar lagi seperti prinsip kesamaan dan ketertarikan (Erkutlu & Chafra, 2015). Namun, penjelasan yang ditawarkan dalam literatur untuk efek menyukai yang diharapkan adalah bahwa menyukai orang lain adalah hadiah yang berharga, gagasan yang tidak diragukan lagi benar, tetapi yang tidak menangkap gagasan mengatur risiko antar pribadi. Fokus pada regulasi sebagai mekanisme penjelasan utama sangat penting karena implikasi untuk penyesuaian sosial sehari-hari. Yaitu, mengatasi secara efektif peristiwa-peristiwa negatif dalam suatu hubungan biasanya dipandang sebagai kunci keberhasilan hubungan. Model peraturan-ketergantungan memprediksi siapa yang akan peka terhadap tanda-tanda kemungkinan penolakan dan lebih lanjut, bentuk penyesuaian yang akan mereka ambil sebagai tanggapan terhadap mereka (Tan, 2017).

#### **4.5 Kognisi Sosial dan Kesalingtergantungan**

Berdasarkan analisis ini, saya baru-baru ini mengembangkan kerangka teori yang menggambarkan konten dan struktur kognisi sosial menggunakan teori saling ketergantungan sebagai proksi untuk realitas sosial yang harus disesuaikan dengan proses kognitif (Allen et al., 2003). Yaitu, teori berpendapat bahwa sifat-sifat situasi, S, bersama dengan disposisi yang relevan dari orang A dan B, menentukan interaksi mereka, I. Kognisi sosial dengan demikian harus tentang jaringan unsur-unsur ini dan mencerminkan sifat hubungan mereka satu sama lain. Sekali lagi, seperti yang dikatakan Jowett & Nezlek, (2011), "Pikiran memiliki struktur yang dimilikinya karena dunia memiliki struktur yang dimilikinya". Model fungsional ini melengkapi teori CAPS Cheng, (1983) dengan menetapkan fitur khusus dari situasi dan mitra interaksi yang dapat digunakan baik sebagai isyarat pengaktifan maupun sebagai prinsip pengorganisasian untuk struktur kognitif (Coleman & Deutsch, 2015).

#### **4.6 Kesimpulan**

Telah ada perhatian yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir untuk manfaat dari analisis fungsional dalam pemikiran evolusi, dengan fokus pada bagaimana tantangan yang dihadapi oleh nenek moyang kita mungkin telah membentuk mekanisme untuk mengatasi masalah kelangsungan hidup (Gerben S. Van der Vegt, 2003). Terlepas dari tren ini, dan meskipun Rusbult & Lange, (2008) mengklaim bahwa "ruang kehidupan" didefinisikan oleh interaksi antara orang dan lingkungan psikofisik, perspektif ekologis belum sangat berpengaruh di sebagian besar bidang psikologi sosial (Johnson & Johnson, 2005). Dalam artikel ini saya berpendapat, menggunakan kasus teori interdependensi, bahwa pemahaman yang lebih dalam tentang sifat situasi sosial yang dihadapi orang-orang di lingkungan mereka sehari-hari saat ini memiliki potensi untuk memajukan teori dan penelitian empiris pada kognisi sosial dan perilaku sosial. Lagi pula, bukankah fokus pada kekuatan situasi adalah fitur yang membedakan psikologi sosial sebagai sains (D. Tjosvold, 1986).



## **BAB 5**

# **INTERDEPENDENSI, INTERAKSI, DAN HUBUNGAN**

Teori saling ketergantungan menyajikan analisis logis dari struktur interpersonalisasi, menawarkan konsepsi konseptual atau konflik yang saling tergantung dapat dianalisis dalam enam dimensi (H. H. Kelley, 1991). Situasi spesifik menghadirkan masalah dan peluang khusus, secara logis menyiratkan relevansi motif spesifik dan memungkinkan ekspresi mereka. Melalui konsep transformasi, teori ini menjelaskan bagaimana interaksi telah terjadi dengan mempertimbangkan pertimbangan jangka panjang dan tujuan untuk kesejahteraan mitra (Rusbult & Lange, 2008). Teori ini menerangi pemahaman kita tentang proses sosial-kognitif yang telah lama menarik minat para psikolog seperti kognisi dan pengaruh, atribusi, dan presentasi diri. Teori ini juga menjelaskan adaptasi terhadap pola interdependensi yang berulang kali dijumpai, serta perwujudan adaptasi tersebut dalam disposisi interpersonal, motif spesifik hubungan, dan norma social (D. Tjosvold, 1986).

### **5. Pengantar**

Esensi dari cara berpikir psikologis sosial sering digambarkan dalam istilah "kekuatan situasi." Memang, persamaan yang dikenal  $B = f(P, E)$  mewujudkan perwujudan bersama kita tentang hal-hal yang dipahami dalam hal perilaku (B) yang dibentuk tidak hanya oleh sifat-sifat orang (P), tetapi juga oleh fitur-fitur dari situasi, atau lingkungan

sosial (E) (Lewin, 1947). Kemapanan analisis sosial psikologis bahkan dapat lebih diekspresikan dengan menafsirkan tujuan kami dalam hal hubungan antara orang-orang. Untuk mengembangkan psikologi sosial yang benar-benar, kita mungkin perlu memperluas formulasi kita, mencatat bahwa interaksi (I) antara orang A dan B dapat dikonseptualisasikan dalam hal kebutuhan, pemikiran, dan motif mereka dalam kaitannya dengan satu sama lain (A dan B) dalam konteks situasi sosial tertentu (S) di mana interaksi mereka terjadi (Rusbult & Van Lange, 2003). Dinyatakan dalam persamaan,  $I = f(S, A, B)$ .

Untuk menggambarkan kegunaan analisis berbasis interaksi, bayangkan dua skenario untuk (Elliot et al., 2016), yang memutuskan di mana harus menghabiskan liburan musim panas mereka. Dalam satu skenario, konflik kepentingan mereka: John ingin pergi ke sebuah resor pantai, sedangkan Mary ingin pergi ke Roma. Dalam tipe situasi ini, setiap orang akan berusaha menjelaskan preferensi mereka (Membutuhkan penjelasan tentang Roma) dan melakukan aktivitas kognitif yang berorientasi pada pemahaman kebutuhan orang lain (Apakah dia ingin segera pergi karena ingin pergi ke rumah dengan tenang). Mungkin ada kemungkinan untuk membuat peserta mempertontonkan tujuan dan motifnya (egois vs prososial). Komunikasi dan pencarian informasi akan berpusat pada kebutuhan, tujuan, dan motif setiap orang dalam kaitannya dengan mereka dari pasangan ("Kebutuhan siapa yang lebih mendesak?" "Apakah Mary akan responsif terhadap kebutuhan saya?"). Keduanya mungkin bergantung pada norma keadilan untuk menyelesaikan masalah mereka ("Sekarang giliranmu" atau "Kamu pantas istirahat"). Dengan demikian, situasi yang melibatkan kepentingan yang saling bertentangan kaya secara interpersonal, memberikan proses psikologis seperti presentasi diri dan aktivitas atribusi dan mengaktifkan motif dan norma yang berkaitan dengan moralitas dan kebajikan (Kroll, 1993).

Dalam skenario kedua, minat John dan Mary sesuai: Keduanya ingin berlibur di Roma. Tidak satu pun dari mereka yang cenderung

memusatkan perhatian pada informasi yang berkaitan dengan pencarian, presentasi diri, atau atribusi, karena tidak ada masalah dan “tidak ada yang perlu dipikirkan.” Tidak mungkin bagi salah satu orang untuk menampilkan motif yang penuh kebaikan karena tindakan yang akan menguntungkan John (Thibaut, 1978) secara bersamaan menguntungkan Mary. Interaksi adalah masalah koordinasi — keduanya harus menyetujui tanggal untuk liburan mereka, dan satu orang harus mengatur perjalanan dan penginapan. Dengan demikian, dibandingkan dengan situasi dengan kepentingan yang saling bertentangan, situasi dengan kepentingan yang sesuai relatif sederhana, karena mereka cenderung menginspirasi kegiatan seperti pencarian informasi atau penyajian diri dan tidak mungkin untuk menyajikan dilema moral atau pertanyaan tentang kebajikan. Sebagai gantinya, mereka memerlukan koordinasi untuk menikmati hasil baik yang tersedia untuk pasangan (Lange & Rusbult, 2012).

Skenario-skenario ini dengan sangat sederhana menggambarkan klaim penting: Bidang psikologi sosial akan memadukan antara pemahaman yang didasarkan pada pemahaman terhadap interaksi — suatu analisis yang meneliti kebutuhan, kognisi, dan motif setiap orang terkait satu sama lain dan dalam konteks situasi di mana interaksi itu terjadi. Kami menyarankan bahwa teori saling ketergantungan memberikan penjelasan komprehensif tentang interaksi dan hubungan dengan menggambarkan cara-cara di mana situasi sosial membentuk proses intrapersonal dan interpersonal (Toates, 2004). Teori saling ketergantungan memajukan model taksonomi situasi, atau analisis fungsional dari struktur situasi sosial yang berinteraksi dengan orang. Teori ini juga menghubungkan kelas situasi dengan jenis tujuan dan motif tertentu yang relevan untuk menghadapinya (Jambulingam et al., 2011).

Dengan demikian, struktur situasi menentukan realitas interpersonal yang menjadi tujuan aktivitas kognitif sosial, dalam kognisi yang sering berorientasi pada pemahaman (a) situasi, atau masalah dan peluang unik yang melekat dalam situasi tertentu (“Bisakah kebutuhan kedua orang terpenuhi?”), dan (b) orang, atau

tujuan dan motif mitra interaksi yang diberikan ("Apakah dia akan responsif terhadap kebutuhan saya?") (G. Chen & Tjosvold, 2008). Selain itu, struktur situasi menentukan realitas interpersonal yang menjadi motivasi sosial, dalam hal (a) motif spesifik relevan dengan kelas spesifik dari situasi dan (b) dari perspektif militer, motif pribadi awal adaptasi kepada kelas situasi tertentu (Parolia et al., 2011). Mengingat bahwa kognisi dan motivasi tertanam dalam jalinan situasi sosial, struktur dan fungsi dari banyak fenomena antarpribadi dapat dipahami dengan baik dengan mengadopsi analisis berbasis saling ketergantungan. Makalah ini menguraikan prinsip-prinsip utama teori saling ketergantungan, menggambarkan kegunaan dari orientasi ini melalui tinjauan karya terbaru tentang interaksi dan hubungan (Kumar et al., 1995).

## 5.1 Struktur dan Proses Interdependensi

**Struktur saling ketergantungan** pilihan dan hasil interaksi dapat direpresentasikan dengan menggunakan alat dari teori permainan klasik, matriks hasil (Ferrin et al., 2008). Matriks hasil menggambarkan interdependensi internal yang melibatkan warga negara (A and B), masing-masing dari keduanya dapat melakukan salah satu dari dua perilaku, menghasilkan empat kombinasi yang mewakili konsekuensi dari pilihan-pilihan pelaku usaha dalam pendapatan dari pelaku pendapatan A dan B (Phanish Puranam, 2012). Terlepas dari kesederhanaannya, matriks adalah deskripsi yang sangat berguna tentang situasi sosial, dalam pola matriks menggambarkan cara rumit di mana (dan sejauh mana) mitra interaksi mempengaruhi kesejahteraan mereka sendiri dan satu sama lain. Tentu saja, matriks adalah snapshot dari saling ketergantungan karena ada pada satu waktu. Untuk berurusan dengan sifat berurutan dan temporal dari saling ketergantungan, alat formal kedua dikembangkan. Daftar transisi tidak hanya mewakili opsi perilaku dan hasil untuk orang A dan B tetapi juga menentukan cara mereka melanjutkan dari satu pola saling ketergantungan ke yang lain (Z. Zhang et al., 2019). Individu dengan demikian dapat saling bergantung

tidak hanya dalam mempengaruhi hasil langsung satu sama lain tetapi juga dalam mengejar tujuan yang diperluas untuk sementara dan dalam pergerakan mereka dari satu situasi ke situasi lain. (Perhatikan bahwa matriks dan daftar transisi adalah alat teoretis dan tidak dimaksudkan sebagai penggambaran literal dari kognisi atau motivasi awam) (H. H. Kelley, 1984).

**Kebutuhan, preferensi, dan hasil** Apa yang membuat kombinasi perilaku tertentu pada bagian orang A dan B menyenangkan versus menyakitkan? Teori saling ketergantungan tidak mengidentifikasi kebutuhan menyeluruh atau dorongan yang mendorong perilaku antarpribadi (mis., Reproduksi, keamanan, penguasaan) (Cunningham, 2014). Alih-alih, diasumsikan bahwa manusia memiliki beragam kebutuhan instrumental dan sosial-emosional, bahwa beberapa berdasarkan biologis sementara yang lain dipelajari, yang kebutuhan mencakup spektrum mulai dari bertahan hidup hingga kerohanian, dan bahwa sebagian kebutuhan meresap sedangkan yang lain unik untuk situasi tertentu dan mitra Banyak kebutuhan yang secara inheren bersifat interpersonal dan hanya dapat dipenuhi dalam konteks angka dua atau kelompok (mis., Kepemilikan, seksualitas, keamanan) (Puranam & Goetting, 2011). Interaksi dialami sebagai kesenangan sejauh mereka memuaskan satu atau lebih kebutuhan penting dan dialami sebagai tidak menyenangkan atau menyakitkan sejauh mereka gagal memuaskan atau bertentangan dengan kebutuhan penting (Victor et al., 2014).

Interaksi sering menghasilkan tidak hanya hasil konkret, atau pengalaman langsung kesenangan versus ketidaksenangan, tetapi juga hasil simbolik, atau pengalaman yang bersandar pada implikasi interaksi yang lebih luas (Puranam et al., 2012). Misalnya, ketika John dan Mary tidak setuju tentang ke mana harus berlibur dan John menyarankan Mary untuk memilih Roma, Mary menikmati manfaat yang relatif konkret — ketidaksepakatan diselesaikan dan Mary menikmati hadiah dalam bentuk stimulasi budaya, makanan dan anggur yang baik, dan kesenangan perusahaan John. Pada saat yang sama, fakta bahwa John menyetujui preferensi Mary memiliki makna

simbolis untuk Mary, menghasilkan pengaruh positif karena John telah menunjukkan bahwa ia mencintainya dan responsif terhadap kebutuhannya. Interaksi itu juga memiliki makna simbolis bagi John, menghasilkan pengaruh positif karena ia telah mengomunikasikan cintanya, bertindak sebagai agen kesenangan Mary, dan menegaskan keyakinannya bahwa ia adalah orang yang peduli dan murah hati (Lee et al., 2015).

**Dimensi struktur situasi** Matriks dan daftar transisi menyediakan sarana untuk mewakili cara-cara di mana kebutuhan masyarakat yang saling berinteraksi dipilah (vs tidak terpenuhi) selama berlangsungnya interaksi. Artinya, alat-alat ini memungkinkan kita untuk menganalisis struktur situasi (Bevan, 2017). Dengan memeriksa efek utama dan interaksi dari perilaku yang mungkin setiap orang, kita dapat melihat dampak pada hasil setiap orang dari tindakan orang itu sendiri (kontrol aktor: efek utama tindakan Mary pada hasil Mary), tindakan mitra (kontrol mitra: a efek utama dari tindakan John pada hasil Mary), dan pertemuan mitra (kontrol bersama: interaksi John dan reaksi Mary pada hasil Mary). Dengan memeriksa dalam sel-sel dalam asosiasi dengan hasil akhir mitra, kita dapat melihat sejauh mana hasil untuk aktor dan mitra berkorelasi positif (sesuai kepentingan) versus berkorelasi negatif (kepentingan yang saling bertentangan). Komponen-komponen dasar dari pengaruh dan kovariansi ini mendefinisikan empat sifat struktur situasi (J. Z. Zhang, 2019).

**Tingkat ketergantungan** menggambarkan tingkat di mana seorang individu "bergantung pada" mitra interaksi, di mana hasilnya dipengaruhi oleh tindakan mitra. Ketergantungan Mary lebih besar pada tingkat di mana John dapat secara sepihak menyebabkan kesenangannya versus rasa sakit, dan/atau dapat berperilaku sedemikian rupa untuk mengatur pilihan perilakunya sendiri. Orang-orang mandiri ketika situasi melibatkan kontrol aktor bersama yang tinggi dan saling tergantung ketika situasi melibatkan kontrol pasangan tinggi, kontrol bersama, atau keduanya. Meningkatnya ketergantungan cenderung mengaktifkan peningkatan perhatian,

kognisi, dan pengaruh yang berkaitan dengan situasi dan orang; misalnya, ketika hasil John diatur oleh tindakan Mary, ia kemungkinan akan mendedikasikan upaya yang cukup besar untuk memahami apa situasi "tentang" dan untuk mengembangkan harapan tentang kemungkinan perilaku Mary (Deiglmayr & Schalk, 2015). Selain itu, karena ketergantungan merupakan ketergantungan pada mitra untuk memenuhi kebutuhan penting, peningkatan ketergantungan menghasilkan ketekunan dalam interaksi dan umur panjang dalam hubungan (Meter & Card, 2015). Untuk mengurangi kerentanan yang melekat dalam ketergantungan seperti itu, ketergantungan juga menghasilkan pola kognisi dan memengaruhi perasaan yang memadamkan rasa tidak aman dan mendorong interaksi yang menyenangkan (misalnya, ilusi positif, perbandingan ke bawah) (Van Lange & Balliet, 2015).

**Mutualitas ketergantungan** menggambarkan sejauh mana dua orang sama-sama bergantung satu sama lain. Konsep ketergantungan dan kekuasaan saling terkait, dalam hal bahwa satu orang relatif lebih tergantung, pasangannya relatif lebih kuat. Kerentanan yang berasal dari ketergantungan yang tinggi (dan kekuatan yang berasal dari ketergantungan yang rendah) diperburuk sejauh ketergantungan itu nonmutual (Tan, 2017). Oleh karena itu, ketergantungan non-verbal memberi ekspresi eksploitasi versus kebajikan, terutama ketika kepentingan mitra bertentangan. Kami mencatat di atas bahwa ketergantungan yang tinggi secara andal mengaktifkan perhatian, kognitif, dan pengaruh yang berkaitan dengan situasi dan orang, bersama dengan adaptasi yang diarahkan untuk mengurangi kerentanan. Ketika ketergantungan adalah nonmutual, proses-proses ini lebih jelas untuk mitra tanggungan daripada untuk mitra kuat. Saling ketergantungan menghasilkan jenis manfaat yang diperoleh dari keseimbangan kekuasaan, termasuk pengalaman emosional yang lebih tenang dan positif (lebih sedikit rasa bersalah, kecemasan), berkurangnya penggunaan ancaman atau paksaan, lebih sedikit ketergantungan pada norma atau perjanjian kontrak, dan stabilitas dan pengertian yang lebih besar (Roberts, 2005).

**Basis dari penerima yang bergantung** bebas dari pendapatan orang lain apakah ketergantungan berasal dari kontrol pasangan (hasil Mary dikendalikan oleh tindakan sepihak John) atau kontrol bersama (hasil Mary dikendalikan oleh tindakan bersama mitra). Kontrol mitra relatif absolut dan dikendalikan secara eksternal; yaitu, hasil orang tersebut berada di tangan pasangan. Situasi yang melibatkan kontrol mitra bersama cenderung menghasilkan adaptasi dalam bentuk pertukaran, cenderung untuk mengaktifkan pola-pola khusus komunikasi dan cenderung mengikuti norma-norma moralitas yang diatur (Coleman & Deutsch, 2015) relatif lebih tergantung, dalam hal hasil orang tersebut bersandar pada koordinasi dengan tindakan-tindakan mitra. Pembicaraan terkait dengan kontrol bersama untuk mengadaptasi adaptasi dalam bentuk koordinasi ("Ikuti pemimpin saya"; "Anda memutuskan"), cenderung untuk mengaktifkan sifat-sifat yang relevan dan perilaku (pemecahan masalah, pengambilan inisiatif), dan cenderung diatur oleh aturan perilaku konvensional daripada moralitas (Johnson & Johnson, 2005).

**Kovarian kepentingan** menggambarkan sejauh mana hasil mitra sesuai, atau apakah tindakan yang menguntungkan John juga menguntungkan Mary. Kovarian bervariasi dari situasi koresponden yang sempurna melalui apa yang disebut situasi motivasi campuran dengan tanpa hasil yang jelas mempengaruhi ("zero-sum"). Kovarian sangat mendasar bagi kehidupan dan dengan demikian secara mendalam mendefinisikan kemungkinan interaksi yang menyenangkan sehingga manusia cenderung mengembangkan representasi mental abstrak yang membantu mereka dengan cepat menentukan apakah "Apa yang terjadi di sini" baik atau buruk bagi mereka. Situasi dengan konflik kepentingan mengaktifkan pikiran dan emosi yang dapat diprediksi (keserakahan, ketakutan), menghasilkan lebih banyak kognisi yang aktif dan berbeda, pencarian informasi, dan penyajian diri ("Bisakah Mary dipercaya?"). Dan mampu mengungkapkan motif tertentu (kerja sama vs. kompetisi, kepercayaan vs. ketidakpercayaan) (Holmes, 2004).

**Struktur temporal** Interaksi dan hubungan adalah fenomena dinamis yang secara tipikal bermutasi dan berkembang. Oleh karena itu, saling ketergantungan harus dipahami tidak hanya dalam hal hasil langsung yang dihasilkan oleh kombinasi perilaku tertentu tetapi juga dalam hal perilaku dan hasil di masa depan yang tersedia (vs dihilangkan) sebagai konsekuensi dari interaksi (Thibaut, 1978). Pengeluaran yang dilibatkan dalam intervensi privasi untuk mencapai tujuan yang jelas. Sementara seseorang melanjutkan ke tujuan yang jauh, hasil mungkin berubah karena kelelahan atau kekenyangan, mitra mungkin memiliki kesempatan untuk mengomunikasikan kebutuhan dan preferensi mereka, dan satu atau kedua mitra dapat bertindak berdasarkan kemampuan atau motif yang mempengaruhi pilihan di masa depan (misalnya, stamina, kontrol diri). Seleksi situasi menggambarkan gerakan dari situasi lain kepada orang lain, membawa individu, pasangan, atau pasangan ke situasi yang berbeda dari yang sebelumnya dalam hal pilihan perilaku, hasil, atau keduanya. Apakah akan menghadiri pesta, mengunjungi mertua, atau duduk dekat atau jauh dari kolega adalah pilihan yang melibatkan memasuki atau menghindari situasi baru. Pilihan situasi juga diungkapkan dalam keputusan untuk secara substansial mengubah situasi yang ada, seperti dalam mengubah topik pembicaraan (Van Lange & Balliet, 2015).

**Informasi** Ketersediaan informasi adalah dimensi keenam dari struktur situasi. Informasi yang tidak memadai menimbulkan ambiguitas dan kesalahpahaman, menantang arus interaksi (Kelley et al., 2002). Philopayay memegang informasi yang tidak lengkap tentang (a) hasil mitra untuk berbagai kombinasi perilaku ("Bagaimana perasaan John tentang pergi ke pantai saat saya pergi ke Roma?"), (b) tujuan dan motif pasangan ("Apakah John akan responsif terhadap kebutuhan saya?"), dan/atau (c) kemungkinan interaksi di masa depan ("Jika kita berlibur secara terpisah, ke mana hal itu akan 'membawa' hubungan kita?"). Misalnya, Mary mungkin tidak sepenuhnya menyadari seberapa besar John menikmati kebersamaannya, sehingga meremehkan sejauh mana ia dapat

memengaruhi hasil-hasilnya. Dan jika John awalnya setuju untuk berlibur di Roma tetapi kemudian menemukan bahwa ia tidak dapat melakukannya karena tenggat waktu kerja yang mendesak, Mary mungkin tidak yakin tentang urgensi tenggat waktu atau kebaikan motifnya. Akhirnya, baik John maupun Mary mungkin tidak memiliki informasi yang tepat tentang situasi interaksi yang akan mereka hadapi dalam beberapa bulan mendatang atau masa depan yang lebih jauh.

**Kombinasi dimensi** Kebanyakan situasi sosial ditentukan oleh sifat-sifatnya sehubungan dengan dua atau lebih dimensi struktural (Kelley et al. 2002, Kelley & Thibaut 1978). Misalnya, properti yang ditentukan dari situasi Dilema Tahanan adalah kontrol pasangan yang kuat dan kontrol aktor yang lemah, situasi Pahlawan ditentukan oleh kontrol bersama yang kuat dan kontrol aktor yang lemah, dan situasi Ayam ditentukan oleh kontrol mitra yang kuat dan kontrol gabungan yang lemah; ketiga situasi ini melibatkan saling ketergantungan yang cukup tinggi dan kepentingan yang saling bertentangan. Sebagai contoh, the Wist of Fate situation inform in informasi lengkap, di mana masing-masing orang mungkin bertemu dengan tiba-tiba dapat menemukan diri saya sendiri dalam memposisikan ketergantungan ekstrem unilateral. Semua kemungkinan kombinasi dari enam dimensi menentukan sejumlah situasi yang tidak terbatas. Namun, sejumlah kecil "landmark," atau situasi prototipe, dapat diidentifikasi (Kelley et al. 2002). Setiap pola abstrak mewujudkan masalah dan peluang interpersonal tertentu, dan masing-masing secara logis menyiratkan relevansi tujuan dan motif spesifik. Situasi sosial sehari-hari menyerupai pola abstrak ini. Sebagai contoh, Dilema Tahanan adalah karakteristik interaksi yang melibatkan pengorbanan bersama, bantuan perdagangan, dan tumpangan bebas; Twists of Fate adalah karakteristik dari krisis kesehatan dan pembalikan nasib lainnya.

