

## KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI

Oleh: Burhanudin Mukhamad Faturahman  
Alumni Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya  
E-mail: burhanmfatur@gmail.com

### Abstrak

Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Namun dalam usaha pencapaian tujuan tersebut tetap memperhatikan perilaku para bawahan dimana perilaku tersebut membentuk sebuah budaya dalam organisasi. Perilaku para bawahan tersebut sebagai pertimbangan oleh pemimpin untuk mengambil keputusan. Teori X dan Y merepresentasikan perilaku individu yang antagonis dan kooperatif dalam organisasi. Dengan memahami perilaku yang berbeda maka pendekatan situasional sangatlah tepat melalui kepemimpinan partisipatif. Hal ini menunjukkan bahwa sekalipun pemimpin memiliki wewenang penuh terhadap kendali organisasi, tetap tidak bisa mengesampingkan peran para bawahan.

Kata kunci: kepemimpinan, budaya organisasi, perilaku individu

### Abstrack

*Leadership is a major factor in the achievement of the goal of a organization. However the achievement of goals in an effort to keep observing the behavior of his subordinates where such behaviour form a culture within the organization. The behavior of such subordinates as consideration by the conduct for a decision. Theory X and Y represent the behavior of individual antagonists and cooperative in the organization. By understanding different behavior then it is entirely circumstantial right approach through participatory leadership. This shows that even though the leader has the full authority against the control of the Organization, still could not rule out the role of the subordinate.*

*Key word: leadership, organizational culture, individual behavior*

## PENDAHULUAN

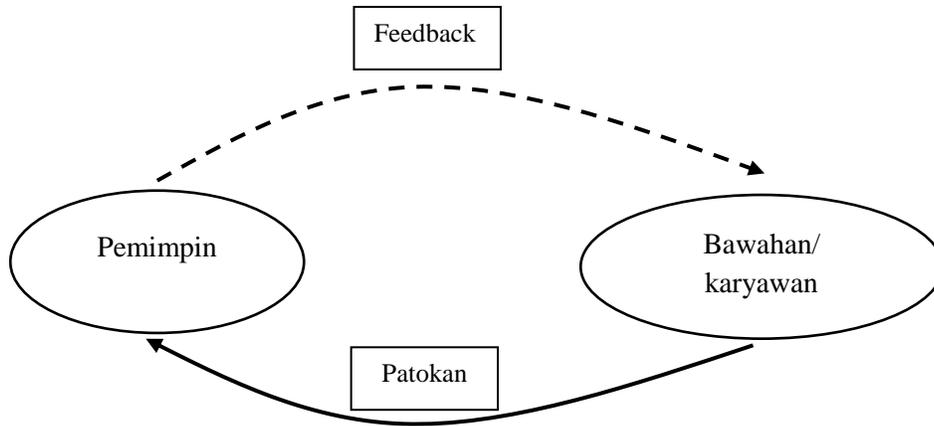
Kinerja organisasi dijadikan sebagai salah satu ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi, baik organisasi profit maupun organisasi non profit. Organisasi tak lepas dari masalah sumberdaya manusia karena sampai saat ini sumberdaya manusia menjadi pusat perhatian dan tumpuan bagi organisasi atau perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat di era globalisasi ini. Tuntutan yang semakin ketat tersebut membuat manajemen sumberdaya

