

ISSN : 1412-5331

MAJALAH ILMIAH  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

# S O L U S I

Vol. 8 No. 3 Juli 2009

Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan  
Perkembangan Organisasi  
*Febrina Nafasati*

Kajian Pasar Modal : Peran dan Fungsinya bagi *Stakeholder*  
*Ardiani Ika S*

Peran Pemimpin dan Kepemimpinan di Lingkungan Bisnis  
yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan  
*Emrinaldi Nur DP*

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Audit Report Lag* (ARL)  
*Lina Anggraeny Parwati, Yohanes Suhardjo*

Analisis Kebijakan Pendanaan *Capital Expenditure*,  
Pendekatan : *Pecking Order, Financial Leverage*, Manajerial Hipotesis  
(Studi Empiris pada Perusahaan *Go Public Non Keuangan* di BEJ)  
*Rasyid Mei Mustafa, Sujono*

Kemampuan Laba, Piutang, Persediaan, Biaya Administrasi dan  
Penjualan, Rasio Laba Kotor, *Current Ratio* dan *Return on Asset*  
Untuk Memprediksi Perubahan Laba di Masa Depan (Studi Kasus  
pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2003-2007)  
*Desy Wulan Sari, Ardiani Ika S*

Strategi Pemasaran Pedagang Mikro Pasar Tradisional dalam  
Mengantisipasi Persaingan dengan Pasar Modern (Studi Kasus pada  
Sejumlah Pedagang Mikro di Pasar Bulu dan Pasar Peterongan)  
*B. Junianto Wibowo*

Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya  
Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*  
(Studi Kasus di Kota Semarang)  
*Retno Wijayanti, Eddy Sutjipto*

Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap  
Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada  
Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta)  
*Irianing Suparlinah, Indra Nurmanto, I Wayan Mustika*

Kerjasama Internasional dan Strategi Perusahaan  
Masuk ke Pasar Internasional  
*Andy Kridasusila*

# S O L U S I

Vol. 8 No. 3 Juli 2009

Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan  
Perkembangan Organisasi  
*Febrina Nafasati*

Kajian Pasar Modal : Peran dan Fungsinya bagi *Stakeholder*  
*Ardiani Ika S*

Peran Pemimpin dan Kepemimpinan di Lingkungan Bisnis  
yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan  
*Emrinaldi Nur DP*

Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Audit Report Lag (ARL)*  
*Lina Anggraeny Parwati, Yohanes Suhardjo*

Analisis Kebijakan Pendanaan *Capital Expenditure*,  
Pendekatan : *Pecking Order, Financial Leverage, Manajerial Hipotesis*  
(Studi Empiris pada Perusahaan *Go Public Non Keuangan* di BEJ)  
*Rasyid Mei Mustafa, Sujono*

Kemampuan Laba, Piutang, Persediaan, Biaya Administrasi dan  
Penjualan, Rasio Laba Kotor, *Current Ratio* dan *Return on Asset*  
Untuk Memprediksi Perubahan Laba di Masa Depan (Studi Kasus  
pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2003-2007)  
*Desy Wulan Sari, Ardiani Ika S*

Strategi Pemasaran Pedagang Mikro Pasar Tradisional dalam  
Mengantisipasi Persaingan dengan Pasar Modern (Studi Kasus pada  
Sejumlah Pedagang Mikro di Pasar Bulu dan Pasar Peterongan)  
*B. Junianto Wibowo*

Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya  
Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*  
(Studi Kasus di Kota Semarang)  
*Retno Wijayanti, Eddy Sutjipto*

Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap  
Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada  
Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta)  
*Irianing Suparlinah, Indra Nurmanto, I. Wyan Mustika*

Kerjasama Internasional dan Strategi Perusahaan  
Masuk ke Pasar Internasional  
*Andy Kridasusila*

## SOLUSI

Mengkaji masalah-masalah sosial, ekonomi dan bisnis  
Terbitan 3 bulan sekali  
(Januari, April, Juli, Oktober)

Penerbit :  
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Pelindung :  
Rektor Universitas Semarang