**Pentingnya struktur interdependensi** Mengapa kita harus memperhatikan struktur situasi? Untuk memulainya, situasi sering memberikan efek kuat pada perilaku, relatif terlepas dari tujuan dan motif pribadi pasangan. Sebagai contoh, penelitian tentang

komunikasi perkawinan telah mengidentifikasi pola interaksi “permintaan dengan penarikan” yang melibatkan permintaan berulang untuk perubahan yang dilakukan oleh istri, dipenuhi oleh penarikan suami secara kronis (Christensen & Heavey 1993, Berns et al. 1999). Dapat diperdebatkan, jenis interaksi ini terjadi dalam situasi yang menyerupai situasi Ancaman, sifat-sifat utamanya adalah bahwa mitra A mengontrol alokasi hadiah untuk kedua mitra, dan satu-satunya tindakan mitra B adalah untuk memberikan ancaman yang membahayakan mereka berdua (Holmes & Murray 1996). Biasanya, pria memiliki kekuasaan lebih besar dalam memutuskan siapa yang menyelesaikan tugas-tugas rumah tangga, dengan wanita bergantung pada keadilan pasangannya. Jika sang suami eksploitatif, sang istri mungkin mendorong untuk mendiskusikan berbagai hal, mungkin mengancam akan berhenti memasak sementara itu. Adalah kepentingan suami untuk menghindari diskusi, karena tidak bertindak akan mempertahankan status *quo*. Berharap untuk membawa perubahan, istri mungkin menyuarakan keluhan yang semakin kuat. Meskipun mungkin tergoda untuk menjelaskan perilaku semacam itu dalam hal perbedaan jenis kelamin dalam kemampuan, disposisi, atau norma, polanya masuk akal dari situasi saling ketergantungan yang spesifik di mana pria bertindak sedemikian rupa untuk mempertahankan status *quo* yang menguntungkan. Norma-norma budaya memainkan peran dalam menghasilkan dan mempertahankan perbedaan kekuasaan, tetapi perilaku kontemporer dalam situasi tersebut mungkin hanya mencerminkan pengejaran kepentingan diri manusia. Dengan demikian, interaksi kadang-kadang lebih didorong oleh struktur situasi daripada oleh disposisi pribadi individu yang berinteraksi.

Ada alasan penting kedua untuk memperhatikan diri kita sendiri dengan struktur situasi: Situasi spesifik menghadirkan masalah dan peluang interpersonal tertentu, dan oleh karena itu (a) secara logis menyiratkan relevansi tujuan dan motif spesifik dan (b) mengizinkan ekspresi tujuan dan motif tersebut. Istilah keterjangkauan menggambarkan apa yang dimungkinkan oleh suatu situasi atau dapat

diaktifkan dalam berinteraksi individu (Gibson 1979, Holmes 2002, Kelley et al. 2002). Misalnya, situasi di mana mitra tidak memiliki informasi lengkap tentang preferensi satu sama lain sehingga terjadi kesalahpahaman dan pencarian informasi; jelas, situasi dengan informasi lengkap tidak mampu melakukan kegiatan ini (Erber & Fiske 1984, Ickes & Simpson 1997). Sebagai contoh, situasi yang melibatkan konflik kepentingan memberikan ekspresi keterpusatan pada diri sendiri dibandingkan dengan kepentingan bersama dan karenanya menginspirasi jenis-jenis kognisi dan pengaruh yang dapat diprediksi (keserakahan, ketakutan) dan mengundang bentuk aktivitas dan komunikasi atribusi yang dapat diprediksi ("Apakah John peduli dengan kesejahteraan saya" Percayalah padaku ") (Frank et al. 1993, Van Lange & Kuhlman 1994). Kejadian psikologis semacam ini tidak relevan dengan situasi dengan minat yang sesuai. Singkatnya, "pikiran memiliki struktur yang dimilikinya karena dunia memiliki struktur yang dimilikinya" (Anderson 1991).

## 5.2 Proses Saling Ketergantungan

**Proses transformasi** Seperti disebutkan di atas, pola abstrak dari hasil interaksi dapat secara resmi direpresentasikan menggunakan matriks atau daftar transisi. Ungkapan yang diberikan situasi menggambarkan dampak langsung dan langsung, "tingkat usus" dari tindakan gabungan individu yang berinteraksi pada hasil setiap orang. Hasil-hasil ini "diberikan" dalam arti mereka menggambarkan efek langsung pada individu, mengabaikan kepentingan pasangannya dan mengabaikan masalah interaksi jangka panjang atau masalah yang berkaitan dengan hubungan. Dalam arti tertentu, hasil yang diberikan mewakili "struktur virtual" dari situasi, atau "S" dalam persamaan  $I = f(S, A, B)$ .

Orang terkadang berperilaku dengan cara yang memaksimalkan hasil langsung yang diberikan. Ini sangat mungkin terjadi di kalangan anak-anak, dalam situasi "sederhana" di mana tidak ada pertimbangan yang lebih luas relevan, di antara orang-orang yang tidak memiliki kecenderungan atau kebutuhan untuk mempertimbangkan

pertimbangan yang lebih luas, dan dalam situasi yang melibatkan tekanan waktu atau faktor-faktor lain yang menghambat kapasitas kognitif (Baumeister et al. 1998, Mischel et al. 1996). Namun, pilihan perilaku sering didasarkan pada pertimbangan selain minat langsung, tingkat usus. Bertindak atas dasar keprihatinan yang lebih luas hasil dari "transformasi" dari pendegitrasian (lihat Gambar1). Transformasi melibatkan membuat sesuatu dari situasi yang diberikan dan pada dasarnya membebaskan individu dari kontrol oleh situasi yang diberikan, memungkinkan mereka untuk responsif terhadap masalah strategis, tujuan jangka Panjang. Sebagai contoh, John mungkin berperilaku dengan cara yang menghasilkan hasil langsung yang buruk karena dalam melakukan hal tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan Mary, mendorong kekecewaan karyawan, atau meningkatkan kualitas hubungan mereka. Nilai hasil yang dihasilkan dari proses ini merupakan situasi yang efektif; preferensi yang efektif memandu perilaku. Dalam arti tertentu, transformasi dapat ditafsirkan sebagai titik di mana "karet memenuhi jalan," atau orang tersebut memenuhi situasi, mewakili "A" dan "B" dalam persamaan  $I = f(S, A, B)$  (Kelley 1991).

Transformasi merupakan aturan yang diadopsi individu selama interaksi (Kelley & Holmes 2002, Kelley & Thibaut 1978). Beberapa aturan melibatkan pertimbangan sekuensial atau temporal, seperti menunggu untuk melihat bagaimana pasangan berperilaku atau mengadopsi strategi seperti tit-for-tat (Axelrod 1984) atau turn-taking. Aturan lain melibatkan pembobotan sendiri dan hasil mitra, seperti altruisme, memaksimalkan hasil mitra (MaxOther); kerja sama, memaksimalkan hasil gabungan mitra (MaxJoint); kesetaraan, meminimalkan kesenjangan antara hasil sendiri dan hasil mitra (MinDiff); kompetisi, memaksimalkan perbedaan relatif antara hasil sendiri dan hasil mitra (MaxRel); dan individualisme, memaksimalkan hasil sendiri tanpa memandang hasil mitra (MaxOwn) (Kelley & Thibaut 1978, Messick & McClintock 1968). Altruisme, kerja sama, dan kesetaraan adalah aturan prososial; mereka berorientasi pada

manfaat orang lain. Individualisme dan kompetisi adalah kepentingan pribadi atau aturan antisosial; mereka berorientasi pada manfaat diri.

**Kognisi, emosi, dan kebiasaan** Untuk memberikan sosial, kecerdasan manusia sangat bersifat interpersonal; kami siap untuk menafsirkan dunia dalam hal saling ketergantungan (Cosmides & Tooby 1992, Kelley 1997). Kognisi dan emosi memainkan peran penting dalam menstimulasi dan mengarahkan proses transformasi, diarahkan untuk: (a) memahami apa yang dimaksud dengan situasi "tentang"-mengakui bahwa itu menyerupai pola yang dikenal dan mengidentifikasi sifat-sifat kuncinya; (B) mengevaluasi opsi perilaku dalam hal kebutuhan dan motif sendiri; dan (c) memahami kebutuhan pasangan dan memperkirakan motifnya (Kelley 1979, 1984).

Struktur situasi membantu membentuk isi kognisi dan emosi. Misalnya, situasi dengan struktur dasar Dilema Tahanan adalah situasi di mana (a) setiap orang dapat secara substansial menguntungkan pasangannya dengan biaya rendah untuk diri sendiri, tetapi (b) masing-masing dapat tergoda untuk mengambil keuntungan diri sendiri dengan biaya besar bagi mitra. Ini adalah hal terpenting yang harus saya ingatkan untuk mengambil keputusan untuk berbicara dengan polisi tentang cara menghina atau membantu proyek dyadic daripada roti dan membiarkan salah satu mitra melakukan pekerjaan. Masalah ketakutan dan keserakahan muncul dalam pikiran dalam situasi seperti itu ("Apakah Mary akan membantu atau menyakiti saya?"; "Haruskah saya mencoba mengambil tumpangan gratis?") (Insko & Schopler 1998). John cenderung menunjukkan transformasi yang berpusat pada diri sendiri atau antisosial sejauh ia mengalami pikiran dan keinginan serakah dan sejauh ia memperkirakan atau takut bahwa Mary tidak dapat dipercaya (Mikulincer 1998, Wieselquist et al. 1999). Dengan demikian, peristiwa mental yang mendasari transformasi secara fungsional disesuaikan dengan struktur situasi dan mengambil bentuk yang relevan dengan struktur itu.

Kognisi dan emosi juga diwarnai oleh penyebab distal termasuk disposisi interpersonal (misalnya, kontrol diri, orientasi komunal),

motif spesifik hubungan (misalnya, komitmen, kepercayaan), dan norma sosial ("Lakukan kepada orang lain seperti yang Anda ingin orang lain lakukan pada orang lain). Anda"). Sebagai contoh, individu yang kompetitif menafsirkan beragam situasi motif campuran dalam hal menang versus kalah dan oleh karena itu memperhatikan dengan saksama "kekuatan" sebagai seberapa kompeten dan kuatnya interaksi mitra dan apakah mereka tampak kompeten dan kuat bagi orang lain (Van Lange 2000, Van Lange & Kuhlman 1994). Sebaliknya, individu prososial menafsirkan banyak situasi dalam hal tujuan kolektif ("Mari kita mengembangkan pengaturan yang menyenangkan") dan memperhatikan dengan saksama pertimbangan keadilan dan kepercayaan.

Tentu saja, proses transformasi tidak selalu bertumpu pada aktivitas mental yang luas. Sebagai akibat dari pola adaptasi yang berulang kali dibahas, orang mengembangkan kecenderungan kebiasaan untuk bereaksi terhadap situasi tertentu dengan cara tertentu, sehingga transformasi terjadi dengan sedikit atau tanpa pemikiran sadar (Kelley 1983, Rusbult & Van Lange 1996). Apakah proses transformasi mensyaratkan mentalitas yang luas meliputi di mana dia menyambut (a) situasi ini tidak ada, tanpa diketahui atau implikasi yang kompleks; (b) situasinya berisiko, melibatkan potensi bahaya; dan (c) partner tidak dikenal, so his motives are not easily diprediksi (Baumeister et al. 2001, Fincham 2001, Holmes 2002). Misalnya, situasi yang melibatkan ketergantungan tinggi dan konflik kepentingan cenderung menghasilkan analisis yang lebih luas, khususnya dalam interaksi "berisiko tinggi" dengan orang asing (Drigotas et al. 1999, Fiske 1993).

**Komunikasi, atribusi, dan presentasi diri.** Selama interaksi yang diikuti dan diikuti, para mitra berusaha untuk mengomunikasikan kemampuan, motif, dan disposisi mereka menggunakan cara langsung dan tidak langsung: melalui komunikasi, komunikasi langsung, dan reaksi ekspektasi, atribusi), kesimpulan seperti itu mungkin juga afektif (misalnya, afeksi atau ketakutan orang tertentu). Komunikasi memerlukan dua proses terkait: presentasi diri

pada satu orang dan atribusi pada bagian yang lain. Bahan untuk presentasi diri dan atribusi berada dalam perbedaan antara situasi yang diberikan dan efektif, dalam penyimpangan dari pilihan yang berpusat pada diri sendiri mengungkapkan tujuan dan motif aktor, atau "diri" (Holmes 1981, Kelley 1979). Dengan demikian, kemungkinan untuk mengomunikasikan informasi yang relevan dengan diri sendiri dibatasi oleh struktur situasi yang diberikan. Sebagai contoh, sulit untuk menyampaikan pertimbangan (atau untuk membedakannya) dalam situasi yang melibatkan minat koresponden yang tinggi, dalam situasi seperti itu, perilaku yang dipertimbangkan sejalan dengan perilaku yang mementingkan diri sendiri.

Orang-orang terlibat dalam aktivitas atribusi dalam upaya mereka untuk mengungkap makna langsung dan implikasi yang lebih luas dari tindakan pasangan, mengembangkan harapan tentang perilaku masa depan dan berusaha untuk menjelaskan perilaku sebelumnya dalam hal disposisi yang mendasarinya (Fincham 2001, Gilbert 1998, Weiner 1985). Harapan tidak terlalu akurat dalam hubungan baru, karena mereka harus didasarkan pada asumsi probabilistik tentang bagaimana rata-rata orang akan bereaksi dalam situasi tertentu; dalam hubungan jangka panjang, harapan juga dapat didasarkan pada pengetahuan tentang bagaimana pasangannya berperilaku dalam situasi masa lalu (Kelley 1991). Sebagai contoh, pengkhianatan dapat menginspirasi kesusahan yang lebih besar dan kesimpulan yang lebih negatif dalam hubungan jangka panjang, komitmen, sebagian karena pengkhianatan oleh mitra yang sebelumnya setia merupakan keberangkatan yang berarti dari ekspektasi kebajikan yang mapan (Finkel et al. 2002). Tentu saja, proses atribusi tidak selalu diarahkan untuk membentuk kesimpulan yang akurat. Khususnya dalam situasi yang melibatkan ketergantungan tinggi, aktivitas atribusi dapat diarahkan untuk mengurangi keraguan atau ketidakpastian. Sebagai contoh, mitra yang saling tergantung menunjukkan interpretasi yang sangat positif satu sama lain, menerjemahkan kesalahan satu sama lain menjadi kebajikan dan terlibat dalam perbandingan ke bawah untuk

menempatkan hubungan mereka dalam cahaya yang menguntungkan (Murray et al. 1996, Rusbult et al. 2000, Simpson et al. 2001).

Penyajian diri menggambarkan secara individu tentang komunikasi dengan kemampuan, motif, dan disposisi yang dilarang oleh para peserta. Menyampaikan berbagai perlengkapan untuk orang lain secara langsung (dan mungkin paling sulit) dikomunikasikan oleh mulai dari satu orang dengan tujuan untuk meningkatkan hasil orang tersebut (hasil penelitian lain). Karena kami tidak selalu memegang informasi lengkap tentang hasil yang diberikan mitra kami, kami kadang-kadang secara keliru menganggap bahwa tindakan yang dihasilkan dari transformasi informasi memantulkan preferensi simpanan pemula. Misalnya, tindakan kesetiaan, kebaikan, atau pengorbanan John mungkin tidak terlihat jika Mary gagal mengenali biaya yang dikeluarkannya (Drigotas et al. 1995). Memang, representasi diri kadang-kadang dapat diarahkan untuk menyembunyikan preferensi dan motif seseorang yang sebenarnya. Individu dapat menampilkan diri mereka secara menipu sehingga mengundang semacam atribusi tertentu atau untuk mendorong suatu bentuk interaksi tertentu. Sebagai contoh, John mungkin melebih-lebihkan keinginannya untuk berlibur di pantai untuk menyoroti motif prososial yang mendasari aksennya terhadap keinginan Mary. Individu secara khusus cenderung menampilkan diri mereka dalam cahaya yang diinginkan secara sosial selama tahap awal mengembangkan hubungan (Leary 2001, Tice et al. 1995).

### **5.3 Interdependensi dan Interaksi**

**Minat dan interaksi yang saling bertentangan** situasi dengan konflik yang bertentangan dengan tantangan terhadap masalah adaptasi ("Saya menginginkan cara saya" "Apakah Anda tidak peduli dengan kebutuhan saya?"). Jenis situasi ini memberikan ekspresi motif prososial dan menghasilkan presentasi diri dan aktivitas atribusi yang berfokus pada masalah moralitas dan kebajikan. Situasi seperti ini menentukan situasi diagnostik, karena situasi itu mengungkapkan kecenderungan transformasi seseorang dan kecenderungan

pasangannya (Holmes & Rempel 1989). Misalnya, Mary dapat membedakan komitmen John ketika dia mengakui bahwa dia tergoda untuk tidak setia secara seksual tetapi menolak untuk melakukannya.

Ketidaknyamanan dalam diagnosis diagnostik, melalui konsultasi dengan salah satu orang, preferensi peserta konflik. Situasi seperti itu menuntut pengorbanan atau kesediaan untuk berangkat dari kepentingan langsung seseorang untuk mempromosikan kepentingan mitra (Van Lange et al. 1997). Misalnya, demi Mary, John mungkin menghabiskan akhir pekan bersama para iparnya daripada menonton Sepak Bola Piala Dunia. Tipe kedua dari situasi diagnostik diprakarsai oleh "perilaku buruk" pasangan, atau tindakan tidak sopan dan menjengkelkan. Situasi seperti itu membutuhkan akomodasi, atau menghambat dorongan untuk membalas dan sebagai gantinya bertindak sebagai penghibur (Gottman 1998, Rusbult et al. 1991). Misalnya, ketika John mengatakan sesuatu yang kasar, Mary mungkin menuangkan segelas anggur untuk dirinya sendiri dan melupakan insiden itu. Tipe ketiga dari situasi diagnostik berpusat pada tindakan pengkhianatan, di mana satu pasangan berangkat dari norma-norma yang terkait dengan hubungan dan memermalukan atau menurunkan pasangan lainnya. Situasi seperti itu membutuhkan pengampunan (Finkel et al. 2002, McCullough et al. 1997).

Situasi yang melibatkan konflik yang bertentangan memiliki sifat-sifat yang sama. Dengan demikian, dorongan menuju timbal balik sangat kuat, terutama untuk hubungan timbal balik negatif (Epstein et al. 1993, Gottman 1998). Mengingat bahwa dorongan langsung seseorang dalam situasi seperti itu sering kali berpusat pada diri sendiri atau destruktif, reaksi prososial memerlukan transformasi dari situasi yang diberikan. Misalnya, ketika orang menghadapi dilema akomodatif dan diizinkan baik waktu reaksi terbatas atau berlimpah, mereka yang diberikan waktu terbatas menunjukkan perilaku yang lebih merusak; mereka yang diberi banyak waktu untuk proses transformasi lebih mungkin untuk mengakomodasi (Yovetich & Rusbult 1994). Apa yang membantu orang mengendalikan dorongan untuk membalas dan sebaliknya menunjukkan transformasi dan

perilaku prososial? Tindakan seperti akomodasi, pengorbanan, dan pengampunan dipromosikan oleh komitmen yang kuat, variabel yang mewujudkan kepedulian terhadap kepentingan pasangan dan hubungan (Finkel et al. 2002, Rusbult et al. 1991, Van Lange et al. 1997). Motif dan tindakan prososial juga lebih mungkin di antara individu dengan kontrol diri yang lebih besar, keterikatan yang lebih aman, feminitas psikologis yang lebih besar, dan kecenderungan pengambilan perspektif yang lebih kuat (Arriaga & Rusbult 1998, Finkel & Campbell 2001, Gaines et al. 1997, McCullough et al. 1997, Rusbult et al. 1991). Selain itu, pola perilaku prososial bersama tampaknya mewakili adaptasi yang baik, karena mereka menghasilkan penyesuaian pasangan dan umur panjang (Carstensen et al. 1995, Van Lange et al. 1997).

**Ketergantungan dan Interaksi** Untuk memahami implikasi dari ketergantungan, ini akan membantu untuk mengakui atau memahami bahwa situasi ketergantungan melibatkan "membutuhkan" atau "mengandalkan" yang lain: Ketergantungan menyiratkan kerentanan. Ketika kesejahteraan Mary berada di tangan John, tidak ada jaminan bahwa ia akan mempekerjakan tenaga dalam pekerja sosial. Orang-orang asing ini semakin meningkat sejauh ketergantungan itu bersifat sepihak, melibatkan kepentingan yang saling bertentangan, atau keduanya. [Psikolog sosial setidaknya secara implisit menyadari "zona panas" yang ditentukan situasi ini; banyak fenomena interaksi diperiksa dalam situasi yang melibatkan ketergantungan nonmutual (perilaku bayi dalam "situasi aneh", perilaku orang dewasa dalam mencari-cari atau pengungkapan diri situasi) atau konflik kepentingan (perilaku selama argumen atau mengikuti pelanggaran).

Ketergantungan situasi menghasilkan ekspresi kenyamanan dengan saling ketergantungan. Ketika ketergantungan adalah nonmutual dan melibatkan setidaknya konflik kepentingan sedang, mitra yang kurang tergantung harus memutuskan apakah akan mengejar kepentingan diri sendiri atau kepentingan mitra, dan mitra yang lebih tergantung akan lebih berorientasi pada mendeteksi tanda-

tanda respons mitra. Karenanya, situasi ketergantungan sangat bersifat diagnostik. Sebagai contoh, John dapat melihat bahwa Mary dapat dipercaya ketika dia bereaksi terhadap ketergantungannya dengan cara yang responsif dan prososial, menolak untuk mengambil keuntungan dari kekuasaannya. Mary dapat melihat bahwa Yohanes secara disposisi merasa tidak aman ketika dia bereaksi terhadap ketergantungannya dengan kecemasan "berlebihan"-kecemasan yang tidak beralasan oleh sejarah responsif timbal balik mereka.

Penelitian mengenai hubungan yang kasar mengungkapkan bahwa orang lebih cenderung tetap dalam hubungan seperti itu dan menanggung pelecehan yang berkelanjutan sejauh mereka relatif lebih tergantung ketika mereka memiliki investasi tinggi (anak-anak, sejarah bersama) dan alternatif yang buruk (pendidikan rendah, sedikit pelatihan kerja) (Johnson 1995, Rusbult & Martz 1995). Meskipun mungkin tergoda untuk menjelaskan perilaku seperti itu dalam hal disposisi pribadi (ketidakberdayaan yang dipelajari, harga diri rendah), kecenderungan untuk bertahan dalam hubungan yang bermasalah masuk akal akibat jebakan berbasis situasi karena seseorang "terlalu banyak berinvestasi" dan di sana adalah "tempat untuk pergi." Demikian juga, penelitian mengenai prinsip bunga paling tidak menunjukkan bahwa pasangan yang kurang tergantung pada suatu hubungan cenderung "memanggil tembakan," melakukan kontrol atas sumber daya yang diinginkan; mitra yang lebih tergantung memiliki lebih sedikit suara dalam pengambilan keputusan, membawa beban lebih besar biaya interaksi (lebih mungkin untuk mengakomodasi, pengorbanan), dan lebih rentan terhadap kemungkinan pengabaian (Attridge et al. 1995, Drigotas et al. 1999, Witcher 1999).

Penelitian tentang proses lampiran juga menerangi pemahaman kita tentang situasi ketergantungan, dalam hal masalah ketergantungan dan keamanan adalah jantung dari masalah keterikatan. Literatur lampiran orang dewasa menunjukkan bahwa adaptasi intrapersonal dan interpersonal yang diperoleh di masa kanak-kanak dibawa ke dalam interaksi orang dewasa. Sebagai

contoh, orang-orang yang terlampir dengan aman memandangi berbagai situasi ketergantungan sebagai aman, mengalami lebih banyak kognisi positif dan mempengaruhi dalam situasi seperti itu, menunjukkan harapan yang lebih memercayai tentang pasangan mereka, menerapkan lebih sedikit perilaku eksploitatif, dan mengadopsi strategi yang lebih konstruktif dalam beradaptasi dengan pelanggaran kepercayaan. (Baldwin et al. 1996, Mikulincer 1998, Simpson et al. 1996, Tidwell et al. 1996). Individu yang terlampir secara tidak aman menunjukkan kecenderungan tidak percaya dan destruktif kognitif, motivasi, dan perilaku tidak hanya ketika mereka adalah orang yang lebih tergantung dalam suatu interaksi tetapi juga ketika pasangan mereka bergantung pada mereka. Konsisten dengan prinsip saling ketergantungan bahwa situasi ketergantungan menghasilkan masalah yang terkait dengan keterikatan, kewajiban tidak aman, menolak, dan perilaku yang tidak responsif secara khusus diucapkan ketika struktur saling ketergantungan paling bermasalah — dalam situasi yang melibatkan ketergantungan nonmutual dan kepentingan yang saling bertentangan (Pietromonaco & Barrett 1997, Simpson et al. 1996): Semakin bermasalah situasi ketergantungan, semakin banyak kekhawatiran kelekatan muncul.

