

Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan

Oleh: R. Budi Prawoto

Fakultas Ekonomi Universitas Wisnuwardhana Malang

Abstract: In giving an optimum service to the people of Birocrate Governmental, it needs much of humman source who are skillfull and professional in implementing its task. Human source is an asset which is essential in an orgnization, thus it needs a preception,perception , that becomes the system of value and it needs a consistency of leadership. So that the level of working satisfactory could be established and affect in such the occurence of purpose of the organization.

Keyword: culture of organization, leadership style, working satisfactory

Pendahuluan

Pemerintahan memiliki peranan dan tugas yang sangat penting dalam hal pelayanan terhadap masyarakat, bertugas mengelola segala sumber daya dan potensi yang dimiliki, mengoptimalkan hasil-hasil pengelolaan untuk kemaslahatan masyarakat luas dan mempertanggungjawabkan segala proses dari awal sampai akhir kepada masyarakat melalui lembaga legislatif.

Dalam menyelenggarakan fungsi, diperlukan adanya sumber daya yang professional dalam melakukan tugasnya. Wawasan yang luas dan tanggap menghadapi permasalahan mutlak diperlukan dalam rangka memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat.

Kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang handal sepenuhnya tidak dapat langsung didapat secara umum. Berbicara tentang sumber daya manusia berarti bicara tentang asset yang penting di dalam organisasi, akan tetapi hal tersebut merupakan hal yang

paling kurang dipahami. Aset tersebut melekat pada setiap individu dengan masing-masing peran dan fungsinya di dalam organisasi. Diperlukan adanya suatu pola yang dapat menyamakan persepsi menjadi satu system nilai bersama yang harus diikuti masing-masing individu, serta diperlukan konsistensi kepemimpinan terhadap pelaksanaan sistem nilai tersebut dalam organisasi agar tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dapat meningkat, sehingga dapat menampilkan kemampuan maksimal dari asset yang dimilikinya. Budaya organisasi akan memberikan panduan secara langsung atau tidak langsung, mulai dari pegawai dengan kedudukan tertinggi sampai dengan terendah dalam melaksanakan tugas berperilaku didalam organisasi guna tercapainya tujuan organisasi.

R.H. Kilmaanseperti yang dikutip oleh Hellriegelet *al.* (1998:554) mengatakan bahwa :

The organizational itself has an invisible quality-a certain style. A character, a way of doing things-that may be more powerful than the dictates of any one person or any formal system. To understand the soul of the organization requires that we travel below the charts, rule books, machines, and buildings into the underground world of corporate cultures.

Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak dapat dikesampingkan dalam pencapaian tujuan organisasi karena pengaruhnya bisa melebihi sistem formal atau instruksi. Budaya organisasi tidak tercipta dengan sendirinya, melainkan merupakan perpaduan faktor lingkungan sekitar (eksternal) dan perpaduan individu dalam organisasi.

Kekuatan dalam organisasi, Budaya organisasi sangat berkaitan dengan kepemimpinan. Sebagaimana yang diutarakan oleh Schein (1992) bahwa *terbentuknya suatu budaya di dalam organisasi seiring dengan kepemimpinan karena kepemimpinan mempunyai otoritas pembentukan suatu sistem nilai dan pelaksanaannya.* Untuk itu organisasi (budaya) dan kepemimpinan harus dapat memberikan perasaan bagi setiap pegawai dalam menghadapi pekerjaannya.

Pembahasan

Menurut Hatch (1997:2000) Budaya suatu organisasi merupakan bentukan dari proses budaya yang lebih besar yang berkaitan dengan lingkungan organisasi. Dalam hal ini budaya dapat dianalisis sebagai suatu fenomena yang mengelilingi manusia setiap waktu dan tercipta dari hasil interaksi manusia secara terus menerus. Oleh karena itu budaya tidak tercipta

begitu saja tetapi merupakan suatu proses perpindahan dari satu oknum ke oknum lainnya yang diperankan oleh individu (Schein, 1992;1). Untuk itu, organisasi harus menyadari bahwa individu-individu yang menjadi anggotanya berasal dari berbagai latar belakang dengan bentukan lingkungan yang tidak sama, dan hal tersebut akan terbawa ke dalam organisasi sejalan dengan keberadaan mereka di dalam organisasi.

