



# Pengantar Administrasi Bisnis:

## Kepemimpinan, Pengaruh dan Komunikasi dalam Bisnis

Drs. M. Djudi Mukzam .M.Si dan Swasta Priambada, S.Sos, MAB  
Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi  
Email : [mjmukzam@yahoo.com](mailto:mjmukzam@yahoo.com) / [swasta\\_p@ub.ac.id](mailto:swasta_p@ub.ac.id)



### 1. PENDAHULUAN

- 1.1. Pengantar
- 1.2 Tujuan
- 1.3 Definisi

### 2. KEPEMIMPINAN

- 2.1 Pendekatan Kepemimpinan
- 2.2. Gaya Kepemimpinan

### 3. Kekuasaan

- 3.1. Sumber Kekuasaan
- 3.2. Panduan Penggunaan Kekuasaan
- 3.3. Taktik Kekuasaan

### 4. Komunikasi

- 4.1. Komunikasi ke bawah
- 4.2 Komunikasi ke atas
- 4.3 Komunikasi ke samping.

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Pengantar

Komponen terpenting yang dapat dilihat dari tanggung jawab seorang manajer adalah kepemimpinan (leadership), yang mengarahkan atau memberi inspirasi kepada orang lain untuk meraih sasaran organisasi. Kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan kekuasaan. Penggunaan pengaruh dilakukan melalui komunikasi.

Komunikasi adalah vital bagi setiap kesuksesan perusahaan. Komunikasi yang efektif merupakan pusat sebagian besar aspek bisnis, karena komunikasi menghubungkan perusahaan dengan semua pemangku kepentingan (stakeholder) seperti pelanggan, karyawan, pemasok, komunitas, dan negara.

Komunikasi dianggap efektif hanya jika penerima pesan (komunikan) memahami pesan-pengirim pesan (komunikator) dengan baik dan memberikan respon sesuai dengan yang diharapkan komunikator.

### 1.2. Tujuan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa dapat :

- Menilai pengaruh kemampuan manager untuk mempengaruhi, memimpin, dan mempersuasi, terhadap efektivitas, efisiensi, dan profitabilitas perusahaan.
- Menyebutkan dan menjelaskan lima sumber kekuasaan pemimpin.
- Memahami bagaimana kepemimpinan menggunakan kekuasaan yang efektif untuk mempengaruhi orang lain .
- Menjelaskan empat pendekatan utama kepemimpinan.
- Memahami teori kontingensi dalam kepemimpinan
- Menjelaskan lima karakteristik pemimpin yang efektif
- Memahami pentingnya komunikasi untuk mempengaruhi pihak lain dalam bisnis

*Kepemimpinan, Pengaruh dan Komunikasi dalam Bisnis*



- Merumuskan politik keorganisasian dan memahami bagaimana taktik digunakan untuk mempengaruhi dan memersuasi pihak lain.

### 1.3. Definisi

- Boone & Kurtz (2007:397) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan memberikan inspirasi seseorang guna mencapai tujuan organisasi.
- Yukl (2005:8) Kepemimpinan adalah *proses mempengaruhi*, orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yg perlu dilakukan, dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama
- Boone & Kekuasaan adalah kemampuan/ potensi seseorang (agen) untuk mempengaruhi perilaku orang lain (target), sehingga target bertindak sesuai dengan keinginan agen.
- Bovee & Thill (2007:4) komunikasi adalah proses pengiriman dan menerima pesan-pesan
- Priyatna dan Elvinaro (2009:25) Komunikasi bisnis adalah komunikasi yang dilakukan antar manusia , manusia dengan institusi, institusi dengan institusi, yang berkaitan dengan pertukaran barang /jasa untuk memperoleh profit

## 2. Kepemimpinan

### 2.1 Pendekatan Kepemimpinan

Menurut jenis variabel kunci yang digunakan, teori dan riset kepemimpinan digolongkan kedalam 4 pendekatan yaitu:

1. Pendekatan ciri
2. Pendekatan perilaku
3. Pendekatan Kekuasaan-pengaruh
4. Pendekatan Situasional

#### **Pendekatan ciri atau sifat.**

- Pendekatan paling awal ini menekankan pada sifat pemimpin-seperti kepribadian, motivasi, nilai dan keterampilan- yang menentukan efektivitas pemimpin.
- Asumsi yang digunakan beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang tercermin dari ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.
- Pendekatan ciri berusaha menemukan berbagai ciri yang menjamin keberhasilan kepemimpinan

#### **Pendekatan perilaku**

- Pendekatan yg muncul akibat ketidakpuasan terhadap pendekatan ciri ini, lebih menekankan pada apa yang senyatanya dilakukan oleh manajer dalam pekerjaannya dan bagaimana cara melakukannya.
- Karena itu pendekatan perilaku terbagi dalam dua kategori:
- Apa yang senyatanya dilakukan oleh pemimpin. Perhatiannya pada pola aktivitas, fungsi spesifik dari pekerjaan seorang manajer. Ini menghasilkan konsep tentang peran manajer.