manusia harus dikelola dengan baik dengan memperhatikan segala kebutuhan demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) dalam organisasi terdapat pihak-pihak yang saling terkait antara lain pemimpin sebagai atasan, dan pegawai atau karyawan sebagai bawahan. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi menurut Suranta (2002) dikarenakan pemimpin memiliki peran strategis dalam usaha mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi organisasi. Siagian (2002) mengutarakan bahwa Kepemimpinan merupakan individu yang menduduki suatu jabatan tertentu dimana individu tersebut memiliki kemampuan dan keterampilan untuk mempengaruhi perilaku orang lain yakni bawahannya untuk berfikir dan bertindak sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penjelasan pentingnya kemampuan pemimpin dalam organisasi ditujukan untuk kemajuan bagi organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang menuntut kemampuan dari seorang pemimpin tersebut yaitu gaya kepemimpinan transformasional dengan memotivasi para bawahan untuk berbuat lebih baik sesuai harapan dari bawahan dengan meningkatkan nilai tugas dengan mendorong bawahannya mengorbankan diri sendiri demi kepentingan organisasi diikuti dengan peningkatan tingkat kebutuhan bawahan yang lebih baik. Hasil penelitian Riaz dan Ullah (2012) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap pengambilan keputusan dan berpengaruh negatif terhadap gaya pengambilan keputusan avoiden dan ketergantungan. Hasilnya, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap pengambilan keputusan spontan. Selain itu gaya kepemimpinan otoriter menurut Gustomo dan Silvianita (2009) berpengaruh terhadap loyalitas melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja yaitu persepsi seseorang terkait pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya atasan, prosedur kerja dan aturan, rekan kerja, iklim kerja dan tingkat kompensasi yang diberikan pada bawahan.

Kepemimpinan dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan. Adapun budaya organisasi tersebut menurut Mc Gregor (1960) memiliki sisi tentang sifat manusia dan perilaku manusia yang penting untuk dijadikan pedoman dalam menentukan gaya operasi atau praktik setiap pimpinan. Sisi manusia berupa sifat dan perilaku menurut Mc Gregor dikenal dengan teori X (berdasarkan asumsi petunjuk dan kontrol) dan Teori Y (berdasarkan asumsi integrasi dan dukungan). Berikut kerangka berpikir sederhana dalam tulisan ini:



Gambar 1 kerangka berpikir penulis

Dengan diberlakukannya teori ini maka seorang pemimpin tidak selalu berorientasi pada diri sendiri sebagai seorang pemimpin namun juga penting untuk melihat sisi manusia yang membentuk budaya dalam organisasi. Artinya, seorang pemimpin bekerja berpatokan pada sifat dan perilaku para bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Sisi kemanusiaan menurut Mc Gregor inilah yang menjadi tujuan penulisan untuk dianalisis dalam menentukan tindakan yang harus dilakukan oleh pemimpin serta gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menjalankan kehidupan berorganisasi. Hal tersebut sangatlah penting mengingat organisasi dijalankan tidak hanya melalui satu gaya kepemimpinan saja dan dalam organisasi terdapat unsur manusia yang saling terikat baik secara tugas maupun ikatan sebagai manusia alami.

## PEMBAHASAN

### Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Gaya kepemimpinan sebagaimana yang diungkapkan Marzuki (2002) merupakan norma perilaku dari seseorang yang dipakai saat orang tersebut berusaha mengarahkan atau mempengaruhi orang lain dengan berbagai kelebihan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan potensi kemampuan dan kepribadiannya. Dengan kata lain pemimpin memiliki sifat antusias untuk mempengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat mungkin organisasi berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya.

Dalam sebuah organisasi selalu terdapat seorang pemimpin namun disisi lain pemimpin juga disebut seorang manajer. Kedua istilah tersebut tentu berbeda karena manajemen lebih pada pengaturan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian. Robbins (2003) menjelaskan terkait manajer yaitu berkenaan dengan mengatasi suatu kerumitan dan

kepemimpinan berkenaan untuk mengatasi perubahan. Hal tersebut mempertegas bahwa kepemimpinan berkaitan dengan visi di masa yang akan datang, sedangkan manajemen berkaitan dalam implementasi visi dan strategi yang buat oleh para pemimpin. Perbedaan mendasar antara kepemimpinan dengan manajemen diungkapkan oleh Mullins (2005) diantaranya: (1) Seorang manajer melakukan tugas administrasi, sedangkan seorang pemimpin lebih pada inovasi (2) Seorang manajer memelihara situasi yang ada, sedangkan seorang pemimpin bersifat membangun untuk keperluan yang akan datang (3) manajer fokus pada sistem dan struktur, sedangkan pemimpin fokus pada pelakunya (4) Seorang manajer melakukan pengawasan, sedangkan pemimpin lebih pada membangun kepercayaan (5) Seorang manajer melihat sesuatu yang detail, sedangkan pemimpin melihat secara keseluruhan (6) Seorang manajer melakukan sesuatunya dengan benar dan tepat, sedangkan pemimpin memilih langkah yang semestinya dilakukan.