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Sementara itu, Fulop dan Linstead (1999:118) mengatakan :

Organizational culture is a complex phenomenon, usually related to shared values and shared meaning in an organization, but also related to common ways of dealing with, or ignoring, commonly experienced problem. It is a form of common sense. An outcome of cultural processes at work in a particular setting. The benefits of paying attention to culture are that it focuses on people but in people but in particular on the symbolic significance of almost every aspect of organizational life. It emphasizes shared meanings, even if implicit, and

alerrs us to the influencing potential of values, beliefs, ideology, language, norms, wies, rituals, myths and stories.

Budaya organisasi merupakan suatu unsur kompleks yang berkaitan dengan nilai-nilai (*values*) yang ada di dalam organisasi bersama kebiasaan-kebiasaan lain mencakup kepercayaan, ideologi, bahasa, norma-norma, dan ritual yang digunakan setiap individu dalam menghadapi persoalan di dalam organisasi Moorhead dan Griffin (1995:513) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai yang dapat membantu pegawai untuk memahami tindakan apa saja yang dapat diterima dan tidak di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Sementara itu, Hellriegel *et al.* (1998:546) mengatakan:

Organizational culture represent a complex pattern of beliefs, expectations, beliefs, expectations, ideas, values, attitudes, and behaviors shared by the members of an organization.

Oleh karena itu, jika organisasi *concern* dengan budaya yang ada di dalam organisasinya, maka harus memberikan perhatian kepada setiap individu yang menjadi anggotanya agar nilai-nilai yang dimiliki masing-masing individu dapat disesuaikan dengan nilai-nilai yang diserap organisasi.

Selanjutnya menurut Hellriegel *et al.* (1998:546) budaya organisasi berisi:

- Tingkah laku rutin, yaitu kebiasaan-kebiasaan yang digunakan saat masing-masing individu saling berinteraksi di dalam organisasi;
- Norma-norma bersama yang dimiliki oleh kelompok kerja;

- Nilai-nilai dominan yang dimiliki organisasi;
- Filosofi yang menjadi panduan organisasi menghadapi pegawai dan konsumen;
- *Rules of the game*, yaitu aturan yang harus dipelajari anggota baru;
- Perasaan atau iklim yang dipakai anggota organisasi untuk berinteraksi dengan pihak luar.

Ke enam hal ini tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya untuk mewakili budaya suatu organisasi, tetapi merupakan satu kesatuan.

Sementara itu, Sherriton & Stem (1997:26) berpendapat bahwa;

Budaya organisasi secara umum merujuk pada lingkungan atau *personality* organisasi dengan berbagai dimensinya. Budaya organisasi dapat dibagi ke dalam beberapa aspek yaitu.

Ritualized Patterns

Pola-pola ritual keyakinan, nilai-nilai dan perilaku bersama setiap individu anggota organisasi. Ritual keyakinan dan nilai-nilai tersebut terkait dengan politik, ekonomi atau adat istiadat sosial yang diciptakan dalam membangun dan menjaga hubungan dengan konsumen dan rekan sekerja, status, etik kerja, keterbukaan, dan pelaksanaan pekerjaan.

Management Styles and Philosophies

Budaya Organisasi mempengaruhi dan dipengaruhinya manajemen, filosofi dan juga perilaku yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, motivasi, bimbingan, perencanaan, pemecahan masalah, pertanggungjawaban serta aspek-aspek lain dari kepemimpinan.