- Bagaimana cara pemimpin melakukannya. Perhatian pada upaya identifikasi perilaku pemimpin yang efektif. Ini menghasilkan konsep tentang gaya kepemimpinan.

### **Pendekatan kekuasaan pengaruh.**

- Pendekatan ini memfokuskan pada penelitian untuk menguji proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya.
- Penelitian dilakukan untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan berdasarkan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, dan bagaimana kekuasaan itu digunakan.
- Kekuasaan dilihat sebagai sesuatu yang penting bukan saja untuk mempengaruhi bawahan tetapi juga mempengaruhi siapa saja yang dapat memberikan dukungan atas tercapainya tujuan, seperti rekan kerja, atasan, pemasok, dsb

### **Pendekatan situasional**

- Pendekatan situasional menekankan faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan.
- Variabel situasional yang penting seperti karakteristik bawahan, sifat pekerjaan pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal.
- Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok dengan semua situasi.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang disenangi dan digunakan dalam mempengaruhi pihak lain terutama para bawahan. Boone & Kurtz (2002:29-9) mengatakan bahwa para peneliti umumnya mengidentifikasi serangkaian gaya kepemimpinan berdasarkan tingkat partisipasi karyawan.

1. Kepemimpinan Otoriter (autocratic leadership)
2. Kepemimpinan Demokratis (democratic leadership)
3. Kepemimpinan Bebas Kendali (freerein leadership)

**Gaya Otoriter**, yaitu gaya kepemimpinan dimana segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata, tanpa melibatkan karyawan. Ciri-ciri gaya otoriter adalah sebagai berikut.

- Wewenang mutlak terpusat pada atasan
- Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan tanpa konsultasi dengan karyawan
- Komunikasi berlangsung satu arah
- Pengawasan dilakukan secara ketat
- Lebih banyak kritik daripada pujian
- Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna



**Gaya demokratis**, yaitu gaya kepemimpinan dimana bawahan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Karakteristik gaya demokratis adalah sebagai berikut.

- Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
- Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan

- Komunikasi berlangsung dua arah
- Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran
- Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi
- Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang



**Gaya Bebas Kendali**, yaitu gaya kepemimpinan yang percaya pada supervisi minimal, dan menyerahkan sebagian keputusan kepada bawahan

- Menyerahkan sebagian besar keputusan pada bawahan
- Pengawasan kepada bawahan sangat minimal
- Prakarsa selalu datang dari bawahan
- Kepentingan pribadi lebih utama dp kelompok
- Hampir tidak ada pengarahan dari atasan
- Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan



## 3. Kekuasaan

### 3.1 Sumber Kekuasaan

- Kekuasaan Legitimasi (Legitimate Power), kekuasaan yang bersumber pada posisi struktural seseorang dalam organisasi
- Kekuasaan Imbalan (Reward power), kekuasaan yang bersumber pada kemampuan memberikan imbalan
- Kekuasaan Memaksa (Coercive Power), kekuasaan yg bersumber pada kemampuan dalam menggunakan ancaman dan hukuman
- Kekuasaan Keahlian (Expert Power), kekuasaan yang bersumber pada kemampuan spesifik (keahlian, kete-rampilan atau pengetahuan) di bidang tertentu.
- Kekuasaan Refereni (Referent Power), kekuasaan yg bersumber pada sifat-sifat pribadi tertentu, seperti karisma, populeritas.