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan cara kerjanya berbeda dengan manajer dimana kepemimpinan sifat kerja lebih fleksibel dengan memberikan cara atau dorongan yang lebih efektif dari sekedar melakukan pekerjaan yang sifatnya rutinitas. Berikut gaya kepemimpinan menurut As'ad (1991) telah diketahui secara luas, yaitu: (1) Tipe otokratik adalah pemimpin yang sangat egois dengan menunjukkan sikap "keakuannya". Pemimpin ini selalu menggunakan cara yang lebih dianggap pantas dari dirinya sendiri sehingga segala sesuatu yang dilakukan oleh pemimpin pasti benar dan ide atau gagasan karyawan atau bawahan tidak diakui. (2) Tipe karismatik adalah tipe yang memiliki daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain sehingga ia mempunyai bawahan yang bisa dipercaya serta pengikut yang setia dan jumlahnya besar. (3) Tipe Paternalistik atau Maternalistik adalah kepemimpinan dengan sifat kebakakan atau keibuan. (4) Tipe Militeristik, tipe ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter dengan sistem satu komando atau satu perintah yang berasal dari pimpinan puncak dan harus dilaksanakan oleh bawahan. (5) Tipe Demokratis, mengutamakan manusia adalah makhluk hidup yang mulia sehingga selalu melibatkan bawahan (6) Tipe *Laissez Faire* atau delegatif, tipe ini bersifat permisif dan memberikan kepercayaan berupa tanggungjawab pekerjaan secara penuh kepada bawahan.

Keterkaitan antara berbagai pihak di dalam organisasi membentuk interaksi yang dilakukan secara rutin sehingga membentuk suatu budaya organisasi. Menurut West dan Turner (2008:322) budaya terbentuk akibat dari rutinitas serangkaian kegiatan berupa lama kerja, identitas organisasi, dan kegiatan lain yang dijalankan oleh seluruh anggota organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja para anggotanya tak terkecuali pemimpin menjadi lebih baik. Pembentukan budaya organisasi terjadi tidak semata karena aktifitas rutin saja melainkan anggota organisasi berupaya menciptakan, mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, untuk pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Budaya dalam organisasi tersebut bisa bervariasi sehingga interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Budaya sendiri berarti sebagai hasil tindakan dari manusia. Jika dihubungkan dengan organisasi maka perwujudan dari semangat atau suasana dan kepercayaan yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins (2003) budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai dan kepercayaan para anggota yang saling berinteraksi dengan anggota, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma perilaku. Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi atau

perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan.

Namun diantara perbedaan setiap organisasi, budaya dalam organisasi menurut Kast dan Rosenzweig (1985: 954) secara umum memiliki fungsi bahwa budaya untuk menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, memudahkan terakomodirnya komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, meningkatkan stabilitas sosial organisasi, menyediakan premises (pokok-pokok pendapat) yang diterima dan diakui dalam hal pengambilan keputusan. Bagian terpenting dalam organisasi yaitu budaya sebagai pembentuk perilaku dan sikap manusia atau bawahan. Aspek perilaku manusia ini merupakan bagian dari sisi kemanusiaan dalam organisasi sehingga pemimpin melakukan tindakan sesuai dengan aspek sifat para bawahan.

