

# SIKAP POSITIF UNTUK MENJAMIN PROSES KEPEMIMPINAN, LEGITIMASI, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI BISNIS

**Stanis Man  
Anggraeny Paridy**

**Abstrak:** Tenaga kerja manusia merupakan sumber daya penting dalam organisasi, karena memiliki kemampuan fisik dan pikiran yang dapat disumbangkan untuk kemajuan organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu memberikan penghargaan sebaik mungkin kepada semua tenaga kerja yang ada demi peningkatan kesejahteraan dan pengabdian mereka terhadap organisasi. Salah satu wujud penghargaan tersebut adalah berupa pelayanan yang pantas terhadap segala kebutuhan karyawan, meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan dihargai dan kebutuhan aktualisasi diri. Upaya pemenuhan secara pantas akan kebutuhan karyawan tersebut hanya dapat dilaksanakan dalam suatu organisasi yang memiliki orientasi positif. Penerapan 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. Pada gilirannya pemimpin yang legitimatif akan mampu menciptakan kondisi yang positif dan membina hubungan yang baik dengan dan antara karyawan. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan bisnis yang konstruktif, bertahan, efisien dan menghasilkan laba karena mereka memperhatikan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan mereka.

## PENDAHULUAN

Tenaga manusia merupakan 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

---

*Stanis Man adalah Dosen Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandira Kupang – Nusa Tenggara Timur, Anggraeny Paridy adalah Dosen Sekolah Tinggi Teknik Dharma Yady Makassar – Sulawesi Selatan*

dapat dipenuhi melalui kemampuan atau keahlian tenaga kerja dan peluang untuk mengembangkan diri guna menghasilkan kerja yang kreatif.

Dalam organisasi apapun, unsur yang berperan penting dalam memperhatikan kebutuhan karyawan 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 produktif 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 : *pertama* : 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; *kedua* : 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 bawah 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.

#### **BEBERAPA KONSEP DASAR MENGENAI ORGANISASI POSITIF, KEPEMIMPINAN, LEGITIMASI DAN KESEJAHTERAAN**

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 Luthans (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 Luthans (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 hukuman, 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, *pertama* : bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh, oleh karena itu semua hubungan personal dapat merupakan upaya kepemimpinan; *kedua* : menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi

bawahan; *ketiga* : 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.

Menyangkut konsep legitimasi, Kanter (1977) mengemukakan bahwa legitimasi adalah kepercayaan moral yang timbul dari bagaimana penggunaan kekuasaan oleh seorang pemimpin. Asumsi dasar dari teori strukturalis bahwa bawahan melegitimasi pemimpin dengan mentaati perintahnya karena mereka percaya akan perilaku pemimpin

yang bersangkutan. Dari perspektif ini posisi sosial, seperti seorang manajer, karakteristik seorang yang menduduki posisi, seperti laki-laki atau perempuan, dan perilaku mereka adalah sasaran legitimasi yang tepat dalam organisasi (Zelditch dan Walker, 1984; Walker dan Zelditch, 1993).

Zelditch dan Walker (1984) berpendapat bahwa ada tiga sumber legitimasi seorang pemimpin, yaitu : otorisasi/kewenangan, keabsahan dan kebenaran. Otorisasi melibatkan dukungan yang tinggi dari individu seorang pemimpin dalam hirarki organisasi. Keabsahan melibatkan penerimaan dukungan dari bawahan sebagai panutan. Sedangkan kebenaran adalah tingkat dukungan individu.

Ford dan Johnson (1989) dan Zelditch dan Walker (1984) mengemukakan bahwa otorisasi boeh jadi merupakan sumber legitimasi yang lebih kuat daripada keabsahan. Sementara Kanter (1977) mendiskusikan konsekuensi atau pengaruh dari perilaku seorang pemimpin terhadap reaksi emosional bawahan. Kanter mendefinisikan kekuasaan sebagai kemampuan untuk mendapatkan dan melakukan sesuatu serta memobilisasi sumber daya yang perlu untuk kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin yang legitimatif dapat melakukan sesuatu karena mereka menerima dukungan dari bawahan, atau supervisor lebih mengalami emosi positif dibandingkan dengan pemimpin yang kurang legitimatif. Pada sisi lain, para pemimpin yang kurang legitimatif mungkin memiliki otoritas formal, namun kurang mendapat dukungan dari bawahan. Berbeda dengan pemimpin yang legitimatif, para pemimpin yang kurang legitimatif kurang mendapat dukungan dan kurang menjadi panutan bawahan, karena kurang membina hubungan dengan bawahan. Konsekuensinya, para pemimpin tersebut sangat mungkin untuk merasakan kegelisahan dan kurang aman.

