

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI SOLUSI MENGATASI KONFLIK INTERPERSONAL DAN PERILAKU KONTRA PRODUKTIF DALAM ORGANISASI

Rini Juni Astuti¹, Mugi Harsono²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
rini_herlambang@yahoo.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret
mugiharsono@yahoo.com

ABSTRAK

Konflik antarpribadi adalah penyebab ketegangan atau *stres* kerja yang signifikan dan menjadi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan antar karyawan yang dikerangkai konflik pada berbagai industri dinyatakan terjadi pada interval waktu setengah dari hari kerja mereka. Dalam konteks itu, salah satu konsekuensi yang muncul akibat konflik interpersonal adalah peningkatan jumlah perilaku kerja kontraproduktif. Perilaku ini jelas sekali membahayakan organisasi beserta segala organ dan infrastrukturnya.

Jalan keluar mesti diambil oleh seorang manajer, misalnya dengan menerapkan kepemimpinan transformasional. Tulisan ini akan membahas bagaimana kepemimpinan model itu, mampu menyelesaikan konflik yang niscaya ada dalam setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan pertimbangan individual, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual. Tulisan ini merupakan deskripsi reflektif teoretik atas peran kepemimpinan transformasional sebagai penyelesaian konflik.

Kata kunci: *konflik interpersonal, kepemimpinan transformasional, perilaku kerja kontraproduktif*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting dalam perusahaan seringkali terlibat konflik intrapersonal dan intrastruktur serta antar struktur dalam tubuh suatu organisasi. Konflik itu akan menciptakan situasi dan kondisi yang tidak nyaman sehingga bisa memunculkan kinerja yang buruk dalam organisasi tersebut (Chong & Monroe, 2015). Dengan kata lain konflik mengakibatkan timbulnya perilaku kerja yang tidak produktif sehingga organisasi tidak kondusif dan penurunan kinerja individu dan organisasi.

Konflik interpersonal merupakan *stressor* kerja atau pencipta ketegangan hubungan yang signifikan dan dapat menimbulkan hambatan dalam mencapai tujuan utama organisasi (Smith & Sulsky, 1995). Konflik interpersonal inilah yang merupakan pencipta ketegangan hubungan yang paling sering terjadi (Menon, & Spector, 1999). Dalam berbagai riset sumberdaya manusia hubungan yang dikerangkai konflik pada karyawan, menciptakan ketegangan hingga separoh waktu bekerja karyawan pada setiap hari kerja (Hahn, 2000).

Perilaku kerja kontraproduktif pada dasarnya merupakan perbuatan yang merugikan organisasi. Manifestasinya misalnya adalah melakukan aktivitas yang merugikan organisasi, seperti pencurian, sabotase, agresi interpersonal, *slowdowns* pekerjaan, membuang-buang waktu dan /atau bahan, dan menyebarkan desas-desus atau isu tertentu (Penney & Spector, 2002). Karyawan bisa melakukan perbuatan kontra produktif yang langsung berhubungan dengan organisasi. Contohnya adalah karyawan membuang-buang sumberdaya atau menyabotase peralatan. Di sisi lain karyawan juga bisa melakukan perbuatan kontra produktif kearah karyawan lain, misalnya pelecehan seksual dan/atau pelecehan verbal.

Perilaku kerja kontra produktif akan mengakibatkan terjadinya *high cost* organisasi. Memungkinkan pendapatan hilang karena pencurian dan penipuan yang dilakukan internal perusahaan (US Chamber of Commerce, 2002). Selanjutnya, ketika karyawan mengalami stres di tempat kerja (misalnya, kurangnya alat kerja yang tepat atau mengalami konflik interpersonal), mereka akan merasakan berbagai emosi negatif, misalnya frustrasi, marah, dan kemudian bisa berujung kontraproduktif.

Kepemimpinan memberikan efek sangat penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan melalui pemberdayaan, memotivasi karyawan dan sirkulasi sumberdaya. Kepemimpinan telah terbukti menjadi asset berharga untuk korporasi (Crossan & Apaydin, 2010). Selain itu, para pemimpin memiliki peran penting dalam mempengaruhi persepsi para karyawan mengenai harga diri dan penentuan nasib sendiri serta marwah perusahaan (Gozukara et al., 2015) Salah satu hal yang perlu dipahami bahwa meningkatnya kompetisi antar organisasi dan perubahan teknologi telah memicu adanya usaha untuk membongkar birokrasi bisnis yang statis, menggantinya dengan pengaturan yang lebih *ad hoc* namun berdaya seperti sub-kontraktor dan aliansi-aliansi strategis lainnya (Pearce et al., 2000). Di samping itu dalam skala dunia, Griesinger (1990, p. 496) menyatakan bahwa laju percepatan globalisasi dan perubahan teknologi memerlukan sistem manajemen dan pengaturan organisasi yang lincah dalam memproses ketidakpastian. Diperlukan juga kecanggihan dalam menjalin kerjasama melintasi batas-batas organisasi dan budaya di dunia. Perubahan dalam masyarakat, pasar, dan teknologi di seluruh dunia yang memaksa perusahaan untuk memperjelas nilai-nilai perusahaan, mengembangkan strategi baru, dan belajar merekayasa cara-cara baru dalam mengendalikan bisnis (Heifetz dan Laurie, 1998). Perubahan tersebut dipicu oleh lingkungan eksternal, yang menantang struktur organisasi, praktik manajemen, dan kepemimpinan.

Dalam konteks artikel reflektif ini, dimanakah koordinat seorang pemimpin? Model kepemimpinan seperti apakah yang dibutuhkan ketika organisasi diyakini rentan akan konflik internal, dimana bisa menjalar hingga miskinnya produktivitas kerja hingga perilaku kontra produktif lainnya? Tulisan ini akan mencoba menguraikan dengan panduan beberapa pemikiran mengenai kepemimpinan, terutama adalah kepemimpinan transformatif.

KERANGKA TEORI

Gaya kepemimpinan transformasional mencerminkan aktivitas atau proses saat pemimpin dan bawahan saling atau resiprokal mengembangkan derajat moralitas dan motivasi yang tinggi. Secara umum kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif terhadap kinerja para karyawan perusahaan. Hal itu disebabkan bahwa gaya pemimpin transformasional dapat mengubah dan memotivasi karyawan dengan: (1) membuat karyawan lebih sadar akan pentingnya proses dan hasil suatu pekerjaan, (2) mendorong karyawan untuk mengutamakan

kepentingan perusahaan daripada kepentingan personal dan (3) mengaktifkan beban kebutuhan karyawan pada level lebih tinggi (Yukl, 2009: 305).

Selanjutnya, terdapat empat unsur penting yang menjadi pondasi kepemimpinan transformasional yaitu: (1) *Idealized Influence – Charisma*, yaitu memberi sudut pandang serta kesadaran akan visi dan misi perusahaan, membangkitkan rasa kebanggaan yang tinggi, serta menumbuhkan sifat dan sikap hormat dan kepercayaan pada para karyawan. (2) *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan harapan yang kuat melalui kapasitas simbolik untuk memfokuskan bisnis/usaha dan mengkomunikasikan sasaran penting dengan metode yang tak rumit /sederhana. (3) *Intellectual Stimulation*, yaitu meningkatkan kemampuj intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan problem secara hati-hati dan seksama. (4) *Individualized Consideration*, yaitu memberikan titik perhatian, berjiwa membina, rela membimbing, dan gemar melatih setiap dengan baik (Pidekso dan Harsiwi, 2001).

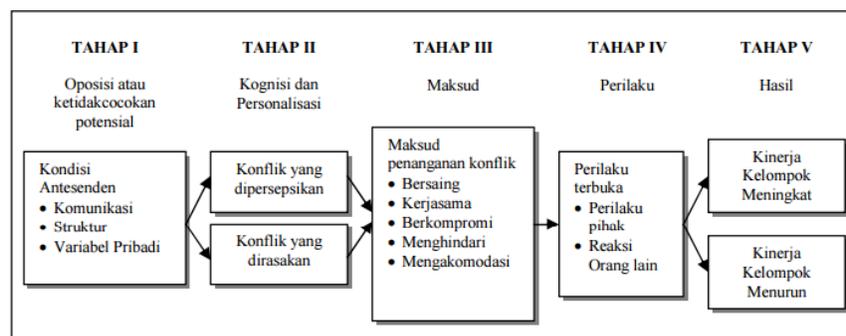
Menurut Burn (sebagaimana dikutip Wirawan, 2008: 2) kepemimpinan yang bersifat transformasional mempunyai karakteristik khas berikut: (a) pemimpin dan anggota memanggul tujuan yang sama, dimana didalamnya dengan gamblang menggambarkan nilai-nilai, kuatnya motivasi, besarnya keinginan, tingkat kebutuhan, nafas aspirasi, dan luapan harapan mereka. Pemimpin mamppu bertindak atas personanya sendiri dan atas nama karyawannya.; (b) Motivasi dan kuatnya potensi antara sang pemimpin dan para anggota untuk mencapai tujuan tersebut biisa saja berbeda meskipun mereka memiliki satu tujuan fundamental yang sama.; (c) Mengemukakan dengan terang visi yang menghimpun anggota dan pemimpinnya dengan penguatan dorongan atas berkembangnya masyarakat. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan moral etis untuk meningkatkan model perilaku manusia yang bermartabat. Dalam kepemimpinan transformasional, antara anggota dan pemimpinnya secara bersama dan saling, melakukan penguatan moral yang makin baik.; (d) kepemimpinan transformasional, mengajarkan untuk menjadi pemimpin yang melaksanakan kebebasan, kemerdekaan, persamaan dalam masyarakat dengan melaksanakan peran aktif dalam perusahaan.

Terdapat tujuh prinsip mendasar untuk menciptakan model kepemimpinan transformasional yang berwatak sinergis (Rees: 2001) yaitu : (a) **Simplifikasi** pemimpin dalam mengungkapkan visi misi secara jelas dan praktis sebagai hal pertama yang penting untuk segera diimplementasikan. (b). **Motivasi**. Kemampuan pimpinan memperoleh komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah deklarasikan. (c). **Fasilitasi** Mampu secara efektif menyelenggarakan dan memfasilitasi “pembelajaran” kontinyu yang terjadi di dalam organisasi ataupun ppersonal - individual. (d). **Inovasi** Kemampuan untuk secara lantang, berani dan bertanggung jawab melakukan perubahan yang diperlukan. Pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan tersebut. (e). **Mobilitas** Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat pengikutnya yang penuh dengan tanggung jawab, dalam mencapai visi dan tujuan. (f). **Siap Siaga** Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif. (g). **Tekad**. Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir dan menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan dukungan dari pengikut berupa pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

DISKUSI

Jika keniscayaan konflik internal memang sebagai hal yang wajar dihadapi, maka tubuh organisasi memerlukan serangkaian solusi yang representatif. Sebelum akhirnya organisasi terjebak kedalam kubangan produktivitas kerja yang negatif yang akhirnya berujung diskontinyu, maka jalan keluar harus di hadirkan. Dalam diskursus ini, seorang pemimpin menjadi sosok yang dengan otoritasnya diharapkan mampu mengatasi konflik organisasi, terutama kaintanya dengan potensi konflik interpersonal. Kemudian menjadi sangat jelas ketika dalam hal ini seorang pemimpin berada dalam posisinya yang strategis, untuk memainkan peran yang mesti dilakukannya, sebagai pemimpin yang baik.

Dalam organisasi konflik interpersonal bukan hal yang hadir dalam kemendadakan, ia bukan masalah yang tiba – tiba muncul tanpa sebab yang jelas. Konflik bersumber dari berbagai macam persoalan yang ada dalam organisasi. Davis dan Newstrom (1981 : 209) berpendapat bahwa konflik muncul disebabkan oleh, "*Organizational change, personality clashes, different sets of values, threats to status, constrasting perceptions and points of view.* Organisasi yang dinamis selalu mengalami perubahan dan perubahan yang terjadi sebagai usaha menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ataupun berupaya meningkatkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stake holders). Secara singkat, Dubrin, A. J. (1984: 350-354) mengemukakan bahwa sebagian besar konflik disebabkan oleh sifat agresif individu-individu, persaingan sumber-sumber yang terbatas, perbedaan kepentingan dan tujuan, terjadi kesalahpahaman dalam menafsirkan tujuan, persaingan peran, persaingan jabatan, ketidakjelasan dalam menentukan tugas, perubahan organisasi, iklim organisasi yang tidak menyenangkan, godaan seksual bagi karyawan wanita, pelanggaran terhadap wilayah kerja dan perbedaan pengetahuan. Sebab-sebab utama konflik menurut Cummings, P. W. (1980), yaitu spesialisasi pekerjaan, perubahan nilai-nilai, kurang perhatian dalam hubungan manusia, pelanggaran wilayah kerja, penggabungan dua departemen/unit kerja.



(Gambar 1. Proses Konflik dari Robbins, 2003)

Demi menyelesaikan konflik interpersonal yang bisa berujung pada pengembosan kinerja perusahaan dan peluang kerja – kerja kontra produktif para karyawannya, maka pemimpin perusahaan berada dalam kewenangannya yang absolut untuk merampungkannya. Dalam pandangan pakar organisasi diatas tampak betapa ujung dari konflik yang perlu diantisipasi adalah meurunnya kinerja organisasi atau kinerja kelompok.

