SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

KAJIAN BISNIS

PEMIMPIN REDAKSI
Zulkifli

REDAKTUR PELAKSANA
Sulastiningsih

DEWAN PENYUNTING
Ainun Na'im
Basu Swasta Dharmesta
Mas'ud Machfoedz
Muhammad Achyar Adnan
Revrisond Baswir
Soeratno

ADMINISTRASI & SIRKULASI
Mahmud Machfoedz
Eddy Ariyanto

ALAMAT REDAKSI
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
WIDYA WIWAHA
Status : DISAMAKAN
Jl. Lowanu, Sorosutan UH. VI/20,
Yogyakarta 55162
Telp. (0274) 377091 Fax. : (0274) 370394
Web Site : www.stie-ww.ac.id
E-mail : kajian@stie-ww.ac.id

ISSN : 0854 - 4530
Terakreditasi Nomor : 69/DIKTI/Kep/2000

Kajian Bisnis di samping dimaksudkan sebagai media informasi dan forum pembahasan mengenai ekonomi dan bisnis Indonesia, juga dimaksudkan sebagai media komunikasi antara sesama civitas akademika STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Redaksi menerima sumbangan tulisan, karangan, ringkasan hasil penelitian dari sidang pembaca. Naskah harap diketik rapi spasi ganda. Redaksi dapat menyingkat dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah maksud dan isinya.

Pendapat yang dinyatakan dalam jurnal ini merupakan pendapat pribadi pengarang, tidak mencerminkan pendapat Penerbit dan Dewan Redaksi.

OKB N21 SEPT 20001

DAFTAR ISI

EDITORIAL

1
PENGARUH PERBEDAAN GENDER TERHADAP PERILAKU AKUNTAN PENDIDIK
Ahim Abdurahim & Nur Indriantoro

21
PENGARUH KRISIS MONETER TERHADAP KINERJA SAHAM INDUSTRI PERBANKAN DI BEJ
Supardi & Moh. Grandy Azzam Salman

39
KEPEMIMPINAN SEBUAH TINJAUAN ANTARA KEKUASAAN , KONFLIK DAN KERJASAMA
Muh. Subhan

47
MEMPERKUAT DAYA DUKUNG INDIVIDU PENYEDIA JASA TERHADAP LOYALITAS KONSUMEN
Nursya'bani Purnama & Fenika Wulani

57
EKSTERNALITAS DISEKONOMI PADA TRANSPORTASI PERKOTAAN
Nur Widiastuti

73
KEPEMIMPINAN YANG DIPERLUKAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
Conny Tjandra Rahardja

83
PERBEDAAN MISI STRATEGIK DAN IMPLIKASINYA PADA PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN
Zulkifli

93
COSTUMER COMPETENCE :
PARADIGMA BARU PENGEMBANGAN KOMPETENSI ORGANISASI DALAM KOMPETISI BISNIS ABAD 21
Tinjung Desi Nursanti

105
TERAPI DAMPAK NEGATIF URBANISASI
Ari Sutrichastini

EDITORIAL

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
Pembaca yang budiman,

Alhamdulillah jurnal KAJIAN BISNIS dapat kami sajikan ke hadapan para pembaca meskipun agak terlambat. Artikel yang diterima redaksi semakin besar frekuensinya. Ini menjadikan pemilihan artikel yang perlu dipublikasikan dalam Kajian Bisnis memerlukan seleksi. Sudah barang tentu perhatian dan minat para penulis artikel tersebut kami sambut dengan senang hati serta tidak lupa kami ucapkan terima kasih.

Satu hal yang menggembirakan adalah bahwa jurnal Kajian Bisnis edisi bulan September - Desember 2000, nomor 21 ini menyajikan artikel-artikel bidang akuntansi, ekonomi pembangunan, dan berbagai informasi bidang manajemen.

Harapan kami artikel-artikel tersebut dapat menambah pengetahuan dan memberi manfaat bagi para pembaca. Semoga.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Redaksi

KEPEMIMPINAN SEBUAH TINJAUAN ANTARA KEKUASAAN, KONFLIK DAN KERJASAMA

Muhammad Subkhan[*)]

Abstraksi

Kepemimpinan dalam organisasi dewasa ini sering menjadi sorotan dan pembicaraan di kalangan umum. Dilema yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana memanfaatkan wewenang dan kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana melakukan pendekatan interpersonal yang mengesampingkan kekuasaan dan wewenangnya, untuk memajukan organisasi yang dipimpinnya. Disamping itu seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas dan memelihara keutuhan kelompok (anggota organisasi). Sementara di sisi lain konflik dalam organisasi tidak dapat dihindarkan karena berbagai macam sebab, untuk itu berbagai cara dapat dilakukan untuk menanganinya. Dalam posisi dan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan organisasi, sehingga dapat menumbuhkan kerjasama yang harmonis di antara komonen organsasi. Di sini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

