MAKALAH

KEPEMIMPINAN DALAM BENGKEL MOTOR BAKAR

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG
DITERIMA TGL : 10 MAR 1997
SUMBER / HARGA : K /
KOLEKSI : KE
NO. INVENTARIS : 337/K/97-K,(2)
KLASIFIKASI : 629.2807/WAK k

OLEH
DRS. WAKHINUDDIN S, M.PD.

DOSEN JURUSAN PT OTOMOTIF

FAKULTAS PENDIDIKAN TEKNOLOGI DAN KEJURUAN
IKIP PADANG

1994

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

KATA PENGANTAR

Untuk menunjang keberhasilan usaha bengkel motor bakar dibutuhkan pimpinan dengan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan adalah suatu aktivitas mempengaruhi seseorang atau kelompok bawahan sehingga mereka mau bekerja serius untuk mencapai tujuan perusahaan (bengkel).

Pada makalah ini kepemimpinan dianalisa melalui pendekatan kekuasaan, kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau bawahan. Pendekatan ini dianggap lebih cocok, karena teknisi (karyawan teknik) di bengkel motor bakar pada umumnya berlatar belakang yang hetrogen.

Kondisi hetrogen ini, menantang untuk mencari strategi kepemimpinan yang sesuai, guna mencapai tujuan perusahaan (bengkel), ini merupakan salah satu latar belakang pembuatan makalah ini. Makalah ini telah juga dipresentasikan di *Kandepsos kotamadya Padang*.

Beberapa perbaikan telah dilakukan pada makalah ini, seperti penambahan butir strategi praktis penggunaan kekuasaan. Selanjutnya, semoga makalah ini dapat menjadi amal buat penulis dan bermanfaat bagi pembaca.

Penulis,

DAFTAR ISI

	Hal.
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	2
C. Pembahasan	2
1. Kepribadian Teknisi	2
2. Pengantar Kepemimpinan	4
3. Macam kekuasaan	4
4. Penggunaan Kekuasaan dan Reaksi Pengikut	7
5. Kekuasaan Pemimpin dan Efektivitas	8
6. Strategi Praktis Menggunakan Kekuasaan	9
D. Kesimpulan	12
Daftar Bacaan	13

KEPEMIMPINAN DALAM BENGKEL MOTOR BAKAR

A. Latar Belakang

Perkembangan lalu lintas di Padang cenderung dalam proses pertumbuhan yang relatif cepat. Adanya pertumbuhan lalu lintas ini pada umumnya disertai dengan terjadinya pertumbuhan bengkel-bengkel motor bakar.

Pengertian bengkel motor bakar dalam hal ini adalah bengkel mobil, truk, sepeda motor, dan motor penggerak mula lainnya; seperti mesin potong rumput, mesin traktor pertanian, mesin pompa air, mesin genset dan lain-lain. Dapat dikatakan bengkel motor bakar luas objek kerjanya tidak hanya bidang otomotif.

Di suatu bengkel motor bakar biasanya memiliki minimal empat orang teknisi, yaitu teknisi mesin, sistem kelistrikan, sistem pemindah tenaga, dan sistem kemudi rem suspensi. Teknisi bengkel ini berasal dari berbagai latar belakang pendidikan, sosial-ekonomi, dan asal daerah yang berbeda.

Pekerjaan di bengkel motor bakar sifatnya jasa keterampilan reperasi, yakni mobil yang rusak setelah diperbaiki dapat baik kembali. Pekerjaannya dapat berupa penyetelan, perbaikan komponen, dan penggantian komponen. Tingkat keterampilan setiap teknisi tidaklah sama, ada yang cekatan adapula yang lambat, ada yang rapih adapula yang jorok

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

(acak-acakan), ada yang cermat namun adapula yang ceroboh. Disamping itu, dari aspek umur ditemukan ada yang tua (senior) maupun yang muda, dan dari aspek psikis-mental ditemukan ada yang dewasa (maturity) dan ada yang muda. Variasi individu yang hetrogen ini meminta kemampuan kepemimpian yang yang khas.