Berkaitan dengan konsep kesejahteraan, Corey Lee M. Keyes dkk (2000) mengemukakan bahwa kesejahteraan mengarah pada persepsi individu dan evaluasi atas kualitas hidup, kualitas psikologis dan kualitas fungsi sosial karyawan. Selanjutnya mereka mengidentifikasi sedikitnya terdapat empat belas unsur yang berbeda dari sub kesejahteraan, yang disederhanakan menjadi tiga kategori, yaitu : kesejahteraan emosional (kebahagiaan), kesejahteraan psikologis (pertumbuhan pribadi) dan kesejahteraan sosial (kontribusi sosial). Kesejahteraan emosional adalah evaluasi tentang kepuasan hidup dan kebahagiaan pribadi seseorang, seperti rasio antara gejala perilaku positif dan negatif. Menurut Bradburn (1969), kesejahteraan adalah keseimbangan antara pengaruh positif dan negatif. Walaupun merupakan kriteria penting, kesejahteraan emosional mungkin bersifat sementara, hal ini didasarkan pada rendahnya penyesuaian standar pribadi dan kegagalan untuk mendeteksi kesejahteraan hidup dalam mencapai keadilan sosial dan perubahan.

Untuk merasakan kebenaran atau kebaikan, kesejahteraan mengarah kepada penilaian individu dari aspek psikologis dan fungsi sosial karyawan. Menurut Keyes (1998), kesejahteraan sosial terdiri dari lima unsur yang mengindikasikan tingkat kesejahteraan sosial karyawan, seperti tetangga, rekan kerja dan masyarakat. Kelima dimensi tersebut adalah : ikatan sosial, aktualisasi sosial, integrasi sosial, penerimaan sosial dan kontribusi sosial. Sedangkan kesejahteraan psikologis terdiri dari enam unsur, yaitu : percaya diri, pertumbuhan personal, tujuan hidup, penguasaan lingkungan, kemandirian dan hubungan positif dengan orang lain.

Definisi operasional dari unsur-unsur dimensi kesejahteraan sosial dan kesejahteraan psikologis tersebut adalah sebagai berikut :

Kesejahteraan Psikologis	Kesejahteraan Sosial
1. Kepercayaan diri : yaitu memiliki sikap positif terhadap diri, mengakui dan menerima berbagai aspek diri dan menilai positif terhadap hidup masa lalu.	1. Ikatan Sosial : mempunyai sikap positif terhadap orang lain, mengakui dan menerima kebiasaan orang lain meskipun kompleks dan membingungkan.

Kesejahteraan Psikologis	Kesejahteraan Sosial
2. Pertumbuhan Personal : Mengembangkan kemampuan dan terbuka terhadap pengalaman baru.	2. Aktualisasi Sosial : memperhatikan kepercayaan masyarakat yang berkembang secara positif, berpikir bahwa masyarakat mempunyai kemampuan untuk bertumbuh secara positif dan berpikir bahwa masyarakat menyadari kemampuan itu.
3. Tujuan Hidup : mempunyai tujuan dan arah hidup, kehidupan sekarang dan masa alu penuh arti dan memegang kepercayaan yang mendukung tujuan hidup.	3. Kontribusi Sosial : merasa bahwa mereka mempunyai sesuatu yang berharga untuk diberikan kepadamasyarakat dan berpikir bahwa aktivitas harian mereka dihargai masyarakat
4. Penguasaan Lingkungan : meerasa mapu dan dapat mengatur lingkungan yang kompleks, memilih atau menciptakan konteks kepribadian yang pantas.	4. Kohesi Sosial : melihat dunia sosial yang dapat dimengerti secara logis dan dapat diprediksi, memperhatikan dan diperhatikan dalam masyarakat.
5. Kemandirian : mandiri, mengatur perilaku secara internal, menentang tekanan sosial untuk bertindak pada jalan tertentu, mengevaluasi diri dengan standar pribadi.	5. Integrasi Sosial : merasa menjadi bagian dari masyarakat, menjadi anggota masyarakat, didukung dan mendapat peran yang sama dalam masyarakat.
6. Hubungan Positif dengan Orang Lain : memberikan kehangatan kepada orang lain, kepuasan, mempercayai hubungan dengan orang lain, memperhatikan kesejahteraan orang lain, mengenal jiwa, kekuatan atau kemampuan orang lain, kasih sayang dan keakraban, memahami untuk saling memberi dan menerima dalam hubungan manusia.	