Penelitian tentang sensitivitas penolakan semakin memperkaya pemahaman kita tentang situasi ketergantungan, menerangi proses yang digunakan harapan dalam situasi yang diperpanjang (Downey & Feldman 1996, Downey et al. 1998): Wanita dengan sensitivitas yang lebih besar terhadap kemungkinan penolakan mengembangkan harapan yang menakutkan terkait perilaku pasangan dan menunjukkan kecenderungan transformasi antisosial. Mereka dengan cemas mengharapkan dan dengan mudah menerima kenegatifan dari pasangan mereka dan bereaksi berlebihan terhadap tanda-tanda eksploitasi, berperilaku dengan cara yang provokatif dan destruktif selama interaksi yang saling bertentangan. Pasangan pria mereka merespons dengan amarah yang tinggi dan destruktifitas timbal balik, dengan demikian mengukuhkan ketakutan terburuk wanita. Sebagai konsekuensi dari interaksi maladaptif seperti itu, hubungan wanita

yang peka terhadap penolakan menunjukkan penyesuaian yang buruk dan lebih mungkin untuk berakhir. Sebaliknya, pola interaksi yang lebih adaptif terlihat jelas di antara mitra yang kurang peka terhadap kemungkinan penolakan dan yang karenanya menunjukkan harapan dan transformasi prososial, memberlakukan perilaku responsif dan percaya bahwa mitra akan membalas.

Mengerjakan proses keintiman juga relevan dengan diskusi ketergantungan, dalam hal ketika individu mengungkapkan informasi yang relevan, mereka membuat diri mereka rentan terhadap kemungkinan penolakan atau eksploitasi. Dalam situasi seperti itu, individu menghadapi tradeoff antara manfaat pengungkapan dan risiko eksploitasi. Individu menunjukkan kepercayaan ketika mereka mengungkapkan, menempatkan diri mereka dalam posisi dependen (Omarzu 2000, Reis & Patrick 1996). Ketika para mitra mengeksploitasi motif sosial dan tidak mengeksploitasi kerentanan ini — memperlihatkan pemahaman, kepedulian, dan penerimaan — hubungan menjadi lebih percaya, pengungkapan timbal balik ditimbulkan, dan ketertarikan timbal balik ditingkatkan. (Collins & Miller 1994, Laurenceau et al. 1998). Kerentanan pengungkapan dikurangi sejauh ketergantungan dibuat saling dan, karenanya, aman dengan pengungkapan timbal balik (Collins & Miller 1994, Laurenceau et al. 1998). Karena kerentanan yang melekat dalam situasi keintiman, ketergantungan semacam ini diatur oleh norma. Misalnya, mitra cenderung mengungkapkan pada tingkat keintiman yang kira-kira sama (tidak sopan untuk menanggapi pengakuan tambahan yang penuh air mata dengan "cuaca bagus yang pernah kita alami") dan menganggapnya sebagai hal yang tidak dapat diterima untuk mengirimkan rahasia mitra dekat ke pihak ketiga yang tidak tertutup (Mary dapat memberi tahu John tentang penambahan obat kolega tetapi tidak boleh mengirimkan informasi semacam itu kepada tukang pijatnya) (Reis & Patrick 1996, Yovetich & Drigotas 1999).

**Informasi dan interaksi** mitra terlibat dalam pertukaran informasi yang cukup besar selama tahap awal pengembangan hubungan. Pertukaran semacam itu melayani berbagai fungsi,

termasuk mengkomunikasikan hasil yang diberikan setiap orang, memprediksi tujuan dan motif pasangan, dan memperkirakan interaksi di masa depan. Pertukaran informasi awal dipandu oleh aturan. Seperti disebutkan sebelumnya, penampilan timbal balik dari keintiman bersifat normatif, dan pertukaran semacam itu meningkatkan rasa suka (Collins & Miller 1994, Reis & Patrick 1996). Yang penting, dampak pertukaran intim pada rasa menyukai melampaui dampak informasi semata, dalam hal efek pada rasa suka lebih menonjol bagi mitra interaksi daripada pihak ketiga yang memperoleh informasi paralel (Insko & Wilson 1977).

Dalam interaksi dengan orang asing, orang sering mengandalkan asumsi heuristik, probabilitas, kadang-kadang secara otomatis dan tidak sadar. Individu memiliki representasi mental yang berbeda dan dapat diakses secara kronis dari "orang lain yang signifikan" dan sering menggunakan representasi ini sebagai tempat untuk interaksi dengan mitra asing (Andersen & Baum 1994, Andersen et al. 1996). Ketika pasangan baru menunjukkan sifat-sifat yang dimiliki oleh orang lain yang signifikan, individu sering merespons orang tersebut dengan cara yang mencerminkan respons terhadap orang penting lainnya. Berbagai proses interaksi — termasuk ingatan akan sifat-sifat, kesukaan, dan pengaruh wajah dipengaruhi oleh aktivasi halus representasi yang signifikan-lainnya. Dengan demikian, representasi mitra dengan siapa seseorang memiliki sejarah dengan mudah ditimbulkan, diaktifkan, dan diterapkan pada mitra baru: Orang mengisi kesenjangan informasi menggunakan sejarah saling ketergantungan mereka.

Ketidakpastian mengenai orang yang memusuhi orang-orang yang secara khusus mengumumkan pengaduan yang cenderung salah implementasi tindakan dan miskomunikasi. Kesalahpahaman sering berakar pada kebisingan, atau ketidaksesuaian antara hasil yang ingin dicapai oleh mitra A dan hasil yang dialami oleh mitra B (Axelrod & Dion 1988, Van Lange et al. 2002). Misalnya, sebagai tanggapan atas permintaan Mary akan bantuan melalui email, John dapat berupaya menawarkan bantuan yang gagal ia terima karena gangguan jaringan

lokal. Kehadiran suara — terutama suara negatif, ketika hasil aktual lebih buruk daripada hasil yang diinginkan — menimbulkan efek berbahaya pada interaksi, menghasilkan berkurangnya kerja sama timbal balik. Ketika Mary menderita hasil negatif yang secara keliru ia anggap sebagai kurangnya responsif John, ia mungkin bereaksi dengan iritasi atau permusuhan, yang dapat memicu permusuhan timbal balik dari John, menghasilkan rantai timbal balik negatif yang membahayakan mereka berdua. Efek merugikan seperti itu dilemahkan ketika individu melepaskan tit-for-tat yang ketat dan sebaliknya memberi pasangan mereka manfaat dari keraguan dengan berperilaku dengan murah hati (mis., Menahan penilaian atau menunjukkan kerja sama yang agak lebih besar dari mitra).

**Pemilihan situasi** hubungan terungkap dari waktu ke waktu melalui pemilihan situasi, yang mungkin memerlukan mencari (vs menghindari) saling ketergantungan, menemukan situasi dengan kepentingan koresponden (vs berkonflik), atau bergerak menuju situasi dengan informasi yang lebih besar (vs. lebih sedikit). Individu dapat memulai gerakan ke situasi baru melalui dorongan perilaku (misalnya, tindakan prososial "tanpa ikatan"), komunikasi langsung (misalnya, pengungkapan diri, proposal tentang interaksi), atau tindakan nonverbal (misalnya, tatapan, nada suara, tersenyum).

Pencarian dukungan psikologis adalah bentuk penting dari pemilihan situasi sepihak. Orang-orang yang terlampir dengan aman lebih bersedia menempatkan diri mereka dalam posisi ketergantungan untuk mendapatkan dukungan dari pasangan mereka, secara terbuka mendiskusikan ketakutan dan kegelisahan mereka, mengundang kontak fisik, dan menunjukkan harapan kepercayaan akan responsif pasangan; individu-individu yang merasa cemas "menarik diri" dari pasangan mereka ketika stres (Collins & Feeney 2000, Simpson et al. 1992). Dalam menanggapi kecemasan para pencari dukungan, mitra yang terlampir dengan aman sangat responsif dan siap memberikan dukungan; pasangan yang cemas bereaksi dengan penghindaran verbal dan nonverbal. Karya ini menggambarkan manfaat dari memeriksa situasi yang diperpanjang

sementara dan menunjukkan pentingnya memeriksa "A" dan "B" dalam persamaan  $I = f(S, A, B)$  (lihat Pendahuluan): Melalui pemilihan situasi dan respons untuk pilihan semacam itu, kecenderungan kedua mitra membentuk jalannya interaksi yang diperluas.

Pemilihan situasi juga relevan dengan titik temu antara suatu hubungan dan kemungkinan hubungan alternatif. Penelitian tentang reaksi terhadap godaan alternatif mengungkapkan bahwa individu berkomitmen berurusan dengan godaan persimpangan dengan secara potensial merendahkan mitra alternatif potensial ("Saya yakin dia tidak memiliki selera humor") (Johnson & Rusbult 1989). Selain itu, menggunakan manuver kognitif defensif seperti itu untuk menahan godaan tampaknya merupakan proses yang termotivasi, di mana hubungan komitmen dengan derogasi lebih kuat ketika godaan lebih besar — ketika alternatifnya menarik dan sangat "tersedia." Pekerjaan terbaru menunjukkan bahwa komitmen individu juga melepaskan godaan situasi alternatif melalui proses persepsi yang relatif lebih otomatis dengan secara harfiah menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melihat alternatif (Miller 1997).

**Pola adaptasi yang stabil** individu pada awalnya bereaksi terhadap situasi tertentu sebagai masalah unik. Dalam situasi baru, John dapat secara sistematis menganalisis situasi atau bereaksi secara impulsif. Jika reaksinya menghasilkan hasil yang buruk, John akan berperilaku berbeda dalam situasi masa depan dengan struktur paralel; jika reaksinya menghasilkan hasil yang baik, ia akan bereaksi dengan cara yang sama di masa depan, situasi paralel. Pengalaman berulang dalam situasi dengan struktur yang sama menimbulkan pola respons kebiasaan, atau adaptasi stabil yang rata-rata menghasilkan hasil yang baik (Kelley 1983, Rusbult & Van Lange 1996). Adaptasi dapat berada dalam orang, hubungan, atau kelompok. Sebagai contoh, John dapat mengadopsi orientasi interaksi komunal karena disposisi interpersonal yang memandu perilakunya melintasi banyak pasangan, motif spesifik hubungan yang membimbing perilakunya dengan Mary, atau norma yang berasal dari sumber sosial yang relevan (Clark & Mills 1993).

**Disposisi interpersonal** disposisi interpersonal adalah kecenderungan aktor-spesifik untuk menanggapi situasi tertentu dengan cara tertentu di banyak mitra (Kelley 1983). Disposisi muncul karena selama perkembangan, orang yang berbeda mengalami sejarah saling ketergantungan yang berbeda, menjalani pengalaman yang berbeda dengan orang tua dan saudara kandung dan menghadapi berbagai masalah dan peluang dalam interaksi teman sebaya. Sebagai hasil adaptasi, orang memperoleh disposisi yang tercermin dalam cara mereka mendekati situasi tertentu. Mereka mengembangkan kecenderungan untuk memahami situasi dengan cara tertentu, untuk memprediksi jenis motif tertentu pada pihak mitra interaksi, dan untuk menerapkan transformasi pada situasi dengan probabilitas yang lebih besar atau lebih kecil. Setidaknya sebagian, "diri antarpribadi" dapat ditafsirkan sebagai jumlah dari adaptasi seseorang terhadap masalah saling ketergantungan sebelumnya.

Misalnya, pengalaman anak-anak dengan orang tua membentuk dasar untuk gaya lampiran. Teori lampiran berfokus pada sejauh mana pengasuh dengan murah hati menggunakan kekuatan mereka, menawarkan kenyamanan ketika anak membutuhkan dan berfungsi sebagai basis yang aman dari mana anak dapat mengeksplorasi (Bowlby 1969). Anak-anak yang dirawat dengan cara tanggap seperti mengembangkan adaptasi kesehatan, mempercayakan ekspektasi dan kepercayaan terhadap situasi ketergantungan dan pasangan; sampai tingkat pengasuhan tidak responsif atau eksploitatif, anak-anak mengembangkan harapan cemas dan takut mengenai ketergantungan, atau datang untuk menghindari situasi di mana mereka membutuhkan dan bergantung pada orang lain (Ainsworth et al. 1978). peluang bagi mitra untuk secara aman mencari keintiman; individu yang menghindari memandang situasi ketergantungan sebagai berbahaya dan menyelesaikan dilema seperti itu dengan mengeksploitasi pasangan mereka atau menghindari ketergantungan; individu cemas-ambivalen mengalami sejarah ketergantungan yang tidak konsisten dan karenanya tidak menentu, bergantian antara memahami apa yang paling mereka inginkan dan dengan hati-hati menghindari risiko

ketergantungan (Collins & Feeney 2000, Hazan & Shaver 1994, Simpson et al. 1992).

Fungsi disposisi juga diilustrasikan dalam karya pada orientasi nilai sosial. Diberi kesempatan untuk mendistribusikan hasil untuk diri mereka sendiri dan orang lain, beberapa orang secara konsisten memilih opsi yang didasarkan pada motif MaxOwn (individualisme), sedangkan yang lain berorientasi pada distribusi varietas MaxJoint/MinDiff (kerja sama) atau varietas MaxRel (kompetisi). Orientasi nilai sosial ditetapkan dan diubah sebagai konsekuensi dari pengalaman saling ketergantungan. Sebagai contoh, individu yang berorientasi kooperatif lebih cenderung memiliki saudara perempuan selama masa kanak-kanak, dan ketika individu bertambah tua, mereka menjadi lebih kooperatif (VanLangeetal.1997). Orientasi nilai sosial dikaitkan dengan pola kepercayaan yang berbeda mengenai motif orang lain dan tercermin dalam probabilitas dengan transformasi mana yang diterapkan pada situasi tertentu (Messick & McClintock 1968, Van Lange 1999). Sebagai contoh, pesaing menganggap berbagai situasi sebagai "kompetitif," percaya bahwa orang lain memiliki motif persaingan yang sama, dan tidak mau bekerja sama bahkan ketika melakukannya akan memaksimalkan hasil mereka. Sebagai akibatnya, mereka sering mendapatkan perilaku kompetitif dari orang lain, sehingga menegaskan keyakinan mereka tentang mitra interaksi ("Saya menghadapi lawan yang bermusuhan dalam situasi yang berisiko") dan memperkuat kecenderungan kompetitif mereka ("Saya perlu menjaga diri saya sendiri").

**Motif hubungan spesifik** motif hubungan-spesifik adalah kecenderungan untuk menanggapi situasi tertentu dengan cara tertentu dengan mitra tertentu (Holmes 1981). Sebagai contoh, komitmen muncul sebagai konsekuensi dari ketergantungan pada mitra tertentu dan dengan demikian diperkuat oleh hasil dari kepuasan yang tinggi, orang-orang miskin, dan investasi yang tinggi (Rusbultetal.2001) mendukung keputusan untuk bertahan (penggunaan kata ganti jamak, ilusi positif, pengurangan alternatif) (Agnew et al. 1998, Johnson & Rusbult 1989, Rusbult et al. 2000). Pada

gilirannya, pikiran dan perasaan baik hati mendorong transformasi prososial, terutama dalam situasi korespondensi sedang hingga tinggi. Sebagai contoh, tingkat komitmen memprediksi tindakan prososial seperti pengorbanan, akomodasi, dan pengampunan (Finkel et al. 2002, Rusbult et al. 1991, Van Lange et al. 1997).

Dalam cara yang saling melengkapi, kepercayaan mencerminkan kepercayaan individu pada motif prososial pasangannya (Holmes & Rempel 1989). Mary mengembangkan kepercayaan ketika John berperilaku prososial dalam situasi diagnostik, menyimpang dari kepentingan pribadinya secara langsung untuk mempromosikan minatnya. Tindakan prososialnya mengkomunikasikan respons terhadap kebutuhan Mary, dengan demikian meningkatkan kepercayaan Mary pada niat baiknya, meningkatkan kesediaannya untuk menjadi tergantung, memperkuat komitmennya, dan meningkatkan peluang bahwa ia akan memberlakukan tindakan prososial timbal balik (Wieselquist et al. 1999). Dengan demikian, perilaku seperti akomodasi dan pengorbanan pada akhirnya menghasilkan pola pertumbuhan siklus bersama, di mana masing-masing orang motif dan tindakan prososial memperkuat kepercayaan orang lain dalam kepercayaan seseorang, menghasilkan motif dan tindakan prososial timbal balik.

**Norma sosial** norma sosial berbasis aturan, kecenderungan yang ditransmisikan secara sosial untuk menanggapi situasi saling ketergantungan tertentu dengan cara tertentu (Thibaut & Kelley 1959). Sebagai contoh, sebagian besar masyarakat mengembangkan peraturan yang berkaitan dengan bahaya ekspresi, peraturan semacam itu membantu kelompok menghindari kekacauan yang akan terjadi jika individu secara bebas mengekspresikan permusuhan. Demikian juga, aturan kesopanan dan etiket mewakili solusi yang efisien untuk dilema saling ketergantungan, mengatur perilaku untuk menghasilkan interaksi yang harmonis.

Mitra jangka panjang mengembangkan norma khusus hubungan untuk menyelesaikan masalah saling ketergantungan. Sebagai contoh, meskipun godaan untuk terlibat dengan para mitra alternatif mungkin

mengalami kesulitan, namun sebagian besar dari pasangan tersebut melakukan hal yang sama. Karena itu, sebagian besar pasangan mematuhi norma yang ada atau mengembangkan norma mereka sendiri untuk mengatur keterlibatan hubungan ekstra (Buunk 1987). Demikian pula, mitra mengadopsi aturan yang mengatur distribusi sumber daya, mengikuti aturan distribusi seperti kesetaraan, kesetaraan, atau kebutuhan, dan mengalami ketidaknyamanan ketika standar ini dilanggar (Walster et al. 1978). Banyak aturan alokasi bersifat spesifik-hubungan. Misalnya, dalam hubungan orang tua-anak atau hubungan komunal lainnya, norma-norma yang membimbing perilaku lebih berdasarkan kebutuhan daripada berbasis kontribusi (Clark & Mills 1993, Fiske 1992). Dengan demikian, adaptasi normatif, juga, mengatur interaksi dengan mempromosikan jenis harapan tertentu tentang motif pasangan dan dengan mendorong jenis motif dan perilaku tertentu dalam menanggapi pola saling ketergantungan tertentu.

## **KESIMPULAN**

Teori yang saling bergantung satu sama lain secara analitik komprehensif dari fenomena yang sangat kompleks: interaksi dan hubungan. Dengan demikian, tidak mengherankan bahwa beberapa aspek dari teori panggilan untuk pengembangan lebih lanjut. Kami mengidentifikasi dua area luas untuk pekerjaan di masa depan: Pertama, teori saling ketergantungan adalah teori yang abstrak dan komprehensif. Ini berusaha untuk menerangi masalah yang rumit dan berakar pada dan memperluas teori-teori kompleks seperti teori permainan, teori pertukaran sosial, dan teori pembelajaran sosial. Dengan demikian, teori dapat dianggap sebagai aliran pemikiran yang menyediakan konsep, logika, dan alat untuk menganalisis, memprediksi, dan menjelaskan interaksi dan hubungan. Dengan demikian, teori ini berdiri sebagai undangan terbuka untuk aplikasi baru dan definisi operasional baru.

Kedua, beberapa topik baru telah ditambahkan ke teori (Holmes 2002, Kelley & Holmes 2002, Kelley et al. 2002). Misalnya, formulasi

kontemporer menekankan isu-isu tentang harapan, ketersediaan informasi, dan pemilihan situasi. Ekstensi ini meningkatkan tantangan pemahaman kognisi, motivasi, dan dinamika interaksi dan panggilan untuk perhatian teoretis dan empiris lebih lanjut. Beberapa kekuatan teori juga patut diperhatikan. Salah satunya menyangkut karakterisasi situasi taksonomi teori, yang memberikan lapangan dengan tipologi situasi antarpribadi yang sangat dibutuhkan. Untuk memahami interaksi sepenuhnya, kita harus mulai dengan menganalisis dengan tepat apa yang diberikan oleh suatu situasi — jenis-jenis kognisi dan pengaruhnya yang bisa diterima, kecenderungan, motif, dan cara yang tidak diaktifkan, dan proses-proses interpersonal yang relevan dengan interaksi. Teori saling ketergantungan menyediakan analisis semacam itu.

Transformasi ini mengkonsepsikan sebagai kekuatan yang tidak dapat dicatat, menerangi desain keberangkatan dari kepentingan pribadi secara langsung. Karena struktur saling ketergantungan dalam beberapa hal adalah "nyata," itu memberikan efek yang berarti pada interaksi dan akhirnya membuat dirinya dikenal. Memang, penyimpangan dari apa yang ditentukan oleh struktur yang diberikan membentuk dasar untuk atribusi dan presentasi diri. Dengan demikian, konsep transformasi sangat kontras dengan model kepentingan diri rasional yang berlaku, memberikan solusi untuk masalah situasi orang tradisional dalam psikologi.

Teori ini juga berfungsi sebagai salah satu dari beberapa analisis komprehensif tentang kognisi, motivasi, dan perilaku dalam hubungan jangka panjang. Keterlibatan jangka panjang adalah laboratorium yang ideal untuk mempelajari proses psikologis sosial, justru karena mereka melibatkan banyak interaksi yang bermasalah dan karenanya sangat diagnostik untuk kognisi dan motivasi manusia. Dengan demikian, teori ini melengkapi dan memperluas orientasi terkemuka lainnya, termasuk teori kelekatan dan teori evolusi.

Sebuah kekuatan terakhir dari teori ini adalah potensi untuk integrasi seperti memberikan bidang dekat, perilaku prososial, dan perilaku antarkelompok. Di seluruh subbidang peneliti menggunakan

metode yang berbeda, meskipun mereka sering memeriksa secara struktural pernyataan-pernyataan struktural. Menerapkan ketergantungan pada teori tentang definisi resmi di antara sub-bidang melalui penekanannya pada struktur situasi abstrak yang mendasar, serta dengan mengidentifikasi proses intrapersonal dan interpersonal yang andal muncul dari pola interdependensi tertentu. Dengan demikian, teori saling ketergantungan berdiri sebagai model menyeluruh dari struktur dan proses psikologis sosial. Kami berharap makalah ini membantu menyampaikan kelengkapan dan kegunaan teori interdependensi, serta statusnya sebagai teori interaksi dan hubungan psikologis yang benar-benar sosial.



## BAB 6

### KEPEMIMPINAN UNTUK BERKOLABORASI

#### 6. Prolog

Kolaborasi sekarang ada di mana-mana dalam diskusi tentang kebijakan publik, tata kelola dan manajemen. Perubahan politik, ekonomi dan sosial telah membuat dampak yang signifikan pada bagaimana masyarakat diatur, dan sementara wacana neo-liberalisme (Jessop 2002) dan pemerintahan bersama (Newman 2005) telah membentuk dampak ini dengan cara yang berbeda, keduanya menekankan saling ketergantungan antara aktor negara dan non-negara, dan lembaga dalam menghadapi tantangan tata kelola kontemporer. Kolaborasi adalah sarana penting untuk mengekspresikan saling ketergantungan itu dan mengoperasionalkannya untuk kepentingan publik. Namun, sementara kolaborasi mungkin merupakan elemen penting dari tata kelola abad kedua puluh satu, itu juga penuh dengan kesulitan, yang membutuhkan desain, pengembangan, dan manajemen yang cermat. Artikel ini mengeksplorasi satu dimensi dari ini-kepemimpinan. Kepemimpinan, seperti kolaborasi, telah mendapat perhatian besar dari akademisi, dan terakhir beberapa peneliti telah mulai mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan kolaborasi (mis. Crosby dan Bryson 2005; Armistead et al. 2007; Peck dan Dickinson 2008). Eksplorasi ini telah berkontribusi pada perdebatan dalam berbagai cara, misalnya, mempromosikan nilai perspektif teoretis tertentu tentang kepemimpinan dan kolaborasi, memberikan refleksi

dari contoh kasus tentang bagaimana memimpin kolaborasi dan memeriksa apakah pengaturan kolaboratif membuat tuntutan berbeda pada para pemimpin dan kepemimpinan. Meskipun perkembangan ini kepemimpinan untuk kolaborasi tetap merupakan aspek yang tidak diteliti dari literatur kepemimpinan (Morse 2008). Artikel ini berkontribusi untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan menggabungkan pendekatan interpretif dengan fokus pada agensi yang ada untuk menghasilkan wawasan konseptual, metodologis dan empiris tentang kepemimpinan untuk kolaborasi, sementara juga menambahkan kekhasan dan nuansa pada pemahaman yang ada. Artikel ini dimulai dengan menempatkan kolaborasi dalam literatur kepemimpinan dan membahas cara-cara di mana kepemimpinan telah ditafsirkan kembali dengan mempertimbangkan perubahan dalam tata kelola dan manajemen publik. Ini menemukan bahwa analisis kepemimpinan masih berkaitan dengan sifat-sifat (karakteristik pribadi), gaya (perilaku) dan kemungkinan (faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas) meskipun pemahaman masing-masing terus berkembang. Ini menyimpulkan bahwa cakupan sifat, gaya dan situasi yang terkait dengan kepemimpinan untuk kolaborasi mengungkapkan berbagai kemungkinan, menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana kepemimpinan publik untuk kolaborasi dibentuk dalam praktik. Artikel ini menjelaskan proyek penelitian yang dilakukan dengan manajer layanan publik di Wales untuk mengidentifikasi bagaimana mereka memahami kepemimpinan untuk kolaborasi. Dengan menggunakan metodologi Q dan kerangka kerja interpretif, lima konfigurasi kepemimpinan yang potensial untuk kolaborasi diidentifikasi. Ini dijelaskan dan poin-poin saling melengkapi dan perbedaan di antara mereka dibahas. Konsep 'agensi yang terletak' diperkenalkan untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana para aktor individu yang bekerja dalam konteks politik, keuangan, dan kelembagaan yang sama sampai pada interpretasi kepemimpinan yang berbeda untuk kolaborasi, dan implikasi dari interpretasi yang berbeda ini untuk praktik kepemimpinan lokal. Artikel ini diakhiri

dengan beberapa refleksi tentang implikasi untuk penelitian dan praktik manajemen publik.