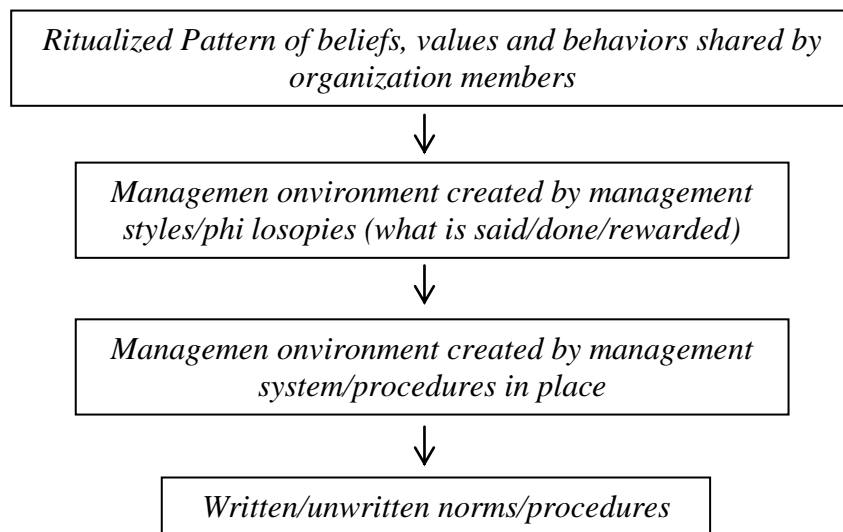
Management Systems and Procedures

Budaya organisasi adalah lingkungan manajemen yang diciptakan oleh sistem, prosedur serta kebijakan yang ditetapkan di dalam organisasi yang dinyatakan secara jelas dan tertulis maupun berdasarkan kejadian sehari-hari. Sistem, prosedur dan kebijakan tersebut merupakan perhatian dan prioritas dalam suatu organisasi, yaitu bagaimana struktur organisasi, sistem promosi, *rewards*, prioritas dan kriteria pegawai yang diinginkan, serta bagaimana mereka belajar tentang organisasi.

Written and Unwritten Norms and Procedures

Norma-norma dan prosedur-prosedur tertulis dan tidak tertulis mempengaruhi terciptanya Budaya Organisasi. Terkadang ada perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi namun tidak ada pernyataan tertulis yang menegaskan hal tersebut. Misalnya pada banyak organisasi, pegawai diharapkan tidak meninggalkan tempat kerja apabila pemimpin masih berada di tempatnya. Keempat aspek ini digambarkan seperti pada gambar bagan

Bagan 1
A definition of Corporate Culture



Sumber : Jacalyn Sherriton & James L. Stem. Coporate Culture/Team Culture: *Removing the Hidden Barriers ti Team Success* (USA New York :Amacom) p. 27

Adaptasi eksternal dan *survival* dilakukan oleh organisasi untuk mengenali perannya kepada lingkungannya dan dengan peran tersebut mengatasi perubahan lingkungan. Hal ini melibatkan:

- Misi dan strategi, yaitu mengidentifikasi misi organisasi dan strategi untuk pelaksanaannya;
- Tujuan, tujuan organisasi secara spesifik harus ditentukan;

- Sarana, yaitu upaya yang digunakan mencapai tujuan termasuk struktur organisasi dan sistem *rewards*;
- Pengukuran (*measurement*), yaitu kriteria untuk mengukur keberhasilan individu dan kelompok dalam mencapai tujuan organisasi

Integrasi internal terkait dengan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang efektif diantara anggota organisasi. Integrasi internal melibatkan:

- Bahasa dan konsep, yaitu identifikasi metode komunikasi dan pengembangan konsep penting bersama
- Batasan kelompok dan tim, yaitu penciptaan kriteria keanggotaan kelompok dan tim,
- Wewenang (*power*) dan status, yaitu tentang pemerolehan, pemeliharaan, dan hilangnya wewenang dan status;
- *Rewards and punishments*, yaitu pengembangan sistem yang dapat merangsang terciptanya sikap yang diinginkan.

Uraian di atas mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan unsur penting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Sebagaimana diketahui bahwa pencapaian tujuan sering terhalang oleh karena kurangnya *concern* terhadap lingkungan dan renggangnya integritas internal. Faktor lingkungan (*external*) dan integritas internal merupakan unsur utama dalam budaya.

Linde dalam Timpe (1994:239) mengatakan bahwa isi budaya nilai-nilai bersama, kepercayaan, motivator implisit adalah tenaga yang kuat dan positif dalam melaksanakan program-program organisasi. Jelas bahwa

budaya Organisasi merupakan salah satu penentu pencapaian tujuan organisasi yang implementasinya dilakukan oleh pegawai. Seperti yang dikatakan oleh Hellriegel *et al.* (1998:544) bahwa efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan motivasi para pegawai dan pemimpin atau manajer, atau kerja sama tim yang baik. Tetapi juga oleh budaya di dalam organisasi.

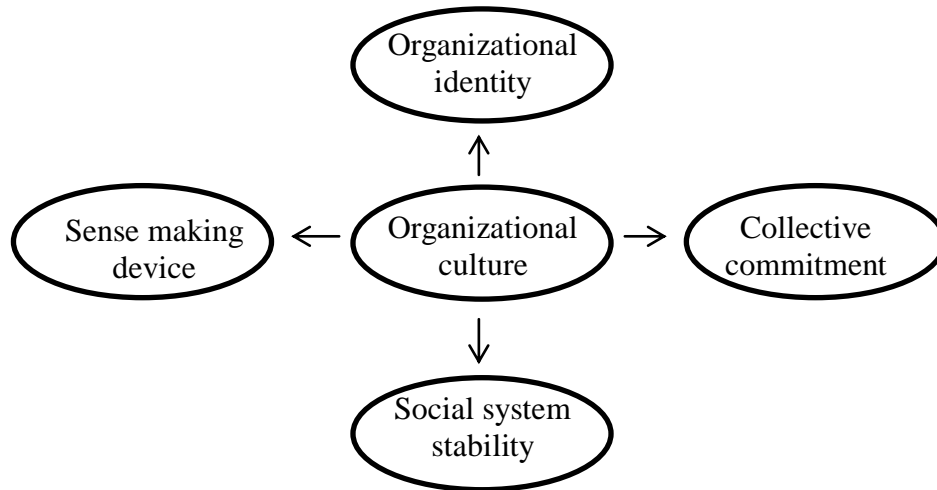
Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi, dimana budaya didefinisikan sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima secara bersama. Dengan demikian, individu dengan latar belakang berbeda akan memiliki kecenderungan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam pengertian yang sama