Penanggungjawab :  
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Dewan redaksi :  
Prof. Dr. Pahlawansjah Harahap, SE, ME (USM)  
Prof. Dr. Imam Ghozali M.Com, Hons.Akt (UNDIP)  
Prof. Supramono SE, MBA, DBA(UKSW)  
Prof. Dr. Dra. Sulastri ME. M.kom (UNISRI)  
Dr. Ir. Kesi Widjajanti SE MM (USM)

Redaktur Pelaksana :  
Andy Kridasusila SE MM  
Ardiani Ika S., SE MM Akt  
Adijati Utaminingsih SE MM

Sekretaris Redaksi :  
Amerti Irvin Widowati SE MSi Akt

Tata Usaha :  
Ali Arifin

Alamat Penerbit/Redaksi :  
Jl. Soekarno Hatta (Tlogosari)  
Telp. (024) 6702757, Fax. (024) 6702272  
SEMARANG – 50196

Terbit Pertama kali : Juli 2002

## KATA PENGANTAR

Sungguh merupakan kebahagiaan tersendiri bagi kami, tatkala kami dapat hadir rutin setiap 3 bulan sekali untuk saling bertukar pikiran mengenai hal-hal baru di bidang ilmu ekonomi baik manajemen, akuntansi maupun studi pembangunan.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada pembaca, pengirim artikel yang antusias untuk melakukan tukar pikiran dan berkomunikasi melalui media ini. Sekiranya hal ini dapat dipertahankan, maka selain kehadiran kami akan selalu dapat terlaksana dengan tepat waktu dan artikel yang beragam, wawasan pembaca juga akan semakin luas.

Penerbitan majalah ilmiah SOLUSI kali ini menghadirkan 10 (sepuluh) artikel yang telah kami anggap layak untuk diterbitkan, dengan harapan artikel-artikel ini dapat menjadi tambahan referensi bagi para pembaca dan menjadi sumbangan kami terhadap dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang ilmu ekonomi bagi pengembangan organisasi swasta maupun institusi pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Hormat kami,

Redaksi

## SOLUSI

Vol. 8 No. 3 Juli 2009

ISSN : 1412-5331

### DAFTAR ISI

1. Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan Perkembangan Organisasi ..... 1 - 7  
*Febrina Nafasati*
2. Kajian Pasar Modal : Peran dan Fungsinya bagi *Stakeholder* ..... 9 - 16  
*Ardiani Ika S*
3. Peran Pemimpin dan Kepemimpinan di Lingkungan Bisnis yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan ..... 17 - 28  
*Emrinaldi Nur DP*
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Audit Report Lag* (ARL) ..... 29 - 42  
*Lina Anggraeny Parwati, Yohanes Suhardjo*
5. Analisis Kebijakan Pendanaan *Capital Expenditure*, Pendekatan : *Pecking Order, Financial Leverage*, Manajerial Hipotesis (Studi Empiris pada Perusahaan *Go Public* Non Keuangan di BEJ) ..... 43 - 52  
*Rasyid Mei Mustafa, Sujono*
6. Kemampuan Laba, Piutang, Persediaan, Biaya Administrasi dan Penjualan, Rasio Laba Kotor, *Current Ratio* dan *Return on Asset* untuk Memprediksi Perubahan Laba di Masa Depan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di BEI Tahun 2003-2007) ..... 53 - 68  
*Desy Wulan Sari, Ardiani Ika S*
7. Strategi Pemasaran Pedagang Mikro Pasar Tradisional dalam Mengantisipasi Persaingan dengan Pasar Modern (Studi Kasus pada Sejumlah Pedagang Mikro di Pasar Bulu dan Pasar Peterongan) ..... 69 - 74  
*B. Junianto Wibowo*
8. Kinerja Pasar Tradisional Sebelum dan Sesudah Adanya Toko Modern dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Kota Semarang) ..... 75 - 84  
*Retno Wijayanti, Eddy Sutjipto*
9. Pengaruh Mekanisme *Corporate Governance* terhadap Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Jakarta) ..... 85 - 94  
*Irianing Suparlinah, Indra Nurmanto, I Wayan Mustika*
10. Kerjasama Internasional dan Strategi Perusahaan Masuk ke Pasar Internasional. 95 - 101  
*Andy Kridasusila*