**Situasi kolaborasi dalam kepemimpinan** fitur kolaborasi dalam literatur kepemimpinan dalam dua cara terkait. Di macrolevel, kolaborasi adalah manifestasi dari meningkatnya saling ketergantungan dan keragaman manajemen publik dan tata kelola yang dihasilkan dari dampak globalisasi dan neoliberalisasi. Ini adalah simbol dari perubahan dalam bagaimana masyarakat diatur-tantangan untuk hierarki dari pasar dan jaringan, dalam beberapa kasus membuatnya sulit untuk menentukan siapa yang 'bertanggung jawab'. Perkembangan ini memberikan konteks untuk penilaian kembali kepemimpinan secara radikal di sektor bisnis, publik dan ketiga dan mereka merangsang ide-ide baru tentang apa itu kepemimpinan dan bagaimana hal itu dapat dipraktikkan. Banyak dari gagasan ini berbagi penekanan pada kepemimpinan sebagai upaya kolaboratif terlepas dari konteks kelembagaan tertentu. Sebagai contoh Lipman-Blumen (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan perlu terlibat langsung dengan ketegangan yang ada antara apa yang digambarkan sebagai dua kekuatan antitesis-saling ketergantungan dan keragaman-dari lingkungan tata kelola yang baru. Dia berpendapat untuk 'kepemimpinan ikat' di mana individu menggunakan tiga set perilaku (langsung, relasional dan instrumental) untuk memenuhi tantangan dari ketegangan ini. Pittinsky's (2009) bekerja pada 'kepemimpinan antarkelompok' mengusulkan bahwa dalam situasi di mana para pemimpin dipaksa untuk mengatasi masalah yang berada di luar wewenang dan tanggung jawab formal mereka, inti dari tantangan kepemimpinan adalah menyatukan subkelompok sedemikian rupa sehingga keseimbangan tercapai antara mempertahankan kohesi internal mereka, sambil mengakui potensi konflik eksternal yang disebabkan oleh keragaman antar kelompok. Dalam praktiknya, ini berarti menciptakan identitas yang lebih tinggi terkait dengan tujuan bersama dan bentuk kolaboratif baru, tetapi tidak membubarkan identitas subkelompok. Marion dan Uhl-Bien (2001) mengadvokasi 'kepemimpinan kompleks' untuk memenuhi tuntutan lingkungan

baru. Ini membutuhkan penerapan peran kepemimpinan baru untuk membangun jaringan; mendelegasikan dan memberdayakan anggota; model peran baru; mendorong kreativitas, eksperimen dan inovasi; dan mempromosikan pemikiran sistematis dan holistik. Setiap kontribusi ini berlaku untuk memimpin dalam organisasi tunggal maupun hubungan antar-organisasi. Yang lain menafsirkan kembali tuntutan lingkungan tata kelola baru sebagai menciptakan kebutuhan akan kepemimpinan yang menolak sepenuhnya gagasan pemimpin 'heroik', alih-alih menekankan perlunya mengubah pengikut menjadi pemimpin dalam apa yang digambarkan sebagai 'didistribusikan' (Brown dan Gioia 2002) atau kepemimpinan 'bubar dan bagikan' (Pearce dan Conger 2003). Di sini praktik kepemimpinan dipandang sebagai proses multi-level, multidirectional, dinamis dan relasional, tertanam dalam konteks, dan sering berpusat pada tim. Pendekatan-pendekatan ini mengedepankan kualitas kognitif dan politik dari tiga proses-jaringan, negosiasi dan pemberdayaan (Hosking dan Morley 1991); menduga bahwa keahlian tersebar di banyak dan bukan sedikit (Thorpe et al. 2008); dan menekankan nilai pembelajaran bersama, pemahaman bersama yang lebih besar, dan tindakan positif yang dihasilkannya (Fletcher dan Kaufer 2003). Namun Spillane (2006) memperingatkan agar tidak memperluas kepemimpinan terdistribusi dengan kepemimpinan kolaboratif dengan alasan bahwa: perspective perspektif terdistribusi memungkinkan kepemimpinan yang dapat lebih kolaboratif atau kurang kolaboratif, tergantung pada situasinya.

Pada tingkat mikro, ada untaian literatur kepemimpinan yang berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan dipraktikkan dalam pengaturan kolaboratif tertentu seperti kemitraan antar organisasi. Literatur ini tidak serta-merta menyangkal signifikansi kolaborasi sebagai kondisi pemerintahan tingkat makro yang baru, tetapi lebih berfokus pada implikasi yang berbeda untuk kepemimpinan pengaturan kelembagaan tertentu dan lokal, misalnya, kemitraan atau usaha patungan. Sebagai contoh Connelly (2007) berpendapat bahwa, meskipun ada literatur yang muncul tentang 'kepemimpinan kolaboratif', satu 'berurusan dengan kepemimpinan dalam domain

antar-organisasi kolaboratif tidak berkembang dengan baik'. Analisis mengaitkan jenis masalah (Grint 2005) dengan fokus kepemimpinan, dengan alasan bahwa pengaturan kolaboratif dihuni oleh 'masalah jahat' yang menuntut kepemimpinan antar organisasi berdasarkan empat prinsip: menginspirasi komitmen dan tindakan; memimpin sebagai pemecah masalah teman sebaya; membangun keterlibatan berbasis luas; dan mempertahankan harapan dan partisipasi. Proses yang kuat adalah pusat kerja antar-organisasi yang efektif dan peran kepemimpinan 'adalah untuk berkumpul, memberi energi, memfasilitasi, dan mempertahankan proses ini (Chrislip dan Larson 1994). Alexander et al. (2001) menguraikan kasus kepemimpinan untuk kolaborasi yang menurut mereka "tidak diakui atau jarang dibahas dalam literatur kepemimpinan kolaboratif". Lima tema kepemimpinan yang berbeda diidentifikasi: pemikiran sistem; kepemimpinan berbasis visi; kepemimpinan agunan; Berbagi kekuatan; dan kepemimpinan berbasis proses. Huxham dan Vangen (2005) mengusulkan bahwa struktur, proses dan peserta memberikan kerangka kerja untuk 'kepemimpinan kontekstual' yang bisa bersifat informal, muncul atau dibagikan. Memberlakukan bentuk kepemimpinan ini untuk mencapai keuntungan kolaboratif dianggap bergantung pada merangkul jenis anggota yang 'benar', dan memberdayakan, melibatkan, mendukung dan memobilisasi mereka untuk mewujudkan sesuatu. Diskusi kolaborasi sejauh ini menyiratkan keistimewaan faktor struktural dalam menentukan ruang dan ruang lingkup kepemimpinan termasuk sifat pekerjaan yang dilakukan, karakteristik pengikut, dan lingkungan eksternal. Namun, pemeriksaan lebih lanjut dari literatur memperkuat signifikansi agensi dalam desain dan praktik kepemimpinan. Kontributor penting untuk analisis kepemimpinan yang berorientasi pada agen adalah mereka yang mengartikulasikan jenis-jenis kepemimpinan baru dan gaya yang sesuai untuk 'kepemimpinan kolaboratif'. Identifikasi 'karismatik' (Bryman 1992), 'transformasional' (Peters dan Waterman 1982) dan resep 'transaksional' dan 'visioner' (Kotter 1988; Bass 1990) untuk

kepemimpinan adalah penting ketika mereka mempromosikan pandangan para pemimpin sebagai manajer dari makna, mengartikulasikan kemungkinan organisasi dan antar organisasi melalui visi, misi dan nilai-nilai inti. Karya Feyerherm (1994) juga menekankan pentingnya pemimpin sebagai manajer makna, 'konseptualisasi, penyedia penalaran dan konteks, fasilitator, dan penanya yang mendalam', meskipun ia berkonsentrasi pada perilaku kepemimpinan, mengusulkan tiga yang menghasilkan konvergensi antara berbagai kelompok yang bekerja. Dalam sistem antar organisasi-membangkitkan dan membuat akal untuk memahami pandangan yang berbeda; membangun konsensus melalui pemecahan masalah dan fasilitasi; dan, memprakarsai tindakan kolektif untuk membentuk struktur dan mengembangkan proposal. Slater (2005) menarik perhatian pada perlunya para pemimpin untuk dapat mengadopsi 'pola pikir' baru dan 'cara-cara menjadi', untuk menangani 'ketidaknyamanan, ambiguitas, dan ketidakpastian' yang melekat dalam kepemimpinan untuk kolaborasi. Model Allen et al (1998) tentang kepemimpinan 'kolaboratif/timbal balik' berfokus pada berbagai peran yang perlu dimainkan oleh pemimpin formal- 'fasilitator, pendukung, konsultan, dan kadang-kadang guru'. Namun, Bardach (1998) mengidentifikasi dua gaya yang kontras-fasilitatif dan advokasi-dalam analisisnya tentang kerja antarlembaga. Dia menyarankan bahwa gaya fasilitatif sesuai dalam situasi di mana pemangku kepentingan sangat sensitif tentang kontribusi sumber daya dan kerentanan politik mereka dan curiga terhadap posisi top-down kepemimpinan. Gaya fasilitatif bersifat diplomatis, inklusif, konsensual, netral, dan menyatukan para aktor dalam proses yang terbuka dan setara. Sebaliknya, gaya advokasi mungkin lebih tepat ketika mencapai konsensus tidak realistis, dan di mana pemimpin siap untuk melawan kepentingan tertentu dalam mengejar pandangan yang kuat tentang tindakan tertentu. Linden (2002) fokus pada pentingnya keagenan untuk pencapaian tugas-tugas proses dan mengidentifikasi empat kualitas spesifik untuk para pemimpin- menjadi tegas, fokus dan didorong terutama tentang kolaborasi;

memiliki ego yang kuat tetapi terukur; menjadi inklusif dan lebih memilih untuk 'menarik' daripada 'mendorong'; dan, akhirnya, memiliki pola pikir kolaboratif yang membuat koneksi ke sesuatu yang lebih besar-dengan penyelesaian tugas-tugas ini mencoba untuk memimpin sementara sistem itu sendiri sedang dibentuk ulang menempatkan premium pada otak: untuk membayangkan kemungkinan di luar kategori konvensional, untuk membayangkan tindakan yang melintasi batas-batas tradisional, untuk mengantisipasi dampak dan mengambil keuntungan dari saling ketergantungan, untuk membuat koneksi baru atau menciptakan kombinasi baru.

Diskusi ini telah menunjukkan signifikansi berkelanjutan dari pendekatan dasar untuk kepemimpinan, meskipun konten masing-masing telah berubah dengan cara yang penting. Perkembangan ini telah menghasilkan berbagai pendekatan yang masuk akal untuk manajer publik yang terlibat dalam kepemimpinan untuk kolaborasi-'teori' pria hebat 'berdasarkan pada sifat individu; model kontingensi yang mencerminkan respons terhadap berbagai situasi; pendekatan transformasional yang menekankan 'mengelola makna'; model yang tersebar dan dibagikan yang bermaksud mengubah pengikut menjadi pemimpin; dan model kolaboratif yang menolak pendekatan hierarkis yang didasarkan pada sumber kekuasaan yang berdaulat dalam mendukung model yang menekankan proses. Mungkin gagasan van Wart (2003) tentang kepemimpinan 'multi segi' adalah deskripsi yang tepat untuk pengaturan kolaboratif yang mengakui bahwa pendekatan yang berbeda mungkin perlu digunakan pada waktu yang berbeda oleh para pemimpin yang berbeda dalam menanggapi pengaturan dan tantangan yang berbeda, dan bahwa kita harus mau tak mau harus menerima banyak perspektif kepemimpinan dalam kemitraan multi-sektoral (Armistead et al. 2007). Manajer publik juga perlu bersaing dengan ambiguitas kolaborasi yang melekat, ditangkap oleh Connelly et al. (2008) sebagai paradoks untuk mengetahui kapan harus memimpin dan kapan harus mengikuti; dilema menyeimbangkan kekuatan kemerdekaan dan saling ketergantungan; dan, ketegangan dari inklusivitas dan ketidakefektifan. Tantangan multiplisitas dan

ambiguitas ini menghadirkan kesulitan khusus bagi manajer publik yang bekerja dalam kerangka kerja demokratis yang mempromosikan nilai-nilai seperti akuntabilitas, kesetaraan, kejujuran, dan representasi. Nilai-nilai ini menginformasikan pemilihan dan operasi prinsip-prinsip kepemimpinan publik untuk kolaborasi termasuk: membangun dan mempertahankan hubungan antar-pribadi yang berkualitas tinggi antara berbagai pemangku kepentingan dengan menumbuhkan kepercayaan, mengelola hubungan kekuasaan dan menghasilkan konsensus; menciptakan budaya kolaboratif bersama berdasarkan apresiasi konektivitas dan tujuan bersama, dan menghasilkan makna bersama dari berbagai konstituensi; mempromosikan kolaborasi antarkelompok dengan menyeimbangkan keunikan dan integrasi; dan, menggabungkan beragam keterampilan dan pengalaman pemangku kepentingan dalam cara-cara baru untuk menumbuhkan kreativitas, inovasi, pembelajaran, dan praktik refleksi. Mengingat berbagai kemungkinan pendekatan kepemimpinan publik untuk kolaborasi yang disarankan oleh tinjauan literatur, timbul pertanyaan tentang bagaimana kepemimpinan untuk kolaborasi dibentuk dalam praktik dan siapa atau apa yang memiliki pengaruh dalam proses tersebut. Ini akan dipertimbangkan di bagian berikut.

### **6.1 Tinjauan Empiris terhadap Hubungan antara Kepemimpinan dan Kolaborasi**

Kami melakukan studi empiris kepemimpinan untuk kolaborasi untuk mengembangkan apresiasi yang lebih dalam tentang bagaimana agen memahami apa kepemimpinan untuk kolaborasi dan apa yang membentuknya dalam praktik. Kami memfokuskan studi kami pada manajer publik di Wales, karena selama dekade terakhir mereka telah mengalami program kebijakan publik yang menekankan pentingnya kolaborasi (atau kemitraan) dan atau kepemimpinan dalam proses pelayanan publik 'modernisasi'. Dalam konteks Inggris, Wales adalah negara kecil dengan 2,9 juta penduduknya terkonsentrasi di daerah perkotaan Wales selatan dan timur dan sebuah jalur di sepanjang pantai barat laut. Proporsi yang signifikan dari negara ini adalah

pedesaan, dengan ekonomi berdasarkan pertanian dan pariwisata. Restrukturisasi ekonomi yang dimulai pada 1980-an telah meninggalkan warisan masalah sosial ekonomi dan lingkungan yang terus menantang pemerintah, layanan publik dan komunitas lokal. Sebagai administrasi yang didelegasikan, Pemerintah Majelis Welsh (WAG) dapat menambahkan 'dimensi Welsh' ke banyak instrumen kebijakan baru yang mencakup Inggris dan Wales, dan mendistribusikan alokasi bloknya untuk mencerminkan prioritas lokal. Secara strategis, WAG mengembangkan kerangka kerja kebijakan berdasarkan layanan 'yang berpusat pada warga negara dan and yang berfokus pada pelanggan' yang disampaikan dalam kemitraan di semua sektor (Pemerintah Majelis Wales 2007). Ini terbukti dalam protokol formal 'kemitraan' yang memandu interaksi antara WAG dan mitra-mitra utamanya, termasuk pemerintah daerah, serikat pekerja, perwakilan bisnis dan masyarakat serta sektor sukarela. Mengikuti ulasan utama dari pengaturan kemitraan lokal, WAG merasionalisasi infrastruktur hukum di sekitar lima mitra utama yang mencakup bidang kebijakan Kesehatan, Perawatan Sosial dan Kesejahteraan, Anak-anak dan Remaja, Kejahatan dan Keselamatan Masyarakat, Perencanaan Tata Ruang dan Strategi Komunitas (Welsh) Majelis Pemerintah 2006). Selain kemitraan ini, Dewan Layanan Lokal dibentuk untuk memberikan arahan strategis secara keseluruhan dan koordinasi di seluruh layanan publik dalam lokalitas. Insentif tambahan untuk kerja kemitraan diberikan oleh undang-undang, misalnya, Undang-Undang Kesehatan (1999) mengizinkan komisioning bersama dan menyatukan anggaran dalam perawatan kesehatan dan sosial. Namun, di sebagian besar wilayah otoritas lokal, yang menopang infrastruktur kemitraan formal ini, terdapat banyak tugas dan kemitraan terkait masalah. Audit pengaturan kemitraan oleh Dewan Kabupaten Cardiff pada tahun 2010 mengungkapkan lebih dari 118 kelompok kemitraan dengan 560 orang terlibat. Ini tidak hanya menyajikan gambaran yang sangat kompleks dengan implikasi yang signifikan untuk sumber daya, pelayanan dan koordinasi, tetapi juga sangat menuntut waktu, komitmen dan energi

dari para pemimpin publik. Ini juga menghadirkan tantangan dalam hal keterampilan, perilaku dan akuntabilitas, terutama jika pendekatan kepemimpinan berbeda antara arena intra-dan antar-organisasi.

## **6.2 Temuan Tinjauan**

Responden dari organisasi nasional dan lokal dan berbagai sektor kebijakan diwakili pada masing-masing kelompok. Faktor 1 memiliki tujuh responden yang memuatnya, lima dari pemerintah daerah atau organisasi kesehatan dan dua lainnya tidak dikenal. Faktor 2 memiliki delapan responden dengan lima responden pemerintah nasional dan organisasi nasional, satu akademik, satu direktur perawatan sosial pemerintah daerah dan satu profesional wiraswasta. Faktor 3 dan 4 masing-masing memiliki lima responden. Faktor 3 memiliki dua responden dari lembaga nasional, dua dari otoritas lokal (keduanya layanan sosial) dan satu tidak dikenal. Faktor 4 memiliki tiga responden dari organisasi nasional, dan dua responden lokal (satu bersama-sama mendanai perawatan kesehatan dan sosial dan satu dari dewan kesehatan setempat). Faktor 5 memiliki enam responden, dua dari pemerintah daerah (layanan sosial dan pendidikan), dua manajer layanan kesehatan, seorang direktur dari penyedia perumahan daerah dan seorang manajer dari kemitraan perawatan kesehatan dan sosial. Tujuh responden tidak termasuk dalam salah satu dari lima faktor yang terdiri dari campuran manajer sosial perawatan dan kesehatan senior, seorang manajer akademik dan layanan rekreasi. Mereka bervariasi dari yang termasuk dalam lima faktor hanya dengan tidak adanya responden nasional. Konfigurasi kepemimpinan yang muncul untuk kolaborasi dijelaskan dan didiskusikan di bawah ini. Deskripsi termasuk nomor pernyataan yang memungkinkan pembaca untuk menghubungkan interpretasi kami ke data pengelompokan faktor.

1. Kepemimpinan untuk kolaborasi sebagai pemerintahan bersama melalui hubungan inklusif Konfigurasi ini memahami kolaborasi sebagai ekspresi 'tata kelola bersama' antara

penyedia dan pengguna layanan di mana proses pemerintahan sama pentingnya dengan hasilnya. LfC berkaitan dengan memastikan bahwa kebutuhan pengguna layanan dan warga diprioritaskan atas kepentingan organisasi (S46), dan bahwa kepemilikan proses dan hasil kolaborasi berada di semua mitra (S44). LfC bukan tentang fokus hanya pada hasil dalam faktor ini (S42). Tujuan-tujuan ini dicapai dengan membangun dan mempertahankan hubungan inklusif antara mitra dan dengan warga negara dan pengguna layanan. Ini membutuhkan fokus pada membangun kepercayaan dan hubungan yang produktif antara mitra (S6) dan penekanan pada atribut pribadi tertentu seperti kejujuran, integritas, kesabaran, dorongan dan komitmen (S24). Ini juga berarti para pemimpin berdamai dengan ambiguitas, dilema, risiko, dan kehilangan kendali (S4). Membangun hubungan yang inklusif untuk tata kelola bersama menuntut jenis kepemimpinan tertentu, yang tidak berakar pada layanan spesialis atau pengetahuan kebijakan (S23), tetapi dapat dipercaya karena menunjukkan pemahaman tentang atribut-atribut khusus dan tuntutan konteks tata kelola bersama yang kolaboratif (S2). Mengembangkan kepemimpinan ini membutuhkan pelatihan spesialis (S21) paling tidak karena mengharuskan para pemimpin berperilaku dalam cara yang agak berbeda, misalnya, mereka tidak mengambil alih dan memberikan solusi yang tepat tetapi bekerja dengan orang lain untuk menemukan solusi (S25) termasuk mengidentifikasi dan bernegosiasi makna bersama antara mitra (S22). Hubungan yang kuat adalah penting karena tindakan kolaborasi mungkin tidak menghasilkan situasi 'win-win' untuk semua mitra, beberapa harus melupakan proses atau hasil perolehan (S43). Sementara situasi merupakan pengaruh penting pada jenis kepemimpinan kolaboratif yang diperlukan, desain dan struktur kolaborasi memiliki lebih banyak pengaruh dalam faktor ini daripada yang lain (meskipun masih dianggap kurang penting daripada kepemimpinan (S28)). Ada perasaan tidak pasti yang

terkait dengan konfigurasi ini. Sebagai contoh, responden tidak menganggap bahwa LfC bekerja paling baik dengan sedikit pemimpin kunci (S17) tetapi juga tampak acuh tak acuh tentang apakah LfC tersebar dan memanifestasikan dirinya dalam kelompok dan tim (S15), dan tidak menganggap bahwa kekuasaan harus dibagi di antara para pemimpin (S41). Ini mungkin mencerminkan ketidakpastian seputar praktik tata kelola bersama termasuk dilema kontrol versus otonomi, dan secara khusus apakah proses inklusif dapat menghasilkan solusi yang efektif (S13).

2. Kepemimpinan untuk kolaborasi sebagai negosiasi kompleksitas yang dinamis Konfigurasi ini memahami kolaborasi sebagai respons yang diperlukan untuk lingkungan tata kelola yang kompleks, beragam, dan dinamis (Kooiman 1993). Namun, respons apa pun bersifat sementara dan tidak stabil sehingga pengaturan, hubungan, dan perjanjian selalu menjadi tantangan dan negosiasi ulang. LfC berarti memahami ambiguitas, dilema, risiko, dan kehilangan kendali (S4) dan mampu beradaptasi dengan kondisi tertentu dari setiap situasi kolaborasi (S2). LfC juga berarti mengakomodasi kenyataan bahwa dalam situasi kolaboratif tidak ada satu orang atau organisasi yang bertanggung jawab (S1). Ini pada gilirannya mengharuskan membangun kepercayaan dan hubungan yang produktif antara mitra (S6) dan menemukan cara untuk memengaruhi orang dan organisasi yang pemimpinnya tidak memiliki otoritas langsung (S12). Karena kolaborasi secara teratur dinegosiasikan ulang, penekanannya adalah pada para pemimpin yang dapat beradaptasi dan beroperasi secara taktis daripada secara strategis (S34). Sementara situasi kolaboratif penting dalam menunjuk pada jenis kepemimpinan yang dibutuhkan, desain dan struktur kolaborasi tidak signifikan (S28). Sebaliknya, penekanannya adalah pada menggambarkan dan mengembangkan LfC yang sesuai untuk situasi kolaboratif yang berbeda. Pentingnya banyak daripada pemimpin kunci

ditekankan (S17 dan S15), para pemimpin memiliki apresiasi terhadap implikasi kolaborasi terkemuka daripada pengetahuan dan keahlian bidang kebijakan dan isu yang relevan (S23), dan para pemimpin yang tahu cara bekerja dalam berbagai cara, misalnya, tidak mengambil alih dan memberikan solusi yang tepat (S25). Pengalaman kepemimpinan tidak relevan (S20) tetapi juga tidak melatih jawabannya (S21); alih-alih fokusnya adalah pada para pemimpin yang memiliki pemahaman dan keterampilan yang sesuai dan mampu menerapkannya secara fleksibel pada berbagai tahap dalam kolaborasi (S9). Satu pemahaman penting adalah mengetahui kapan kolaborasi itu atau tidak merupakan opsi yang sesuai (S37). Mungkin sebagai konsekuensi dari sifat dinamis atau tidak stabil dari pengaturan kolaboratif perhatian terhadap pengembangan makna bersama tidak diperlukan (S22) juga tidak ada upaya untuk memberikan hubungan yang jelas antara strategi kolaboratif dan pengiriman (S26). Demikian juga, apakah prioritas diberikan kepada pengguna layanan, warga negara atau organisasi mitra akan tergantung pada situasi (S46). Pentingnya mencoba mengidentifikasi kontribusi masing-masing organisasi mitra serta mengelola harapan mereka disorot (S11) sebagaimana kebutuhan untuk memperhatikan klarifikasi dan mengelola akuntabilitas yang berbeda-satu-satunya kelompok yang membahas masalah ini (S5).