Menurut Smircich (1993) seperti yang dikutip oleh Kreitner dan Kinicki (1998:62:63), budaya organisasi memiliki 4 (empat) fungsi yaitu:

- Memberikan anggotanya suatu identitas organisasional.
- Komitmen bersama, dimana pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
- Stabilisasi sistem social yang mencerminkan adanya penerimaan terhadap lingkungan kerja secara positif, adanya efektifitas pengelola konflik dan perubahan.
- Terbentuknya perilaku dengan membantu pegawai memahami keadaan organisasi, memahami setiap upaya perusahaan, terutama dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Selengkapnya fungsi budaya organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 2
Four fuctions of organizational culture



Sumber :Kretner&Kinicki. *Organizational Bhavior*, (USA:Irwin/McGraw Hill.1998) p. 63

Robbins (2001:510;511) mengatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada sistem makna berasa (*shared meaning*) yang dimiliki oleh anggotanya dan menjadi ciri pembeda dari organisasi lainnya. Sistem makna ini merupakan sekumpulan karekateristik kunci yang menggambarkan hakekat budaya organisasi yaitu :

Innovation and risk taking

Tingkat dimana pegawai terdorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko dalam melakukan suatu kegiatan yang berhubungan dengan kerjanya di dalam organisasi.

Attention to detail

Perhatian dan ketelitian pegawai terhadap detail – detail pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Outcome orientation

Tingkat dimana manajemen memfokuskan perhatian pada hasil

Team Orientation

Tingkat dimana pekerjaan dilakukan berdasarkan kelompok, bukan individu.

Aggressiveness

Pegawai didorong untuk agresif, tidak santai dalam melaksanakan tugas.

Stability

Organisasi akan mengutamakan kestabilan daripada pertumbuhan.

Masing–masing dimensi ini berada pada suatu *continuum* (rangkaian kesatuan) dari rendah ke tinggi. Dengan menilai suatu organisasi berdasarkan ketujuh dimensi tersebut akan didapat suatu gambaran tentang budaya suatu organisasi. Gambaran tersebut dapat menjadi dasar untuk merasakan pengertian bersama teman organisasi, proses kegiatan yang berlangsung di dalamnya dan tingkah laku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi.

Kotter dan Haskett (1992:11), mengemukakan bahwa,

Corporate culture will probably be an even more important factor in determining the success or failure of firms in the next decade

Budaya organisasi kemungkinan akan menjadi faktor yang lebih penting bagi kesuksesan atau kegagalan organisasi untuk dekade mendatang. Walaupun sulit diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai agar terciptanya efektifitas kerja.

Organisasi juga harus mampu mengajak pegawai untuk melakukan adaptasi dengan budaya yang menjadi pedoman dalam mencapai kinerja yang baik melalui sosialisasi terhadap sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Robbins (2000:613) mengatakan bahwa pegawai sendiri membentuk suatu persepsi subyektif secara keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan faktor toleransi terhadap tindakan berisiko, dukungan manajemen, orientasi tim dan pola komunikasi yang kesemuanya menjadi budaya organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Sebagian besar orang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor penentu bagi keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan mempunyai kewenangan yang dapat dipergunakan kapan saja untuk menyelesaikan suatu persoalan menyangkut organisasi. Untuk itu dibutuhkan pribadi yang berkualitas untuk menjalankan fungsi kepemimpinan.

Hellriegel et al. (1998:300-3001) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang untuk mendapatkan tujuannya. Berbeda

dengan manager hanya memiliki fungsi “controlling” saja untuk mendorong orang lain agar mencapai tujuan, tetapi seorang pemimpin harus dapat memotivasi dan memberi inspirasi orang lain secara individu maupun secara kelompok.