B. Permasalahan

Untuk memimpin suatu bengkel motor bakar yang latar belakang individunya hetrogen diperlukan kekuasaan, namun kekuasaan yang kaku dan keras dapat menimbulkan gejolak pemberontakan, dan sebaliknya kekuasaan yang terlalu lemah akan memberi kesempatan buat teknisi untuk berbuat seenaknya. Dengan demikian perlu dicari strategi kekuasaan yang dapat diterapkan di bengkel motor bakar. Jadi permasalahan sekarang adalah *bagaimana menggunakan kekuasaan agar kepemimpinan di bengkel motor bakar efektif.*

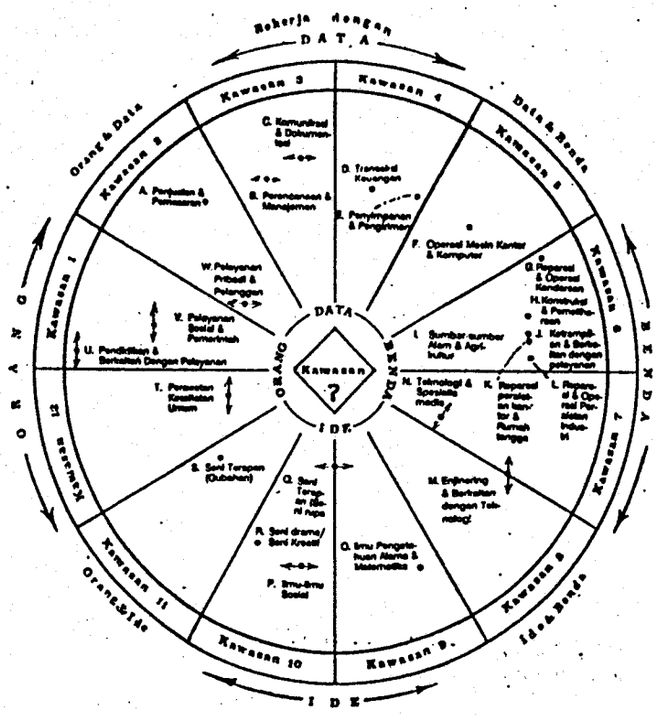
Dalam kesempatan ini kepemimpinan ditinjau dari pendekatan kekuasaan. Pendekatan ini dianggap lebih cocok karena sejalan dengan kepribadian seorang teknisi.

C. Pembahasan

1. Kepribadian Teknisi

Pekerjaan teknisi bengkel motor bakar dapat dikelompokan pada rumpun (6) pekerjaan reperasi (Sukardi,1994:115), yaitu keterampilan yang berkaitan dengan pelayanan reperasi

alat atau mesin, seperti: mobil, truk, sepeda motor, dan motor bakar lainnya (mesin genset, traktor dll).



Gambar 1: Rumpun Pekerjaan
(Sukardi,1994:114)

Dari gambar 1 di atas tampak bahwa teknisi dapat dikelompokan kepada pekerjaan yang berhubungan dengan *benda-benda* bukan ide (gagas), orang yang bekerja demikian mempunyai kepribadian serius, bekerja sesuai pesanan (order), berorientasi tugas atau tujuan, dan energetik (Pietrofeso, 1975:63).

Ditinjau dari dari kepribadian teknisi bengkel motor bakar tersebut dapat dikatakan, bahwa teknisi haruslah

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

diberi perintah atau pesan (order) tugas yang harus dikerjakannya. Dengan demikian seorang pemimpin yang telah memiliki kekuasaan akan cenderung mudah mengatur teknisi yang demikian, namun kekuasaan akan efektif apabila diterapkan strategi kekuasaan yang cocok.

2. Pengertian Kepemimpinan

Mempengaruhi sikap dan perilaku orang lain merupakan hakekat dari kepemimpinan (Siregar,1988:43; As'ad,1986:2-3). Seorang pemimpin dalam organisasi apapun, pasti mendambakan keberhasilan dalam upaya mempengaruhi orang lain. Berbagai macam cara dapat ditempuh dalam rangka mewujudkan maksudnya, hal ini dimungkinkan dengan tersedianya berbagai macam kekuasaan yang dapat dimiliki oleh seorang pemimpin.

Seorang pemimpin bengkel dapat dikatakan pimpinan apabila dia dapat mempengaruhi bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Jadi, pemimpin dapat juga dikatakan sebagai seni untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan bersama kearah pencapaian tujuan perusahaan (bengkel).

