

**PENTINGNYA SIKAP POSITIF UNTUK MENJAMIN PROSES
KEPEMIMPINAN, DAN PENINGKATAN KINERJA
(Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)**

**Rachma Attamimi
Gerrit M. Pentury**

ABSTRACT

The study aims to analyze: (1). The extent of positive attitudes affect performance, (2).The extent of leadership affect the performance. The unit of analysis is the manager of manufacturing company in Surabaya. With the number of respondents by 67 managers.Techniques of data collection conducted through interviews using questionnaires and observation techniques model. The questionnaire contains 22 question items. To test the effects used multiple regression analysis with the help of analysis tools SPSS version 16. The results showed that: (1). Positive attitudes affect performance, (2).Leadership effect on performance.

Keywords: Positive attitude, Leadership, Performance

PENDAHULUAN

Tenaga manusia merupakan satu sumber daya yang sangat penting untuk menggerakkan organisasi ke arah pencapaian tujuannya. Sumbangan tenaga kerja manusia dalam organisasi meliputi tenaga jasmani untuk menjalankan kerja-kerja manual, dan pikiran yang melahirkan pengetahuan, ketrampilan, ide dan kreatifitas. Dengan memiliki kemampuan, baik fisik (jasmani) maupun pikiran (intelekt), manusia dapat bekerja dengan kualitas dan produktivitas yang tinggi serta dapat memperkenalkan inovasi dan pembaharuan dalam organisasi.

Besarnya peranan tenaga kerja manusia dalam organisasi, menuntut organisasi untuk memberikan perhatian lebih dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Perhatian dimaksud adalah berupa pemenuhan secara pantas atau wajar terhadap keinginan atau kebutuhan karyawan. Mengutip pendapat para ahli, Tan Sri Dato Seri Ahmad Sarji (1993) mengemukakan bahwa berbagai kebutuhan yang dimiliki tenaga kerja meliputi kebutuhan fisik, keamanan, sosial, status dan aktualisasi diri.

Dalam menjalankan tugasnya, setiap karyawan

berharap dapat memenuhi keinginan fisik dan keamanan melalui imbalan yang diterima sesuai curahan pengeoranan mereka terhadap organisasi. Keinginan sosial dapat dipenuhi melalui interaksi dan hubungan baik dengan piminan dan rekan kerja dalam organisasi. Sedangkan dua kebutuhan yang terakhir dapat dipenuhi melalu kemampuan atau keahlian tenaga kertja dan pleuang untuk mengembangkan diri guna menghasilkan kerja yang kreatif.

Dalam organisasi apapun, unsur yang berperan penting dalam memperhatikan kebutuhan karya-wan adalah pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi dapat merencanakan dan melaksanakan sistem pemenuhan kebutuhan karyawan secara baik sesuai sumbangan masing-masing karyawan terhadap organisasi, dengan tujuan meningkatkan kompetensi mereka dalam menjalankan pekerjaan organisasi.

Untuk memberikan pelayanan yang baik kepada karyawan, setiap pemimpin organisasi terutama organisasi bisnis perlu mengembangkan organisasi yang berorientasi positif. Organisasi bisnis positif tidak hanya ingin mencapai keuntungan semata-mata, tetapi berorientasi pada efisiensi melalui peningkatan kesejahteraan karyawan.

Pengelolaan organisasi yang berorientasi positif membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang bisa diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang selalu memperhatikan kebutuhan para karyawannya, baik fisik, keamanan, sosial, status dan aktualisasi diri guna peningkatan kesejahteraan mereka. Pemimpin yang demikian akan mendapatkan kepercayaan moral atau legitimasi dari para karyawan dan pada gilirannya dapat memotivasi karyawan untuk bekerja produkti dalam membangun organisasi atau perusahaan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Tan Sri Dato Seri Ahmad Sarji (1993) mengemukakan bahwa sebuah organisasi yang senantiasa berupaya memenuhi kebutuhan atau keinginan karyawannya akan mendapatkan sedikitnya dua manfaat penting, yaitu: (1). Akan mewujudkan semangat kerja yang tinggi pada para karyawan, dedikasi, berdisiplin, rela berkorban dan senantiasa mengembangkan pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan diri untuk kemajuan organisasi. Dengan kata lain organisasi yang bersangkutan memiliki tenaga kerja yang mencapai kepuasan dalam tugas

mereka; (2). Organisasi atau perusahaan akan mampu menghasilkan output yang berkualitas, produktivitas tinggi, melahirkan inovasi dan pembaharuan dan secara umum akan menjadi pemimpin dalam bidang yang digeluti.