# Peran Pemimpin dan Kepercayaan untuk Mewujudkan Perkembangan Organisasi

Oleh :

Febrina Nafasati

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

## Pendahuluan

Dikemukakan dalam "21" Century *Reinventing The CEO* oleh Korn/Febrina (1998), terdapat anggapan dan persepsi bahwa para pemimpin organisasi yang berkaliber dunia memiliki bidang keahlian (*area of expertise*) dalam urutan (rangking) nya yaitu (1) perumusan strategi, (2) manajemen sumber daya manusia, (3) marketing, (4) negosiasi pemecahan konflik, (5) keuangan, (6) ekonomi dan politik internasional, (7) ketrampilan media, (8) pengetahuan dan teknologi R & D, (9) produksi dan operasi, (10) kemampuan memahami komputer. Dengan sikap dan kemampuannya, pemimpin menciptakan rencana strategi dan mengetahui secara tepat masa depan organisasi. Ideal ini tidak cukup ditempuh dengan kerja keras (*work class*) tetapi kerja cerdas (*work smart*). Kerja cerdas dilakukan dengan sikap inovatif, team work dan jaringan kerja, mengingat kerja cerdas bukan substitusi kerja keras tanpa mengenal lelah. Kepemimpinan bukan instan, keberhasilannya merupakan proses yang pasti bukan hanya karya seseorang eksekutif top saja tetapi merupakan hasil bersama. Setiap pemimpin terbatas masa jabatannya dan setiap tahun harus mempertanggung jawabkan tugas organisasinya kepada anggota. Dan juga secara terbuka kepada para stakeholders.

## Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka masalah yang ingin dibahas adalah bagaimana menyiapkan kepemimpinan dalam pengembangan organisasi

## Pembahasan

### Teori Kepemimpinan

#### Model Fiedler

Model ini menyatakan bahwa kelompok efektif tergantung kepada kesepadanan yang tepat antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya, sampai tingkat situasi memberikan kendali dan pengaruh pada pemimpin. Fiedler mengidentifikasi gaya kepemimpinan dasar individu merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi. Dengan instrumen yang berisi kuesioner tentang "rekan sekerja paling kurang disukai" digunakan untuk mengukur seorang pemimpin berorientasi pada tugas atau berorientasi hubungan. Kuesioner LPC (*least Preferred Co-worker*) berisikan 16 pertanyaan yang saling berlawanan (misal: menyenangkan – tidak menyenangkan, terbuka-tertutup). Gaya kepemimpinan individu menjadi penting untuk menyepadankan situasi yang menuntut seorang pemimpin yang berorientasi-tugas dan situasi yang menuntut seorang pemimpin yang berorientasi-hubungan atau harus dimodifikasikan agar keefektifan optimum dicapai. Langkah berikutnya, Fiedler telah mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan faktor situasi utama (kunci) yang menentukan efektifitas kepemimpinan yaitu :

1. Hubungan pemimpin – anggota : tingkat keyakinan, kepercayaan dan respek bawahan terhadap atasan.
2. Struktur tugas : tingkat dimana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yaitu terstruktur atau tidak terstruktur)
3. Kekuasaan jabatan : tingkat pengaruh yang dimiliki seorang pemimpin