PENDAHULUAN

Keberadaan organisasi sangat dibutuhkan oleh manusia modern dengan berbagai alasan. Semua orang seakan akan tergantung dan terikat pada keberadaan organisasi, seperti organsisasi pemerintah, organisasi sosial kemasyarakatan, sampai pada organisasi bisnis dan masih banyak organisasi lainnya. Karena keterikatan tersebut, keberadaan organisasi akan selalu disoroti oleh mereka yang berhubungan dan berkepentingan dengan keberadaan organisasi tersebut, maupun oleh para pengamat dan pemerhati. Hal yang cukup menarik dan menjadi bahan sorotan antara lain, manfaat yang dirasakan, efektifitas dan efisiensi kerja dalam organisasi, kepemimpinan, sampai pada masalah konflik internal organisasi.

Tulisan ini akan lebih menitikberatkan pada aspek kepemimpinan organisasi, terutama masalah bagaimana pimpinan organisasi mempengaruhi bawahan, konflik organisasi, serta pentingnya kerjasama sebagai sebuah alternatif memempengaruhi bawahan tanpa mengedepankan wewenang dan paksaan. Topik ini penulis angkat karena di dalam kehidupan berorganisasi, banyak hal yang dapat terilihat dan dapat dirasakan baik yang positif, seperti suasana kerja yang kondusif dan nyaman, motivasi kerja tinggi, hubungan kerja dan koordinasi yang harmonis sampai hal-hal yang bersifat negatif, seperti pembangkangan, ketidakpercayaan terhadap pemimpin, dan konflik kepentingan yang terjadi dalam organisasi. Fenomena-fenomena di atas dapat ditemui pada berbagai kasus kehidupan berorganisasi di masyarakat,

*) Staf Pengajar Tetap STIE Widya Wiwaha Yogyakarta

sehingga menjadikan sesuatu yang menarik untuk diperbincangkan oleh masyarakat umum. Paparan di atas dapat dipakai sebagai bahan renungan, mengapa keadaan tersebut dapat terjadi, apa dan bagaimana peranan seorang pemimpin.

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Masalah kepemimpinan menjadi wacana yang hangat dibicarakan karena ada beberapa anggapan bahwa sifat kepemimpinan sudah ada dan dibawa sejak lahir. Ada anggapan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, dengan kata lain seseorang dilahirkan dengan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan sebagai seorang pemimpin. Sifat-sifat yang diperlukan sebagai pemimpin antara lain: (T. Hani Handoko, 1984)

1. Kemampuan sebagai pengawas
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan
3. Kecerdasan
4. Kepercayaan diri
5. Inisiatif

Dengan sifat yang dimilikinya seorang pemimpin diharapkan dapat melakukan dua fungsi utama agar kepemimpinannya berjalan efektif. Dua fungsi tersebut antara lain : (Gibson, et all, 1995)

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas *(task related)* , yang menyangkut aspek pemecahan masalah termasuk pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi pemeliharaan kelompok *(group maintenance)* yang mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, serta menangani konflik.

Dari dua fungsi yang harus dilaksanakan tersebut ada kecenderungan pemimpin untuk menekankan salah satu fungsi. Sehingga dalam kepemimpinannya akan dapat dilihat perilaku yang menonjol apakah seseorang termasuk *task oriented* atau *employee oriented.* Hal ini disebabkan adanya sifat dasar seorang pemimpin yang dibawa sejak lahir. Akibatnya sering timbul pertanyaan: apakah jika situasi berubah seorang pemimpin dapat segera mengubah orentasi mereka? Biasanya orientasi kepemimpinan akan dipengaruhi oleh sifat bawaan sejak lahir, sehingga gaya kepemimpinannya akan sulit untuk diubah.

Di lain fihak pemimpin akan berusaha memimpin bawahannya secara efektif. Mereka akan berusaha mempengaruhi perilaku bawahan dengan berbagai cara. Cara-cara yang biasa digunakan biasanya berasal dari kekuasaan dan politik serta wewenang yang dimiliki, yang pada penerapan nya akan terlihat dalam bentuk perilaku pemimpin

Pemimpin dapat mempengaruhi bawahan dengan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Biasanya mereka akan menggunakan sumber-sumber kekuasaan yang berasal dari : (Stonner, et all, 1996)

1. Kekuasaan sah *(legitimate power)* yaitu kekuasaan yang diperoleh karena secara hukum seseorang berhak menggunakan pengaruh, dan hal ini diakui oleh orang bawahan

2. Kekuasaan menghargai *(reward power)*, dimana pengaruh didapatkan karena kemampuan seseorang dalam memberikan penghargaan *(reward)* kepada bawahan yang didasarkan prestasi kerjanya.