Kenyataan yang terjadi pada kebanyakan organisasi atau perusahaan di Indonesia, masih sering terdapat kesenjangan antara apa yang diberikan oleh perusahaan dengan ekspektasi karyawan terhadap perusahaan. Persoalan upah tenaga kerja yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan fisik atau dasar karyawan masih kendala serius bagi sebagian besar perusahaan di Indonesia, terutama perusahaan berskala menengah ke bawah. Banyak perusahaan yang memberikan upah rendah bahkan di bawa level UMR kepada tenaga kerjanya. Hal ini akan berdampak pada rendahnya kesejahteraan karyawan dalam berbagai aspek, dan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan organisasi. Dampak lainnya adalah berkurangnya kepercayaan moral atau legitimasi karyawan terhadap pimpinan perusahaan, yang membuat proses kepemimpinan dalam organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Kesemuanya itu akan

berakumulasi pada menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan.

Semua persoalan ini perlu pemecahan serius oleh semua unsur yang terlibat dalam organisasi, terutama unsur pimpinannya. Mengelola organisasi dengan selalu menciptakan kondisi positif adalah merupakan salahsatu upaya pemecahan yang dapat digunakan untuk meminimalisir persoalan-persoalan yang ada.

METODE PENELITIAN

Kategori penelitian ini termasuk penelitian eksplanatoris (*explanatory research*), yaitu jenis penelitian yang berupaya menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Effendi, dan Singarimbun, 1989). Disamping berupaya untuk menjelaskan hubungan pengaruh antara variabel melalui pengujian hipotesis, penelitian ini juga akan dilengkapi dengan uraian secara deskriptif, terutama sekali yang berkaitan dengan penyajian data sekunder, khususnya berkenan dengan pendapat, sikap positif, serta perilaku manusia terutama manajer.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di kota Surabaya. Metode pengambilan sampel adalah *non probability sampling* atau

pemilihan sampel tidak acak yaitu tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel karena sifat populasi yang heterogen. Sampel penelitian diambil melalui teknik berdasarkan tujuan atau pertimbangan karena ingin mengambil sampel yang sesuai tujuan penelitian. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 67 responden dengan jabatannya sebagai manajer level menengah dan manajer level bawah.

Penelitian ini menggunakan dua macam analisis, yaitu analisis statistik deskriptif dan teknik-teknik kuantitatif atau analisis statistik inferensial yaitu terhadap data yang diperoleh dilapangan. Analisis deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan secara lebih mendalam terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini. Sedangkan teknik kuantitatif digunakan untuk melihat kuat lemahnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel tergantung, yaitu dengan cara menganalisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan, melalui suatu formula-formula statistik. Metode statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda.

HASIL PENELITIAN

Spector (1997) dan Warr (1999) mengusulkan bahwa untuk meningkatkan keberhasilannya, organisasi perlu mengembangkan orientasi positif dalam berbisnis. Organisasi positif adalah organisasi yang efisien, sehingga produsen mendapatkan keuntungan setiap waktu. Organisasi positif berdiri secara terpisah dengan dari bisnis yang semata-mata berorientasi pada keuntungan dan meningkatkan nilai pemegang saham, karena organisasi positif dapat mempromosikan dan mempertahankan kesejahteraan karyawan melalui legitimasi otoritas kepemimpinan.

Konsep yang sama dari Corey Lee M. Keyes, Stuart J. Hysom dan Kimberly L. Lupo (2000), yang mengatakan bahwa organisasi positif adalah organisasi yang efisien, dengan demikian produsen memperoleh keuntungan, karena dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan, akan meningkatkan legitimasi otoritas manajer. Selanjutnya bisnis yang memperhatikan kesejahteraan karyawan tidak hanya memperoleh keuntungan yang tinggi, tetapi juga mendapatkan perhatian yang tinggi dari karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan serta memberikan kepuasan dan mendapatkan loyalitas tinggi dari pelanggan.