Menurut Kotter (1998:5) “*leadership I defined as the process of moving a group in some direction through mostly non coercive means*”. kepemimpinan merupakan suatu proses untuk menggerakkan kelompok tertentu dengan beberapa arahan melalui, cara – cara yang tidak bersifat paksaan.

Cohen (1990:9) mengatakan bahwa “*leadership I the art of influencing others to their maximum performance to accomplish and task, objective or project*”. Kepemimpinan secara umum merupakan seni untuk mempengaruhi orang lain untuk memberikan kinerja yang terbaik agar tercapai suatu tujuan. Dalam hal ini kepemimpinan diartikan faktor kunci bagi semua jenis organisasi yang menjadi penggerak bagi tercapainya suatu tujuan.

Hal yang sama diungkapkan oleh Robbins (2001:314) bahwa, *.....leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals* ; selanjutnya dikatakan bahwa pengaruh tersebut dimiliki oleh seseorang dengan kedudukannya sebagai pemimpin karena kedudukannya sebagai pemimpin karena kedudukannya di dalam organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa secara formal kedudukan atau penunjukan seseorang sebagai pemimpin di dalam organisasi selalu diikuti dengan kepemilikan sejumlah wewenang.

Menurut Goleman (2006) pemimpin yang baik adalah efektif karena mereka menciptakan resonance. Yaitu dapat menyesuaikan diri dengan orang lain dan mengarahkan emosi orang lain ke arah yang positif. Pemimpin yang baik berbicara secara otentik tentang nilai (*values*), tujuan dan prioritasnya, serta menyarankan perasaan orang di sekitarnya senada dengan kepemimpinan yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga pegawai meningkatkan kinerjanya.

Menurut Kotter (1996:25), "*leadership is a set of process that creates organization in the first place or adapts them to significantly changing circumstances*".

Kepemimpinan merupakan sekumpulan proses yang menjadikan organisasi sebagai pemenang atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang signifikan. Kepemimpinan akan menentukan arah dan tujuan organisasi secara internal, yaitu mengintegrasikan segala sumber daya yang dimiliki, terutama anggota organisasi agar menjadi pemenang dalam keadaan apapun.

Perspektif kepemimpinan dapat di tinjau dari beberapa pendekatan. Menurut Yuki (1998:8) kepemimpinan mengandung beberapa pendekatan, yaitu :

- Pendekatan sifat atau bawaan (*traits*),
- Pendekatan perilaku (*behavior*),
- Pendekatan situasional, dan
- Pendekatan pengaruh kekuasaan (*power-influence*).

Pendekatan *traits* mengindikasikan bahwa kepemimpinan melekat pada diri

seorang pemimpin dengan segala aspek kepribadiannya, yaitu intelektualitasnya, keadaan fisiknya, dan emosinya. Pendekatan ini menegaskan pendapat bahwa kemampuan seseorang untuk memimpin tidak bisa diciptakan, melainkan dibawa sejak lahir. Oleh karena itu, pendekatan *traits* sulit untuk di generalisasikan untuk segala keadaan. Seperti yang ungkapkan oleh Hellriegel a/ (1998(3007) bahwa tidak ada pola yang konsisten yang ditemukan dalam kepemimpinan "bawaan" atau *trait*. Pendekatan *behavior* menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat dibedakan dari perilakunya. Robbins (2001:315) mengatakan bahwa kepemimpinan semata – mata tidak hanya dibawa dari lahir, tetapi dapat dibentuk. Orang yang tepat dapat dilatih menjadi seorang pemimpin. Pendekatan kepemimpinan *behavioral* tidak terlepas dari kebiasaan – kebiasaan dalam melakukan interaksi sosial. Dalam hal ini, seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat melakukan interaksi dengan orang – orang dan lingkungan di sekitarnya. Covey dalam *value based management* (2006) mengatakan bahwa untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif harus memulainya dengan pendekatan dari dalam (*inside-out approach*) seperti yang dikutip oleh SWA (2005:30), menurut Covey kepemimpinan memiliki empat peran, yaitu 1) perintis, 2) penyelaras, 3) pemberdaya, dan 4) pantuan.

Selanjutnya Robbins (2001: 340) mengatakan bahwa, *The behavioral approach's major contribution was narrowing. Leadership into task-oriented and*

people – oriented styles. But no one style was found to be effective in all situations.

Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan pada manusia, akan tetapi tidak satu pun dari kedua gaya tersebut yang efektif untuk segala situasi. Oleh karena itu, mengingat waktu terus berubah dan organisasi dituntut untuk bertransformasi terhadap perubahan tersebut maka diperlukan adanya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi – situasi tertentu.