Model Fiedler memadankan gaya kepemimpinan dengan situasi untuk mencapai efektifitas kepemimpinan optimal. Berdasarkan telaah 1200 kelompok Fiedler menyimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi – hubungan dengan yang berorientasi-tugas dalam 8 kategori situasional. Fiedler menyimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi-tugas cenderung berkinerja lebih baik pada situasi kategori I, II, III, VII dan VIII. Sedangkan pemimpin yang berorientasi-hubungan berkinerja lebih baik pada situasi kategori IV, V dan VI. Pada tahun-tahun terakhir ini Fiedler memadatkan 8 situasi menjadi 3 dan menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi-tugas berkinerja paling baik dalam situasi kontrol yang tinggi dan rendah, sementara pemimpin yang berorientasi-hubungan berkinerja paling

baik dalam situasi kontrol yang sedang. Mengingat pendapat Fiedler bahwa gaya kepemimpinan seorang individu tidak berubah maka hanya ada dua cara untuk memperbaiki efektifitas pemimpin (1) mengganti pemimpin untuk menyesuaikan situasi (2) mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin dengan cara menstruktur ulang tugas, menambah atau mengurangi kekuasaan pemimpin.

#### Teori Sumber Daya Kognitif

Baru-baru ini Fiedler dan seorang rekan peneliti muda Joe Garcia mengonsepsi ulang teori Fiedler, mereka berfokus pada peran stres sebagai bentuk ketidaknyamanan situasional dan bagaimana intelegensi dan pengalaman seseorang pemimpin mempengaruhi reaksinya terhadap stres. Hakekat teori ini adalah bahwa stres adalah musuh rasionalitas. Fiedler dan Garcia menarik 3 kesimpulan sebagai berikut (1) perilaku direktif menghasilkan kinerja yang baik jika dihubungkan dengan kecerdasan yang tinggi dalam suatu lingkungan kepemimpinan tanpa stres yang mendukung (2) dalam situasi yang penuh stres ada hubungan positif antara pengalaman kerja dan kinerja (3) kemampuan intelektual pemimpin berkorelasi dengan kinerja kelompok dalam situasi yang tidak penuh stres.

#### Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Model ini disebut teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory* (SLT)). Model kepemimpinan ini telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Kepemimpinan situasional merupakan teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada para pengikut. Memilih gaya kepemimpinan yang tepat tergantung tingkat kesiapan dan kedewasaan pengikutnya. Kesiapan (*readiness*) didefinisikan sejauh mana pengikut mempunyai kemampuan dan kesediaan menyelesaikan tugas tertentu. Kedewasaan pengikut mencerminkan kenyataan bahwa pengikutlah yang menerima atau menolak pemimpin. SLT pada hakekatnya memandang hubungan pemimpin dengan pengikut sebagai analogi hubungan antara anak dengan orangtua. Persis seperti orangtua melepaskan kontrol ketika anak mereka menjadi lebih mapan dan bertanggungjawab begitu juga dengan pemimpin. Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam bukunya "*Life Cycle, Theory of Leadership*" tahun 1969 menjelaskan bahwa efektifitas pemimpin tidak ditentukan oleh tipe kepemimpinan tetapi harus dilihat dari pengikutnya.

#### Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar. Dan bawahan dengan status kelompok dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar.

#### Teori Jalur – Tujuan

Dikembangkan oleh Robert House, merupakan teori kemungkinan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Ilustrasi tentang ramalan yang didasarkan pada teori jalur – tujuan :

- Kepemimpinan direktif membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas bersifat ambigu dan penuh tekanan daripada bila tugas-tugas sangat terstruktur.
- Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas terstruktur.
- Kepemimpinan direktif dipersepsikan berlebihan jika bawahan memiliki kemampuan pemahaman yang tinggi atau pengalaman yang cukup banyak.
- Bawahan dengan suatu kedudukan *control internal* (mereka yang mengatur upaya sendiri) akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya partisipatif.
- Kepemimpinan yang berorientasi-prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan yang mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara ambigu.

#### Model Partisipasi – Pemimpin

Victor Vroom dan Philip Yetton 1973, mengembangkan model partisipasi-pemimpin yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Model ini memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan.

### **Teori Atribusi Kepemimpinan**

Mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu lain. Banyak telaah secara kolektif menunjukkan bahwa situasi, perilaku apapun yang ditampilkan pemimpin itu tidak relevan. Variabel individual, pekerjaan dan organisasi tertentu dapat bertindak sebagai pengganti atau menetralkan efek pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.