3. Kepemimpinan untuk kolaborasi sebagai pengaruh yang bijaksana oleh para elite Dalam kolaborasi konfigurasi ini berkaitan (setidaknya sebagian) dengan mempertahankan atau meningkatkan kekuatan, otoritas, atau sumber daya organisasi (Benson 1985). Ini adalah satu-satunya di mana responden tidak setuju bahwa LfC memprioritaskan kebutuhan pengguna layanan dan warga negara atas kepentingan organisasi (S46). Penekanannya di sini adalah pada peran pemimpin elite dan kemampuan mereka untuk mempengaruhi orang lain di luar kendali langsung mereka untuk memenuhi tujuan kolaboratif

sementara pada saat yang sama melanjutkan (atau setidaknya tidak merusak) milik mereka sendiri (S12). LfC adalah tentang para pemimpin yang terampil dan mampu yang dapat mengetahui kapan kolaborasi itu dan tidak tepat (S37), yang dapat berpikir dan bertindak secara strategis (S34) tetapi yang juga memiliki atribut pribadi tertentu seperti kejujuran, integritas, kesabaran, dorongan dan komitmen. (S24), dan keterampilan antarpribadi termasuk manajemen konflik, tawar-menawar, kecerdasan emosi, mediasi dan diplomasi (S40), untuk memungkinkan mereka menggunakan pengaruh di luar otoritas posisi mereka. Fokus pada elite sebagai sumber LfC berarti bahwa tidak ada saran bahwa kekuasaan dibagi di antara para pemimpin dalam kolaborasi (S41). Ada juga ketidakpedulian yang konsisten terhadap masalah akuntabilitas dalam kolaborasi (S5, S33). Namun, penekanan pada elite tidak berarti bahwa para pemimpin mengambil alih dan memberikan solusi yang tepat dalam kolaborasi (S25)-negosiasi dan pengaruh adalah kunci dalam menemukan solusi bersama. Perhatian positif diberikan pada peran LfC dalam mempromosikan inovasi dan kewirausahaan di antara mitra (S38), sesuatu yang tidak ditampilkan dalam pengelompokan faktor lainnya. Kepemimpinan adalah pusat kesuksesan kolaborasi, jauh lebih dari desain dan struktur kolaborasi (S28). LfC secara fundamental dianggap berbeda dari kepemimpinan dalam organisasi tunggal (S14) dan responden tidak jelas tentang nilai pengalaman (S20). Pemahaman tentang kekhasan kolaborasi jauh lebih disukai untuk pengetahuan dan keahlian bidang dan isu-isu kebijakan yang relevan (S23).

4. Kepemimpinan untuk kolaborasi sebagai pencapaian hasil utama. Konfigurasi ini menghadirkan kolaborasi sebagai pengejaran tujuan pencapaian sinergi yang tidak dapat dicapai selain melalui tindakan kolaboratif. Tujuan-tujuan ini tidak terbatas untuk memenuhi kepentingan elite, mereka melampaui ini dalam mengejar tujuan masyarakat yang lebih luas atau

'kebaikan yang lebih besar' (S10). Selain itu, ada keadaan di mana kebutuhan pengguna layanan dan warga perlu diprioritaskan atas kepentingan organisasi (S46). LfC prihatin dengan mengamankan kebaikan yang lebih besar melalui latihan tindakan strategis sistemik yang menghubungkan strategi dengan pengiriman dan memfasilitasi keberhasilan implementasi (S26). Itu membutuhkan para pemimpin yang dapat berpikir dan bertindak secara strategis (S34), yang lincah secara intelektual (S39), yang dapat memengaruhi orang dan organisasi yang tidak memiliki wewenang langsung (S12), dan yang dapat menerima ambiguitas, dilema, risiko. dan kehilangan kontrol (S4). Kepemimpinan adalah pusat dari pencapaian 'kebaikan yang lebih besar'. Kondisi situasi kolaboratif (S18) tidak memengaruhi bagaimana LfC dipraktikkan, demikian pula desain dan struktur kolaborasi dari setiap signifikansi nyata (S28). Pelatihan khusus untuk para pemimpin dianggap penting (S21) paling tidak karena mengambil alih dan memberikan solusi yang tepat (S25) tidak sesuai atau tidak layak dalam konteks ini sehingga para pemimpin harus menemukan cara-cara baru untuk bekerja. Hasil adalah yang penting (S42), masalah 'kepemilikan' dalam hal proses inklusif adalah signifikansi kecil (S44) seperti tuntutan pada para pemimpin untuk membawa orang ke meja dan membantu mereka bekerja bersama secara konstruktif (S35). Demikian juga solusi 'win-win' tidak signifikan (S43).

5. Kepemimpinan untuk kolaborasi sebagai pemerintahan bersama melalui fasilitasi ahli Konfigurasi ini menganggap kolaborasi sebagai ekspresi 'tata kelola bersama' antara penyedia dan pengguna layanan di mana proses pemerintahan sama pentingnya dengan hasilnya. LfC prihatin dengan memastikan bahwa kebutuhan pengguna layanan dan warga diprioritaskan atas kepentingan organisasi (S46) dan bahwa kepemilikan proses dan hasil kolaborasi berada di semua mitra (S44), meskipun ada penekanan pada hasil (S42). Sasaran-

sasaran ini dicapai melalui fasilitasi ahli para pemimpin dalam kerja sama pemangku kepentingan dalam konteks di mana kekuasaan tidak perlu dibagi bersama dan seorang individu atau organisasi dapat 'bertanggung jawab' atas upaya kerja sama khusus (S1). Terlepas dari ketidakseimbangan kekuatan ini, penekanan pada kolaborasi sebagai ungkapan 'pemerintahan bersama' berarti bahwa solusi 'menang-menang' perlu dikejar oleh para pemimpin (baik untuk menenangkan mereka yang memiliki kekuasaan veto atau untuk mendorong 'dukungan' dari mereka yang tidak memiliki kekuatan sumber daya). Mengembangkan fasilitasi ahli untuk tata kelola bersama menuntut jenis kepemimpinan tertentu, yang tidak berakar pada layanan spesialis atau pengetahuan kebijakan (S23) tetapi kredibel karena menampilkan keterampilan untuk membawa orang ke meja kolaboratif dan membantu mereka bekerja bersama secara konstruktif (S35). Fasilitasi pakar sangat bergantung pada pemimpin yang mengetahui kapan kolaborasi itu dan tidak tepat (S37), mampu bertindak secara strategis dalam mengidentifikasi siapa yang perlu dibawa ke meja dan untuk apa dan mampu membangun kepercayaan dan hubungan yang produktif antara mitra (S6). Itu juga satu-satunya faktor yang menyoroti perlunya para pemimpin untuk memiliki kesabaran dan komitmen ketika memenuhi peran kepemimpinan mereka dalam kolaborasi (S36). Sementara kepemimpinan lebih penting daripada desain dan struktur kolaborasi (S28), pemimpin yang berpengalaman tidak penting (S20). Demikian pula, sementara LfC tidak dalam kondisi terbaiknya ketika disalurkan melalui tindakan beberapa pemimpin kunci (S17), ada sedikit perlawanan terhadap gagasan bahwa para pemimpin mengambil alih dan memberikan solusi yang tepat dalam kolaborasi (S25).

### 6.3 Kepemimpinan untuk Saling Berkolaborasi

Pengaturan pemerintahan dan pembuatan kebijakan di Wales mencerminkan keunggulan yang diberikan untuk berkolaborasi dalam literatur yang lebih luas. Penekanan pada saling ketergantungan kontekstual, keragaman, kekuatan yang didistribusikan, dan fokus pada warga negara mengidentifikasi kolaborasi sebagai cara pemerintahan, sedangkan lembaga, insentif keuangan, dan tujuan kebijakan menunjuk pada kolaborasi sebagai instrumen kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan utama. Bersama-sama, faktor-faktor struktural yang kuat ini bergabung untuk menawarkan kerangka kerja bagi pemerintahan dan kepemimpinan publik di Wales. Namun seperti yang ditunjukkan oleh hasil Q-sort, kerangka kerja ini terbuka untuk interpretasi oleh para pemimpin individu. Munculnya lima konfigurasi kepemimpinan yang berbeda untuk kolaborasi menunjukkan bahwa individu tidak menganggap diri mereka sebagai penerima pasif cara baru berorganisasi tetapi menganggap diri mereka sebagai peserta aktif dalam proses desain dan tindakan-sebagai agen dalam proses itu. Agensi adalah kemampuan untuk menetapkan dan mengejar tujuan dan minat sendiri, yang mungkin bersifat individu atau sosial. Agensi memusatkan perhatian pada tindakan, apa yang memotivasi itu, apa yang memengaruhi pilihan tindakan dan apa yang menghambat atau membatasi hal itu. Faktor-faktor yang memengaruhi ini memiliki banyak bentuk. Mereka mungkin bersifat relasional, karena tindakan, setidaknya sebagian, merupakan produk dari interaksi masing-masing agen dengan yang lain. Mereka mungkin struktural karena aktor memiliki 'persepsi subjektif dari struktur yang harus mereka negosiasikan, yang memengaruhi bagaimana mereka bertindak' (Evans 2002) Faktor-faktor yang memengaruhi ini mungkin juga temporal-proses keterlibatan sosial di mana kebiasaan dan rutinitas masa lalu dikontekstualisasikan dan kemungkinan masa depan yang dipertimbangkan dalam kemungkinan saat ini (Emirbayer dan Mische 1998). Dengan demikian agensi berada-dipengaruhi tetapi tidak ditentukan oleh struktur dan 'menekankan pemahaman dan kerangka kerja yang diinternalisasi serta tindakan eksternal' (Evans 2002).

Konsep agensi yang terletak berguna sebagai cara memahami mengapa interpretasi berbeda dari LfC muncul dan bagaimana proses itu terjadi. Ini menegaskan pentingnya pemahaman makro dan mikro kolaborasi sebagai faktor yang membingkai harapan aktor dari tuntutan dan kondisi kepemimpinan (Weick 1995). Cara di mana responden dalam penelitian menerima pernyataan Q-sort sebagai representasi dari konteks kolaboratif di Wales tanpa melawan mereka adalah salah satu indikasi dari hal ini. Yang lain adalah hadirnya sejumlah perspektif yang umum dipegang di tiga atau lebih konfigurasi. Misalnya, ada dukungan bersama untuk peran LfC dalam menghadapi ambiguitas, dilema, risiko dan kehilangan kendali, dalam membangun kepercayaan dan hubungan produktif antara mitra dan dalam menemukan cara untuk memengaruhi orang dan organisasi di luar otoritas langsung pemimpin. Namun, agensi yang ada juga memperkenalkan unsur-unsur lain ke dalam proses penilaian kemungkinan kepemimpinan dalam situasi tertentu, termasuk belajar dari pengalaman masa lalu upaya kolaboratif dan mengantisipasi kemungkinan masa depan, membuat penilaian keseimbangan kekuasaan dalam hubungan kolaboratif potensial, dan mempertimbangkan pentingnya kolaborasi untuk pencapaian tujuan pribadi/organisasi/sosial. Reaksi responden terhadap pernyataan dalam Q-sort akan dibentuk oleh cara kerja 'sistem apresiatif' mereka (Vickers 1965) yang memengaruhi cara mereka menafsirkan dunia-konteks kolaboratif-dan belajar, sebagian melalui proses 'belanja kebijakan', apa yang mereka pikirkan dan inginkan (Freeman 2006). Ruang lingkup penelitian tidak memungkinkan kami untuk memeriksa faktor mana yang berpengaruh dan sejauh mana. Konsep penalaran lokal Bevir (2010) juga membantu dalam mengeksplorasi potensi dan batasan agensi yang ada. Penalaran lokal adalah proses yang melibatkan oleh para aktor ketika mereka diharuskan untuk mempertimbangkan dan/atau memodifikasi keyakinan mereka yang ada dalam menghadapi ide baru dan "beroperasi melalui kapasitas untuk kreatif jika agensi yang berlokasi" (2010). Baik penalaran lokal dan fungsi agensi yang terletak bertentangan dengan latar belakang

kepercayaan yang diwariskan yang membentuk pandangan dan praktik. Sementara kepemimpinan untuk kolaborasi mungkin bukan tantangan yang signifikan untuk kepercayaan yang ada, itu memang menawarkan subjek untuk 'kebingungan kolektif' (Heclo 1974). Penalaran lokal mengingatkan kita pada cara-cara di mana dalam proses musyawarah ('membingungkan') aktor akan menilai opsi yang mungkin dalam konteks nilai-nilai dan komitmen yang diwariskan. Temuan dari Q-sort memberikan beberapa indikasi tentang hal ini. Rentang tanggapan terhadap S46, bahwa LfC memprioritaskan kebutuhan pengguna layanan dan warga negara di atas kepentingan organisasi (p 5/0/-5), menunjukkan bahwa responden tidak semua menghargai gagasan layanan 'berpusat pada warga' di cara yang dipromosikan oleh WAG. Rentang respons serupa terhadap S44 yang mengusulkan bahwa kepemilikan proses dan hasil harus berada di semua mitra (p 5/-5) menunjukkan perbedaan penting.

Selain meningkatkan pemahaman tentang mengapa aktor individu dapat menafsirkan LfC secara berbeda, konsep agensi yang ada juga berguna dalam mengeksplorasi implikasi untuk LfC dalam praktiknya. Sebagai contoh, ini dapat menyoroti cara di mana kesamaan yang tampak dari kesepakatan atas pernyataan tertentu berkontribusi pada interpretasi kepemimpinan yang sangat berbeda untuk kolaborasi ketika dilihat dalam konteks konfigurasi individu. Satu ilustrasi tentang hal ini adalah kesamaan antara konfigurasi 1 dan 5 di mana sejumlah pernyataan diberi nilai yang sama. Ini mungkin tidak biasa dalam kebijakan publik di mana ide-ide sering samar-samar, dan subjektivitas tidak selalu sangat bertingkat atau terpolarisasi. Kedua konfigurasi menafsirkan kolaborasi sebagai ekspresi 'tata kelola bersama' antara penyedia dan pengguna, pemimpin dan warga negara. Namun, perbedaan utama di antara mereka adalah agen yang diberikan kepada para pemimpin di 5, kejelasan tentang peran mereka, dan kemampuan mereka untuk memenuhi itu. Sebaliknya di 1, ada jauh lebih sedikit presisi tentang bagaimana para pemimpin membangun hubungan inklusif ditambah dengan ketidakpastian yang mendasari tentang bagaimana

pemerintahan bersama dapat beroperasi. Mempekerjakan agen yang berlokasi juga dapat menggambarkan berbagai cara di mana elite dapat mempengaruhi LfC. Konfigurasi 4 dan 5 berbagi fokus pada kolaborasi untuk mencapai tujuan di luar jangkauan organisasi tunggal dan menekankan peran pemimpin dalam mencapai tujuan-tujuan ini (meskipun perannya agak berbeda). Konfigurasi 3 dan 4 lebih eksplisit tentang kepemimpinan sebagai fungsi dari kelompok elite yang bertanggung jawab untuk merancang dan mempertahankan kolaborasi, meskipun dalam 3 adalah kepentingan elite dan organisasi mereka yang sedang dipromosikan, sedangkan di 4 itu adalah 'lebih baik'. Perlindungan kepentingan organisasi juga digemakan dalam 2 dalam hal mengidentifikasi dan menetapkan sejauh mungkin kontribusi dan komitmen mitra serta garis akuntabilitas dalam konteks kolaboratif yang sangat tidak stabil. Fokus pada sifat dan gaya kepemimpinan juga menyoroti variasi peran yang ditugaskan kepada para pemimpin dalam lima konfigurasi. Dalam setiap kasus mereka adalah aktor fasilitatif, tetapi kontribusi dan profil mereka sangat berbeda. Dalam 1 mereka adalah gambar latar belakang, fasilitatif orang lain dan/atau proses, sedangkan di 5 peran fasilitatif mereka lebih tinggi profil dan tegas. Dalam 2 peran mereka adalah campuran dari keduanya, aktif dalam membangun dan mengelola hubungan tetapi tidak mengarahkan. Dalam 3 dan 4 pemimpin adalah pembentuk aktif dari proses kolaborasi untuk tujuan yang berbeda. Identifikasi berbagai perangkat keterampilan yang terkait dengan kepemimpinan dalam konfigurasi yang berbeda menimbulkan pertanyaan apakah semua keterampilan ini dapat dikaitkan dengan pemimpin tunggal atau apakah mereka dapat hadir di antara sejumlah aktor yang membangun kepemimpinan untuk kolaborasi.

#### **6.4 Kesimpulan**

Artikel ini mengadopsi orientasi agen untuk analisisnya, melihat melalui lensa pemimpin berlatih dalam konteks kolaboratif dalam upaya untuk memahami kepemimpinan untuk kolaborasi. Kami telah menemukan bahwa struktur dan agensi bergabung untuk membentuk

hasil, pendekatan, dan perilaku kepemimpinan. Aktor dapat dipandang sebagai 'agen yang terletak'-produk dari karakteristik struktural tertentu yang mendefinisikan konteks kolaboratif, namun mampu melakukan tindakan independen melalui keterampilan, pengalaman, dan keahlian mereka. Tindakan-tindakan ini dimediasi melalui proses pembiasaan dan pengindraan yang berakar pada kepercayaan dan nilai-nilai, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh ide-ide kebijakan, profesionalisme, sektor dan organisasi. Hubungan antara struktur, agensi dan ide-ide ini dinamis dan rekursif. Masalah khusus yang dihadapi oleh para pemimpin dalam konteks kolaboratif adalah potensi keragaman aktor yang berkumpul, masing-masing dengan interpretasi dan pengaruh yang berbeda, menciptakan prospek ketegangan dan konflik. Meskipun Q-metodologi cocok untuk tantangan penelitian ini, itu bukan tanpa batasan atau kelemahan. Metodologi Q berguna mengungkapkan pola subjektivitas bersama seputar perdebatan tertentu. Namun bobot masing-masing faktor, yaitu jumlah aktor yang dimuat pada setiap pengelompokan faktor, bukan merupakan indikator kehadirannya dalam populasi yang lebih luas; untuk membuat klaim seperti itu diperlukan tindak lanjut dengan teknik survei massal (Van Exel et al. 2010). Selain itu, sementara Q-sorting secara massal, seperti yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari cukup untuk memperoleh wawasan dari para profesional yang sibuk, Q-sorting sebagai bagian dari wawancara memungkinkan pengumpulan data kualitatif tambahan yang kaya yang dapat sangat berharga dalam menafsirkan karakter faktor atau menyelesaikan ambiguitas. Akhirnya kekuatan studi-Q harus dinilai berdasarkan kelengkapan Q-set daripada jumlah atau keragaman responden. Sementara setiap kehati-hatian diambil untuk memastikan Q-set dalam penelitian ini adalah selengkap mungkin, dan didefinisikan lebih jauh melalui studi percontohan, tidak ada Q-set yang bisa lengkap. Terlepas dari keterbatasan ini, kami telah secara kreatif menggunakan metodologi penelitian yang unik untuk eksplorasi kepemimpinan untuk kolaborasi. Kami menganggap bahwa ia memiliki potensi masa depan yang cukup besar, dan kontribusinya

dapat bersifat akademis (dalam hal mendukung perkembangan teoretis dan konseptual) tetapi juga praktis dalam hal menyoroti keterampilan kepemimpinan publik, pendekatan dan kapasitas yang digunakan dalam desain dan penyampaian kolaborasi yang efektif. Ada banyak peluang untuk terlibat dengan para pemimpin dalam kolaborasi berbagai bentuk, tahapan dan bidang kebijakan untuk memvalidasi dan memperbaiki perspektif yang ada, dan untuk membantu mengembangkan wawasan baru ke dalam kepemimpinan untuk kolaborasi. Apa yang hilang dari penelitian ini adalah penjelasan tentang apa yang memengaruhi para pemimpin publik dalam hal gagasan dan kepercayaan, dan bagaimana hal ini diterjemahkan ke dalam perilaku dan pendekatan kepemimpinan spesifik dalam berbagai 'ruang' yang disediakan oleh teater kolaborasi. Meskipun data dan temuan didasarkan pada konteks Welsh dan ini dapat dilihat sebagai perbedaan dalam hal skala kecilnya, pengaturan kelembagaan tertentu dan prioritas kebijakan, tantangan kepemimpinan yang dihadapi oleh para pemimpin publik secara umum serupa dengan negara-negara lain di Inggris. Ini termasuk fragmentasi layanan antara berbagai lembaga, kompleksitas tantangan yang dihadirkan oleh 'masalah jahat' yang kompleks, saling bergantung dan berlipat ganda, pembatasan parah pada tingkat sumber daya keuangan, lalu dibangun kembali bersama-sama dengan orang lain berdasarkan kepercayaan dan kebalikan, dan pentingnya mendorong aktivitas penyeberangan batas dan perilaku sering kali dalam menghadapi hambatan profesional, organisasi, sektoral dan lainnya yang signifikan. Oleh karena itu temuan yang disajikan di sini kemungkinan dapat digeneralisasikan ke daerah lain. Imperatif kolaboratif telah menguatkan pentingnya selama dekade terakhir dalam pemerintahan publik Inggris, dan tanda-tanda adalah bahwa ini akan terus berlanjut meskipun dapat diwujudkan dengan cara yang berbeda. Sejumlah faktor yang saling terkait menentukan jalannya hasil kolaboratif, dan kepemimpinan publik cenderung menjadi yang penting. Namun, seperti yang telah dibahas dalam artikel ini, pemahaman tentang apa ini, dan apa yang efektif dalam konteks

khusus ini, hanya dikembangkan sebagian. Kinerja kerja kolaboratif yang tidak meyakinkan di banyak bidang kebijakan membuatnya semakin penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk memahami apa arti kepemimpinan publik untuk kolaborasi dan untuk memberikan bukti untuk mendukung intervensi kebijakan yang efektif.



## **BAB 7**

### **DINAMIKA INTERDEPENDENSI DALAM ORGANISASI**

Sebuah model dikembangkan yang menetapkan bahwa tugas, peran, dan distribusi hadiah dari struktur organisasi, saling ketergantungan tujuan yang dipersepsikan, pola perilaku, dan nilai-nilai perusahaan dan sikap interpersonal dan saling menguatkan dan menopang satu sama lain, saling ketergantungan dan saling ketergantungan tujuan yang positif dan negatif dan saling ketergantungan telah diidentifikasi dan menghasilkan banyak dinamika defferent dan hasil. Studi secara keseluruhan menunjukkan bahwa saling ketergantungan positif meningkatkan koordinasi dan produktivitas. Diperlukan penelitian untuk menentukan generalisasi dari temuan ini dan untuk mengidentifikasi tujuan dan situasi ketika saling ketergantungan negatif dan kemandirian sesuai.

#### **7. Prolog**

Saling ketergantungan meliputi organisasi dan sangat mendasar untuk memahaminya. Individu dalam kelompok kerja, kelompok kerja dalam departemen, dan departemen dalam organisasi semuanya saling bergantung satu sama lain. Bahkan orang yang bekerja secara mandiri di pekerjaan mereka sendiri biasanya meminta orang lain untuk memberikan informasi dan meminta untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Departemen penelitian, produksi, dan pemasaran perlu membagikan pengetahuan dan pengetahuan ini untuk

mengembangkan produk baru yang sukses. Setiap organisasi pada gilirannya tergantung pada sejumlah orang dan organisasi lain (Pfeffer & Salancik, 1978). Para ahli teori telah mengusulkan bahwa interdependensi dan interaksi selanjutnya antara individu dan kelompok adalah dasar untuk organisasi (Allport, 1962; Bernard, 1948; Weick, 1979)

Terlepas dari sentralitas dan pentingnya, interdependensi itu sendiri relatif sedikit diteliti (Cheng, 1983). Studi yang telah dilakukan fokus pada satu aspek saling ketergantungan. Saling ketergantungan tugas (Thompson, 1967; Van De Ven, Delbecq, & Koenig, 1976), prosedur dan perangkat koordinasi. (Galbraith, 1973; Lawrence & Lorsch, 1967), perilaku yang saling terkait (Weick, 1979), saling ketergantungan peran (Cheng, 1983), dan filosofi dan nilai-nilai perusahaan (Jelinek, Smircich, & Hirsch, 1983; Wilkins & Ouchi, 1983) memiliki semua dianggap cara penting untuk menguji saling ketergantungan organisasi. Namun, di samping basis empiris yang jarang, hubungan antara komponen-komponen ini masih belum jelas. Lebih banyak pekerjaan diperlukan untuk mengembangkan pendekatan terpadu untuk saling ketergantungan dalam organisasi.

Nilai-nilai Barat tradisional, khususnya Amerika, tentang bantuan individual menjelaskan pengabaian relatif saling ketergantungan (Sampson, 1977). Individu dirayakan dalam cerita rakyat; individu dipelajari dalam ilmu sosial; individu dipandang sebagai blok pembangun organisasi. Nilai-nilai yang memuji kebijakan individualis kasar dan mengutuk "manusia organisasi" semuanya memperkuat penekanan pada individu. Namun, seperti yang dikemukakan Weick, bukanlah individu yang membentuk organisasi kita sebanyak interaksi mereka. Individu memiliki kehidupan di luar perusahaan mereka; tetapi interaksi mereka berada di jantung organisasi. Saling ketergantungan tidak hanya mendasar bagi organisasi, tetapi juga bagi keluarga, masyarakat, dan komunitas dunia.

Dibandingkan dengan penelitian kecil tentang saling ketergantungan, interaksi telah dipelajari secara luas. Pemimpin

menyusun pekerjaan dan mengekspresikan pertimbangan (Kerr & Schriesheim, 1974), proses kelompok yang memediasi kelompok tugas (Hackman & Morris, 1975), keterbukaan gagasan dan perasaan dalam pengambilan keputusan (Argyris, 1970), dan hubungan yang mendukung (Likert, 1967) semuanya dianggap karakteristik penting organisasi. Namun, studi interaksi jarang memeriksa saling ketergantungan atau dampaknya pada cara orang bekerja sama.