Pendekatan situasional merupakan salah satu aspek yang mendekati kepemimpinan pada efektivitas dan dikenal sebagai salah satu model kepemimpinan dalam teori kontigensi (*contingency theory*). Menurut Ivancevich dan Mateson (1999:417), “*..leadership effectiveness is a function of various aspects of the leadership situation*”. Hal ini mengindikasikan bahwa diperlukan adanya kesesuaian gaya kepemimpinan. Model ini menegaskan bahwa karakteristik dan tingkah laku kepemimpinan tertentu yang akan efektif pada situasi tertentu.

Fiedler dan kelompoknya seperti yang dikutip oleh Hellriegel et al. (1998:310) mengatakan, “*... that a performance is contingent upon both the leader's motivational system and the degree to which the leader controls and influences the situation*”. Penyelenggaraan suatu pekerjaan tidak terlepas dari peran kepemimpinan, dimana peran tersebut sangat dipengaruhi oleh sistem dan situasi.

Selanjutnya dikatakan bahwa dalam kepemimpinan situasional tergantung pada tiga variabel yang terdiri dari :

- *Group atmosphere*, yaitu diterimanya kehadiran pemimpin oleh pegawai atau kelompok pegawai ditandai dengan adanya komitmen pegawai terhadap pekerjaan, sehingga pemimpin dan pegawai dapat, berjalan bersama – sama :
- *Task Structure*, yaitu tingkat rutinitas pekerjaan :
- *Position power*, yaitu tingkat otoritas yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai gaya tertentu dalam menghadapi situasi tertentu.

Pendapat lain tentang model ‘*contingency*’ diutarakan oleh Hersey dan Robbins (2001:322), kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah efektivitas kepemimpinan dengan kondisi dan situasi tertentu. Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara

- bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin,
- dukungan sosio – emosional yang disediakan pemimpin, dan
- tingkat kematangan (*maturity*) yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tujuan tertentu. Pendapat ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

Selanjutnya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional terdiri dari :

- Menyampaikan (*teeling*)’ gaya kepemimpinan ini diterapkan jika tingkat kematangan bawahan rendah, yaitu ketidakmampuan dan ketidakmampuan bawahan memikul tanggung jawab untuk

melakukan pekerjaan tertentu. Untuk situasi ini pemimpin harus langsung (*directif*) menerapkan perannya terhadap bawahan dan menyampaikan detail suatu pekerjaan dan cara pelaksanaannya, serta diperlukannya suatu pengawasan langsung terhadap bawahan

- Menjual (*selling*) ; gaya ini diterapkan untuk menghadapi bawahan dengan tingkat kematangan rendah ke sedang, yaitu adanya kemauan meskipun dengan kemampuan yang rendah, tetapi tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya. Untuk keadaan seperti ini pemimpin menerapkan perilaku *directif* dan *suportif*, yaitu menciptakan komunikasi dua arah dengan bawahan agar bawahan berperilaku seperti yang diinginkan. Pada tingkat kematangan ini bawahan biasanya menyetujui suatu keputusan apabila dalam membuat keputusan pemimpin juga menawarkan bantuan dan arahan.
- Mengikutsertakan (*participating*) ; pada gaya kepemimpinan ini tingkat kematangan bawahan berada pada sedang ke tinggi, bawahan mempunyai kemampuan tetapi tidak mau melaksanakan suatu pekerjaan seperti yang diinginkan pemimpin karena merasa kurang yakin dan tidak aman untuk melaksanakan tugas tersebut. Oleh karena itu seorang pemimpin dapat menggunakan gaya partisipatif, yaitu membagi tanggung jawab dengan bawahan dalam mengambil suatu keputusan, sedangkan pemimpin

sendiri berperan sebagai komunikator.

- Mendelegasikan (*delegatifng*) ; dengan gaya ini bawahan telah memiliki kematangan yang tinggi, bawahan mampu dan mau, serta yakin untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diinginkan pemimpin. Meskipun pemimpin masih harus mengidentifikasi masalah, tetapi tanggung jawab pelaksanaan dapat diberikan kepada bawahan. Bawahan diperkenankan melaksanakan sendiri pekerjaan dan memutuskan bagaimana dan kapan pekerjaan tersebut harus dilaksanakan. Robert House dalam Robbins (2001:324-325) mengatakan bahwa pendekatan kepemimpinan yang paling berarti (*most respected*) adalah melalui *path-goal theory* yang merupakan salah satu model dari *contingency theory*, dimana intinya.