3. Macam Kekuasaan

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang. Seseorang disebut mempunyai kekuasaan sejauh kemampuan untuk mempengaruhi

secara langsung tanpa memandang apakah setiap usaha itu dijalankan untuk maksud menggunakan pengaruh itu.

Dalam kebanyakan studi kepemimpinan, kekuasaan diklasifikasikan berdasarkan taksonomi yang dikembangkan oleh French dan Raven (dalam As'ad,1986:19), mengidentifikasikan lima macam kekuasaan (wewenang) yang berbeda-beda, yaitu:

a. Kekuasaan legal (sah) yaitu kekuasaan yang sah dari seorang atasan, berdasarkan ketentuan (peraturan) untuk mengajukan permintaan (order) tertentu. Kekuasaan ini melibatkan bawahan untuk memenuhi peraturan-peraturan atau perintah dan instruksi oleh pimpinan dan wewenang tersebut dianggap legal (sah) oleh bawahan, karena merupakan kekuasaan dari pimpinan. Hak kekuasaan dari pimpinan ini banyak meliputi hal-hal seperti prosedur pekerjaan, daftar hadir, dan lain-lain.

b. Kekuasaan ganjaran (hadiah) yaitu kekuasaan berdasarkan penguasaan seorang pemimpin atas ganjaran yang dihargai oleh pengikut. Dapat juga dikatakan kekuasaan ganjaran berasal dari pengawasan pimpinan terhadap akibat positif dari tindakan bawahan yang berupa kenaikan gaji, kenaikan pangkat, promosi, dan lain-lain.

c. Kekuasaan paksaan yaitu kekuasaan berdasarkan penguasaan seorang pemimpin untuk menjatuhkan hukuman. Sumber kekuasaan paksaan adalah pengawasan (kontrol) terhadap akibat-

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

akibat negatif dari tindakan bawahan yang berupa denda, sanksi, skor, pemecatan, dan lain-lain.

d. Kekuasaan keahlian yaitu kekuasaan berdasarkan pengetahuan dan kompetensi yang relevan dengan tugas, yang dimiliki seorang pemimpin sebagaimana tampak oleh pengikut. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi pendapat bawahannya apabila bawahannya (teknisi) dapat menerima dia sebagai seorang yang mempunyai pengetahuan dan keahlian yang lebih hebat dari mereka sendiri, dan seoara langsung dapat mempengaruhi pendapat bawahannya.

e. Kekuasaan acuan (bawaan) berdasarkan pada identifikasi diri dan daya tarik. Beberapa pemimpin politik (negara) memiliki kharisma yang tinggi dan daya magnetik (tarik) untuk mempengaruhi pengikutnya.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif banyak tergantung pada kekuasaan keahlian dan acuan dalam mempengaruhi pengikutnya. Keduanya berkorelasi positif dengan "penampilan (peformance)" dan kepuasan para pengikut. Sedangkan penggunaan kekuasaan legal dan paksaan cenderung berkorelasi negatif atau tidak berkorelasi dengan efektifitas. Hasil penelitian atas kekuasaan ganjaran bersifat kabur, tanpa kecenderungan yang jelas dalam studi tersebut (Hartono,1994:8).

4. Penggunaan Kekuasaan dan Reaksi Pengikut

Hasil dari upaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi pengikut dapat diklasifikasikan menurut kemungkinan hal tersebut menghasilkan keikatan, kepatuhan atau penolakan pihak pengikut. Apabila keikatan yang dihasilkan, maka pengikut melaksanakan permintaan pemimpin dengan antusias, serta mencurahkan sepenuh tenaga untuk mencapai sasaran.

Lain halnya dengan kepatuhan, yang sebenarnya baru merupakan sebagian dari keberhasilan seorang pemimpin dalam proses mempengaruhi pengikut. Mungkin saja terjadi, pengikut melaksanakan terus permintaan pemimpin tanpa harus menerima sasaran yang ditetapkannya. Sedangkan penolakan, tentu saja merupakan hasil yang tidak diharapkan oleh seorang pemimpin. Tabel 1 berikut ini memberikan gambaran tentang penggunaan macam-macam kekuasaan :

Tabel 1: Hubungan kekuasaan dengan Keikatan, kepatuhan, dan penolakan.