Menurut Fred Luthans (2002), secara psikologis organisasi positif dapat memengaruhi sikap optimisme, inteligensi emosional dan kemandirian diri seseorang dalam hal ini anggota organisasi. Psikologi memperlakukan optimisme sebagai karakteristik kognitif dalam bentuk generalisasi pengharapan hasil positif. Emosi berkaitan dengan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Sedangkan inteligensi digambarkan sebagai kemampuan kognitif seseorang. Menurut Daniel Goleman (1995) dalam Luthan (2002), inteligensi emosional adalah kemampuan untuk mengakui perasaan kita dan orang lain untuk memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik dalam diri kita dan hubungan kita. Kemandirian diri, menurut Bandura (1995) dalam Luthan (2002) adalah berkaitan dengan keputusan atau kepercayaan pribadi, yaitu seberapa baik seseorang dapat melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk menangani situasi tertentu.

Berkaitan dengan konsep kepemimpinan, pada umumnya para ahli mengemukakan pengertian atau konsep yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Locke (1997) dalam Th. Agung M. Harsiwi (2003)

melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut :

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Artinya bahwa kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Artinya, agar bisa memimpin, pemimpin harus bisa melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh Gardner (1986-1988), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukum, restrukturisasi organisasi,

dan mengkomunikasikan visi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu menyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu menyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Menurut John Suprihanto, dkk (2003), kepemimpinan adalah sebagai upaya untuk mempengaruhi pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi tersebut mengandung minimal tiga makna penting, yaitu: (1). Bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh, oleh karena itu semua hubungan personal dapat merupakan upaya kepemimpinan; (2). Menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahan; (3). Berkaitan dengan pencapaian tujuan, pemimpin yang efektif harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut di atas.

Selanjutnya Miftah Toha (1992) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan

mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

Abraham Zeleznik (1986) menyatakan bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer, sehingga kalau dibalik apakah semua manajer adalah pemimpin. Seorang manajer yang diberi hak-hak tertentu dalam suatu organisasi, belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Tetapi tidak disangsikan lagi bahwa kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur yang formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal, sehingga dapat kita simpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara formal dari suatu kelompok dan dapat juga ditunjukkan secara formal.

Kepemimpinan menurut John Suprihanto, dkk (2003) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kecerdasan; kecenderungan umum menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kecerdasan yang lebih dibandingkan dengan

para pengikutnya. Tetapi suatu penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa perbedaan kecerdasan yang mencolok justru akan mengakibatkan ketidakefektifan kepemimpinan, karena adanya kesenjangan komunikasi, para pengikut sulit memahami gagasan dan kebijakan pemimpinnya.

2. Kepribadian; pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti keuletan, kepercayaan diri, inisiatif dan kemampuan bertindak, integritas pribadi umumnya bisa mengembangkan kepemimpinan yang efektif.

3. Karakteristik fisik; ciri ini menimbulkan banyak pertentangan, karena pemimpin yang efektif tidak hanya didominasi oleh orang yang fisiknya besar, tetapi juga orang yang fisik kecil, bahkan wanita sekalipun.

4. Kemampuan supervisi; seseorang yang menduduki peringkat lebih tinggi dalam organisasi umumnya memiliki kemampuan supervisi lebih tinggi pula. Kemampuan supervisi ini ditunjukkan antara lain pribadi, popularitas, prestise dan sebagainya.

5. Keterbatasan pendekatan kesifatan; pendekatan kesifatan tidak selamanya mendorong efektivitas kepemimpinan dari seorang pemimpin.