### IMPLEMENTASI SIKAP POSITIF DALAM ORGANISASI BISNIS

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang selalu menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi semua anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Beberapa hal yang mencirikan kondisi dimaksud antara lain terciptanya sistem balas jasa yang seimbang kepada karyawan, relasi atau komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dan sesama karyawan, tersedianya kesempatan yang memadai bagi para karyawan untuk dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan ketrampilannya serta pengembangan diri atau keperibadian mereka. Dengan kata lain, organisasi yang efektif adalah organisasi yang selalu menciptakan sinergi positif, yang selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya serta berusaha memenuhi kebutuhan tersebut secara memadai dan seimbang. Dengan demikian karyawan kan termotivasi untuk bekerja dengan produktivitas yang tinggi, yang pada giliraanya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

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 perkerjaan 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, mememberi 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 mengefektifkan 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 dipercayai kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan organisasi dengan baik.

Kesejahteraan karyawan mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Riset Mrazek dan Haggerty (1994) mengungkapkan bahwa sakit ingatan karena depresi membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya miliaran Dolar Amerika Serikat untuk membayar klaim asuransi dan produktivitas kerja yang hilang. Upaya meningkatkan kesejahteraan perlu dilakukan guna meningkatkan produktivitas dan profitabilitas organisasi (Spector, 1997)

Hasil penelitian Spector (1997) dan Warr (1999) mengungkapkan bahwa karyawan yang puas dengan aspek pekerjaan dan kehidupannya lebih mau bekerja sama dengan orang lain dan sangat menolong rekan kerjanya, laporan sakit sedikit dan bekerja lebih lama dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas. Selanjutnya Wright dan Bonett (1977), Wright dan Staw (1999) dan Wright dan Cropanzano (2000) mengemukakan bahwa karyawan yang pengaruh positifnya lebih tinggi dari pada pengaruh negatifnya mendapat penilaian kinerja lebih tinggi dari supervisor dari pada karyawan yang kesejahteraan emosionalnya rendah.

Meninjau hasil studi fungsi organisasi Gallup, Harter, Schmidt dan Creglow (1998) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara indikator kesejahteraan dengan hasil unit bisnis. Perusahaan yang menempatkan kepuasan kerja lebih tinggi, melalui pengembangan dan keakraban kerja karyawan, akan mendapatkan loyalitas pelanggan yang tinggi, serta meningkatkan produktivitas dan profitabilitas organisasi. Selanjutnya analisis manfaat mengestimasi bahwa perusahaan dengan tingkat kesejahteraan karyawan paling tinggi mendapatkan tingkat pengembalian modal lebih tinggi pula dari pada perusahaan yang tingkat kesejahteraan karyawannya rendah.

## **PENUTUP**

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.

Oleh karena itu organisasi perlu memberikan penghargaan sebaik mungkin kepada semua tenaga kerja yang ada demi peningkatan kesejahteraan dan pengabdian mereka terhadap organisasi. Salah satu wujud penghargaan tersebut adalah berupa pelayanan yang



pantas terhadap segala kebutuhan karyawan, meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan dihargai dan kebutuhan aktualisasi diri.

Upaya pemenuhan secara pantas akan 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 tujuan tersebut, peran pemimpin organisasi sangat menentukan. Seorang pemimpin yang selalu memperhatikan dan melayani kebutuhan karyawannya secara pantas akan mendapatkan legitimasi dari karyawannya.

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.

## **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 Organisasinal, 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 Majeli Konvensyen Dwi-Tahunan yang ke 6 dan Mesyuarat Agung Perkama*.
- Th. Agung M. Arsiwi, 2003, *Artikel : Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*