### 3.2 Panduan dalam Menggunakan Kekuasaan

#### 1. Kekuasaan Legitimasi.

- Melakukan perintah dengan cara sopan dan jelas
- Menjelaskan alasan dari permintaan
- Jangan keluar dari cakupan wewenang anda
- Tidak perlu melakukan verifikasi wewenang
- Ikuti jalur yang jelas
- Menindaklanjuti untuk memverivikasi kepatuhan
- Mendesak kepatuhan jika perlu

#### 2. Kekuasaan Imbalan

- Menawarkan jenis penghargaan yang diinginkan
- Menawarkan imbalan yang adil dan etis
- Jangan memberi janji lebih dari yang dapat anda berikan

- Jelaskan kriteria pemberian penghargaan dan jelaskan secara sederhana
- Berikan penghargaan sesuai janji jika syaratnya terpenuhi
- Gunakan penghargaan simbolis (tidak dengan cara manipulasi)

### 3. Kekuasaan Memaksa

- Gunakan sebagai cara terakhir dan bila terpaksa saja
- Jelaskan aturan dan syarat, serta pastikan bahwa setiap orang sudah memahami konsekuensi pelanggaran
- Kecuali untuk pelanggaran serius, berikan teguran lisan atau tertulis secara tertutup sebelum menjatuhkan hukuman
- Gunakan hukuman yang sah, adil, dan sepadan dengan keseriusan pelanggaran melalui AICI;
  - **A – advance warning** artinya jatuhnya sanksi harus didahului peringatan dini
  - **I – Immediate** artinya sanksi harus dijatuhkan secepat mungkin setelah terjadinya perilaku menyimpang
  - **C – Consistence** artinya pemberian sanksi harus didasari pada konsistensi tertentu
  - **I – Impersonal**, artinya sanksi dijatuhkan bukan pada orangnya tetapi pada perilakunya yang menyimpang

### 4. Kekuasaan Keahlian

- Menjelaskan alasan dari permintaan atau proposal dan mengapa hal tersebut penting
- Memberikan bukti bahwa proposal itu akan berhasil dicapai
- Jangan membuat pernyataan yang gegabah atau tidak konsisten
- Jangan membesar-besarkan atau salah menerjemahkan fakta
- Dengarkan dengan serius orang yang memberi perhatian dan menyampaikan usulan
- Bertindak yakin dan tegas dalam sebuah krisis

### 5. Kekuasaan Referen

- Mempelihatkan tanggapan yang mendukung dan positif
- Memberikan dukungan dan bantuan
- Menggunakan bentuk mengambil hati yang tulus
- Membela dan mendukung setiap orang ketika dibutuhkan
- Melakukan bantuan yang tidak diminta
- Memberikan pengorbanan diri untuk memperlihatkan perhatian
- Memenuhi janji

## 3.3 Taktik Menggunakan Kekuasaan

Robbins dan Judge (2008, 2:139) 9 taktik kekuasaan.

1. **Persuasi rasional**, menyajikan fakta dan argumen yang logis untuk memperlihatkan bahwa sebuah permintaan itu masuk akal.
2. **Seruan inspirasional** mengembangkan komitmen emosional dengan cara menyerukan nilai-nilai, kebutuhan, harapan, dan aspirasi.
3. **Konsultasi**, meningkatkan motivasi dan dukungan dari pihak yang menjadi sasaran (target) dengan cara melibatkan dalam memutuskan bagaimana rencana atau perubahan akan dijalankan.
4. **Menyenangkan orang lain**, menggunakan rayuan, pujian atau perilaku bersahabat sebelum membuat permintaan.
5. **Seruan pribadi**, meminta kepatuhan berdasarkan persahabatan atau kesetiaan

6. **Pertukaran** , memberikan imbalan kepada target atau sasaran berupa uang atau penghargaan lain sebagai ganti karena mau menaati suatu permintaan.
7. **Koalisi**, meminta bantuan orang lain untuk membujuk target atau menggunakan dukungan orang lain sebagai alasan agar si target setuju.
8. **Legitimasi**, mengandalkan posisi kewenangan seseorang dalam organisasi
9. **Tekanan**, menggunakan peringatan tuntutan tegas, dan ancaman

**Gambar13.1: Taktik Kekuasaan yang sebaiknya dipilih menurut arah pengaruh**

Pengaruh ke atas	Pengaruh ke bawah	Pengaruh ke samping
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasi rasional</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesuasi rasional</li> <li>2. Seruan inspirasional</li> <li>3. Tekanan</li> <li>4. Konsultasi</li> <li>5. Mengambil hati</li> <li>6. Tukar pendapat</li> <li>7. Legitimasi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persuasi rasional</li> <li>2. Konsultasi</li> <li>3. Mengambil hati</li> <li>4. Pertukaran</li> <li>5. Legitimasi</li> <li>6. <b>Seruan pribadi</b></li> <li>7. <b>Koalisi</b></li> </ol>

Sumber:diadopsi dari Robbins & Judge, Perilaku Organisasi, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta, 2008, H. 140

Dari gambar di atas nampak bahwa, persuasi rasional merupakan satu-satunya taktik yang efektif digunakan untuk mempengaruhi kesemua arah, ke atas, ke bawah dan ke samping.