### **Teori X dan Y Mc Gregor**

Pada teori X Mc Gregor mengasumsikan rata-rata manusia secara inheren tidak menyukai pekerjaan. (Mc Gregor, 1960: 33). Hal ini dibuktikan dengan penekanan pada manajemen yang menekankan pada produktivitas kerja. Lebih lanjut, penekanan secara kontemporer terhadap *reward* untuk kinerja individu mencerminkan bahwa terdapat keyakinan dasar manajemen dalam menghadapi kecenderungan manusia untuk menghindari kerja. Asumsi berikutnya, mengikuti asumsi yang pertama dan menyatakan bahwa karena karakteristik manusia yang tidak menyukai pekerjaan membuat sebagian besar orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan dan diancam dengan tujuan-tujuan organisasional. Sehingga meskipun telah diberikan banyak imbalan para pekerja tidak akan merampungkan tugas-tugas yang dibebankan. Hanya ancaman hukuman yang memadai, dengan asumsi dasarnya yaitu orang-orang akan bekerja di bawah paksaan dan kontrol eksternal. Asumsi ketiga yang diidentifikasi oleh Mc Gregor yaitu bahwa rata-rata manusia memilih untuk diarahkan, berharap menghindari sebuah tanggungjawab, memiliki ambisi yang relatif kecil, menginginkan keamanan.

Untuk pengertian yang lebih luas anggapan teori X tidak cukup, khususnya dalam perkembangan-perkembangan terbaru yang berkaitan tentang pemahaman motivasi manusia. Mc Gregor meminjam pernyataan Abraham Maslow dimana manusia adalah binatang yang memiliki kehendak segera setelah salah satu kebutuhannya terpenuhi, maka kebutuhan lain akan muncul menggantikannya. Kehendak manusia tersebut terus-menerus berproses dan tidak berakhir dari kelahiran hingga kematian. Manusia terus berusaha dan bekerja untuk memenuhi kebutuhannya. Namun kebutuhan yang terpuaskan bukanlah motivator perilaku. Hal ini merupakan fakta yang tidak dikenali dalam teori X dan oleh karena itu diabaikan dalam pendekatan konvensional terhadap manajemen manusia. (Mc Gregor 1960: 36).

Pernyataan di atas memberikan gambaran tentang upaya pemenuhan kebutuhan sosial manusia dalam berorganisasi sangat penting. Ketika pemenuhan kebutuhan sosial tersebut dihalangi maka manusia bisa bertindak berlawanan dengan tujuan organisasi. Teori Y muncul dengan dikritiknya teori X. Teori Y mengklaim bahwa pengeluaran usaha fisik dan mental dalam pekerjaan sama alaminya dengan bermain atau istirahat. Rata-rata manusia tidak menolak untuk bekerja tapi akan melihatnya sebagai sumber kepuasan atau hukuman bergantung pada kondisi kondisi yang dapat dikontrol (Mc Gregor 1960: 47). Menurut Mc Gregor ini merupakan kasus di mana para pekerja bisa menggunakan petunjuk diri dan kontrol diri dengan cara memiliki komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi.

Asumsi Teori Y menawarkan kemungkinan adanya dorongan yang kuat terhadap pertumbuhan dan perkembangan manusia di dalam situasi kerja organisasi. Berdasarkan Teori Y

tenaga kerja menjadi sumberdaya yang memiliki potensialitas substansial. Mc Gregor berpendapat bahwa pengetahuan yang berasal dari Teori Y mengidentifikasi batas-batas kolaborasi manusia dalam setting organisasional tidaklah muncul dari sifat inherent manusia akan tetapi berasal dari kegagalan manajemen. Teori Y menempatkan problem dalam manajemen yaitu jika pekerja malas, acuh tak acuh, tak bersedia mengambil tanggungjawab, tidak kreatif, tidak kooperatif, penyebabnya terletak pada metode organisasi dan kontrol manajemen.