Saling ketergantungan adalah masalah terapan yang penting. Saling ketergantungan yang tidak tepat bisa sangat mahal bagi organisasi. Para peneliti dan manajer secara umum berasumsi bahwa saling ketergantungan yang tidak tepat sebagian besar merusak moral dan kualitas kehidupan kerja, tetapi tentunya hal itu memengaruhi garis bawah. Saling ketergantungan yang tidak sesuai dan interaksi selanjutnya menghasilkan waktu yang terbuang untuk merenungkan hubungan. Pertukaran sumber daya yang tidak memadai yang menunda penyelesaian proyek, dan kegagalan untuk mempertimbangkan semua informasi dan gagasan yang relevan yang menghasilkan program yang mahal dan tidak perlu (Janz & Tjosvold, 1985). Organisasi memerlukan aliran informasi dan koordinasi upaya untuk menjadi efektif; saling ketergantungan yang tidak tepat dapat mengganggu proses dasar ini mengganggu produktivitas, dan berdampak pada laba.

Artikel ini mengusulkan model saling ketergantungan yang menetapkan bagaimana komponen saling ketergantungan organisasi terkait. Model ini menggabungkan aspek struktural dari peran, tugas, dan penghargaan dengan proses perilaku interpersonal. Artikel tersebut berpendapat bahwa psikologi sosial interdependensi diperlukan untuk menghubungkan struktur organisasi dengan perilaku individu dan kelompok. Bagaimana individu dan kelompok benar-benar mengalami saling ketergantungan mereka dan percaya kepentingan dan tujuan mereka saling terkait adalah hubungan penting antara aspek struktural dan perilaku saling ketergantungan. Teori kerja sama Deutsch digunakan untuk mengembangkan model

berbagai jenis saling ketergantungan yang menyarankan bagaimana tugas dan peran tingkah laku, dan sikap saling berhubungan.

Bagian pertama dari artikel ini meninjau secara singkat pendekatan yang dibangun untuk saling ketergantungan organisasi dan menyarankan bagaimana mereka harus dilengkapi dengan konsep-konsep psikologis sosial tambahan. Bagian kedua memperkenalkan teori interdependensi tujuan kooperatif dan kompetitif Deutsch dan menyarankan bagaimana hal itu melengkapi pendekatan sebelumnya. Bagian ketiga menguraikan model dinamika saling ketergantungan dan dukungan penelitiannya dan bagian berikutnya membandingkan model dengan pendekatan sebelumnya. Implikasi model untuk penelitian dan aplikasi masa depan kemudian dibahas.

### **Tinjauan Singkat Literatur**

Ahli teori organisasi berpendapat bahwa teknologi dan persyaratan untuk menyelesaikan tugas, ketidakpastian tugas dan lingkungan, sistem peran, distribusi penghargaan, dan nilai-nilai organisasi semua berdampak pada saling ketergantungan. Bagian ini mengulas pendekatan tradisional untuk saling ketergantungan dalam organisasi. Meskipun pendekatan ini menyoroti aspek penting saling ketergantungan. Beberapa studi empiris telah benar-benar menguji dan mengembangkannya. Pendekatan-pendekatan ini juga tidak memberikan pandangan terpadu tentang saling ketergantungan, mengaitkan struktur dan perilaku, atau menangkap keragaman saling ketergantungan dalam organisasi.

### **Saling Ketergantungan Tugas**

Thompson (1967) berpendapat bahwa saling ketergantungan dapat didasarkan pada alur kerja atau saling ketergantungan tugas. Dia berasumsi bahwa unit organisasi semua tujuan saling tergantung karena produksi masing-masing unit berkontribusi kepada perusahaan dan dengan demikian mempengaruhi hasil dari semua unit lainnya. Namun, sifat teknologi yang dibutuhkan untuk produksi

memengaruhi interdependensi perilaku. Dalam interdependensi yang dikumpulkan, unit tidak perlu berinteraksi karena mereka tidak bergantung pada output satu sama lain. Unit berada dalam saling ketergantungan serial ketika salah satu dari mereka membutuhkan output dari yang lain untuk melakukan tugas mereka. Unit berada dalam saling ketergantungan timbal balik ketika masing-masing bertindak atas output yang lain.

Van De Ven et al. (1976) menggunakan perbedaan Thompson untuk menganalisis saling ketergantungan dalam kelompok kerja dan menambahkan keempat, pengaturan tim, di mana orang-orang bersama-sama mengerjakan tugas. Para peneliti memperluas pendekatan Thompson dengan menemukan bahwa saling ketergantungan tugas terkait dengan prosedur yang digunakan untuk mengoordinasikan pekerjaan. Dengan meningkatnya saling ketergantungan tugas, kelompok terus mengandalkan aturan, rencana, jadwal, kebijakan, dan koordinasi impersonal lainnya, tetapi lebih sering menggunakan diskusi interpersonal dan kelompok. Meskipun penelitian belum mendokumentasikan bahwa unit benar-benar merasakan saling ketergantungan mereka dalam cara yang ditetapkan Thompson, pendekatan ini menunjukkan bahwa sifat tugas dan pembagian kerja yang digunakan untuk menyelesaikannya dapat sangat mempengaruhi saling ketergantungan dan interaksi dalam organisasi.

Lawrence dan Lorsch (1967) dan Galbraith (1973) berpendapat bahwa tugas dan ketidakpastian lingkungan meningkatkan kebutuhan akan koordinasi. Ketika ketidakpastian rendah di mana karyawan memiliki sebagian besar informasi untuk menyelesaikan tugas mereka. Mereka dapat mengandalkan perangkat standar aturan dan prosedur, kontrol hierarkis, dan penetapan tujuan. Namun, ketika persyaratan untuk pertukaran informasi dan ide meningkat, semakin sering interaksinya dan semakin besar kebutuhan akan perangkat koordinasi seperti sistem informasi, penghubung para ficers, dan tim kerja. Karyawan harus memiliki konflik dan keterampilan interaksi lainnya untuk menggunakan prosedur ini secara efektif.

### **Peran Saling Ketergantungan**

Seperti halnya tugas, peran ada di mana-mana dalam organisasi. Ketika peran menentukan bagaimana anggota organisasi diharapkan untuk bertindak terhadap orang lain, mereka memengaruhi saling ketergantungan (Roos & Starke, 1981). Peran dapat menunjukkan bahwa orang harus bekerja sendiri atau memberi mereka tanggung jawab yang saling melengkapi dan tumpang tindih. Penelitian telah berkonsentrasi pada bagaimana orang datang untuk mempelajari peran mereka dan efek dari peran pada perilaku individu. Konteks interpersonal dan pemain peran lain dianggap sangat penting bagi rekrutmen untuk mempelajari peran mereka (Graen, 1976). Namun, sedikit penelitian yang menguraikan dampak peran pada saling ketergantungan (Cheng, 1983). Peran itu sendiri tidak cukup untuk memahami saling ketergantungan dan interaksi. Peran mengidentifikasi perilaku yang diperlukan, dilarang, dan diskresioner (Stewart, 1982). Diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi bagaimana tugas di PT.

### **Sistem Hadiah dan Kontrol**

Hadiah adalah penentu penting perilaku dalam organisasi, dan studi yang membandingkan penghargaan kelompok dan individu menunjukkan bahwa ketika hadiah diberikan kepada kelompok daripada individu, orang lebih cenderung untuk berbagi informasi dan bantuan (Tjosvold, 1984). Rencana pembagian keuntungan juga dapat meningkatkan koordinasi lintas unit dalam perusahaan (Schuster, 1984). Meskipun struktur dan distribusi penghargaan cenderung mempengaruhi interdependensi dan koordinasi secara signifikan, para peneliti dan praktisi telah disibukkan dengan dampak penghargaan pada motivasi individu dan kadang-kadang pada unit secara keseluruhan (Campbell & Pritchard, 1976).

### **Kepribadian dan Harapan**

Kepribadian dan kepercayaan juga memengaruhi cara karyawan mendekati dan bekerja dengan orang lain. Orang-orang dalam peran

yang sama dengan tugas yang sama bekerja untuk penghargaan yang sama tidak selalu mengembangkan saling ketergantungan yang sama atau berinteraksi dengan cara yang sama. Ekspektasi terhadap orang lain dan karakteristik kepribadian yang menjadi dasar ekspektasi cenderung mempengaruhi sejauh mana karyawan memercayai orang lain dan berkoordinasi secara efektif dengan mereka (Deutsch, 1962; Dill, Hilton. & Reitman, 1962). Pengalaman mereka dalam bekerja dengan orang lain, pada gilirannya, cenderung mengubah kepribadian dan harapan mereka.

### **Nilai dan Iklim**

Nilai-nilai yang dibagikan tentang hubungan dan orang-orang dalam organisasi dapat membentuk organisasi yang kohesif dari beragam kelompok dan individu (Jelenik et al., 1983; Wilkins & Ouchi, 1983). Keterbukaan dan kerja sama angkatan kerja telah dilihat sebagai kontribusi penting bagi iklim organisasi (Pritchard & Karasick, 1973). Nilai tertanam dalam cerita yang beredar di antara anggota; cerita-cerita ini berfungsi untuk mengingatkan calon anggota dan mengingatkan karyawan jangka panjang tentang budaya perusahaan. Baru-baru ini, Ouchi (1981) dan Peters & Waterman (1982) berpendapat bahwa perusahaan yang sukses mengembangkan filosofi perusahaan yang menyampaikan kepada anggota bahwa perusahaan menghargai mereka sebagai pribadi dan ingin mereka mengembangkan kepercayaan, hubungan pribadi satu sama lain. Nilai-nilai bersama ini dihipotesiskan untuk mengikat karyawan satu sama lain dan organisasi.

### **Kekuasaan**

Kekuatan dan ketergantungan juga digunakan untuk menguji saling ketergantungan dalam organisasi (Emerson, 1962; Tjosvold, 1985). Orang memiliki kekuatan yang lebih besar, semakin banyak orang lain menghargai sumber daya dan kemampuan mereka, dan tidak dapat memperolehnya di tempat lain. Meskipun itu umum untuk menganggap kekuasaan sebagai unilateral, biasanya karyawan saling

tergantung. Bawahan mengandalkan manajer mereka untuk informasi, tugas, penghargaan, dan sumber daya lainnya, tetapi manajer juga tergantung pada kemampuan dan upaya bawahan. Kekuasaan berguna untuk menganalisis sejauh mana seseorang bergantung satu sama lain dan terutama ketika seseorang lebih tergantung daripada yang lain.

### **Perilaku yang Saling Terkait**

Weick (1979) dengan penuh semangat berpendapat bahwa itu adalah perilaku yang saling bergantung dalam organisasi. Misalnya, pengajuan berbagai ide oleh satu orang mempengaruhi partisipasi orang lain dalam pertemuan kelompok. Perilaku-perilaku ini diorganisasikan ke dalam loop yang dapat berputar atau menstabilkan. Sikap diam satu orang mungkin membuat orang lain lebih enggan berkomentar, yang meningkatkan kebosanan, yang semakin mengurangi gagasan yang meningkatkan kebosanan, dan sebagainya. Ketika perilaku saling mempengaruhi secara campuran, loop sebab akibat yang stabil terjadi. Karena semakin banyak orang mengungkapkan lebih banyak ide, mereka merasa kelebihan beban dan tidak mampu mengekspresikan ide; penurunan gagasan yang dihasilkan mengurangi kelebihan beban, yang pada gilirannya, meningkatkan gagasan. Setelah terlibat dalam perilaku yang saling menguntungkan, anggota organisasi menyimpulkan secara retrospektif bahwa mereka memiliki tujuan bersama; perilaku frustrasi mengarah pada kesimpulan bahwa mereka memiliki aspirasi yang beragam.

Weick (1967) juga berpendapat bahwa tidak semua interaksi sama-sama terhubung. Seringkali, individu dan unit secara longgar digabungkan. Mereka mempertahankan identitas mereka sendiri, interaksi mereka terbatas dan lemah, dan perubahan dalam satu unit meninggalkan yang lain relatif tidak terganggu. Kopling longgar ini, meski bertolak belakang dengan pemikiran tradisional memiliki potensi keuntungan. Sebagai contoh, unit lebih dapat berubah tanpa

persetujuan kelompok lain, beradaptasi dengan lingkungan, dan menghindari koordinasi yang mahal.

### **Perlunya Integrasi**

Peneliti organisasi telah mengidentifikasi aspek-aspek penting dari saling ketergantungan. Tetapi belum ada pendekatan yang menghasilkan banyak penyelidikan dan dukungan empiris atau menunjukkan hubungan antara aspek-aspek ini. Saling ketergantungan tugas, peran, penghargaan, nilai bersama, dan perilaku yang saling terkait adalah penting. Tetapi masing-masing dengan sendirinya tidak cukup. Perilaku yang tidak terkunci harus dipertimbangkan dalam konteks aspek struktural dari peran, nilai, dan penghargaan organisasi. Tetapi aspek psikologis juga harus diperhatikan gaya, loyalitas, dan individu. Khususnya, kepercayaan mereka tentang bagaimana mereka saling mempengaruhi interaksi dan koordinasi. Bagian selanjutnya mengusulkan model saling ketergantungan berdasarkan penelitian pada anteseden, dinamika, dan hasil dari saling ketergantungan tujuan yang dirasakan.

### **Teori dan Penelitian Kerja sama**

Teori kerja sama dan kompetisi Deutsch (juga disebut saling ketergantungan tujuan dalam makalah ini) digunakan sebagai dasar untuk menghubungkan struktur tugas saling ketergantungan, peran, distribusi hadiah, dan sikap dengan perilaku saling terkait dalam organisasi. Meski menonjol di kalangan psikolog sosial. Teori ini sebagian besar telah diabaikan dalam penelitian organisasi. Istilah kerja sama dan kompetisi merujuk pada fenomena yang berbeda ketika mereka muncul dalam jurnal organisasi dan manajemen (Kabanoff & OBrien. 1979). Ketika karya Deutsch dikutip, biasanya disingkat (Filley, 1978) dan sering disalahpahami. Para peneliti telah mengoperasionalkan teori secara tidak tepat; Ross & Lusch (1982) menggunakan persahabatan dan rasa saling percaya untuk mengukur kerja sama, dan tuntutan yang tidak masuk akal dan ledakan emosi untuk mengukur konflik. Teori ini telah ditinjau secara menyesatkan;

Katz dan Kahn (1978) menyamakan definisi Deutsch tentang persaingan dengan konflik meskipun Deutsch dengan hati-hati membedakan antara konflik dan persaingan.

Teori saling ketergantungan tujuan memiliki beberapa keunggulan penting sebagai dasar untuk model saling ketergantungan organisasi. Ini telah dikembangkan, secara empiris selama tiga dekade terakhir dan sekarang ada ratusan penelitian yang menunjukkan efek teori sebenarnya terjadi dan melakukannya dalam banyak situasi yang berbeda (Deutsch, 1973. 1980. 1985; Tjosvold. 19843). Teori ini sangat kuat karena ia memprediksi interaksi yang dihasilkan dari interdependensi dan konsekuensi dari interaksi. Saling ketergantungan juga kuat karena mempengaruhi berbagai variabel. Pola interaksi perasaan dan sikap, produktivitas, dan belajar semua dipengaruhi oleh saling ketergantungan tujuan. Ini mengemukakan tiga jenis dasar saling ketergantungan yang mungkin dapat menjelaskan keragaman saling ketergantungan yang terjadi dalam organisasi. Landasan teoretis dan empiris yang kaya ini harus digunakan untuk memajukan pengetahuan kita tentang saling ketergantungan organisasi. Proposisi dan temuan dasar pertama kali ditinjau dan teorinya dievaluasi relevansinya untuk memahami saling ketergantungan dalam organisasi.

### **Dinamika dan Hasil dari Tujuan**

Proposisi sentral teori Deutsch (1949) adalah bahwa saling ketergantungan yang dirasakan dari tujuan secara signifikan mempengaruhi dinamika dan hasil interaksi sosial. Interaksi sosial tidak semuanya bersifat umum. Tetapi dapat dibedakan secara bermakna dalam hal bagaimana individu dan kelompok melihat bagaimana tujuan mereka terkait. Artikel ini sering menggunakan terminologi saling ketergantungan tujuan karena kerja sama dan persaingan memiliki beberapa makna populer dan nuansa ideologis dalam saling ketergantungan yang positif (kerja sama), orang merasa bahwa tujuan mereka berhubungan positif; gerakan seseorang menuju sasaran seseorang memfasilitasi sasaran orang lain. Mereka mungkin

memiliki tujuan bersama: semua anggota mencapai tujuan mereka ketika tim proyek menyelesaikan tugasnya. Atau mereka mungkin memiliki tujuan yang berbeda: pekerja yang berpengalaman mendapatkan rasa hormat yang diinginkan dan pekerja yang tidak berpengalaman mempelajari keterampilan baru selama pelatihan di tempat kerja.

Dalam saling ketergantungan negatif (kompetisi), orang percaya tujuan mereka berkorelasi negatif; gerakan tujuan seseorang mengganggu dan membuatnya lebih kecil kemungkinannya bahwa orang lain akan mencapai tujuan mereka. Anggota tim proyek yang ingin dianggap sebagai yang terbaik dan paling cerdas dalam kelompok sedang bersaing; argumen yang meyakinkan seseorang membuat kecil kemungkinan orang lain akan dianggap sebagai yang paling cerdas. Situasi independensi ketiga terjadi ketika tujuan dianggap tidak berhubungan; pergerakan tujuan seseorang tidak memfasilitasi atau menghalangi orang lain untuk mencapai tujuan mereka. Tujuan operator perakitan untuk menyelesaikan pekerjaannya tidak tergantung pada operator di jalur perakitan yang berbeda.

Untuk membantu diskusi, kita akan merujuk pada tipe-tipe "murni" ini. Namun, individu dan kelompok mungkin, dan mungkin biasanya, memiliki hubungan positif dan negatif serta tujuan-tujuan independen secara bersamaan. Anggota tim dapat menganggap menyelesaikan proyek sebagai terhubung secara positif, tampak sebagai yang paling cerdas bagi mereka, bos terhubung secara negatif, dan menyelesaikan gambar mereka sendiri sebagai yang terhubung secara independen. Bagi Deutsch, interaksi sosial tergantung pada tujuan yang dianggap paling penting oleh para peserta interaksi dan bagaimana tujuan-tujuan yang bernilai tinggi ini dihubungkan. Hal ini juga dapat terjadi bahwa orang mungkin salah memahami keadaan aktual dari urusan; itu adalah bagaimana orang memandang realitas yang mempengaruhi perilaku mereka. Selain itu, orang yang berinteraksi dapat memiliki keyakinan yang berbeda tentang bagaimana pencapaian tujuan mereka terkait. Di sini juga, perilaku

seseorang akan tergantung pada bagaimana dia melihat saling ketergantungan tujuan, interaktan memiliki persepsi yang berbeda, interaksi aktual cenderung memacu mereka untuk mengevaluasi kembali interdependensi tujuan yang dipersepsikan (Kelley & Stahelski, 1970).

Deutsch berteori bahwa saling ketergantungan tujuan yang dirasakan mempengaruhi pola interaksi dan konsekuensi interaksi. Banyak penelitian mendukung dan memperluas hipotesisnya pada saling ketergantungan tujuan dan telah mengidentifikasi dinamika dan hasil yang sangat kontras (Johnson, & Maruyama, 1983; Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson, & Skon, 198, Slavin, 1983). Dalam kerja sama, orang-orang, menyadari bahwa kesuksesan orang lain membantu mereka menjadi sukses. Berorientasi pada saling membantu untuk melakukan secara efektif dan mencapai tujuan masing-masing. Mereka saling mendorong karena mereka mengerti bahwa kemajuan orang lain membantu mereka menjadi sukses. Saling ketergantungan yang positif mendorong kepercayaan. Orang mengharapkan bantuan dan bantuan dari orang lain dan yakin mereka dapat mengandalkan orang lain. Setelah ini semua, demi kepentingan orang lain untuk membantu (Deutsch, 1962). Berharap mendapatkan dan memberi bantuan, mereka secara akurat mengungkapkan niat dan perasaan mereka, ide dan sumber daya, dan meminta bantuan. Mereka mampu menyusun pengaturan pertukaran yang membuat semua lebih baik. Interaksi ini menghasilkan keramahan, kohesi, dan moral yang tinggi.

Awalnya Deutsch mengemukakan bahwa kerja sama mendorong pembagian kerja dan produktivitas. Tidak seperti kesepakatan mereka tentang efek saling ketergantungan tujuan pada interaksi dan tanggapan afektif, pengulas tidak setuju apakah bukti mendukung hipotesis Deutsch (Hayes, 1976; Johnson & Johnson, 1974; Slavin, 1977). Untungnya meta-analisis terbaru dari lebih dari 100 studi telah mengklarifikasi masalah ini. Ditemukan bahwa saling ketergantungan positif menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi daripada saling ketergantungan negatif atau kemandirian untuk semua kelompok

umur dan terutama untuk pemecahan masalah dan tugas-tugas terkait (Johnson et al., 1981). Saling ketergantungan positif tidak secara konsisten mengungguli jenis tugas apa pun, tetapi tampaknya paling berguna untuk tugas yang memerlukan upaya penyatuan dan berbagi informasi.

Dinamika dan hasil dari saling ketergantungan negatif kontras dengan orang-orang dari saling ketergantungan positif. Orang-orang yang saling ketergantungan negatif mengakui bahwa keberhasilan orang tua mengancam dan menggagalkan aspirasi mereka sendiri. Mereka lebih dekat untuk mencapai tujuan mereka ketika orang lain tampil tidak efektif dan gagal mencapai tujuan mereka. Mereka curiga bahwa orang lain tidak akan membantu mereka, karena melakukannya hanya akan merusak peluang pencapaian tujuan mereka sendiri. Memang, mereka mungkin tergoda untuk mencoba menyestakan dan mencampuri untuk mencapai tujuan mereka sendiri. Mereka enggan membahas kebutuhan dan perasaan mereka, atau meminta atau menawarkan bantuan. Tertutup untuk dipengaruhi oleh yang lain karena takut mereka akan dieksploitasi, mereka ragu mereka dapat mempengaruhi orang lain, kecuali dengan paksaan dan ancaman. Interaksi ini menghasilkan frustrasi, permusuhan, dan produktivitas yang rendah, terutama pada tugas bersama.

Kemandirian memiliki dinamika dan hasil sendiri. Orang memiliki sedikit dasar untuk mempercayai atau mencurigai orang lain. Mereka cenderung melihat sedikit kebutuhan untuk komunikasi dan pengaruh, tetap terisolasi satu sama lain, dan memiliki sedikit dasar untuk mengembangkan persahabatan atau permusuhan.

Teori ini tidak membuat asumsi yang tidak masuk akal bahwa orang-orang pasti altruistik. Ini hanya mengasumsikan bahwa mereka dapat memahami bahwa dalam beberapa keadaan mereka dapat mempromosikan kesejahteraan mereka sendiri dengan mempromosikan ketertarikan orang lain. Dinamika hipotesis tentang saling ketergantungan negatif juga tidak berpijak pada asumsi bahwa orang secara alami jahat dan agresif; hanya perlu menyimpulkan bahwa mereka mementingkan diri sendiri dan, ketika mereka

menganggap tujuan mereka terkait secara negatif berharap apa yang membantu orang lain membahayakan mereka.

### **Evaluasi Teori Kerja sama**

Meskipun perkembangannya teoretis dan empiris, kerja sama dan penelitian persaingan memiliki batasan penting untuk memahami saling ketergantungan organisasi. Teori kerja sama telah mendefinisikan saling ketergantungan dalam hal tujuan yang dirasakan, tetapi pendekatan untuk saling ketergantungan harus membantu memahami saling ketergantungan berdasarkan tugas dan peran tugas. Penelitian telah berkonsentrasi pada mendokumentasikan efek saling ketergantungan tujuan pada interaksi, tetapi banyak peneliti organisasi diyakinkan bahwa interaksi dijelaskan oleh "loop kausal" (Weick, 1979). Mereka berpendapat bahwa mengambil satu perilaku keluar dari loop ini dan menamakannya "penyebab" "dan yang lainnya sebagai" efek "adalah arbitrer. Keterbatasan empiris adalah bahwa teori saling ketergantungan tujuan telah didukung sebagian besar oleh penelitian di laboratorium psikologi sosial. Meskipun sekarang ada banyak eksperimen lapangan dalam pendidikan. Sejauh mana hasil-hasil ini dapat secara umum digeneralisasikan kepada populasi, tugas, dan pengaturan organisasi kerja perlu didokumentasikan. Studi yang dilakukan di berbagai organisasi juga akan memberikan operasi yang dapat langsung diterapkan dalam organisasi. Bagian selanjutnya mengusulkan model saling ketergantungan yang mempertimbangkan tujuan, tugas, dan peran dalam ketergantungan, mempekerjakan penalaran loop sebab akibat, dan mengikat penelitian saling ketergantungan tujuan dengan pengaturan organisasi.

### **Pendekatan Terintegrasi**

Saling ketergantungan bertujuan pada sikap individu serta nilai-nilai antarpribadi yang semuanya akan tampak berkontribusi untuk memahami saling ketergantungan di dalam organisasi. Bagian ini pertama mengusulkan model dinamika saling ketergantungan dalam

organisasi yang menggabungkan komponen struktur, saling ketergantungan tujuan yang dirasakan.

Keempat komponen model dinamika saling ketergantungan adalah saling ketergantungan yang sifatnya objektif. Saling ketergantungan yang objektif sebagian besar ditentukan oleh tugas dan teknologi. Saling ketergantungan subjektif dapat dicirikan sebagai persepsi saling ketergantungan positif atau negatif atau independensi. Komponen-komponen dari model dihipotesiskan sebagai penyebab yang saling terkait atau terikat dan tidak ada satu variabel yang dianggap sebagai penyebab dan yang lainnya adalah efeknya. Nilai-nilai khusus dari variabel-variabel ini kompatibel dan saling mendukung.