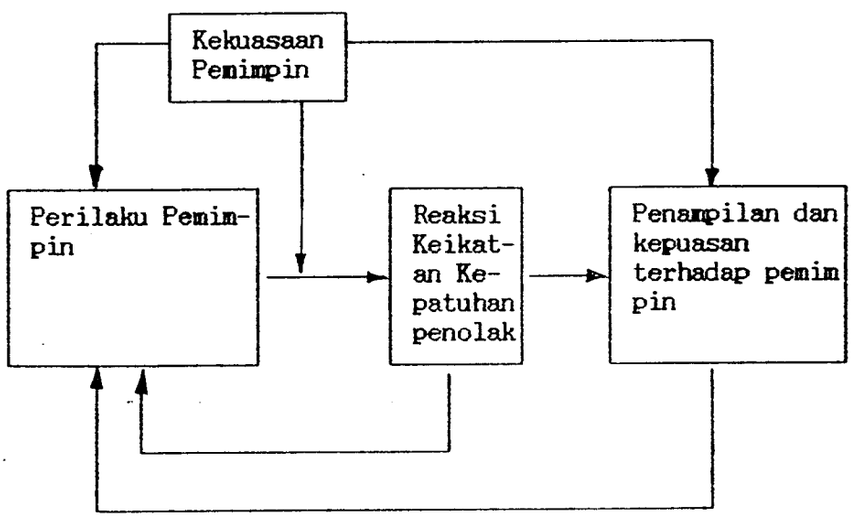
Kekuasaan	Keikatan	Kepatuhan	Penolakan
Legal	Mungkin	Mungkin sekali	Mungkin
Ganjaran	Mungkin	Mungkin sekali	Mungkin
Paksaan	Tidak mungkin	Mungkin	Mungkin sekali
Keahlian	Mungkin sekali	Mungkin	Mungkin
Acuan	Mungkin sekali	Mungkin	Mungkin

Dari uraian terdahulu dapat dikatakan untuk mendapatkan kepemimpinan yang efektif perlu ditingkatkan *keikatan dan kepatuhan*. Dari tabel 1 diketahui bahwa kekuasaan keahlian dan acuan dapat meningkatkan keikatan, sedangkan kekuasaan legal dan ganjaran dapat meningkatkan kepatuhan.

Oleh karena itu, kekuasaan keahlian, acuan, legal, dan ganjaran haruslah dimiliki seorang pemimpin bengkel motor bakar. Memiliki ke empat keahlian ini belum tentu dapat meningkatkan efektivitas, untuk itu perlu ada penekanan kekuasaan mana yang lebih besar proporsinya.

5. Kekuasaan Pemimpin dan efektivitas

Yukl (dalam Hartono,1994:6) mengembangkan suatu model kekuasaan pemimpin dan efektivitas sebagai berikut :



Gambar 2 : Model hubungan kekuasaan dengan efektivitas kepemimpinan

Dalam beberapa hal penting, model ini berbeda dengan pemikiran tradisional perihal kekuasaan pemimpin. Pertama, model ini beranggapan bahwa pemilihan kekuasaan semata tidak membawa akibat yang konsisten terhadap penampilan bawahan. Kedua, model ini dengan jelas membedakan antara memiliki dan menggunakan kekuasaan. Penggunaan kekuasaan harus diterapkan pemimpin, ditambah lagi bahwa pemimpin memiliki kekuasaan itu sendiri. Ketiga, umpan-balik dalam model tersebut menunjukkan bahwa hubungan kekuasaan itu bersifat timbal-balik.

Model tersebut merupakan gambaran makro antara hubungan kekuasaan dengan aspek lainnya, dan dapat dikatakan kekuasaan dapat meningkatkan keikatan dan kepatuhan.

6. Strategi Praktis Menggunakan Kekuasaan

Beberapa pedoman praktis dalam penggunaan kekuasaan seorang pemimpin, yaitu :

a. Kekuasaan legal :

- Ajukan permintaan secara sopan, dan tidak memperlakukan pengikut seperti budak.
- Pergunakan bahasa yang sederhana tapi jelas.
- Kalau perlu, jelaskan alasan permintaan tersebut.
- Yakinkan bahwa permintaan masih dalam lingkup otoritas formal.