Jalan keluar yang ditawarkan dalam artikel ini adalah memosisikan tipikal pemimpin yang mempunyai transformasional. Pilihan ini cenderung bersifat moderat, karena karakter pemimpin model tranformasional ini kompatibel dengan konflik organisasi, utamanya adalah

konflik interpersonal dan kemungkinan perilaku – perilaku karyawan yang kontraproduktif. Maka itu dengan menempatkan model kepemimpinan itu, ada harapan yang besar persoalan organisasi akan terselesaikan dengan baik dan sebaik – baiknya.

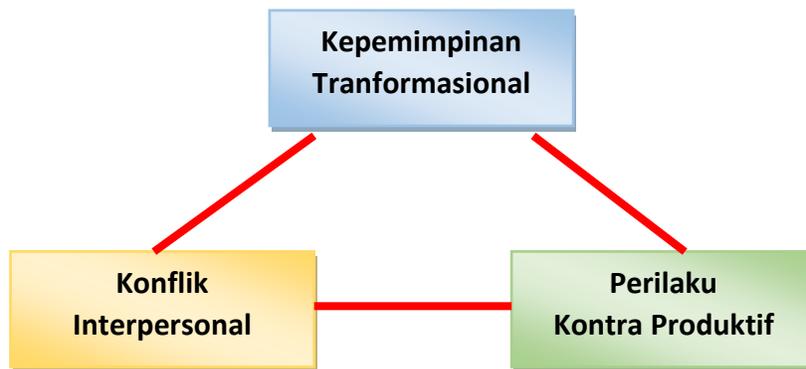
Bagaimana kompatibilitas pemimpin dengan gaya transformasional ini kompatibel dengan kebutuhan untuk menyelesaikan masalah perusahaan atau organisasi yang bersumber dari konflik interpersonal dan kinerja kontraproduktif, telah dibuktikan oleh riset – riset dalam skala internasional. Beberapa riset itu akan ditampilkan dalam pembahasan ini sebagai acuan bagi penguatan proporsi yang lahir dari kajian reflektif ini. Proposisi yang hadir adalah kepemimpinan transformasional bisa menjadi solusi atas konflik interpersonal dan perilaku kontra produktif para karyawan dalam suatu perusahaan.

Peneliti

Marrs, 2000	Agresi verbal dari para pemimpin dan perilaku kerja kontra produktif
Hepworth & Towler (2004)	Kepemimpinan karismatik, perilaku kerja kontra produktif
Brown & Trevino, 2006), Townsend, Phillips, & Elkins, 2000	Kepemimpinan karismatik, perilaku kerja kontra produktif Pemimpin – pertukaran anggota
Stacey R. Kessler, Kari Bruursema, Burcu Rodopman, dan Paul E. Spector (2013)	Kepemimpinan transformasional, konflik interpersonal dan emosi negatif, perilaku kerja kontra produktif
Mark Evan P. Pinig, Kelinci, Joanne F., Manguiat, Geselle (2017)	Kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja, perilaku kerja kontra produktif

Riset diatas merupakan riset yang dilakukan para pakar manajemen dan sumberdaya manusia, dalam melihat bagaimana eksistensi kepemimpinan bergaya transformasional dibutuhkan dalam menyelesaikan permasalahan konflik dan perilaku kontra produktif karyawan. Penelitian Marss (2000) diatas tampak menemukan bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya, berjumlah yang lebih besar daripada karyawan yang menampilkan perilaku kerja kontra produktif ketika mengalami kekerasan verbal dari para pemimpin mereka. Riset Townsend, Phillips, & Elkins (2000) menemukan bahwa karyawan yang berkomitmen kuat lebih besar daripada mereka yang berperilaku kerja kontra produktif, ketika berada dalam kondisi kepemimpinan yang partisipatif dan karismatik.

Lebih khusus lagi, Hepworth dan Towler (2004) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik (yaitu, gabungan antara motivasi, inspirasional dan pertimbangan individual gabungan) mengurangi agresi kerja secara keseluruhan, dan bahkan mendukung gagasan pentingnya pemberdayaan karyawan. Selain itu, Brown dan Trevino (2006) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik, terutama pada tingkat kelompok, berhubungan negatif dengan penyimpangan kerja. Di sisi lain penelitian Mark Evan P. Pinig, Kelinci, Joanne F., Manguiat, Geselle (th 2017) menemukan kepemimpinan transformasional dirasakan karyawan tidak mempengaruhi perilaku kerja kontra produktif karyawan, dalam arti mengurangi peluang kontra produktif. Penelitian Stacey R. Kessler, Kari Bruursema, Burcu Rodopman, dan Paul E. Spector (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menyebabkan emosi negatif, yang pada gilirannya menyebabkan jumlah perilaku kerja kontra produktif yang dilakukan berkurang, secara signifikan.