Lebih lanjut John Suprihanto, dkk mengemukakan bahwa pendekatan perilaku penting diterapkan dalam organisasi. Keruntuhan pendekatan kesifatan mengakibatkan para peneliti tidak lagi mencoba untuk mencari jawaban tentang sifat-sifat penting bagi seorang pemimpin yang efektif, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif atau dengan kata lain bagaimana perilaku para pemimpin yang efektif. Melalui pendekatan perilaku ini, tidak hanya diharapkan untuk memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, tetapi hal inipun akan memberikan implikasi yang berbeda dengan pendekatan kesifatan. Pada pendekatan kesifatan, pemimpin pada dasarnya dianggap dilahirkan, sehingga jika pendekatan ini berhasil kita akan mendapatkan suatu dasar untuk menyeleksi atau menempatkan orang yang cocok atau tepat untuk posisi pemimpin. Tetapi jika pendekatan perilaku berhasil mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh seorang pemimpin, berarti kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi pemimpin.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Dari hasil uji pengaruh sikap positif (X_1), dan kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja (Y), selanjutnya akan dilihat sejauhmana hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model tersebut, yang diuji melalui uji t yang ada dalam analisis regresi

linier berganda. Tabel 1 berikut ini, akan menyajikan nilai-nilai koefisien regresi (*regression weight estimate*) dan *critical ratio* (t hitung). Hipotesis akan diterima jika nilai *critical ratio* (t hitung) lebih besar dari nilai t tabel atau nilai $p \text{ value} \leq 0,05$.

Tabel 1. Loading Factor (λ) Uji Model Hubungan Variabel Kinerja, Penilaian Kinerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardized Coefficients	t hitung/ CR	(p)	Keterangan
H1	Sikap Positif (X1)	Kinerja (Y1)	0.499	4.556	0.000	Signifikan
H2	Kepemimpinan (X2)	Kinerja (Y1)	0.285	2.602	0.012	Signifikan

R = 0,518; R² = 0,269; F-hitung = 11,749; Sig. = 0,000; α = 0,05

Sumber: Data Primer Diolah (2010)

Pengaruh Sikap Positif Terhadap Kinerja

Untuk menjawab rumusan masalah (H1) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis regresi pada Tabel 1. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa sikap positif berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung (*critical ratio*) 4,556 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 atau nilai $p = 0,000$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara sikap positif dengan kinerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal tersebut

dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar 0,499.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa sikap positif berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dikatakan oleh Spector (1997) dan Warr (1999) bahwa untuk meningkatkan keberhasilannya, organisasi perlu mengembangkan orientasi positif dalam berbisnis. Organisasi positif adalah organisasi yang efisien, sehingga produsen mendapatkan keuntungan setiap waktu. Organisasi positif berdiri secara terpisah dengan dari bisnis yang semata-mata berorientasi pada keuntungan dan meningkatkan

nilai pemegang saham, karena organisasi positif dapat mempromosikan dan mempertahankan kesejahteraan karyawan melalui legitimasi otoritas kepemimpinan..

Konsep yang sama dari Corey Lee M. Keyes, Stuart J. Hysom dan Kimberly L. Lupo (2000), yang mengatakan bahwa organisasi positif adalah organisasi yang efisien, dengan demikian produsen memperoleh keuntungan, karena dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan, akan meningkatkan legitimasi otoritas manajer. Selanjutnya bisnis yang memperhatikan kesejahteraan karyawan tidak hanya memperoleh keuntungan yang tinggi, tetapi juga mendapatkan perhatian yang tinggi dari karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan serta memberikan kepuasan dan mendapatkan loyalitas tinggi dari pelanggan.

Menurut Fred Luthans (2002), secara psikologis organisasi positif dapat mempengaruhi sikap optimisme, inteligensi emosional dan kemandirian diri seseorang dalam hal ini anggota organisasi. Psikologi memperlakukan optimisme sebagai karakteristik kognitif dalam bentuk generalisasi pengharapan hasil positif. Emosi berkaitan dengan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Sedangkan inteligensi digambarkan sebagai kemampuan kognitif seseorang. Menurut Daniel Goleman (1995) dalam Luthan (2002), inteligensi emosional adalah kemampuan untuk mengakui perasaan kita dan orang lain untuk memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dengan baik dalam diri kita dan hubungan kita. Kemandirian diri, menurut Bandura (1995) dalam Luthan (2002) adalah berkaitan dengan keputusan atau kepercayaan pribadi, yaitu seberapa baik seseorang dapat melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk menangani situasi tertentu.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Untuk menjawab rumusan masalah (H2) secara parsial dapat diamati dari hasil analisis regresi pada Tabel 1. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai t hitung (*critical ratio*) 2,602 lebih besar dari nilai t tabel 1,96 atau nilai $p = 0,012$ lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Hal

tersebut dilihat dari nilai *standardized regression weight* sebesar 0.285.