3. Kekuasaan memaksa *(coercive power)*, kekuasaan ini diperoleh karena kemampuan seseorang untuk memberikan hukuman kepada bawahan yang tidak memenuhi persyaratan / prestasi kerja yang rendah atau sebab lain.

4. Kekuasaan keahlian *(expert power)*, kekuasaan ini muncul jika ada keyakinan bahwa seseorang mempunyai pengetahuan yang spesifik atau keahlian yang relevan yang tidak dimiliki oleh bawahannya

5. Kekuasaan rujukan *(referent power)*, kekuasaan ini lebih didasarkan pada keinginan orang lain (bawahan) untuk meniru atau berusaha menyamai orang yang berpengaruh (atasan)

Seorang pemimpin akan berusaha memadukan dan mengkombinasikan berbagai sumber kekuasaan yang dimiliki untuk mendorong efektivitas kepemimpinan nya. Apakah penggunaan sumber-sumber kekuasaan tersebut akan efektif? Tentu saja jawaban atas pertanyaan tersebut sangat tergantung dari pemimpin itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin mengenali situasi dan kondisi diri pribadi dan lingkungannya akan memegang peranan penting dalam efektifitas kepemimpinannya. Beberapa faktor situasi dalam organisasi yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin agar dapat memimpin secara efektif antara lain: (Robbin,1996)

1. Hubungan pimpinan bawahan yang menyangkut: tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pimpinan

2. Struktur tugas, dimana dalam organisasi terdapat penugasan pekerjaan yang telah diprosedurkan serta penugasan berdasarkan kebijakan, ada pula penugasan yang terstruktur dan yang tidak terstruktur

3. Kekuasaan posisi, dimana masing masing orang mempunyai posisi dan kekuasaan yang berbeda, misalnya terdapat perbedaan kekuasaan untuk mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan mempromosikan, menaikkan gaji, memerintah dan kekuasaan lainnya.

Permasalahan akan muncul jika pemimpin kurang mampu melihat keadaan bawahan maupun keadaan pemimpin itu sendiri serta situasi yang dihadapi. Hal ini bisa terlihat dari adanya penolakan terhadap perintah atasan, pembangkangan, keadaan acuh tak acuh terhadap keberadaan pimpinan, dan kurangnya penghormatan pada pimpinan, sampai pada penurunan motivasi kerja. Jika hal ini terjadi dan tidak segera diatasi akan memicu terjadinya konflik antar individu maupun kelompok.

KONFLIK DALAM ORGANISASI, PENYEBAB DAN PENANGANAN

Konflik dalam organisasi terjadi dimulai dari suatu proses dimana satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan mempengaruhi secara negatif. Dapat dikatakan di sini bahwa adanya atau tidaknya konfik sangat dipengaruhi oleh persepsi masing masing pihak, baik itu atasan-

bawahan, individu-individu dalam kelompok maupun antar kelompok dalam organisasi.

Disadari atau tidak sebenarnya konflik tersebut selalu terjadi dalam proses interaksi di dalam organisasi. Jika sebagian besar tidak sadar akan adanya konflik maka disepakati bahwa dalam organisasi tersebut tidak terjadi konflik, tetapi jika sebagian besar anggota organisasi sadar akan adanya ketidakcocokan biasanya hal ini mulai dirasakan adanya konflik.

Berbagai Pandangan Tentang Konflik

1. Konflik dipandang sebagai sesuatu yang merugikan dan harus dihindari

2. Konflik merupakan sesuatu yang wajar dan tak dapat terelakkan, tinggal bagaimana mengidentifikasi konflik yang mengarah pada peningkatan kinerja dan yang mengarah pada penurunan kinerja.

3. Konflik mutlak diperlukan agar suatu kelompok dapat berkinerja efektif.

Perbedaan pandangan seorang pemimpin terhadap konflik, akan mempengaruhi perilaku dan cara-cara penanganan konflik. Penanganan konflik dimulai dari mengidentifikasi penyebab konflik sehingga pemimpin akan menemukan beberapa alternatif penanganan yang disesuaikan dengan keadaan organisasi.