Penelitian tentang kerja sama dan topik terkait menyarankan tiga jenis dasar saling ketergantungan dan nilai-nilai spesifik dari variabel yang terkait. Individu yang memiliki proyek bersama diberi tanggung jawab bersama, dan dihargai sebagai kelompok yang diharapkan untuk memahami bahwa tujuan mereka terkait secara positif dan yakin bahwa mereka dapat berkoordinasi dengan karyawan lain. Saling ketergantungan positif ini mengarah ke cara yang adil untuk membagi pekerjaan yang adil. Bertukar sumber daya dengan cara mempromosikan efektivitas satu sama lain. Mereka juga memecahkan masalah dan menyelesaikan konflik sehingga mereka dapat terus bertukar sumber daya dan saling membantu. Pola interaksi ini menghasilkan hubungan yang saling mendukung kerja tim. Pada perasaan yang dipersatukan oleh nilai-nilai umum dan visi bersama. Sikap seperti ini mendorong orang untuk mencari proyek bersama dan saling berbagi hasil.

Individu (atau kelompok) yang diberikan tugas dan dihargai karena memenangkan sebuah kompetisi atau berkolaborasi, dan tugasnya tidak dapat dipuaskan cenderung percaya bahwa tujuan mereka tidak tercapai. Merasakan curiga karena sumber daya mereka untuk memberikan keuntungan mereka sendiri dan mungkin tergoda untuk mengganggu kemajuan orang lain. Mereka mencari aturan yang mengatur persaingan. Konflik dihindari atau diperjuangkan sebagai

pertempuran menang-kalah. Akibatnya, mereka merasakan frustrasi atau putus asa. Pola dan sikap interaksi ini memperkuat fokus pada orang yang diberi tanggung jawab terpisah, tugas individu mereka sendiri, dan dihargai karena usahanya sendiri diharapkan untuk percaya tujuan mereka terkait secara independen bersikap acuh tak acuh pada orang lain, mencari instruksi dan kriteria eksplisit untuk tugas-tugas mereka, menggunakan upaya dan sumber daya mereka untuk mempromosikan kesuksesan mereka sendiri untuk menghindari konflik dan dengan sedikit interaksi, untuk menjaga jarak secara interpersonal. Pola-pola ini memperkuat kerja individu dan melihat tujuan seseorang sebagai hasil yang terpisah dari yang lainnya.

### **Dukungan Kajian Saling Ketergantungan**

Penelitian yang ditinjau untuk teori saling ketergantungan tujuan memberikan dukungan yang cukup untuk hipotesis model bahwa saling ketergantungan objektif dan subjektif mempengaruhi interaksi dan sikap. Kurang bukti mendukung gagasan bahwa interaksi dan sikap berdampak pada saling ketergantungan objektif dan subjektif sebagaimana ditentukan oleh model.

Selain mendukung hubungan hipotesis model interdependensi tujuan yang dirasakan dan interaksi dengan sikap dan nilai-nilai. Tujuan penelitian saling ketergantungan juga menunjukkan bahwa saling ketergantungan objektif mempengaruhi persepsi saling ketergantungan dengan cara yang disarankan oleh model (Deutsch, 1980, 1985; Johnson et al. 1981, 1983; Tjosvold, 1984). Sebagian besar studi eksperimental mengoperasionalkan saling ketergantungan tujuan dengan penugasan tugas, struktur imbalan, dan distribusi peran. Kerja sama (berkolaborasi) dilaksanakan dengan menugaskan orang dengan tugas umum dan memberi tahu mereka bahwa peran mereka adalah untuk bertukar informasi dan gagasan saat mereka mengerjakan tugas tersebut. Sebagai tambahan, mereka dihargai sejauh kelompok secara keseluruhan berhasil (Deutsch, 1949; Johnson & Johnson, 1983). Kompetisi dilaksanakan melalui penugasan tugas

yang sifatnya individu atau kelompok dan organisasi. Peran mereka adalah bekerja sendiri dan mencoba mengalahkan yang lain dan menghadiahi mereka karena “menang” kemerdekaan dioperasionalkan dengan menugaskan tugas-tugas terpisah dan memberi tahu mereka bahwa mereka akan bekerja sendiri dan untuk melakukan yang terbaik atau memenuhi kriteria absolut, dan memberi penghargaan kepada mereka atas kinerja mereka sendiri.

Apalagi penelitian telah mendokumentasikan efek interaksi dan sikap terhadap saling ketergantungan objektif dan saling ketergantungan tujuan yang dirasakan. Interaksi dan sikap dapat memengaruhi struktur dan saling bergantung tujuan yang dirasakan lebih dari mungkin. Orang-orang yang mengembangkan hubungan pribadi yang kuat dan percaya bahwa mereka terikat oleh nilai-nilai bersama dapat mencari proyek bersama; tenaga pemasaran dan produksi yang ramah dapat bergabung bersama untuk mengembangkan produk baru. Karyawan dapat melobi manajemen puncak untuk memberi mereka tanggung jawab bersama untuk meningkatkan kolaborasi atau mengklaim mereka tidak dapat bekerja satu sama lain dan meminta tanggung jawab dan area kerja yang terpisah. Selain mengubah struktur, interaksi dan sikap dapat memengaruhi interdependensi tujuan yang dipersepsikan. Sebagian besar situasi memiliki nilai-nilai tugas, hadiah, dan tanggung jawab. Anggota tim proyek dapat memilih untuk menekankan tujuan bersama dan saling ketergantungan positif mereka atau dapat menekankan mengalahkan orang lain dan kompetisi.

Tawar-menawar penelitian menunjukkan bahwa interaksi dapat mempengaruhi persepsi saling ketergantungan tujuan. Ditemukan untuk meningkatkan persaingan yang dipersepsikan dan mendemonstrasikan kepercayaan pada orang lain menimbulkan rasa kuat akan tujuan yang terkait positif dan kesepakatan yang saling menguntungkan (Deutsch dan Krauss. 1960; Rubin & Brown. 1975; Pruitt & Syna. 1983; Tjosvold. 1983). Sikap juga dapat berdampak pada saling ketergantungan tujuan yang dirasakan. Menyukai dan mempercayai orang lain. Telah ditemukan menghasilkan

interdependensi positif yang dirasakan dan perilaku yang saling menguntungkan (Krauss, 1966; Deutsch, 1962). Menunjukkan penerimaan dan menghargai orang lain menekankan saling ketergantungan positif; menunjukkan penolakan mengintensifkan elemen kompetitif (Tjosvold, Johnson, & Lerner, 1981). Deutsch telah merangkum bukti dengan proposisi berikut. "Interaksi dan sikap yang dihasilkan dari saling ketergantungan tujuan adalah mereka yang menciptakan saling ketergantungan itu." Berbeda dengan bukti ini tentang efek interaksi dan sikap pada saling ketergantungan tujuan yang dirasakan, dampak interaksi dan sikap pada struktur dan saling ketergantungan tujuan telah terjadi sedikit diteliti.

### **Tes Organisasi**

Karena sebagian besar bukti pendukungnya berbasis laboratorium dan pendidikan diperlukan penelitian untuk mendokumentasikan hubungan model yang berlaku untuk organisasi. Pengukuran dan hambatan praktis untuk melakukan tes tersebut. Namun, studi organisasi pendahuluan menunjukkan bagaimana tes ini dapat dilakukan. Lebih dari 400 karyawan dari organisasi menyelesaikan kuesioner tentang hubungan kerja mereka (Tjosvold, 1984; Tjosvold, Andrews, & Jones, 1983). Timbangan terdiri dari item yang mengukur saling ketergantungan tujuan individu, kelompok atau organisasi. Reliabilitas yang diukur oleh Alpha Cronbach dari skala saling ketergantungan positif dan negatif adalah lebih dari 0,90 dan saling ketergantungan independen sekitar 0,80. Sebagai tambahan, mereka sangat terkait dengan sikap dengan cara yang diprediksi oleh model.

Lebih dari 140 orang dari tiga organisasi diwawancarai tentang interaksi spesifik antara atasan dan kolega sejawat, insiden kritis ini dianalisis menggunakan model (Tjosvold, 1984). Responden menunjukkan bahwa, dalam hubungan positif dibandingkan dengan situasi terkait dengan hasil yang negatif, mereka lebih optimis dan percaya bahwa dengan bertukar sumber daya dan informasi, produktif dalam tugas, dan meningkatkan hubungan mereka dan

mengembangkan semangat juang yang tinggi akan menghasilkan hubungan yang harmonis.

Hasil juga menunjukkan bahwa peran dan tugas saling ketergantungan dipengaruhi tujuan saling ketergantungan. Tugas umum dan kebutuhan untuk bertukar sumber daya untuk memenuhi tanggung jawab peran mereka adalah alasan utama yang dikutip untuk saling ketergantungan yang positif. Sasaran yang tidak sesuai dan sumber daya yang langka sering dikutip untuk saling ketergantungan negatif dan tugas yang terpisah dan kemandirian dalam sumber daya untuk hubungan independen. Memang, jarak dan permusuhan emosional dikutip dalam sekitar setengah kasus sebagai alasan mengapa mereka bekerja secara terpisah satu sama lain dan menganggap tujuan saling ketergantungan sebagai negatif atau terkait secara independen. Wawancara menunjukkan stabilitas yang cukup dalam hubungan. Anggota mengindikasikan bahwa 70% dari total interaksi mereka dengan rekan kerja sangat mirip dengan yang mereka gambarkan. Hasil ini konsisten dengan argumen yang berperan saling ketergantungan tugas.

Tes-tes ini meskipun memberi semangat, memiliki keterbatasan. Yang penting adalah bahwa data tersebut bersifat korelasional dan oleh karena itu tidak secara langsung membangun hubungan kausal. Ukuran independen dari efektivitas dan produktivitas umumnya tidak mungkin karena kerahasiaan yang dijanjikan kepada orang yang diwawancarai mencegah mendiskusikan kasus dengan orang lain. Diperlukan tes eksperimental model dalam pengaturan organisasi.

### **Penemuan Masa Depan**

Selain menguji hubungan antar struktur organisasi saling ketergantungan yang dirasakan saling berinteraksi dan bersikap dalam organisasi sebagaimana dihipotesiskan oleh model. Diperlukan penelitian untuk mengeksplorasi implikasi model. Model ini mengusulkan bahwa saling ketergantungan tujuan memediasi antara struktur dan interaksi. Bagaimana individu dan kelompok mengalami saling ketergantungan mereka dan percaya bahwa tujuan mereka

terkait sangat berdampak pada bagaimana mereka bekerja bersama. Orang-orang diharapkan untuk menggunakan struktur dan aspek-aspek lain dari saling ketergantungan objektif untuk membuat kesimpulan tentang bagaimana mereka saling bergantung. Penelitian dapat mengeksplorasi implikasi model yang dirasakan saling ketergantungan tujuan yang lebih andal memprediksi perilaku daripada saling ketergantungan objektif.

Desain organisasi telah lama digunakan untuk memengaruhi interdependensi dan interaksi. Para ahli teori telah mencari desain yang mempromosikan saling ketergantungan positif dan memungkinkan pertukaran yang efektif dan manajemen konflik. Banyak bentuk organisasi baru memiliki tujuan ini. Sebagai contoh, gugus tugas yang terdiri dari orang-orang dari unit yang berbeda diberi tugas dan tempat pertemuan yang sama sehingga mereka dapat bertukar gagasan dan mengembangkan solusi bersama untuk masalah. Perwira penghubung diharapkan untuk memfasilitasi pertukaran (Galbraith, 1973). Model menunjukkan. Namun, bahwa saling ketergantungan tujuan yang dirasakan memediasi dampak desain pada interaksi. Alasan ini menunjukkan bahwa peran penghubung dan perangkat koordinasi lainnya sendiri tidak memadai untuk memfasilitasi pertukaran dan manajemen konflik; perangkat harus disertai dengan saling ketergantungan tujuan positif yang dirasakan. Penelitian dapat mengeksplorasi bagaimana desain memengaruhi persepsi saling ketergantungan dan saling berinteraksi sejauh mana tujuan yang dipersepsikan terkait positif diperlukan untuk memanfaatkan perangkat koordinasi secara efektif.

Proses di mana anggota organisasi menyimpulkan tujuan mereka secara positif atau negatif yang berkaitan dengan tujuan secara independen. Terutama ketika ada beberapa isyarat struktural perlu diselidiki. Bagaimana anggota organisasi yang perlu berinteraksi dengan orang lain untuk melakukan tugas mereka sendiri menentukan saling ketergantungan tujuan mereka? Grup akuntansi memerlukan informasi dari unit operasi untuk menyelesaikan laporannya, tetapi unit operasi tidak memiliki tujuan yang sama untuk

menyelesaikan laporan. Weick (1979) berpendapat bahwa orang dalam organisasi sering diminta untuk bekerja bersama dan berbagi sumber daya, setelah itu mereka berinteraksi secara saling melengkapi (saling ketergantungan). Mereka memiliki tujuan bersama untuk memahami pengalaman mereka dan orang-orang yang frustrasi dan saling menyakiti ditemukan menyimpulkan bahwa mereka memiliki hubungan yang negatif; kehangatan dan interaksi yang mendukung. Di samping itu, mengarah pada saling ketergantungan positif yang dirasakan (Deutsch, 1973; Tjosvold, 1983, 1984). Diperlukan penelitian untuk menyelidiki kondisi kapan dan proses di mana orang-orang yang bertugas dan perannya menentukan mereka harus berinteraksi dengan orang lain menyimpulkan tujuan mereka secara positif atau negatif yang terhubung secara independen.

Desain dan tugas organisasi biasanya membangun saling ketergantungan yang positif antara individu dan kelompok. Namun, secara luas diyakini bahwa orang dan unit sering tidak benar-benar menganggap tujuan mereka terkait secara positif (Pfeffer, 1981). Kondisi dan situasi apa yang menyebabkan saling ketergantungan negatif yang dirasakan meskipun fakta bahwa isyarat struktural menunjukkan saling ketergantungan positif? Sebagai contoh, kegagalan dan frustrasi dari upaya bersama sebelumnya dapat menyebabkan persaingan. Setelah gagal, anggota tim proyek dapat meminta pertanggungjawaban orang lain, mengembangkan ketidakpercayaan dan permusuhan terhadap mereka, dan, pada gilirannya akhiri tujuan mereka secara negatif.

Model ini menekankan variabel struktural dan situasional yang mempengaruhi saling ketergantungan. Tetapi juga dapat menyarankan bagaimana kepribadian dapat mempengaruhi interaksi. Harapan dan asumsi tentang hubungan yang dimiliki individu cenderung mempengaruhi interdependensi (Dill et al., 1962). Orang yang berorientasi pada pesaing telah ditemukan untuk merasakan saling ketergantungan dan mencoba untuk mengalahkan yang lain dan meningkatkan kecurigaan. Sedangkan orang-orang yang berorientasi kooperatif dalam situasi yang sama mengharapkan dan mendorong

tindakan yang saling menguntungkan (Kelley & Stahelski. 1970). Argyris dan Schon (1978) berpendapat bahwa banyak manajer berasumsi bahwa mereka harus mencoba untuk memenangkan interaksi mereka dan dengan demikian menciptakan dinamika kompetitif meskipun struktur memberikan saling ketergantungan positif yang objektif. Keterampilan juga berperan. Orang yang mampu mengelola kecurigaannya secara konstruktif mungkin lebih cenderung berasumsi bahwa saling ketergantungan itu positif dan bersedia membahas kesulitan untuk mempertahankan saling ketergantungan ini (Deutsch. 1980; Van Berklof & Tjosvold. 1981).

Argyris & Schon (1978) berpendapat bahwa manajer memiliki teori tentang interaksi yang mengarahkan pekerjaan karyawan dengan karyawan yang lain dan juga membantu manajer menjadi sadar dan mengembangkan teori yang lebih efektif mempromosikan efektivitas organisasinya. Model yang diusulkan menunjukkan bahwa anggota organisasi berulang kali terkena tiga jenis interdependensi dan interaksi. Penelitian dapat mengeksplorasi sejauh mana pengalaman berulang ini membuat orang sadar dan peka terhadap hubungan ini. Mintalah manajer memasukkan ketiga jenis interdependensi ke dalam pemikiran mereka sendiri dan dalam hal apa teori interdependensi ini memengaruhi cara mereka menganalisis hubungan dan bekerja dengan orang lain? Sebagai contoh, penelitian dapat mengidentifikasi jenis perilaku yang digunakan manajer untuk menyimpulkan bahwa mereka dalam keadaan positif, negatif, atau saling ketergantungan independen. Manajer cenderung mengembangkan bias dalam cara mereka menerapkan model. Beberapa manajer akan dengan cepat menganggap saling ketergantungan itu kompetitif, dan yang lain mungkin keliru menganggap bahwa itu kooperatif. Penelitian dapat mengeksplorasi bagaimana manajer dapat dilatih untuk mengidentifikasi bias ini dan membuat penilaian yang lebih akurat dari saling ketergantungan mereka.

Sebagian besar dukungan empiris untuk model ini didasarkan pada dinamika interpersonal. Tetapi saling ketergantungan antara

departemen dan unit lainnya sangat penting untuk efektivitas organisasi. Selain menguji sejauh mana model berlaku untuk hubungan antar departemen. Penelitian dapat mengidentifikasi cara-cara khusus di mana departemen membangun interdependensi mereka. Bagaimana dua departemen meyakinkan satu sama lain bahwa tujuan mereka saling terkait? Apa jenis kelompok dan pertemuan yang mereka gunakan untuk mengelola konflik mereka dan mempertahankan saling ketergantungan positif mereka? Penelitian juga dapat mengeksplorasi masalah terkait saling ketergantungan antara satu departemen dan bagian lain dari organisasi. Kelompok riset dan pengembangan mungkin melihat tujuannya sebagai inovasi ilmiah, tetapi bagian depan lainnya menginginkan produk yang dapat dipasarkan dengan cepat. Bagaimana mungkin kelompok-kelompok ini memahami saling ketergantungan mereka? Penelitian konflik menunjukkan bahwa akan produktif jika departemen R&D dan departemen lain memahami bahwa mereka memiliki misi berbeda tetapi saling ketergantungan positif (Tjosvold, 1985). Apa kondisi yang membuat pemahaman ini antara departemen dan seluruh organisasi?

Model ini juga dapat diperluas untuk menganalisis saling ketergantungan antara organisasi dan aktor lain di lingkungan. Organisasi memiliki saling ketergantungan negatif dengan pesaing, tetapi saling ketergantungan positif dengan pemasok dan pemasar. Namun, mereka cenderung memiliki saling ketergantungan secara bersamaan (Provan, 1984). Misalnya, para pesaing bergabung bersama untuk melobi dan bahkan memasarkan barang-barang mereka (Reve, 1979). Penelitian dapat mendokumentasikan frekuensi tiga jenis saling ketergantungan antara organisasi dan konsekuensinya.

Diperlukan penelitian untuk membantu manajer memutuskan kapan mereka ingin menyusun tiga jenis dinamika saling ketergantungan. Studi-studi sebelumnya telah secara jelas membandingkan dinamika dan sikap interpersonal yang dihasilkan dari hubungan positif dibandingkan dengan hubungan negatif dan,

pada tingkat yang lebih rendah untuk saling terkait secara independen. Tetapi organisasi peduli dengan penyelesaian tugas belajar komitmen terhadap organisasi dan produktivitas. Secara keseluruhan, studi menunjukkan bahwa dinamika terkait positif meningkatkan produktivitas (Johnson et al 1981). Namun, independensi negatif dan independensi cenderung berguna dalam beberapa keadaan. Peters dan Waterman (1982) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan hebat memiliki kelompok yang saling bersaing. Persaingan antar kelompok dapat mendorong kohesi dalam kelompok dan pengembangan berbagai ide. Tetapi kerja sama antar kelompok diperlukan untuk mendorong koordinasi dan implementasi yang terbaik dari ide-ide ini. Penelitian di masa depan dapat mengidentifikasi kapan dan bagaimana saling ketergantungan dapat digunakan bersama. Lebih umum, diperlukan penelitian untuk mendokumentasikan dengan lebih baik ketika independensi dan saling ketergantungan tujuan negatif berguna.

### **Perbandingan Model dengan Pendekatan Sebelumnya**

Model yang diusulkan memiliki potensi teoretis dan praktis yang penting. Bagian ini berpendapat bahwa, dibandingkan dengan pendekatan sebelumnya, model tersebut mempertimbangkan psikologi dan struktur saling ketergantungan, dan menyumbang berbagai jenis saling ketergantungan. Model ini juga memiliki batasan dalam hal itu abstrak dan dapat menyiratkan bahwa research harus mempertimbangkan semua komponen secara bersamaan.

Penelitian sebelumnya telah berfokus pada aspek struktur dan hasil koordinasi (Galbraith, 1973; Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Van De Ven et al., 1976; Wilkins & Ouchi, 1983). Pengalaman dan psikologi saling ketergantungan telah diabaikan dalam analisis ini. Bagaimana orang benar-benar memandang mereka saling bergantung dan apa yang membuat mereka menggunakan perangkat koordinasi secara efektif atau tidak efektif belum banyak dipertimbangkan. Model yang diusulkan mengakui peran tujuan dan aspirasi individu dan persepsi mereka tentang saling ketergantungan

mereka dengan orang lain, dan menghubungkan pengalaman ini dengan struktur organisasi. Saling ketergantungan yang dirasakan ini kemudian dihipotesiskan untuk mempengaruhi interaksi dan konsekuensinya.

Pendekatan sebelumnya terutama berfokus pada tingkat saling ketergantungan, tetapi tidak dapat menjelaskan saling ketergantungan yang kontras yang dialami organisasi. Karyawan tidak selalu berkoordinasi dengan lancar kadang-kadang mereka melihat satu sama lain sebagai pesaing dan menggunakan saluran komunikasi dan perangkat koordinasi untuk berkompetisi. Kemandirian bervariasi dalam jenis maupun tingkatnya model ini mengakui bahwa individu dan unit dapat saling bersaing dan independen secara kompetitif.

Meski dibahas, pendekatan interdependensi belum mendorong banyak penelitian atau dukungan empiris. Model yang diusulkan dibangun di atas bukti yang cukup, dan seperti diuraikan di atas menghasilkan hipotesis untuk diteliti. Model ini juga mengidentifikasi komponen utama yang harus dimasukkan dalam upaya untuk mengubah saling ketergantungan dan penelitian menunjukkan nilai-nilai komponen yang saling menguatkan.

Karakteristik tertentu dari model mungkin menjadi hambatan. Melepaskan landasan teoretisnya, model ini diekspresikan dalam istilah abstrak dan mungkin tampak sulit untuk diterapkan. Itu tidak mengidentifikasi. Sebagai contoh, cara-cara nyata untuk mengoordinasikan antara individu dan kelompok. Dibutuhkan lebih banyak penelitian dan kerja praktik untuk mengembangkan model. Khususnya, untuk mengidentifikasi operasi konsep yang berbeda.

Implikasi yang berpotensi menyesatkan dari model adalah bahwa semua komponen interdependensi harus dipertimbangkan secara bersamaan dan satu komponen tidak dapat diisolasi sebagai penyebab lainnya. Namun, penelitian yang mencoba menggabungkan semua elemen interdependensi dan menggunakan penalaran loop kausal mungkin cukup sulit untuk diterapkan dengan sukses. Penelitian yang fokus pada satu atau dua komponen saling ketergantungan masih bermanfaat.

## **Implikasi Manajerial**

Saling ketergantungan adalah dasar bagi organisasi, dan penataan itu secara tepat akan tampak memiliki hasil organisasi yang penting (Tjosvold. 1986). Manajer harus waspada terhadap peran saling ketergantungan dan dampaknya pada cara orang bekerja sama. Mereka perlu memastikan bahwa saling ketergantungan struktur dan tujuan konsisten dengan interaksi dan sikap yang ingin mereka wujudkan. Jika mereka berharap untuk berbagi sumber daya dan hubungan peduli, tetapi menyusun tugas dan penghargaan secara kompetitif atau independen, mereka membuat frustrasi usaha mereka sendiri. Karena penelitian telah mendokumentasikan bahwa dinamika terkait positif adalah yang paling produktif untuk organisasi dan bermanfaat bagi individu. Penataan saling ketergantungan ini adalah strategi manajerial yang sangat penting dan merupakan fokus dari bagian ini.

Model ini berpendapat bahwa intervensi interdependensi perlu berkonsentrasi tidak hanya pada struktur, saling ketergantungan tujuan, interaksi atau sikap dan nilai-nilai, tetapi keempatnya secara konsisten. Beberapa ahli teori telah menyarankan fokus pada satu aspek atau yang lain. Ouchi (1981) berpendapat bahwa mengembangkan filosofi perusahaan adalah yang pertama, dan paling penting langkah untuk meningkatkan saling ketergantungan dan pembaruan organisasi. Lainnya berpendapat bahwa struktur atau tujuan saling ketergantungan adalah yang paling vital. Model ini menunjukkan bahwa intervensi di satu bidang perlu didukung di bidang lain jika ingin terjadi saling ketergantungan dan interaksi. Untuk menyusun saling ketergantungan positif dalam suatu kelompok maka diperlukan lebih dari sekadar menetapkan tugas bersama atau mengartikulasikan nilai-nilai kepedulian. Tugas umum, peran yang menetapkan pertukaran informasi dan sumber daya, penghargaan yang nyata dan tidak berwujud yang didistribusikan untuk keberhasilan kelompok, pengaturan untuk berinteraksi di dalam, peluang dan keterampilan untuk menyelesaikan masalah dan menyelesaikan konflik, dan menerima dan memerhatikan sikap dan

nilai satu sama lain semuanya penting untuk mengembangkan saling ketergantungan positif dalam suatu tim.