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, menandakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dikatakan oleh John Suprihanto, dkk (2003), kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi tersebut mengandung minimal tiga makna penting, yaitu: (1). Bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh, oleh karena itu semua hubungan personal dapat merupakan upaya kepemimpinan; (2). Menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahan; (3). berkaitan dengan pencapaian tujuan, pemimpin yang efektif harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut di atas.

Selanjutnya Miftah Toha (1992) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun

kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

Abraham Zeleznik (1986) menyatakan bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer, sehingga kalau dibalik apakah semua manajer adalah pemimpin. Seorang manajer yang diberi hak-hak tertentu dalam suatu organisasi, belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Tetapi tidak disangsikan lagi bahwa kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur yang formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal, sehingga dapat kita simpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara formal dari suatu kelompok dan dapat juga ditunjukkan secara formal.

Kepemimpinan menurut John Suprihanto, dkk (2003) memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kecerdasan; kecenderungan umum menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kecerdasan yang lebih dibandingkan dengan para pengikutnya. Tetapi suatu penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa perbedaan kecerdasan yang mencolok justru akan mengakibatkan

ketidakefektifan kepemimpinan, karena adanya kesenjangan komunikasi, para pengikut sulit memahami gagasan dan kebijakan pemimpinnya.

2. Kepribadian; pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti keuletan, kepercayaan diri, inisiatif dan kemampuan bertindak, integritas pribadi umumnya bisa mengembangkan kepemimpinan yang efektif.

3. Karakteristik fisik; ciri ini menimbulkan banyak pertentangan, karena pemimpin yang efektif tidak hanya didominasi oleh orang yang fisiknya besar, tetapi juga orang yang fisik kecil, bahkan wanita sekalipun.

4. Kemampuan supervisi; seseorang yang menduduki peringkat lebih tinggi dalam organisasi umumnya memiliki kemampuan supervisi lebih tinggi pula. Kemampuan supervisi ini ditunjukkan antara lain pribadi, popularitas, prestise dan sebagainya.

5. Keterbatasan pendekatan kesifatan; pendekatan kesifatan tidak selamanya mendorong efektivitas kepemimpinan dari seorang pemimpin.

Lebih lanjut John Suprihanto, dkk mengemukakan bahwa pendekatan perilaku penting diterapkan dalam organisasi. Keruntuhan pendekatan

kesifatan mengakibatkan para peneliti tidak lagi mencoba untuk mencari jawaban tentang sifat-sifat penting bagi seorang pemimpin yang efektif, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin efektif atau dengan kata lain bagaimana perilaku para pemimpin yang efektif. Melalui pendekatan perilaku ini, tidak hanya diharapkan untuk memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, tetapi hal inipun akan memberikan implikasi yang berbeda dengan pendekatan kesifatan. Pada pendekatan kesifatan, pemimpin pada dasarnya dianggap dilahirkan, sehingga jika pendekatan ini berhasil kita akan mendapatkan suatu dasar untuk menyeleksi atau menempatkan orang yang cocok atau tepat untuk posisi pemimpin. Tetapi jika pendekatan perilaku berhasil mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh seorang pemimpin, berarti kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi pemimpin.

Peran seorang pemimpin organisasi sangat diperlukan untuk menciptakan kondisi seperti yang uraikan di atas. Dengan selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya serta berusaha memenuhi kebutuhan tersebut secara seimbang dan

memadai, kesejahteraan karyawan akan terjamin dan pemimpin yang bersangkutan akan mendapat legitimasi dari karyawannya. Legitimasi yang dimaksudkan di sini tidak hanya dalam bentuk rasa hormat kepada pimpinan, tetapi juga termasuk ketaatan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepada setiap karyawan.