Penyebab Terjadinya Konflik : (Robbin,1996)

1. Kesalahan Komunikasi : disebabkan karena perbedaan bahasa, salah pengartian kalimat, informasi tidak lengkap atau informasi yang mendua (tidak sinkron), gaya individu manajer yang tidak konsisten

2. Perbeaaan dalam Struktur organisasi : karena pertarungan kekuasaan antar bagian (departement), perebutan sumberdaya organisasi yang terbatas, ketergantungan kelompok- kelompok kerja dalam mencapai tujuan

3. Pribadi : perbedaan nilai-nilai yang dianut, perbedaan persepsi individu, ketidak sesuaian antara nilai dan tujuan pribadi dan perilaku yang diperankan dalam jabatan.

Penyelesaian konflik dapat dilakukan dengan cara : (Gibson,1995)

1. Dominasi dan penekanan

Cara ini dapat ditempuh dengan cara : (1) kekerasan *(forcing)* dengan kekuasaan dan wewenang yang dimiliki pimpinan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi, biasanya bersifat otokratik, (2) penenangan *(smoothing)* dengan berbagai macam diplomasi, penghindaran (avoidance) dimana manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas, (3) aturan mayoritas *(majority rule)* dimana manajer akan menyelesaikan konflik dengan melakukan pemungutan suara *(voting)* melalui prosedur yang adil.

2. Kompromi

Metode ini dimaksudkan untuk menyelesaikan konflik dengan mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh fihak-fihak yang bersangkutan. Cara cara yang sering dipakai antara lain : (1) pemisahan *(separation)* dimana fihak fihak yang sedang berkonflik dipisahkan sampai terjadinya persetujuan ; (1) perwasitan *(arbritase)*, yaitu dengan melibatkan fihak ketiga sebagi penengah yang akan mengemukakan pendapatnya

secara jujur *(fair)* tentang masalah yang dihadapi dan menawarkan penyelesaian; (3) kembali ke peraturan yang berlaku, dimana kemacetan dikembalikan pada ketentuan- ketentuan tertulis yang berlaku dan masing masing fihak menyetujui bahwa peraturan-peraturan yang memutuskan penyelesaian konflik; (4) penyuapan *(bribing)* dimana salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik.

3. Pemecahan masalah integratif

Metode ini akan mengubah konflik yang terjadi menjadi situasi pemecahan masalah bersama. Secara bersama-sama mereka berusaha memecahkan masalah yang terjadi di antara mereka, dengan mencari penyelesaian yang dapat diterima bersama-sama. Masing-masing fihak yang berkonflik melakukan pertukaran gagasan secara bebas dan menekankan usaha-usaha pencarian penyelesaian yang optimum agar tercapai penyelesaian integratif. Cara cara yang biasa dilakukan adalah : (1) konsensus, dimana fihak-fihak yang bertikai bertemu bersama-sama untuk mencari cara penyelesaian yang terbaik, bukan untuk mencari kemenangan suatu fihak, (2) konfrontasi, mereka bertemu untuk mengemukakan pendapat masing-masing secara langsung satu sama lain, tentu saja dalam proses ini dibutuhkan adanya kepemimpinan yang trampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian, sehingga tercapai penyelesaian konflik yang rasional, (3) penggunaan tujuan yang lebih tinggi *(superordinate goals)*, mereka diajak untuk melihat kembali tujuan yang lebih tinggi, dari pada tujuan masing-masing kelompok yang bertikai. Dari peninjauan ulang tujuan yang lebih tinggi diharapkan dapat tyercapai kesepakatan bersama tentang tujuan seharusnya yang akan dicapai.

KERJASAMA SEBUAH ALTERNATIF MEMPENGARUHI DALAM MENGUBAH PERILAKU

Berbagai macam cara dilakukan dalam proses mempengaruhi dan penanganan konflik, seringkali tidak membuahkan hasil yang optimal, dengan kata lain kepemimpinan seseorang kadang-kadang tidak selalu efektif untuk berbagai situasi yang berbeda. Salah satu variabel penyebab terjadinya kemandegan proses di atas adalah tidak adanya kerjasama yang tulus dari individu maupun kelompok. Hal ini terjadi karena kadang-kadang seseorang atau kelompok mau bekerjasama dan menuruti perintah seseorang dengan pertimbangan kepentingan masing-masing. Kerjasama yang harmonis dan tulus merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam kepemimpinan, sehingga sudah menjadi suatu kewajaran dan keharusan jika pimpinan dan bawahan sebaiknyya memikirkan dan melakukan hal itu.