...that it's the leader's job to assist followers in attaining their goals and to provide the necessary direction and/or support to ensure that their goals are compatible with the overall objectives of the group or organization

Pemimpin mempunyai peranan untuk menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya dikatakan bahwa ada 4 (empat) gaya kepemimpinan, yaitu :

- Direktif (*directive leader*), yaitu adanya pemberitahuan kepada bawahan tentang apa saja yang diharapkan dan setiap bawahan, jadwal kerja yang keras dan pemberian panduan khusus untuk menyelesaikan pekerjaan.
- Suportif (*supportive leader*), yaitu bersikap bersahabat dan

memberikan *concern* terhadap kebutuhan bawahan.

- Partisipatif (*participative leader*), yaitu membuka komunikasi dengan bawahan untuk memberikan masukan dan menggunakan masukan tersebut untuk pengambilan keputusan.
- Berorientasi pada prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu menciptakan sasaran yang menantang (*challenging*) dan mengarahkan bawahan menampilkan kemampuan terbaik.

Keempat gaya kepemimpinan ini dapat terdeteksi secara terpisah, dan dapat sekaligus secara bersamaan tergantung pada situasi yang sedang dialami suatu organisasi. Menurut Hellriegel *al.* (1998:320) model *Path-goal* yang utarakan oleh Robert House memiliki dua kunci *contingency*, yaitu kebutuhan pegawai dan sifat-sifat pekerjaan (*employees needs and task characteristics*). Selanjutnya ditambahkan bahwa pimpinan yang lebih bergaya direktif tepatnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin dan kompleks. Pemimpin bergaya suportif dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya dengan memperhatikan kebutuhan pegawai dan berlaku bersahabat. Pimpinan yang bergaya partisipatif mau berbagi informasi, wewenang dan pengaruh dengan para manager dan pegawai, sehingga unsur *egoism* dalam melaksanakan pekerjaan tidak ada. Pemimpin yang berorientasi pada prestasi memiliki keyakinan akan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang kompleks.

Pemimpin dapat mengetahui kepuasan pegawai atau kelompok pegawai terhadap pekerjaan dengan cara memberi penghargaan atas pencapaian tujuan, membuat jelas langkah-langkah (**path**) pencapaian tujuan, dan mengubah hambatan menjadi tindakan. Oleh karena itu, seorang pemimpin untuk dapat bertindak efektif sangat bertanggung pada faktor-faktor situasional. House (1971) dalam *value based management* mengatakan bahwa faktor-faktor situasional itu mencakup karakter bawahan (*subordinates' personality*) dan karakter lingkungan.

Vroom dan Jago seperti yang dikutip oleh Hellriegel *al.* (1998:322) mengatakan bahwa, "... *the leader can choose a leadership style along a continuum, ranging from highly autocratic to high participative*". Pemimpin berperan dalam membuat keputusan, untuk itu diperlukan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dapat saja otokrasi atau partisipatif.

Berbicara tentang model *Leadership Continuum*, Tannebaum and Schmidt (1973) dalam *value based management* (2006) mengatakan bahwa dalam membuat keputusan seorang pemimpin otokrasi tidak banyak melibatkan bawahannya. Untuk memilih gaya kepemimpinan; seorang pemimpin harus memperhatikan :

- *Forces in the manager*, yaitu tingkat kepercayaan akan peran serta dan kemampuan anggota organisasi
- *Forces in the subordinate*, yaitu tingkat toleransi, kemandirian, dan kecakapan bawahan.

- *Forces in the situation*, yaitu tingkat keteguhan kelompok terhadap sistem nilai dan tradisi organisasi, dan pengetahuan yang dimiliki anggota kelompok
- *Time pressure* : situasi untuk membuat keputusan dalam kondisi terdesak

Berdasarkan keempat consideran itu mereka mengatakan bahwa *continuum* kepemimpinan berada diantara *boss-centered* dan *subordinate-centered*.

Pendekatan *Power-influence* merupakan suatu perspektif baru dalam teori kepemimpinan yang dikenal dalam teori neokarismatik. Menurut Robbins (2001:327) teori neokarismatik dengan penekanan pada sikap-sikap secara simbolis dan emosional, penjelasan untuk mendapatkan komitmen dan kesetiaan bawahan terhadap pimpinan, serta bersikap fleksibel. Pendekatan ini juga sering dikenal pada teori *Charismatic Leadership*, *Transformational Leadership*, dan *Visionary Leadership*.