### **Teori Neo Karismatik**

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme, daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

### **Teori Kepemimpinan Karismatik**

Para pengikut membuat atribusi dari kemampuan pimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku tertentu.

### **Tipe Kepemimpinan**

1. Pemimpin transaksional seperti Studio Ohio, Model Fiedler, teori jalur-tujuan, Model partisipasi-pemimpin memandu atau memotivasi pengikutnya ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.
2. Pemimpin transformasional adalah suatu tipe pemimpin yang mengilhami para pengikut untuk mementingkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan organisasi dan mampu memberikan efek mencolok bagi diri pengikutnya.
3. Kepemimpinan Visioner  
Kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasi suatu visi yang atraktif, terpercaya, realistis menentukan masa depan organisasi yang terus tumbuh dan membaik.
4. Kepemimpinan Tim  
Pemimpin tim adalah pelatih yang menjelaskan harapan dan peran, mengajar, menawarkan dukungan dan memimpin kegembiraan serta siap dibutuhkan kapan saja untuk membantu anggota tim dalam memperbaiki anggota mereka.
5. Kepemimpinan Moral  
Kepemimpinan tidak bebas nilai, sebelum kita menilai efektifitas pemimpin hendaknya memperhatikan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan dan muatan moral dari tujuan tersebut.
6. Kepemimpinan Silang Budaya  
Pemimpin tidak dapat memilih gaya mereka sesuka hati, tetapi dibatasi oleh kondisi budaya yang diharapkan oleh pengikut.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan (Reksohadiprojo dan Handoko, 1994) adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu : otokratis, demokratis, dan Laissez-Faire. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut secara singkat dijelaskan dalam tabel 1 dibawah ini.