Seruan inspirasional dan tekanan hanya baik sebagai taktik untuk pengaruh ke bawah, dan sebaliknya seruan pribadi dan koalisi efektif untuk mempengaruhi ke samping.

Dalam memilih taktik mana yang akan digunakan, seorang pemimpin harus mempertimbangkan faktor-faktor yang berikut.

- Kekuasaan relatif yang dimiliki leader
- Tujuan penggunaan power
- Harapan/peluang keberhasilan
- Kultur organisasi

## 4. Komunikasi

Dalam suatu organisasi (bisnis) komunikasi memiliki empat fungsi, yaitu; informatif, regulatif, persuasif, dan integratif.

- 1) Fungsi Informatif ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan informasi yang diperlukan agar setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti

- 2) Fungsi regulatif ini berkaitan dengan pengaturan dan pengendalian organisasi – melalui peraturan, prosedur, perintah dan laporan.
- 3) Fungsi persuasif ini berkaitan dengan upaya menumbuhkan komitmen bawahan dalam melaksanakan tugasnya.
- 4) Fungsi Integratif berkaitan dengan upaya organisasi menyediakan saluran komunikasi baik formal maupun informal, yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik

Komunikasi dalam jaringan formal internal mengalir dalam tiga arah, yaitu;

- 1) Komunikasi dari atas ke bawah (*top-down atau downward communications*);
- 2) Komunikasi dari bawah ke atas (*bottom-up atau upward communications*); dan
- Komunikasi horizontal (*horizontal atau lateral communications*). Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Selanjutnya komunikasi dianggap efektif hanya jika *komunikan* memahami *pesan* dengan benar dan memberikan *respon* sesuai dengan apa yang diinginkan oleh *komunikator*.

#### 4.1 Komunikasi dari atas ke bawah.

Komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya.

Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- Pemberian pengarahan atau instruksi kerja (*job instruction*)
- Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*)
- Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
- Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik

#### 4.2. komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya.

Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- Penyampaian informai tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
- Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesai-kan oleh bawahan
- Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
- Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya

#### 4.3 Komunikasi horizontal.

Komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

- Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:
- Memperbaiki koordinasi tugas
- Upaya pemecahan masalah
- Saling berbagi informasi
- Upaya pemecahan konflik
- Membina hubungan melalui kegiatan bersama

## REFERENSI

- Alma, Buchari. 2009. *Pengantar Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Boone & Kurtz. 2002. *Pengantar Bisnis*, Jilid I & II. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bovee & Thill, 2007. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Kedelapan. Jilid 1 dan 2. P. T. Macanan. Jakarta.
- Djoko Purwanto, 2006, *Komunikasai Bisnis*, Edisi ke-tiga, Penebit Erlangga, Jakarta
- Jatmiko.2005. *Pengantar Bisnis*. Malang: UMM Press.
- Nickels, William G., Jam M. Hugh dan Susan M. Hugh. 2004. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Priyatna ,Soeganda dan Elvinaro Ardianto, 2009, *Komunikasi Bisnis, Tujuh Pilar Strategi Komunikasi Bisnis*, Widya Pajajaran, Bandung
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Yukl, Gary.2005 *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, PT Indeks, Jakarta

## PROPAGASI

### A. Latihan dan Diskusi (Propagasi vertical dan Horizontal)

1. Kurniawan seorang yang sukses dalam memimpin organisasi perusahaan dengan 2.000 orang karyawan. Dibawah kepemimpinannya perusahaan mengalami kemajuan yang cukup pesat. Menurut anda apakah ada jaminan Dia akan sesukses sekarang apabila Dia diserahi memimpin organisasi lain?
2. Adakah hubungan antara kekuasaan dengan kedudukan seseorang dalam organisasi? Jelaskan!
3. Komunikasi yang tidak efektif merupakan kesalahan si pengirim pesan. Setuju atau tidak setujuakah anda dengan pernyataan tersebut?jelaskan!

### B. Pertanyaan (Evaluasi mandiri)

1. Adakah gaya kepemimpinan yang terbaik? Jelaskan!
2. Sebutkan dn jelaskan sumber-sumber kekuasaan?
3. Dari empat pendekatan kepemimpinan, pendekatan mana yang lebih baik? Mengapa demikian?
4. Sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas seorang pemimpin
5. Uraikan arti pentingnya komunikasi dalam menjalankan kegiatan bisnis!