Peran pemimpin dalam kerjasama

Pola interaksi dalam organisasi biasanya sudah ditetapkan sejak organisasi tersebut didirikan, dan dikembangkan sesuai dengan perkembangan organisasi itu sendiri. Dengan demikian interaksi antar individu, kelompok dan antara pimpinan-bawahan biasanya merupakan hubungan yang terus menerus. Dalam pengembangan dan perubahan organisasi sering diikuti adanya beberapa perubahan yang membuat pola interkasi menjadi lain dari biasanya. Situasi ini menuntut pimpinan untuk menciptakan dan menjaga situasi dan iklim kerjasama di dalam organisasi yang dipimpinnya. Di sini

peranan pemimpin menjadi sangat penting dalam rangka mengatasi gejolak akibat terjadinya perubahan pola interaksi dan pola kerjasama.

Proses kerjasama dalam organisasi dipengaruhi oleh variabel individu. Pendekatan dan ajakan terhadap bawahan sebaiknya memperhatikan hal tersebut, sehingga sering kita jumpai pendekatan *inter personal* dalam menggalang kerjasama cenderung lebih berhasil dari pada menggunakan wewenang dan kekuasaan yang dimiliki. Terjadinya kerjasama atas dasar tanpa paksaan diharapkan dapat mengurangi konflik yang mungkin muncul. Pimpinan dalam menciptakan serangkaian kondisi untuk memulai perubahan perilaku dalam kerjasama dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengkondisikan bahwa seseorang menyadari adanya permasalahan dalam diri mereka.

2. Mengkondisikan agar seseorang terbiasa bertanggung jawab atas perubahan perilakunya berkaitan dengan masalah yang dihadapi, biarkan mereka mempertimbangkan berbagai alternatif perilaku

3. Menciptakan iklim komunikasi yang baik dalam rangka mengkomunikasikan metode perilaku yang baru dibanding metode perilaku yang lama bagi semua orang.

4. Pemberian kesempatan penuh kepada seseorang untuk menentukan alternatif perilaku yang dapat diterima pihak lain.

5. Mendorong perubahan perilaku yang didasarkan atas kesadaran mereka sendiri. Pimpinan akan bertindak sebagai seorang penolong dalam proses perubahan perilaku.

6. Meninjau kembali akibat perubahan perilaku dan melihat alterntif perilaku lainnya. Mungkin saja perilaku yang baru tidak dapat bermanfaat bagi pencapaian tujuan dibanding perilaku yang lama. Untuk itu pimpinan memberikan kebebasan dalam memilih perilaku yang paling sesuai .

Hal yang penting dalam metode kerjasama ini adalah bahwa tanggung jawab untuk berubah sebagian besar dipegang oleh orang itu sendiri. Pengubah perilaku hanya berperan sebagai penolong dalam perubahan perilaku bukan sebagai pemaksa, sehingga wewenang yang dimiliki merupakan sarana untuk mem-bantu bawahan pemenuhan kebutuhan-nya, bukan sebagai sarana mengancam, mem- bungkam atau merayu bawahan Proses kerjasama ini harus lebih bersifat saling menguntungkan sehingga tidak ada seorang- pun yang bertindak untuk menguasai orang lain. .(Leavitt, 1978)

PENUTUP

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Karakteritik, gaya kepemimpinan dan berbagai metode penanganan masalah yang ada pada pimpinan akan mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok, termasuk perilaku pimpinan dan bawahan, ditambah lagi dengan adanya perubahan pola interaksi dan pola kerjasama akibat dari perubahan organisasi sudah selayaknya menjadi pemikiran bersama. Disini dituntut kerja keras dan peranan yang lebih besar dari seorang pimpinan untuk menciptakan suatu kondisi dan iklim yang kondusif dalam organisasi tersebut. Tentu saja pimpinan harus melihat bahwa wewenang dan kekuasaan bukanlah

segala-galanya, tetapi merupakan sarana untuk memajukan organisasi. Pendekatan *interpersonal* dalam proses kerjasama akan menghasilkan pola kerjasama yang lebih baik dari pada menekankan pada wewenang dan kekuasaan yang dimilikinya.

Daftar Pustaka

Gibson, J. , Ivancevich, J.M., Donelly Jr, J.H, (1995), *Organizations,* 8ed, Richard D. Irwin. Inc

Leavitt, Harold.,J (1978), *Psikologi Manajemen*, Jakarta : Erlangga

Robbin, Stephen. P (1996), *Organizarional Behaviors,* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. Inc.

Stonner, J.A. F., Freeman, R.E., Gilbert Jr, D.R., I (1996), *Management*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall. Inc.

T. Hani Handoko (1984), *Manajemen,* Yogyakarta : BPFE