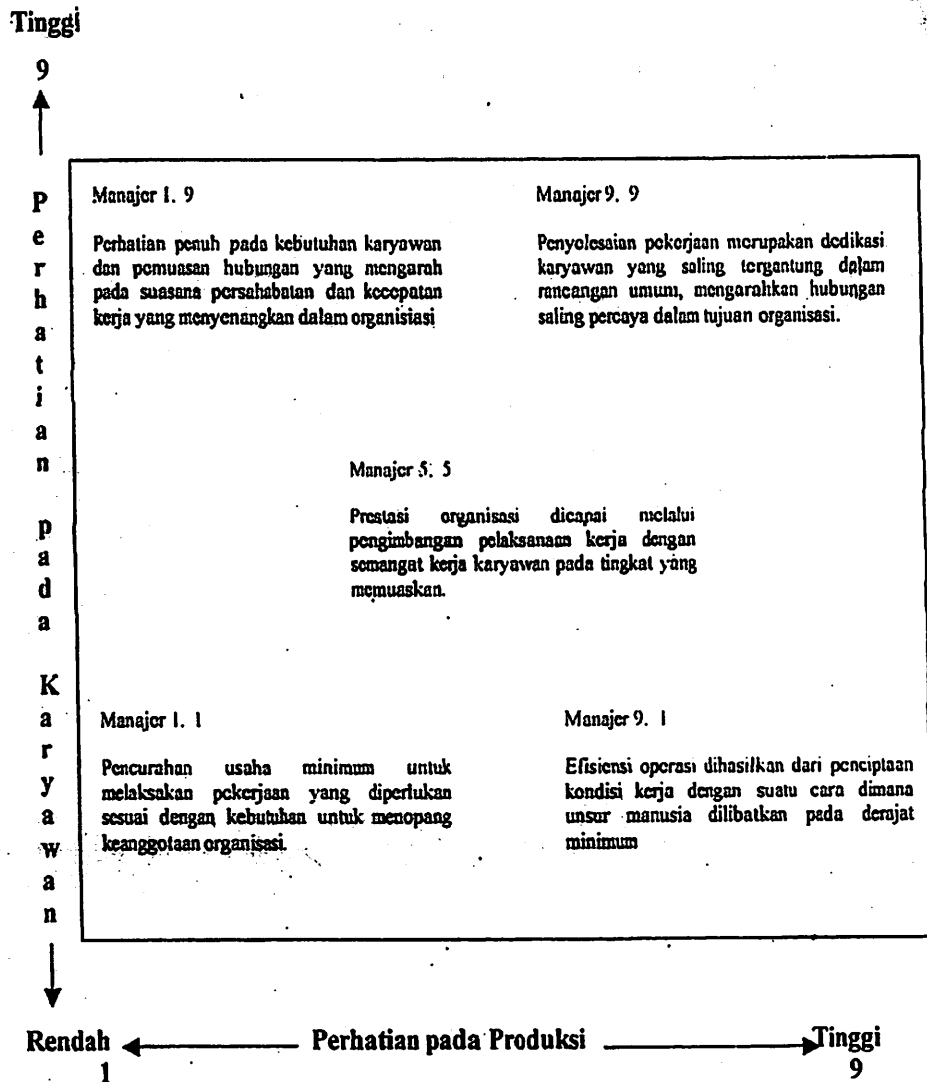


Tabel 1. Tiga Gaya Kepemimpinan

Otokratis	Demokratis	Laissez Faire
1.Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin 2.Teknik-teknik dan langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah yang akan datang selalu tidak pasti 3.Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian. 4.Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam	1.Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh kelompok dan pemimpin sebagai pendorong 2.Teknik-teknik dan langkah kegiatan ditentukan oleh kelompok, pemimpin menyarankan 2 atau lebih alternatif prosedur. 3.Para anggotanya bebas bekerja, dan pembagian tugas oleh kelompok. 4.Pemimpin adalah objektif atau "fact-minded"	1. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu 2. Bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin sehingga siap ditanya 3. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin 4.Kadang-kadang memberikan komentar spontan tanpa maksud meremehkan.

#### Gaya Kepemimpinan Blake dan Mouton

Blake dan Mouton melukiskan gaya manajemen dalam kaitan dua dimensi, yaitu dimensi 1 sangat memperhatikan produksi, dan dimensi 2 sangat memperhatikan orang/karyawan. Setiap sumbu ditarik 1-9 dan posisi gaya manajemen tertentu dapat ditetapkan tempatnya pada kisi-kisi yang ada. Kisi-kisi tersebut menunjukkan beberapa kombinasi perhatian terhadap karyawan dan produksi. Gaya manajemen 1.1 menunjukkan suatu hubungan yang rendah dengan keduanya. Para manajer pada tingkat ini kelihatannya menunjukkan sedikit minat pada produksi dan orang, dan tidak mempunyai keinginan untuk berubah. Para manajer 1.9 adalah mereka yang sangat memperhatikan orang, tetapi tidak terlampau khawatir tentang hasilnya. Sikap mereka adalah kalau orang merasa bahagia, mereka pasti akan memberikan hasil, perhatian utama mereka adalah pada hubungan kemitraan yang serasi dan hal ini dapat menjadi gaya manajemen yang sesuai apabila tujuan-tujuannya bersifat sosial, bukan didasarkan pada hasil. Para manajer 9.1 bersikap sebaliknya, yaitu hampir seluruh perhatiannya dipusatkan pada pekerjaan mereka tidak terlampau khawatir bagaimana hasil-hasil yang dicapai. Orang menjadi nomor dua dan manajer 9.1 akan menggunakan pendekatan otokratik apabila dianggap penting sekali mencapai hasil cepat tanpa banyak bicara. Gaya manajemen 5.5 adalah pendekatan tengah jalan dimana para manajer mau mencoba mengadakan penyesuaian antara tugas-tugas yang harus diselesaikan dan pokok-pokok masalah manusia. Manajer 9.9 merupakan kedudukan yang paling ideal dengan perhatian tinggi pada penyelesaian tugas tetapi juga ada kepastian bahwa orang-orang sepakat bertanggung jawab mencapai hasil. Pendekatan ini merupakan jenis pendekatan yang diperkirakan dapat mencapai kinerja yang bermutu tinggi.