Menurut House dalam Yuki (1998 : 299), kepemimpinan karismatik menyalakan bahwa para bawahan menciptakan sifat heroik didalam diri seorang pemimpin karena dari hasil pengamatan mereka pemimpin tersebut memiliki kepemimpinan yang luar biasa. Pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang mendalam dan luar biasa pada para bawahannya. Secara emosional bawahan tidak dapat melepaskan diri dari pemimpinnya dan melaksanakan itu pekerjaan dan pencapaian suatu tujuan.

Menurut Longner dan Kanungo (1998) seperti yang dikutip oleh

Robbins (2001:324-328) pemimpin karismatik memiliki 4 (empat) karakteristik, yaitu :

- Visi dan kejelasan. Visi tersebut diekspresikan sebagai suatu cita-cita ideal yang merencanakan suatu masa depan yang lebih baik. Pimpinan karismatik harus dapat menjelaskan dan meyakinkan pentingnya visi sehingga dapat dimengerti dan dipahami bawahannya.
- Resiko Pribadi. Pemimpin karismatik bersedia berkorban dan menanggung resiko untuk mencapai visi.
- Sensitif terhadap lingkungan. Pemimpin karismatik mampu membuat estimasi realistis dampak lingkungan terhadap organisasinya dan kebutuhan sumber daya untuk menghadapi perubahan lingkungan.
- Sensitif terhadap kebutuhan bawahan . Pemimpin karismatik paham akan kemampuan setiap bawahannya dan peka terhadap kebutuhan dan perasaan setiap bawahannya terutama yang berkaitan dengan norma-norma yang lazim.

Dengan karakteristik yang dimiliki, seorang pemimpin karismatik dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara :

- Mempunyai kebutuhan akan kekuasaan, kepercayaan diri (*selfconfidence*), serta pendirian yang kuat akan cita-cita.
- Mempunyai perilaku yang dirancang untuk memberi kesan kepada bawahan bahwa pemimpinnya mempunyai kompetensi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan kepatuhan.

- Membuat visi yang menarik, sehingga membuat kerja kelompok menjadi lebih berarti, serta memberikan antusiasme dan menciptakan kegembiraan diantara bawahan.
- Menjadi tauladan dengan segala perilakunya.
- Mengkomunikasikan setiap harapan yang tinggi dari setiap upaya nilai pelaksanaan tugas, serta terus-menerus mengekspresikan keyakinan untuk tetap menjaga kepercayaan dari bawahannya
- Berperilaku yang dapat menimbulkan motif yang relevan dengan misi kelompok,

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang mengesankan antara kepemimpinan karismatik dengan kinerja serta kepuasan kerja para bawahan. Orang-orang yang bekerja pada pemimpin karismatik memiliki motivasi untuk bekerja lebih keras dan diikuti dengan kepuasan kerja.

Robbins (2001:329) menyatakan bahwa karisma lebih sesuai pada kondisi dimana tugas-tugas bawahan menyangkut komponen ideologi atau ketika lingkungan memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi. Oleh karena itu pemimpin karismatik banyak muncul pada bidang politik, keagamaan, dalam keadaan perang, atau ketika suatu organisasi berada pada masa pertumbuhan atau dalam keadaan krisis yang dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Kesimpulan

Budaya organisasi memberikan pelaksana secara langsung dalam melaksanakan tugas dalam berperilaku di dalam organisasi, dan pelaksanaan kepemimpinan memberikan peranan yang memuaskan bagi setiap pegawai dalam menghadapi pekerjaan, serta kepemimpinan sebagai ujung tombak bagi keberhasilan dalam unit organisasi.

Daftar Pustaka

- Ban dan Riccuci, *Public Personal Management*, New York : Longman, 1997.
- Baron, James N. dan Kreps, David M., *Strategic Human Resource*, USA : John Willey & Sons, Inc., 1999
- Cohen, A. William, *The Art of the Leader*, Engelwood Cliffs, New Jersey :Praticel-Hall Inc., 1990.
- Fulop dan Linstead, *Management A Critical Text*. Australia : Macmillan Pty., 2000
- Hariandja, M.T.E, *Manajemen Sumber DEaya Manusia*, Jakarta : PT. Gramedia Widiarsana, 2002.
- Harch, Mary Jo, *Organization Theory* : Oxford University Pres 1997.
- Hellriegel, Don et al, *Organizational Behavior 8th Edition*, New York : Irwin/McGraw-Hill 1998
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta :Salemba Empat, 2002.