Segitiga Relasional Kepemimpinan, Konflik dan Perilaku Kontra Produktif

Dari riset itu terlihat betapa kompatibilitas kepemimpinan bergaya transformatif telah diteliti oleh beberapa ahli, sehingga dapat menguatkan derajat kompatibilitas gaya itu sendiri atas konflik dan laku kontraproduktif *man power* sebuah korporasi. Selanjutnya, hal itu dapat digambarkan sebagaimana tampak dalam ilustrasi grafis diatas. Terdapat segitiga relasi yang kuat antara gaya kepemimpinan, terjadinya konflik internal intrapersonal dan perilaku kontra produktif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan penelitian di atas, mengenai penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam manajemen perusahaan, khususnya menyangkut konflik, maka gaya kepemimpinan transformasional berjalan sangat baik dan efektif. Terutama dalam posisinya sebagai bentuk solusi atas konflik dan kinerja kontra produksi yang mungkin dilakukan oleh karyawan.

Hal ini dibuktikan dengan beberapa riset terdahulu, yang membuktikan bahwa pemimpin yang selalu memberikan motivasi inspiratif dan stimulasi intelektual kepada bawahannya, serta memberikan perhatian individual guna mengoptimalkan kelebihan pada diri bawahan masing-masing sehingga tugas yang diberikan dapat dicapai secara maksimal. Peneliti melihat beberapa hasil dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional tercermin oleh penelitian empirik terdahulu yang dikaji dalam makalah ini. Dapat dikatakan bahwa *output* yang dihasilkan lebih baik (misalnya, karyawan menjalankan tugas profesinya dengan penuh tanggung jawab dan panggilan dari hati, betapa bagaimaapun mereka adalah pekerja/karyawan), hubungan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi terjalin dengan hangat dan kekeluargaan, visi misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai, sehingga organisasi dapat berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2015). *The Impact of Antecedents and Consequences of Job Burnout on Junior Accountants' Turnover Intentions: A Structural Equation Modelling Approach*. Accounting and Finance, 55(1), 105-132.

- Crossan, M.M., & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature* (pp. 1154–1191). *Journal of Management Studies*, 47(6).
- Gözükara, I., & Şimşek, O.F. (2015). *Work Engagement As Mediator In The Relationship Between Transformational Leadership And Job Satisfaction*. *Econom*
- Griesinger, D.W. (1990), “*The human side of economic organization*”, *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 478-99.
- Hahn, S. E. (2000). *The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors: A diary study*. *Personality and Individual Differences*, 29, 729–748.
- Heifetz, R.A. and Laurie, D.L. (1998), “*The work of leadership*”, *Harvard Business Review*, January-February
- Hepworth, W., & Towler, A. (2004). *The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 176–185.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). *Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators*. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24–44.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., Sivanathan, N. (2007). *Predicting workplace aggression: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228–238.
- Mark Evan P. Pinig, Kelinci, Joanne F., Manguiat, Geselle (2017), *The Influence Of Perceived Transformational Leadership And Work Engagement On Counterproductive Work Behavior*, <https://www.academia.edu/37139972>
- Marrs, M. (2000). *Antecedents and outcomes of verbal aggression in the workplace*. Dissertation Abstracts International
- Pearce, J.L., Branyiczki, I. and Bigley, G.A. (2000), “*Insufficient bureaucracy: trust and commitment in particularistic organizations*”, *Organization Science*, Vol. 11, pp. 148-62.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). *Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems?* *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 126–134.
- Reece, B.L & Rhonda Brand. 1993. *Effective Human Relations in Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston-Toronto
- Smith, C. S., & Sulsky, L. (1995). *An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples*. In L. R. Murphy, J. J. Hurrell, S. L. Sauter, & G. P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 109–123). Washington
- Stacey R. Kessler, Kari Bruursema, Burcu Rodopman, dan Paul E. Spector (2013), *Leadership, Interpersonal Conflict, And Counterproductive Work Behavior: An Examination Of The Stressor–Strain Process, Negotiation and Conflict Management Research*, Volume 6, Number 3, Pages 180–190 © 2013 International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Inc.
- Yukl, G.A. (2008). *How leaders influence organizational effectiveness* (pp. 708–722). *The Leadership Quarterly*, 19 (6).