Sumber : Blake & Mouton, diadopsi oleh Luthan (1995) & Robbin (1996)

**Kepercayaan**

Kepercayaan menjadi isu yang semakin penting dalam organisasi dewasa ini karena memberikan pedoman yang membangun kredibilitas. Kepercayaan adalah suatu harapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak oportunistik baik melalui kata-kata, tindakan maupun keputusan. Istilah oportunistik merujuk pada resiko kekecewaan atau keuntungan, selain itu keinginan mengambil resiko adalah umum dalam situasi kepercayaan. Dimensi kunci yang melandasi kepercayaan dapat diidentifikasi 5 : keterpaduan, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan. Tanpa pemahaman karakter moral dan kejujuran dasar seseorang maka dimensi kepercayaan yang lain tidak ada artinya.

**Kepercayaan Sebagai Landasan Kepemimpinan**

Bila pengikut mempercayai seorang pemimpin, mereka bersedia berkorban untuk pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan karyawan tidak akan disalahartikan. Kejujuran sangat hakiki bagi pemimpin jika orang ingin mengikuti seseorang secara sukarela ke medan perang atau ke ruang dewan, mereka pertama-tama ingin menyakinkan diri bahwa orang itu pantas mendapat kepercayaan.

### **Tiga Jenis Kepercayaan**

Ada tiga jenis kepercayaan dalam hubungan organisasi

1. Kepercayaan yang berbasis penolakan  
Kepercayaan yang didasarkan pada ketakutan akan pembalasan jika kepercayaan dilanggar.
2. Kepercayaan berbasis pengetahuan  
Kepercayaan yang didasarkan pada prediktabilitas perilaku yang berasal dari satu riwayat interaksi.
3. Kepercayaan berbasis identifikasi  
Kepercayaan yang didasarkan pada pemahaman timbal balik tentang setiap intense pihak lain dan penghargaan atas kemauan dan keinginan pihak lain.

### **Pengembangan Organisasi**

Suatu kondisi yang sangat esensial dari program pengembangan organisasi adalah seseorang yang berada pada posisi strategis merasa membutuhkan perubahan sebagai pola dasarnya adalah apabila perubahan pada orang lain dan cara kerjanya dimana keduanya menjadi titik pusat perhatian maka timbullah suatu kebutuhan pada bagian organisasi yang strategis tersebut tentang pemikiran pengembangan organisasi melalui pucuk pimpinan dan pendekatan keseluruhan organisasi. Kegiatan ini berpusat pada pengembangan dan perbaikan sistem dan subsistem. Fokus perhatian diarahkan pada eratnya kaitan antara tujuan jangka pendek, jangka menengah dan tujuan umumnya adalah peningkatan keefektifan dan kesiapan organisasi. Untuk memperjelas maksud pengembangan organisasi perlu disajikan pendapat dari para pakar berikut :

1. Strategi intervensi yang memanfaatkan proses kelompok untuk berfokus pada budaya suatu organisasi secara menyeluruh dalam rangka melaksanakan perubahan yang diinginkan (Davis & Newstrom, 1985).
2. Dengan menggunakan pengetahuan dan teknik ilmu perilaku, pengembangan organisasi dapat diidentifikasi sebagai suatu proses yang berusaha meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu dengan tujuan keorganisasian. Secara khusus, proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara terencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu dan usaha mengadakan perubahan. Ini berkaitan dengan misi organisasi. (Burke dan Schmidt, 1971, dikutip oleh Gibson, dkk, 1982).