Dalam uraian ini, wujud sikap positif pimpinan organisasi kepada karyawan dikaitkan dengan pelayanan organisasi dalam rangka memenuhi kebutuhan karyawan pada setiap tingkat kebutuhan, yang meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

1. Pemenuhan Kebutuhan Fisik dan Keamanan

Kebutuhan fisik dan rasa aman merupakan kebutuhan dasar bagi manusia. Kebutuhan fisik yang dimaksud dalam uraian ini adalah kebutuhan akan materi yang dapat memenuhi kebutuhan fisik demi kenyamanan hidup manusia. Dalam organisasi bisnis, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui pemberian balas jasa yang memadai dan seimbang kepada anggota organisasi yang ada berupa upah atau gaji dan insentif lainnya.

Dasar penentuan tingkat upah, gaji atau insentif dalam

organisasi bisnis bermacam-macam, antara lain pengalaman kerja, tingkat pendidikan, produktivitas, standar biaya hidup minimum dalam suatu wilayah, ketentuan pemerintah. Namun tingkat upah, gaji dan insentif yang dimaksudkan dalam hal ini tidak hanya sekedar perbedaan tinggi rendahnya, tetapi sejauhmana tingkat upah, gaji dan insentif tersebut sesuai dengan curahan pengorbanan karyawan terhadap organisasi dan dapat meningkatkan kesejahteraan hidup mereka. Karena itu penentuan upah, gaji dan insentif berdasarkan produktivitas relatif dapat memenuhi rasa keadilan karyawan akan imbalan yang diberikan organisasi kepada mereka.

Dengan demikian anggota organisasi akan merasa dihargai terhadap segala pengorbanan yang dicurahkannya untuk kemajuan organisasi, dan karyawan yang kurang atau tidak produktif akan terpacu untuk meningkatkan kompetensinya guna peningkatan produktivitas kerja mereka. Selanjutnya karyawan akan selalu memberikan legitimasi yang tinggi terhadap kepemimpinan pemimpin organisasi yang bersangkutan. Pemimpin yang kurang memperhatikan kepuasan karyawan terhadap imbalan yang diberikannya, kurang mendapat legitimasi dari bawahan. Hal ini

akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan pada gilirannya dapat berpengaruh terhadap penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Pemenuhan Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial dapat dipenuhi melalui interaksi atau hubungan kerja yang harmonis, baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama karyawan. Interaksi ini penting dilaksanakan dalam organisasi guna menjamin kelancaran atau efektivitas penyaluran komunikasi dan informasi yang penting bagi kemajuan organisasi. Kecuali itu, interaksi atau hubungan yang harmonis dapat membuat karyawan merasa diterima kehadirannya dalam organisasi, baik oleh pimpinan maupun sesama karyawan. Kondisi ini juga dapat mendorong semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan organisasi dan meningkatkan legitimasi karyawan terhadap pimpinan. Pemimpin yang selalu menciptakan jarak terlalu jauh dengan karyawan, pada umumnya relatif kurang mendapat legitimasi dari karyawan, yang pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

3. Kebutuhan dihargai dan aktualisasi diri

Kebutuhan dihargai dan aktualisasi diri karyawan dapat

dipenuhi melalui penempatan yang tepat, pengembangan diri karyawan, memberikan kesempatan untuk berkreasi, menghargai semua hasil kerja positif dari karyawan dan sebagainya. Penempatan yang tepat berkaitan dengan pemberian tugas dan tanggung jawab kepada para karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan atau keahlian mereka. Penempatan tenaga kerja yang tidak tepat akan menyebabkan pekerja tidak dapat bekerja optimal digunakan memajukan organisasi.

Pengembangan diri karyawan dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan terpadu bagi karyawan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan mutlak dilakukan dalam organisasi bisnis, karena ilmu pengetahuan dan teknologi, termasuk yang berkaitan dengan bidang tugas para karyawan dalam organisasi senantiasa mengalami perkembangan atau perubahan dari waktu ke waktu.

Demikian halnya dengan kesempatan berkreasi dan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan, sangat penting untuk diperhatikan oleh pemimpin organisasi, karena dengan

demikian mereka merasa diakui kemampuannya dan dipercayai untuk mengejawantakan kemampuan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi.