Prinsip-prinsip utama organisasi yang berasal dari teori X adalah petunjuk dan kontrol, prinsip utama yang berasal dari teori Y adalah integrasi dan dukungan. Integrasi menempatkan tanggungjawab atas manajemen untuk menciptakan kondisi-kondisi di mana para anggota organisasi bisa mencapai tujuan-tujuannya dengan cara mengarahkan usaha kepada keberhasilan usaha. Kontrol diri dalam manusia menggantikan kontrol eksternal, tujuan-tujuan organisasi akan diinternalisasi oleh para pekerja dan pencapaian tujuan-tujuan tersebut akan memenuhi kebutuhan pekerja untuk harga diri dan aktualisasi diri. Mc Gregor (1960: 53) mengatakan integrasi berarti bekerjasama demi keberhasilan usaha sehingga kita semua bisa berbagi reward yang dihasilkan, kemunculan teori Y ini sekaligus tantangan bagi Teori X yaitu sebagai sebuah sarana untuk berinovasi.

### **Pendekatan Situasional Kepemimpinan Partisipatif**

Pernyataan tentang teori X yang meletakkan manusia sebagai pihak paling kurang termanusiakan yaitu manusia serba malas, tidak mau bekerja sehingga harus dikontrol dan dipaksa karena mereka memang memiliki keinginan untuk dikontrol setidaknya perlu dikoreksi yaitu setiap tindakan manusia pasti memiliki motivasi tersendiri sehingga motivasi merupakan wadah yang saling terkait dengan setiap tindakan manusia. Untuk itu tidaklah pantas jika manusia terus dikendalikan oleh seorang pimpinan tanpa mengetahui apa yang menjadi dasar manusia melakukan suatu tindakan. Kemudian teori Y juga menyatakan bahwa manusia berada pada posisi kurang beruntung dalam organisasi maka dari itu yang perlu mendapat perbaikan adalah metode organisasi dan kontrol manajemen.

Mengingat dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi tidak hanya terfokus pada peran dari pemimpin melainkan keterlibatan dari bawahan juga patut mendapatkan tempat untuk pengambilan keputusan secara efektif. Merangkum konteks teori X dan Y bahwa dalam menjalankan organisasi tetap memperhatikan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan sehingga partisipasi antara kedua pihak mutlak diperlukan. Kepemimpinan partisipatif menjembatani keputusan yang mendominasi pihak lain. Setiap anggota organisasi baik pemimpin maupun bawahan berhak memberikan pendapat untuk memajukan organisasi sehingga terciptalah komunikasi yang efektif. Hasibuan (2006:205) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Selain itu pemimpin juga dituntut untuk memotivasi para bawahan agar merasa ikut memiliki suatu organisasi. Pemimpin ini menerapkan sistem manajemen yang lebih terbuka dimana perhatian tertuju pada informasi dan pembinaan. Secara ringkas pelibatan unsur bawahan menjadi bahan pertimbangan yang penting untuk membuat keputusan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan didasarkan pada situasi dan kondisi tertentu. Situasional yang dimaksud adalah sebuah model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard yang mendukung gaya kepemimpinan partisipatif itu sendiri. Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001:63) didasarkan pada saling berhubungan hal-hal berikut:

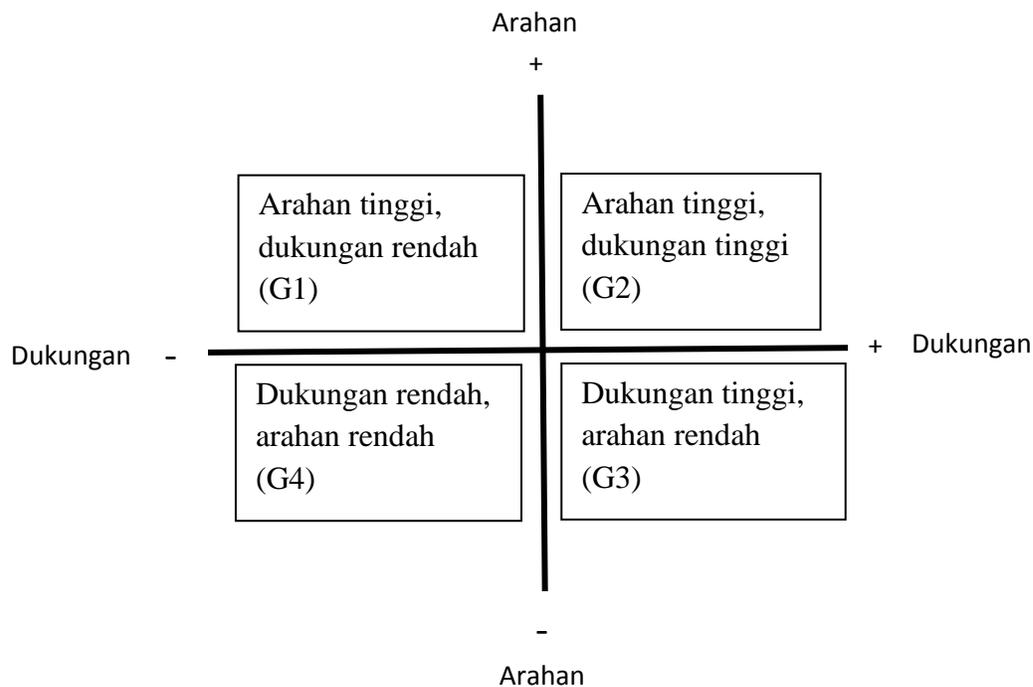
1. Jumlah petunjuk dan pengarahan dari pimpinan

2. Jumlah dukungan sosioemosional dari pimpinan
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsep ini dikembangkan untuk membantu pemimpin menjalankan kepemimpinannya tanpa memperhatikan perana yang lebih efektif di dalam berinteraksi dengan orang lain . Hal tersebut untuk melengkapi pemahaman pemimpin dari hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pelakunya. Walaupun terdapat banyak variabel lainnya meliputi tuas-tugas, organisasi, pengawasan dan waktu kerja. Penekanan dalam kepemimpinan situasional gaya partisipatif ini hanya terfokus pada perilaku pemimpin dan karyawannya saja. Perilaku karyawan sangat penting untuk mengetahui perilaku kepemimpinan situasional pada gaya kepemimpinan partisipatif. Seorang pemimpin memiliki hubungan yang biasa dilakukan terhadap karyawannya yaitu perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung:

1. Perilaku mengarahkan dilihat dari keterlibatan seorang pemimpin dalam komunikasi satu arah antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan para bawahan, memberitahu bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, dimana melakukannya, bagaimana melakukan pengawasan dengan ketat kepada bawahannya.
2. Perilaku mendukung untuk mengetahui pelibatan seorang pemimpin dalam komunikasi dua arah. Semisal, mendengar, menyediakan dorongan dan dukungan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan.

Dari kedua perilaku tersebut dapat dijadikan dua poros yang terpisah dan berbeda untuk mengetahui empat gaya dasar kepemimpinan:



Gambar 2. Gaya dasar kepemimpinan

Sumber: olahan penulis

- a. Gaya 1 merupakan perilaku pimpinan yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi bawahannya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas bawahan.
- b. Gaya 2 merupakan pemimpin yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin ini mau menjelaskan keputusan dan kebijakan yang diambil dan mau menerima pendapat dari bawahannya akan tetapi pemimpin seperti ini tetap memberikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas para bawahannya.
- c. Gaya 3 perilaku pemimpin banyak memberikan banyak dukungan dan sedikit memberikan pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan bawahannya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.
- d. Gaya 4 perilaku pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan dan tanggungjawab pelaksanaan tugas kepada bawahan.

Gaya dasar kepemimpinan partisipatif mengambil keputusan dan pemecahan masalah dilakukan secara bergantian dengan saling menukar ide. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan aktif dari pemimpin dalam mendengar pendapat bawahan. Sehingga pemecahan masalah sebagian besar berada pada pihak karyawan ini dikarenakan karyawan/ bawahan memiliki tanggungjawab dan kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Telah disinggung bahwa sekalipun bawahan memiliki sikap malas dan harus diarahkan dalam penyelesaian tugas oleh pimpinan terdapat faktor yang mendorong bawahan untuk mencapai kepuasan tersendiri. Diantara sikap yang cenderung menghindari tugas selalu terdapat motivasi lain diluar area tugas tanggungjawabnya. Untuk itu penyelarasan antara permasalahan bawahan dengan tujuan organisasi harus dilakukan dengan memotivasi para bawahan. Hasibuan (2006:216) mengungkapkan motivasi merupakan pemberi daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi penting dilakukan karena:

1. Pemimpin mendistribusikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
2. Bawahan sebenarnya mampu untuk mengerjakannya tetapi malas atau kurang bergairah dalam mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan gairah kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Adanya tindakan tertentu untuk pemenuhan kebutuhan yang bervariasi merupakan naluri alamiah dari sifat manusia sehingga Abraham H. Maslow beranggapan bahwa semua motivasi terjadi sebagai reaksi atas persepsi seseorang individu atas lima macam tipe dasar kebutuhan. Menurut Maslow (1984) ada 5 macam kebutuhan dasar, yang senantiasa dialami oleh seseorang individu.

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis berasal dari kebutuhan dasar yang bersifat primer dari manusia. Terkadang dinamakan kebutuhan-kebutuhan biologikal dalam lingkungan kerja modern. Termasuk juga terdapat keinginan untuk mendapatkan pembayaran (upah/gaji), libur, rencana-rencana pensiun, masa istirahat, lingkungan kerja yang menyenangkan, penerangan yang baik dan pada tempat-tempat kerja fasilitas tertentu. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling kuat dan mendesak yang harus dipenuhi paling utama oleh manusia dalam menjalankan kehidupan kesehariannya. Ini menunjukkan bahwa pada diri manusia yang sangat merasa kekurangan atas segalanya dalam menjalani kehidupan, besar sekali kemungkinan bahwa motivasi yang paling besar ialah kebutuhan fisiologis dan bukan yang lainnya. Maka dari itu, individu yang kehidupannya kurang sejahtera, kemungkinan besar akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang sifatnya fisiologis.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, selanjutnya akan muncul kebutuhan akan keamanan, atau kebutuhan akan kepastian. Seseorang merasa tidak aman memiliki kebutuhan suatu keteraturan dan stabilitas dan akan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan diluar kenyamanannya. Kebutuhan rasa aman merefleksikan keinginan untuk memastikan imbalan yang telah dicapai dan untuk melindungi diri sendiri terhadap kerugian atau kehilangan yang menimpa dirinya. Pada sebuah organisasi, kebutuhan-kebutuhan demikian terlihat pada keinginan pekerjaan akan kepastian pekerjaan, sistem-sistem senioritas, serikat pekerja, kondisi kerja yang aman, insentif tambahan, asuransi, dan kemungkinan pensiun, tabungan, dan uang tunggu apabila terjadi peristiwa tertentu.

c. Kebutuhan untuk diterima (*social needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal dan keamanan selesai dipenuhi, maka perhatian dari individu beralih pada keinginan untuk mendapatkan kawan, rasa cinta dan perasaan diterima secara sosial. Sebagai makhluk sosial, manusia senang apabila mereka disenangi, dan berusaha memenuhi kebutuhan sosial pada waktu mereka bekerja, yaitu dengan membantu kelompok-kelompok formal maupun informal, dan mereka bekerja sama dengan rekan-rekan mereka, dan mereka ikut terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dimana mereka bekerja.

d. Kebutuhan dihargai (*self esteem needs*)

Pada tingkatan keempat selanjutnya, terlihat kebutuhan individu akan penghargaan, atau sering disebut orang yaitu kebutuhan “ego”. Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat yang untuk memiliki citra positif dan menerima, pengakuan, dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggung jawab yang besar, status tinggi, dan pengakuan dari organisasi atas kontribusi yang telah diberikan.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi dalam hierarki kebutuhan manusia. Kebutuhan ini diantaranya adalah

kebutuhan untuk mengembangkan potensi pada diri sendiri secara menyeluruh, meningkatkan kapasitas diri, dan menjadi manusia yang lebih baik. Kebutuhan aktualisasi diri dalam organisasi dapat dipenuhi dengan jalan memberikan kesempatan orang-orang untuk tumbuh dan mengembangkan kreativitas, dan mendapatkan pelatihan untuk mendapatkan tugas yang relatif baru serta melakukan pencapaian.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa pemimpin selalu berupaya untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para bawahannya. Tekniknya terdapat pada motivasi yang dirasa tepat agar terjadi sikap yang mengarah pada penuntasan tujuan organisasi serta pemuasan kebutuhan bagi para bawahan itu sendiri.

## **KESIMPULAN**

Seorang pemimpin merupakan unsur penting dalam menjalankan kehidupan berorganisasi dengan memperhatikan kondisi para bawahannya. Sehingga pemimpin tersebut dalam mengambil keputusan haruslah melibatkan peran serta para bawahannya. Keputusan pelibatan bawahan tersebut sebagai upaya mengakomodir ide-ide yang bersifat membangun demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu patut dicermati bahwa di dalam organisasi terdapat budaya yang telah terbentuk dalam rutinitas kehidupan berorganisasi. Penempatan perilaku kepemimpinan sesuai budaya organisasi sangat penting dalam rangka mengarahkan perilaku bawahan untuk penyelesaian tugas yang berorientasi tujuan organisasi.

Kehidupan berorganisasi juga menuntut pemenuhan kebutuhan individu secara komprehensif agar dapat bekerja secara optimal. Maka dari itu motivasi yang bersifat membangun bagi para bawahan diperlukan oleh seorang pemimpin sebagai wujud pengarahan terhadap individu agar lebih bisa diajak bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Tentunya setiap pemimpin tidaklah bisa menggunakan satu gaya kepemimpinan saja atau dengan kata lain kondisi situasional menjadi patokan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif yang situasional memberikan ruang bagi para pemimpin dan bawahan untuk berinteraksi secara dua arah melalui mekanisme dukungan dan arahan. Kondisi tersebut menjadi dasar gaya kepemimpinan partisipatif dengan pendekatan situasional.

Sedangkan saran yang diberikan yaitu mengarah pada penguatan komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan untuk menciptakan iklim yang kondusif dalam rutinitas kehidupan berorganisasi. Setidaknya pengawasan secara langsung oleh pimpinan menjadi jaminan dalam berjalannya penyelesaian tugas para bawahan. Namun di sisi lain, kebutuhan individu sebagai manusia biasa juga patut diperhitungkan untuk menjaga hubungan yang lebih mendalam antara bawahan dengan pencapaian tujuan organisasi sehingga para bawahan terdorong ikut memiliki organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gustomo dan Silvianita. 2009. *Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Jurnal Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung. Vol. 8, No. 1, 1-6.
- Hasibuan S.P Malayu. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Cetakan kelima. Jakarta: bumi aksara.
- Kast, F. and Rosenzweig. 1985. *Organizations and Management, A System andContingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- Marzuki, S. 2002. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kancah BRI Wilayah Jatim*. Tesis. Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Maslow, Abraham H. 1984. *Motivasi danKepribadian: Teori Motivasi denganAncangan Hirarki Kebutuhan Manusia* (judul asli: *Motivation and Personality*). Diterjemahkan oleh Nurul Iman. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Mc. Gregor, D. 1960. *The Human Side Of Enterprise*. New york: mc graw-hill
- Mulyadi, D., Rivai, V. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Riaz, Muhammad N, and UIHaque, M. Anis. 2012. *Leadership Styles As Predictors Of Decision Making Styles*. African Journal of Business Management 6 (15): 52265233.
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia
- Siagian, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suranta, S. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis*. Jurnal Empirika 15 (2): 116-138.
- West, R. dan Turner, Lynn H. 2008. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.