Dalam kegiatan usaha pengembangan organisasi, pemimpin tingkat atas harus secara aktif ikut dalam pelaksanaan kegiatan usaha. Hal ini tidak berarti pemimpin harus berpartisipasi dalam kegiatan yang sama dengan yang lain kemudian meningkatkan keefektifan dan kesehatan organisasi dengan intervensi yang berencana dalam proses pengembangan organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan ilmu perilaku. Cara lain untuk mengawali program pengembangan organisasi bersumber pada situasi dimana suatu unit yang dipimpin oleh orang yang mempunyai perhatian banyak terhadap usaha perubahan berencana organisasi. Apabila unit yang dipimpinnya relatif otonom dari keseluruhan organisasi maka ia akan mampu bergerak maju menuju perubahan yang efektif. Keberhasilan usaha ini dapat menyebar ke unit lain dari organisasi. Perbedaan kinerja dan iklim kerja telah meningkatkan kesadaran banyak orang dalam organisasi secara keseluruhan termasuk pemimpin kunci dalam organisasi. Pemimpin puncak yang sebelumnya kurang antusias dalam setiap usaha perubahan berencana setelah melihat hasilnya mulailah mereka meninjau kembali sikap mereka dan bergerak menuju pada usaha-usaha perubahan dan menyebarluaskan ke seluruh organisasi. Di beberapa organisasi besar, eksperimen sedang dilakukan untuk mengambil orang dari posisi lini dan menetapkan sebagai agen perubahan organisasi dan menugaskan mereka pada klien tertentu dengan siapa ia bekerja sama untuk jangka waktu tertentu. Mereka memperoleh latihan khusus dalam teknologi perubahan dinamika organisasi dan pengembangan organisasi. Dasar pemikiran tindakan ini adalah apabila mereka kembali pada posisi jabatan lini maka mereka akan lebih ahli dan siap untuk menerima tugas-tugas kepemimpinan dalam perubahan.

Upaya yang cukup strategis dalam organisasi adalah membangun kepercayaan berbasis identifikasi diantara para anggota-pengikut yang bekerja sama dalam jangka waktu yang panjang. Mereka mempunyai pengalaman yang mendalam yang memungkinkan mengenal luar dalam diantara

mereka. Para anggota organisasi senang dan percaya satu sama lain sehingga mereka dapat mengantisipasi dan secara leluasa bertindak bila anggota lain tidak hadir.

### **Kesimpulan**

Kepemimpinan memainkan bagian sentral dalam memahami perilaku kelompok karena pemimpinlah yang bisa memberi pengarahan menuju pencapaian tujuan. Kemampuan pemimpin dalam meramal secara akurat merupakan hal yang sangat bernilai untuk memperbaiki-mengembangkan kinerja organisasi.

Pencarian perangkat ciri kepemimpinan universal telah gagal. Pernyataan yang dapat diangkat adalah bahwa individu yang berambisi, memiliki energi yang tinggi, kepercayaan diri, intelegensi, kompetensi, jujur, luwes lebih mungkin berhasil sebagai pemimpin daripada individu yang tidak mempunyai sifat-sifat tersebut.

Sumbangan besar dari pendekatan perilaku adalah mempersempit kepemimpinan menjadi gaya yang berorientasi-tugas, dan berorientasi-orang. Namun tidak ada satu gaya yang efektif untuk semua situasi.

Hampir semua pemimpin organisasi perusahaan merasa rumit menghadapi masalah strategi pengembangan organisasi sesuai dengan kondisi-kondisi lingkungan yang dinamis dan senantiasa berubah. Pemimpin yang efektif harus mengembangkan hubungan yang kepercayaan dengan anggota yang akan ditunjuk sebagai pemimpin. Hubungan kepercayaan yang solid mungkin menggantikan aturan birokratik dalam organisasi yang kurang stabil dan dapat diramalkan.

### **Daftar Pustaka :**

- Cushway, Barry and Derek Lodge, 1993, **Organisational Behavior and Design**, Terjemahan, Sularno Tjipto Wardoyo, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Davis, Keith, 1995, **Human Behavior at Work**, McGraw Hill, Inc.
- Gibson, James, Ivancevich, John M; Donnely, James H Jr., 1992, **Organizational Behavior, Structure, Process**, Publication Inc.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H., 1982, **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, Inc.
- Korn – Febry, 1989, **“21” Century, Reinventing the CEO**, International Partners, Columbia University of Graduate School of Business.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hani handoko, 1994. **Organisasi Perusahaan**, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P, **Organizational Behavior**, 2001, Prentice Hall Inc.
- Thoha, Miftah, 1994. **Perilaku Organisasi**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.