Karyawan yang memiliki kemampuan dalam bidangnya akan menunjukkan perilaku negatif manakala mereka selalu didikte oleh pimpinannya dalam mengerjakan berbagai pekerjaan perusahaan. Perilaku negatif tersebut bisa dalam bentuk ketidaktaatan terhadap perintah atau petunjuk pimpinan. Sebaiknya mereka akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya manakala pemimpin menghargai dan mempercayai kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan organisasi dengan baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Tenaga kerja manusia merupakan sumber daya penting dalam organisasi, karena memiliki kemampuan fisik dan pikiran yang dapat disumbangkan untuk kemajuan organisasi. Sumber daya lain hanya akan memberikan manfaat bagi organisasi, terutama organisasi bisnis, manakala didukung oleh sumber daya manusia yang tangguh baik fisik maupun pikirannya.

Upaya pemenuhan kebutuhan karyawan tersebut hanya dapat dilaksanakan dalam

suatu organisasi yang memiliki orientasi positif. Dengan menerapkan organisasi positif, lembaga bisnis tidak sekedar mengutamakan keuntungan dan nilai pemegang saham semata dalam menjalankan usahanya, akan tetapi kesejahteraan karyawan juga turut mendapatkan perhatian utama. Untuk mendapatkan keuntungan, organisasi perlu menginvestasikan pemimpin, seperti manajer yang memiliki legitimasi otoritas, percaya diri serta mampu mempengaruhi karyawan mereka. Pada gilirannya pemimpin yang legitimatif akan mampu menciptakan kondisi yang positif dan membina hubungan yang baik dengan dan antara karyawan. Ketika seorang pemimpin yang menduduki suatu posisi tetapi tidak memiliki legitimasi, kemungkinan akan bertindak dengan cara yang tidak menyenangkan karyawan dan akan mengganggu kesejahteraan psikologis dan sosial karyawan..

Dalam model organisasi positif, pemimpin yang efektif dapat menciptakan bisnis yang konstruktif, bertahan, efisien dan menghasilkan laba karena mereka memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan mereka. Organisasi akan produktif dan profitabel serta mempertahankan karyawan jika mempertahankan kesejahteraan karyawan.

2. Saran

1. Kepemimpinan merupakan salah satu variabel pembentuk perilaku kerja manajer. Manajer yang puas kemungkinan lebih besar berbicara positif tentang organisasi, berkinerja melampaui perkiraan normal, serta patuh terhadap panggilan tugas. Oleh karena itu disarankan bagi pihak perusahaan untuk dapat memperhatikan prosedur dan kebijakan yang berkaitan dengan pemberian imbalan, serta pekerjaan itu sendiri.

2. Produktivitas kerja yang baik karena dihasilkan atau didukung oleh kinerja yang optimal. Kinerja yang optimal karena para manajer memiliki motivasi yang jelas dalam melakukan pekerjaannya.

3. Agar penelitian ini dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, maka disarankan agar pimpinan puncak dapat memberikan kesempatan untuk memberi peluang seluas-luasnya bagi peneliti berikutnya untuk mendapatkan akses informasi data actual yang diperlukan, sehingga kegiatan ilmiah seperti ini tidak akan berhenti pada titik tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Corey Lee M. Keyes, Stuart J. Hysom, Kimberly L. Lupo, 2000, *Journal: The*

Positive Organizations : Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and the Bottom Line.

Fred Luthans, 2002, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc, Americas, New York.

Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, *Organizations*, Edisi Bahasa Indonesia, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996.

John Suprihanto, Th. Agung M Arsiwi, Prakosa Hadi, 2003, *Perilaku Organisasional*, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.

Kotter P. John, 1997, *Leadership Factor, Membangun Tim Manajemen Unggul*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.

Tan Sri Dato Seri Ahmad Sarji, 1993, *Artikel: Disampaikan Pada Majelis Konvensyen, Dwi-Tahunan yang ke 6 dan Mesyuarat Agung Perkama.*

Th. Agung M. Arsiwi, 2003, *Artikel: Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin.*