Eksekutif juga dapat menggunakan model untuk menyusun saling ketergantungan positif di antara kelompok dan organisasi. Studi kasus menyarankan cara-cara untuk mengimplementasikan model untuk jenis saling ketergantungan ini (George, 1977; Peters & Waterman, 1982). Tampaknya perusahaan yang efektif memiliki filosofi, dan mengkomunikasikannya dengan kredibel, bahwa mereka peduli terhadap karyawan dan ingin agar karyawan saling peduli. Mereka mendorong kerja melalui penggunaan kelompok-kelompok di mana orang-orang dari departemen yang berbeda diberi tugas bersama, berbagi tanggung jawab, dan dihargai untuk keberhasilan kelompok. Penekanannya adalah pada keberhasilan tim dan bekerja sama satu sama lain untuk melayani pelanggan, dan memenuhi tantangan perusahaan yang bersaing. Karyawan juga didorong untuk berinteraksi secara informal, berbagi ide, dan mengembangkan proyek kelompok. Saling ketergantungan secara positif antar kelompok tampaknya sangat mungkin dan berkontribusi secara substansial untuk keberhasilan organisasi.

Model ini dapat memberikan struktur dan kerangka kerja untuk pelatihan hubungan manusia, suatu bidang yang sering tampak sebagai kumpulan keterampilan yang terhubung secara longgar. Model mengidentifikasi banyak hubungan yang berbeda dan menyarankan tindakan yang tepat di dalamnya. Model ini menggarisbawahi bahwa kompetensi interpersonal tidak mengetahui satu cara untuk berinteraksi, tetapi membutuhkan keterampilan untuk mendiagnosis situasi, memutuskan bagaimana seseorang ingin berinteraksi dan menerapkan keputusan seseorang. Model dan bukti pendukungnya juga menyoroti nilai keterampilan untuk dinamika yang positif. Karyawan harus dapat mengenali saling ketergantungan tujuan positif dalam tugas, penghargaan, dan peran yang mereka miliki, dan bersiaplah untuk berbagi sumber daya membantu orang lain, kembangkan kepercayaan, dan kelola coanets mereka. Mengembangkan hubungan pribadi dan menunjukkan penerimaan

dan kepedulian terhadap orang lain juga penting. Namun, mau tidak mau, orang akan menemukan diri mereka dalam saling ketergantungan negatif dan independen dan perlu mengenali saling ketergantungan ini dan mengembangkan keterampilan untuk berinteraksi di dalamnya juga.

### **Kesimpulan**

Artikel ini telah mengusulkan pendekatan interdependensi yang menghubungkan struktur dan budaya perusahaan dengan psikologi sosial organisasi. Semua variabel ini secara bersama-sama menyarankan cara utama individu dan kelompok berinteraksi dan berkoordinasi. Model ini melakukan lebih dari mencirikan hubungan sebagai kepercayaan atau dukungan tapi itu semakin memahami asal-usulnya, dinamika, dan konsekuensi dari hubungan. Selain itu, model ini berlaku untuk interaksi antara individu dan kelompok dalam organisasi. Model ini membutuhkan lebih banyak pengujian dan penyempurnaan, tetapi hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk memahami dan mengubah saling ketergantungan harus fokus pada saling ketergantungan yang sifatnya objektif. Saling ketergantungan yang bertujuan dipersepsikan pada pola interaksi dan nilai-nilai yang saling menguatkan. Model ini berpotensi memiliki implikasi yang sangat penting bagi teori dan praktik manajemen (Tjosvold. 1986). Seperti yang telah tumbuh, penelitian perilaku organisasi telah dibagi menjadi perspektif mikro dan makro. Namun, perilaku dalam organisasi pada akhirnya harus dipertimbangkan dari kedua perspektif secara bersama. Model ini membantu untuk memahami perilaku dalam strukturnya dan merupakan langkah untuk menjembatani perspektif ini untuk memahami perilaku interpersonal dalam organisasi.

---

## REFERENCE

---

- Adler, B., Baets, W., & Ko, R. (2011). Information & Management A complexity perspective on collaborative decision making in organizations: The ecology of group-performance. *Information and Management*, 48, 157–165. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.04.002>
- Allen, B. C., Sargent, L. D., & Bradley, L. M. (2003). Differential effects of task and reward interdependence on perceived helping behavior, effort, and group performance. *Small Group Research*, 34(6), 716–740. <https://doi.org/10.1177/1046496403257615>
- Allport, F. H. (1962). A structuronomic conception of behavior: Individual and collective. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(1), 3–30. <https://doi.org/10.1037/h0043563>
- Amabile, T. M., Patterson, C., Mueller, J., Wojcik, T., Odomirok, P. W., Marsh, M., & Kramer, S. J. (2001). Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross-profession collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418–431. <https://doi.org/10.2307/3069464>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. <https://doi.org/10.2307/1252172>
- Andrew H. Van De Ven, A. L. D. (1976). DETERMINANTS OF COORDINATION MODES WITHIN ORGANIZATIONS\*. *American Sociological Review*, 41(2), 322–338.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Antonacopoulou, E., & Chiva, R. (2007). The social complexity of organizational learning: The dynamics of learning and organizing. *Management Learning*, 38(3), 277–295. <https://doi.org/10.1177/1350507607079029>
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(SUPPL.), 69–97. <https://doi.org/10.1177/089976400773746346>
- Baldwin, A., Kiviniemi, M., & Snyder, M. (2009). A subtle source of power: The effect of having an expectation on anticipated interpersonal power. *Journal of Social Psychology*, 149(1), 82–104. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.82-104>
- Bantham, J. H., Celuch, K. G., & Kasouf, C. J. (2003). A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. *Journal of Business Research*, 56(4), 265–274. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00438-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00438-1)
- Barnir, A., & Smith, K. a. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219–232.
- Bevan, J. L. (2017). Romantic Jealousy in Face-To-Face and Technologically-Mediated Interactions: A Communicative Interdependence Perspective. *Western Journal of Communication*, 81(4), 466–482. <https://doi.org/10.1080/10570314.2017.1283048>
- Bhattacharya, R., Devinney, T. M., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459–472. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926621>
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259–282. <https://doi.org/10.1177/0268580905055477>
- Boon, S. D. (2012). Review of Interdependent Minds: The Dynamics of Close Relationships. *The Journal of Social Psychology*, 152(3), 390–395. <https://doi.org/10.1080/00224545.2011.644121>

- Bower, A. G., Garber, S., & Watson, J. C. (1996). Learning about a population of agents and the evolution of trust and cooperation. *International Journal of Industrial Organization*, 15(2), 165–190. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(95\)00495-5](https://doi.org/10.1016/0167-7187(95)00495-5)
- BPS. (2016). 12/6/2018 12:26 PM D:\Dokumen\12\_Sensus Ekonomi 2016\hasil\_Sensus Ekonomi\@Rilis Hasil Listing SE2016\bahan baku BRS Hasil Listing SE2016 Kabupaten Kediri.
- BPS. (2018). <https://www.bps.go.id/subject/28/pendidikan.html#subjekViewTab3>. <https://www.bps.go.id/subject/28/pendidikan.html#subjekViewTab3>
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.
- Carchiolo, V., Longheu, A., Malgeri, M., Journal, S., Learning, I., Carchiolo, V., Longheu, A., & Malgeri, M. (2002). International Forum of Educational Technology & Society Adaptive Formative Paths in a Web-based Learning Environment Published by: International Forum of Educational Technology & Society Linked references are available on JSTOR for this article: Adaptiv. *International Forum of Educational Technology & Society*, 5(1), 8–22.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2008). Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 93–112. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9038-3>
- Chen, M., & Miller, D. (2012). Competitive Dynamics. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135–210. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.660762>
- Cheng, J. L. C. (1983). Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis. *Academy of Management Journal*, 26(1), 156–162. <https://doi.org/10.5465/256142>
- Coleman, P. T., & Deutsch, M. (2015). Interdependence and psychological Orientation. *A Pioneer in Developing Peace*

- Psychology*, 30(November 2014), 3–37. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15440-4>
- Connell, T. O., & Molloy, O. (2019). Trust : Promoting Interdependence, Knowledge Sharing & Collaboration in Scrum Teams. *Int'l Conf. Software Eng. Research and Practice*, 10–18. <https://csce.ucmss.com/cr/books/2019/LFS/CSREA2019/SER2376.pdf>
- Cunningham, G. B. (2014). Interdependence, mutuality, and collective action in sport. *Journal of Sport Management*, 28(1), 1–7. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0152>
- David W. Johnson, R. T. J. A. S. (2013). Cooperative Learning: Improving University Instruction By Basing Practice On Validated Theory. *Journal on Excellence in University Teaching*, 1–26.
- Deiglmayr, A., & Schalk, L. (2015). Weak versus strong knowledge interdependence: A comparison of two rationales for distributing information among learners in collaborative learning settings. *Learning and Instruction*, 40, 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2015.08.003>
- Deutsch, M. (1949). *A Theory Of Cooperation and Competition* (pp. 129–152).
- Elias Hadjielias, P. P. (2015). On the conditions for the cooperative relations between family businesses: the role of trust. In *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* (Vol. 31, Issue 3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Elliot, A. J., Aldhobaiban, N., Kobeisy, A., Murayama, K., Gocłowska, M. A., Lichtenfeld, S., & Khayat, A. (2016). Linking social interdependence preferences to achievement goal adoption. *Learning and Individual Differences*, 50, 291–295. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2016.08.020>
- Elston, T., MacCarthaigh, M., & Verhoest, K. (2018). Collaborative cost-cutting: productive efficiency as an interdependency between public organizations. *Public Management Review*, 20(12),

1815–1835.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438498>

- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social exchanges in the workplace: A review of recent developments and future research directions in leader-member exchange theory. *Leadership, 1*, 65–114.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 210*, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.321>
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2007). Can i trust you to trust me?: A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Group and Organization Management, 32*(4), 465–499. <https://doi.org/10.1177/1059601106293960>
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 107*(2), 161–178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.02.012>
- Fischer, P., Ai, A. L., Aydin, N., Frey, D., & Haslam, S. A. (2010). The Relationship Between Religious Identity and Preferred Coping Strategies: An Examination of the Relative Importance of Interpersonal and Intrapersonal Coping in Muslim and Christian Faiths. *Review of General Psychology, 14*(4), 365–381. <https://doi.org/10.1037/a0021624>
- Fiske, A. P. (2012). Horizon Metarelational models : Con fi gurations of social relationships. *European Journal of Social Psychology, 42*, 2–18.

- French, D. G., Bloksberg, L. M., Stern, W. F., & Mogulof, M. L. (1964). Homans' Theory Of The Human Group: Applications To Problems of Administration, Policy, and Staff Training In Group Service Agencies. *Journal of Jewish Communal Service*, 40(4), 379–395.  
<http://www.bjpa.org/Publications/details.cfm?PublicationID=5390%5Cnhttp://www.bjpa.org/Publications/downloadPublication.cfm?PublicationID=5390>
- Fülöp, T., & Tsutsui, I. (2000). A free particle on a circle with point interaction. *Physics Letters, Section A: General, Atomic and Solid State Physics*, 264(5), 366–374. [https://doi.org/10.1016/S0375-9601\(99\)00850-6](https://doi.org/10.1016/S0375-9601(99)00850-6)
- Gaertner, W. (1974). A Dynamic Model of Interdependent Consumer Behavior. *Journal of Economics*, 4(34), 327–344.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, 8(4), 439–448. <https://doi.org/10.1023/A:1007955514781>
- Geertz, C. (1976). *The Religion of Java*. [https://monoskop.org/images/d/d9/Geertz\\_Clifford\\_Religion\\_of\\_Java\\_1976.pdf](https://monoskop.org/images/d/d9/Geertz_Clifford_Religion_of_Java_1976.pdf)
- Gerben S. Van der Vegt, O. J. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(4), 511–532. <https://doi.org/10.1016/S0149-2063>
- Granovetter, M. (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Hippocampus*, 19(4), 33–50. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Griffit, D. J. C. and R. L. (2016). Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior An examination of person-environment interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(Iss 3 pp), 310–330. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810882680>
- He, H., Li, Y., & Harris, L. (2012). Social identity perspective on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 65(5), 648–657. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.007>

- Hedlund, J., Bodin, Ö., & Nohrstedt, D. (2021). Policy issue interdependency and the formation of collaborative networks. *People and Nature*, 3(1), 236–250. <https://doi.org/10.1002/pan3.10170>
- Holmes, J. G. (2004). Personality and Social Psychology Review. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 146–155. <https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0802>
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2012). Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative-Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199–210. <https://doi.org/10.1177/1938965512455859>
- J. Richard Hackman & Charles G. M. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8(C), 45–99. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60248-8](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60248-8)
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J. R. (2011). Fairness-trust-loyalty relationship under varying conditions of supplier-buyer interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1), 39–56. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190103>
- Jeffrey Pfeffer, G. R. S. (1977). Organization Design: The Case for a Coalitional Model of Organizations. *Organizational Dynamics*, Autumn 1977, 15–29.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 13(4), 285–358. <https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358>
- Jones, P., Heeren, A., & McNally, R. (2017). A network theory of mental disorders. *World Psychiatry*, 16, 5–13. <https://doi.org/10.31234/osf.io/sv58b>
- Jowett, S., & Nezelek, J. (2011). Relationship interdependence and satisfaction with important outcomes in coach-athlete dyads.

- Journal of Social and Personal Relationships*, 29(3), 287–301.  
<https://doi.org/10.1177/0265407511420980>
- Kalend, M. (2018). *Pendiri Kampung Inggris pare BEC (Basic English Course)*.
- Kartinah, A., & Kong, W. (2010). The Impact of Task and Outcome Interdependence and Self-Efficacy on Employees' Work Motivation: An Analysis of The Malaysian Retail Industry. *Asia Pacific Business Review*, 16(1–2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/13602380701517048>
- Ke, W., & Wei, K. K. (2007). Factors affecting trading partners' knowledge sharing: Using the lens of transaction cost economics and socio-political theories. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(3), 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2006.06.006>
- Kelley, H. H. (1984). The theoretical description of interdependence by means of transition lists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), 956–982. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.47.5.956>
- Kelley, H. H. (1991). *Lewin, Situations, and Interdependence*. 47(2).
- Kelley, J. T. (1959). The Social Psychology of Groups. *Oxford Journals*, 38(4), 367–368.
- Kelley, K., Clark, B., Brown, V., & Sizia, J. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(3), 261–266. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031>
- Kim, J., Cheng, J., & Bernstein, M. S. (2014). Ensemble: Exploring complementary strengths of leaders and crowds in creative collaboration. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW*, 15(19), 745–755. <https://doi.org/10.1145/2531602.2531638>
- Koffka, K. (1942). The Psychological Review. *Psychological Review*, 49(2), 97–101. <https://doi.org/10.1037/h0054684>

- Kohler, W. (1968). Wolfgang Kohler 1887-1967. *The American Journal of Psychology*, Vol. 81, No. 1 (Mar., 1968), Pp. 110-119, 81(1), 110-119.
- Kroll, J. A. (1993). *The Complexity of Interdependence*. 37(3), 321-347. <http://www.jstor.org/stable/2600811>.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356. <https://doi.org/10.2307/3151986>
- Lange, P. A. M. Van, & Rusbult, C. E. (2012). Interdependence Theory. *Handbook of Theories of Social Psychology Handbook of Theories of Social Psychology*, 2(1959), 251-272. <https://doi.org/10.4135/9781446201022.n39>
- Lauer, S. R., & Yodanis, C. (2011). Individualized marriage and the integration of resources. *Journal of Marriage and Family*, 73(3), 669-683. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2011.00836.x>
- Lee, C. C., Lin, Y. H., Huang, H. C., Huang, W. W., & Teng, H. H. (2015). The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social Behavior and Personality*, 43(4), 529-536. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.4.529>
- Leever, A. M., Hulst, M. V.D., Berendsen, A. J., Boendemaker, P. M., Roodenburg, J. L. N., & Pols, J. (2010). Conflicts and conflict management in the collaboration between nurses and physicians-A qualitative study. *Journal of Interprofessional Care*, 24(6), 612-624. <https://doi.org/10.3109/13561820903550762>
- Leung, A. K. y., Lee, S. lai, & Chiu, C. yue. (2013). Meta-Knowledge of Culture Promotes Cultural Competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 992-1006. <https://doi.org/10.1177/0022022113493137>
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868-896.

- Lewin, K. (1947). Kurt Lewin, 1890-1947. Adventures in the Exploration of Interdependence. *American Sociological Association*, 10(1), 87-97.
- Lin Qiu, Shun Cai, Xi Lin, X. P. (2015). The Effects of Social Ties and Interdependence on Social Network Game Player Behavior: A Research-in-Progress. *The Fourteenth Wuhan International Conference on E-Business*, 6(19), 276-283.
- Mandrinos, S., & Nik Mahdi, N. M. (2016). Examining knowledge gap and Psychic Distance Paradox interdependence: An exploratory inquiry. *European Business Review*, 28(1), 96-114. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2014-0079>
- Marini, D., Medema, W., Adamowski, J., Veissière, S. P. L., Mayer, I., & Wals, A. E. J. (2018). Socio-psychological perspectives on the potential for serious games to promote transcendental values in IWRM decision-making. *Water (Switzerland)*, 10(8), 1-24. <https://doi.org/10.3390/w10081097>
- McCown, J. R., & Shaw, R. (2016). Investment potential and risk hedging characteristics of platinum group metals. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 30(30), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2016.06.001>
- McGuire, R. A. and M. (2003). Collaborative Public Management: New Strategies for Local Government. *Critical Sociology*, 37(4), 493-497. <https://doi.org/10.1177/0261018311403863>
- Meter, D. J., & Card, N. A. (2015). Defenders of victims of peer aggression: Interdependence theory and an exploration of individual, interpersonal, and contextual effects on the defender participant role. *Developmental Review*, 38, 222-240. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2015.08.001>
- Miller, R., Goddard, Y., Goddard, R., Larsen, R., & Jacob, R. (2010). Instructional Leadership: A Pathway to Teacher Collaboration and Student Achievement. *Online Submission*, 1-29.
- Mills, J., Clark, M. S., Ford, T. E., & Johnson, M. (2004). Measurement of communal strength. *Personal Relationships*, 11(2), 213-230. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.2004.00079.x>

- Ming-Jer Chen, Kuo-Hsien Su, W. T. (2007). COMPETITIVE TENSION : THE AWARENESS-MOTIVATION-CAPABILITY PERSPECTIVE. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 101–118.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). Organizational Behavior. *South Western Change Learning*, 1(1), 1–29.
- Pare, P. D. T. (2015). *Rekapitulasi Verifikasi dan Validitas Lembaga Pendidikan Non Formal*.
- Parente, R. C., Geleilate, J. M. G., & Rong, K. (2018). The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda. *Journal of International Management*, 24(1), 52–64. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.10.001>
- Parolia, N., Jiang, J. J., Klein, G., & Shin, T. (2011). The contribution of resource interdependence to IT program performance : A social interdependence perspective. *JPMA*, 29(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.004>
- Persell, C. H., & Cookson, P. W. (1987). Microcomputers and Elite Boarding Schools: Educational Innovation and Social Reproduction. *Sociology of Education*, 60(2), 123. <https://doi.org/10.2307/2112587>
- Phanish Puranam, M. R. and T. K. (2012). ORGANIZATION DESIGN : THE EPISTEMIC INTERDEPENDENCE PERSPECTIVE. *The Academy of Management Review*, 37(3), 419–440.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *Data Base for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36. <https://doi.org/10.1145/968464.968467>
- Puranam, P., & Goetting, M. (2011). Interdependence and organization design. *Handbook of Economic Organization*, June, 1–17. <http://faculty.london.edu/ppuranam/assets/documents/InterdependenceandOrgDesignPuranamandGoetting.pdf>
- Puranam, P., Raveendran, M., & Knudsen, T. (2012). Organization design: The epistemic interdependence perspective. *Academy of Management Review*, 37(3), 419–440. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0535>

- Roberts, G. (2005). Cooperation through interdependence. *Animal Behaviour*, 70(4), 901–908. <https://doi.org/10.1016/j.anbehav.2005.02.006>
- Roessl, D. (2005). Family businesses and interfirm cooperation. *Family Business Review*, 18(3), 203–214. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00042.x>
- Rusbult, C. E., Agnew, C. R., & Arriaga, X. B. (2012). The investment model of commitment processes. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 218–231. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n37>
- Rusbult, C. E., & Lange, P. A. M. Van. (2008). Why We Need Interdependence Theory. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(2), 2049–2070.
- Rusbult, C. E., & Van Lange, P. A. M. (2003). Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 351–375. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145059>
- Sattich, T., & Freeman, D. (2019). The EU and China: Energy Policy Interdependence: Interactions Between Internal Energy Policies of the EU. In *Climate and Energy Protection in the EU and China*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99837-4>
- Sullivan, H., Williams, P., & Jeffares, S. (2012). Leadership for Collaboration: Situated agency in practice. *Public Management Review*, 14(1), 41–66. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589617>
- Tan, Y. (2017). Goal Interdependence, SubGroup Formation, and Conflict in Team. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATION THEORY AND BEHAVIOR*, 20(4), 519–543.
- Thibaut, H. K. and J. W. (1978). *A Theory of Interdependence*. <http://www.jstor.org/stable/2112587?origin=crossref>
- Thompson, J. D. (1967). Organization in Action. *Organization in Action*, 78(3), 619–651.

- Tjosvold, D. (1986). The Dynamics of Interdependence in Organizations. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 39(6), 517–540.
- Tjosvold, T. J. (1985). Costing Effective versus Ineffective Work Relationships: A Method and a First Look. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 2(1), 43–51. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1985.tb00392.x>
- Toates, F. (2004). Cognition, motivation, emotion and action: A dynamic and vulnerable interdependence. *Applied Animal Behaviour Science*, 86(3–4), 173–204. <https://doi.org/10.1016/j.applanim.2004.02.010>
- Van Lange, P. A. M., & Balliet, D. (2015). Interdependence theory. *APA Handbook of Personality and Social Psychology*, 3, 65–92. <https://doi.org/10.1037/14344-003>
- Van Mechelen, M., Zaman, B., Laenen, A., & Vanden Abeele, V. (2015). Challenging group dynamics in participatory design with children: Lessons from social interdependence theory. *Medford, MA, USA*, 21(25), 219–228. <https://doi.org/10.1145/2771839.2771862>
- Van Vijeijken, H., Kleingeld, A., Tuijl, H. van, Algera, J. A., & Thierry, H. (2002). Task complexity and task, goal, and reward interdependence in group performance management: A prescriptive model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 363–383. <https://doi.org/10.1080/13594320244000193>
- Victor, B., Blackburn, R. S., & Blackburn, S. (2014). *Interdependence: Alternative Conceptualization*. 12(3), 486–498.
- Vlaar, P. W. L., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships: Toward an integrative framework. *Group and Organization Management*, 32(4), 407–428. <https://doi.org/10.1177/1059601106294215>

- Wertheimer, M. (1923). Laws of organization in perceptual forms. *In Psychologische Forschung*, 4, 71–88. <http://www.sapili.org/subir-depois/en/ps000200.pdf>
- Wertheimer, M. (1944). The Psychological Review. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 51(3), 13–15. <https://doi.org/10.1007/BF00309355>
- Yousef, S., Maistrenko, Y., & Popovych, S. (2000). Complex dynamics in a simple model of interdependent open economies. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 5(3), 161–177. <https://doi.org/10.1155/s1026022600000509>
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zhang, J. Z. (2019). Dynamic customer interdependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 723–746. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00627-z>
- Zhang, Z., Zhang, L., & Li, A. (2019). Investigating the Effects of Reward Interdependence and Nonfinancial Incentives on NPD Collaboration in Diverse Project Teams. *Project Management Journal*, 50(6), 641–656. <https://doi.org/10.1177/8756972819847049>
- Zhao, J., Luo, C., & Zheng, Y. (2019). Evolutionary dynamics of the cooperation clusters on interdependent networks. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 517, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2018.11.018>

Interdependensi dan kekuasaan berpengaruh konstruksi utama dalam saluran literatur distribusi, saling ketergantungan secara umum didefinisikan dalam kerangka struktur hubungan ketergantungan yang dibutuhkan organisasi untuk mempertahankan hubungan dengan mitra untuk mencapai tujuan mereka dan mencerminkan besaran dan simetri ketergantungan. Di sisi lain, kekuatan berpengaruh untuk mempengaruhi keputusan orang lain atau membangkitkan perubahan dalam perilaku orang lain. Hal ini dijelaskan dalam hal kontrol kemampuan untuk mempengaruhi hasil orang lain, dan kontrol perilaku, kemampuan untuk membuat orang lain mampu mengubah perilaku mereka.

Interdependensi untuk menyarankan bahwa dua pihak atau lebih bergantung satu sama lain untuk mencapainya hasil yang mereka inginkan. Interdependensi alur kerja terjadi dalam sistem aktivitas interdependensi di mana setiap unit sistem melakukan aktivitas khusus yang instrumental pencapaian sistem secara keseluruhan. Interdependensi sumber daya terjadi ketika dua atau lebih unit sistem bergantung pada sumber daya mereka menerima satu sama lain.

Saya menyarankan bahwa teori saling ketergantungan memberikan penjelasan komprehensif tentang interaksi dan hubungan dengan menggambarkan cara-cara di mana situasi sosial membentuk proses intrapersonal dan interpersonal.

**Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)**

Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55581

Telp/Fax : (0274) 4533427

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

✉ [cs@deepublish.co.id](mailto:cs@deepublish.co.id)

📍 Penerbit Deepublish

📱 @penerbitbuku\_deepublish

🌐 [www.penerbitdeepublish.com](http://www.penerbitdeepublish.com)



Kategori : Psikologi

ISBN 978-623-02-7524-1