b. Kekuasaan ganjaran

MILIK UP[illegible]ST
IKIP [illegible]G

- Lakukan pemberian insentif secara tepat.
- Berikan ganjaran sebagai penguat bukan suap.
- Terapkan ganjaran dalam arti luas, tidak terbatas hanya dalam pengertian uang.
- Sesuaikan besarnya ganjaran dengan "Performance" secara keseluruhan.

c. Kekuasaan Paksaan

- Gunakan terutama untuk perilaku pengikut yang mengancam (membahayakan) organisasi.
- Peringatan keras atau tindakan pendisiplinan harus didilakukan sedemikian rupa sehingga terhindar dari kesan permusuhan pribadi.
- Hindarkan peringatan kosong atau ancaman yang terlalu dibesar
- besarkan tetapi tidak pernah dilaksanakan.

d. Kekuasaan keahlian

- Tumbuhkan citra tentang kompetensi dan pengalamannya.
- Ikuti terus perkembangan terakhir dalam bidang keahliannya.
- Hindarkan sikap dan penampilan ragu-ragu, bingung, apalagi panik.
- Tetap hargai gagasan dan saran para teknisi (bawahan).

e. Kekuasaan acuan

- Perhatikan kebutuhan serta perasaan pengikut.
- Bersikap adil terhadap pengikut serta melindungi kepentingan mereka dalam berurusan dengan pihak luar atau atasan.
- Hindarkan diri dari niat "memperalat" pengikut.
- Utamakan penampilan pribadi demi menumbuhkan loyalitas pengikut.
- Jangan minta melampaui kewajaran.

Pada bengkel motor bakar strategi ini dapat digunakan keseluruhannya, namun untuk mencapai efektifitas penggunaan kekuasaan perlu perhatikan porsi atau penekanan masing-masing kekuasaan.

Kekuasaan ahli lebih besar porsi penggunaannya, karena teknisi biasanya akan kagum kepada orang lebih pandai dan trampil. Kekuasaan acuan perlu digali atau dikembangkan pimpinan bengkel, karena penampilan dapat mempengaruhi keikatan bawahan.

Kekuasaan legal cocok dipakai dibengkel motor bakar, karena sejalan dengan kepribadian teknisi yaitu patuh dan menghargai perintah atau pesan (order). Kekuasaan ganjaran dapat diterapkan yaitu dengan memberi insentif dan kompensasi, tentu harus mengacu kepada peningkatan produktivitas.

D. Kesimpulan

1. Kepemimpinan dengan memanfaatkan kekuasaan dapat diterapkan di bengkel motor bakar, karena sesuai dengan kepribadian teknisi.
2. Penggunaan kekuasaan harus diperhatikan porsinya
3. Kekuasaan keahlian lebih besar porsinya pemakaiannya karena lebih aktif meningkatkan keikatan teknisi.
4. Kekuasaan acuan perlu dikembangkan pimpinan bengkel, guna meningkatkan keikatan teknisi.
5. Kekuasaan legal harus dipakai pimpinan bengkel, guna meningkatkan kepatuhan teknisi.
6. Kekuasaan ganjaran pada saat tertentu, terutama saat pekerjaan banyak haruslah diterapkan, agar teknisi lebih patuh bekerja.
7. Model hubungan kekuasaan dengan efektivitas kepemimpinan dapat diterapkan di bengkel motor bakar.

-ooOoo-

K/
629.28071
WAK
k,

337/K/97-K,(2)

Daftar Bacaan

As'ad,M.(1986). Kepemimpinan Efektif dalam Perusahaan. Yogyakarta: Liberty.

Gibson; Ivancevich; Donnelly. (1985). Organizations. Plano, Texas: Business publicatons, Inc.

Hartono,T. Kepemimpinan Dalam Bisnis; makalah pada Pelatihan Manager Program Kewirausahaan di UNRI, PekanBaru; 4-6 Oktober 1994.

Pietrofesa,JJ; Splelte,H.(1975). Career Development: Theory and Research. New York: Grune & Stratton.

Siregar,AB; Samadhi,TMA A. (1988). Manajemen. Bandung: ITB

Sukardi, D K.(1990). Tes Dalam Koseling Karir. Surabaya: Usaha Nasional.

Winardi. 1991). Kreativitas dan Teknik-teknik Pemikiran Kreatif Dalam Bidang Manajemen. Bandung: Pt. Citra Aditya Bakti.

-ooOoo-

by Drs. Wakhinuddin S, M.Pd

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG