

Makalah

**IMPLIKASI TEORI X, Y DAN TEORI Z TERHADAP
GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DITERIMA TGL	: 15-12-96
SUMBER / HARGA	: K /
KOLEKSI	: K1
NO. INVENTARIS	: 1404 / K 196 2,00
KLASIFIKASI	: 150 / sya - 61



Oleh

Drs. Syahril

Jurusan Administrasi Pendidikan

**Fakultas Ilmu Pendidikan
Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Padang**

1995

**MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG**

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah Swt, karena dengan segala petunjuk-Nya penulis dapat menyusun makalah ini.

Makalah ini berjudul implikasi teori X, Y dan teori Z terhadap gaya kepemimpinan dalam organisasi. Makalah ini merupakan salah satu sumbangan pemikiran yang penulis harapkan dapat menambah wawasan dalam bidang administrasi pendidikan khususnya dalam bidang kepemimpinan.

Tentu saja dalam penulisan makalah ini terdapat berbagai kekurangan, karena itu kritikan yang bersifat konstruktif dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi perbaikan makalah ini. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Padang, Agustus 1995

Penulis,

Drs. Syahril

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
A. PENDAHULUAN	1
1. Apa itu organisasi	1
2. Komunikasi dan organisasi	2
3. Pimpinan organisasi	3
B. TEORI X, TEORI Y DAN TEORI Z	8
1. Teori X	8
2. Teori Y	9
3. Teori Z	11
C. GAYA KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP STYLES)	15
D. IMPLIKASI TEORI X, Y DAN TEORI Z TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	26
1. Implikasi teori X terhadap gaya kepemimpinan dalam organisasi	26
2. Implikasi teori Y terhadap gaya kepemimpinan dalam organisasi	28
3. Implikasi teori Z terhadap gaya kepemimpinan dalam organisasi	30

A. PENDAHULUAN

1. Apa itu organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari, disekitar kita terdapat perkumpulan-perkumpulan, badan, jawatan ataupun lembaga dimana orang berkumpul, bekerja dan melakukan kegiatan lainnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Apakah perkumpulan, badan, jawatan dan lembaga itu yang dimaksudkan dengan organisasi?

Di pihak lain kita juga melihat adanya orang berkumpul dan melakukan kegiatan tertentu seperti di lapangan tenis, di pasar, di sawah dan sebagainya yang barangkali setiap mereka mempunyai tujuan tersendiri. Apakah hal yang demikian itu dapat disebut organisasi?

Koehler (1976) mengemukakan bahwa organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem hubungan yang terstruktur, yang mengkoordinir usaha-usaha suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Bila dua orang atau lebih bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu, yang mana kegiatan-kegiatan mereka terkoordinir dalam suatu

badan yang terstruktur, maka berarti mereka tergabung dalam suatu organisasi.

Lebih lanjut dapat dikatakan bahwa kegiatan manusia dalam organisasi biasanya diatur sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa tujuan dalam arti mencari keuntungan (profit making) dan bukan mencari keuntungan (non profit making). Organisasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan misalnya perusahaan, dagang, industri dan lainnya. Sedangkan organisasi yang bertujuan bukan untuk mencari keuntungan misalnya lembaga pendidikan, lembaga sosial kemasyarakatan, organisasi masa, lembaga pemerintahan dan sebagainya.

2. Komunikasi dan organisasi

Organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu, dalam bekerja ini mereka akan selalu berinteraksi (berhubungan) satu dengan lainnya. Untuk dapat berinteraksi dan berintegrasi dengan baik, maka diharapkan setiap anggota organisasi dapat atau mampu berkomunikasi dengan efektif. Hanya dengan berkomunikasi yang efektiflah koordinasi-koordinasi dalam

organisasi dapat tercapai. Koehler (1976) mengumpamakan komunikasi sebagai mortar (spesi) yang mengikat organisasi. Komunikasi merupakan dasar atau modal untuk mengkoordinasikan hubungan antara individu-individu yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi merupakan kegiatan membagi-bagi informasi (sharing information), atau sebagai proses pengiriman/pemindahan pesan (message) dari seorang sebagai sumber kepada orang lain sebagai penerima. Tujuannya ialah untuk merubah tingkah laku sipenerima atau orang lain.

Komunikasi yang interaktif mencakup kegiatan saling bertukar informasi, opini dan sikap yang berjalan terus-menerus dengan aturan-aturan yang dibutuhkan dan telah dan dibuat untuk mengkoordinir kegiatan-kegiatan dalam organisasi serta hubungan yang efektif dengan lingkungan, dimana organisasi itu berada (Koehler, 1976).

Jadi dengan adanya hubungan yang komunikatif antara anggota-anggota dalam organisasi, serta anggota organisasi dengan orang di luar organisasi tersebut, maka organisasi dapat dikoordinis dengan baik untuk pencapaian

tujuan organisasi tersebut. Sudah dibayangkan tanpa adanya komunikasi dalam organisasi, tujuan organisasi mustahil akan dapat dicapai.

Dari pengalaman sehari-hari di tempat kita bekerja terjadi kesalahan pengertian antara sesama pegawai, karyawan, dosen dan lainnya, sehingga memungkinkan terjadinya konflik dan menjadi hambatan bagi kelangsungan pekerjaan. Juga banyak terjadi apa yang dilaksanakan oleh pegawai ataupun kita sebut dengan bawahan (sub ordinate), tidak sesuai dengan apa yang dimaksud oleh pimpinan, sehingga tidak jarang terjadi kekeliruan yang fatal. Kesemuanya itu merupakan contoh dari komunikasi yang kurang baik/efektif dalam suatu organisasi. Untuk menciptakan komunikasi yang efektif ada beberapa unsur dalam organisasi yang berperan. Salah satunya adalah pimpinan, karena pimpinan organisasi sebagai orang yang mengatur, memilih dan menentukan pola tingkah laku anggota organisasi, sehubungan dengan tujuan yang ingin dicapai.

3. Pimpinan organisasi

Seseorang yang dianggap sebagai pimpinan organisasi hendaknya punya kemampuan tertentu

serta sifat-sifat tertentu yang melebihi anggota organisasi yang dipimpinnya. Seorang yang disebut sebagai leader ialah orang yang mempunyai sifat kepemimpinan (leadership).

Kita pernah dengan istilah lain yang kira-kira senada dengan istilah di atas, yaitu "manager" dan "management". Apakah ada persamaan dan perbedaan antara istilah manager dengan leader? atau pengertian tentang istilah management dan leadership?

Sehubungan dengan organisasi, banyak orang mengasumsikan bahwa tanpa leadership (kepemimpinan) tidak ada organisasi yang dapat mencapai tujuan. Asumsi ini umumnya valid, tetapi apa yang kita maksudkan dengan kepemimpinan itu? kepemimpinan, seperti halnya dengan konsep tentang management banyak orang berbeda pendapat. Menurut Koehler (1976), kepemimpinan dan management dewasa ini digunakan secara bersinonim. Lebih lanjut Koehler mengemukakan bahwa kepemimpinan (leadership) pada dasarnya adalah kemampuan untuk membentuk sikap dan tingkah laku orang lain. Di pihak lain, management adalah tugas formal dari keputusan dan komando (perintah).

Barangkali seorang yang disebut manager

dapat saja menduduki suatu posisi management, tanpa mempunyai mutu kepemimpinan dalam mengatur dan mempengaruhi tingkah laku bawahannya. Manager yang demikian dapat mempunyai kekuasaan terhadap bawahannya atas dasar posisi (position power). Di lain pihak ada orang yang disebut sebagai pemimpin tanpa ia mempunyai posisi sebagai manager. Ia dipatuhi dan diikuti oleh orang lain disekitarnya atau dalam organisasi, karena ia mempunyai sifat kepemimpinan (leadership) maka ia dianggap sebagai pemimpin (leader). Kekuasaan yang dipunyai oleh seorang pemimpin yang demikian itu disebut kekuasaan atas dasar kepribadian (personal power). Suatu organisasi yang baik dan efektif jalannya, bila pimpinannya mempunyai posisi dan kepribadian dalam mengkoordinir semua komponen dalam organisasi tersebut (position and personal power).

Pimpinan suatu organisasi memegang peranan penting dalam menentukan kelancaran jalannya organisasi. Karena itu sifat kepemimpinan yang dipunyai oleh seorang pimpinan organisasi adalah untuk mengontrol, memilih dan mengembangkan pola tingkah laku dan sikap antara bawahan dan sifat pegawai ataupun anggota

organisasi tersebut (Koehler 1976).

Pekerjaan mengontrol, memilih dan mengembangkan pola tingkah laku dan sikap banyak orang, bukanlah pekerjaan yang mudah, karena setiap orang mempunyai pola dan cara berfikir yang berbeda, sikap dan tingkah laku yang berbeda pula. Perbedaan individu ini disebabkan latar belakang dan pengalaman setiap orang yang berbeda, mengakibatkan setiap individu mempunyai cara berfikir yang berbeda, harapan (expectation) yang berbeda dan tercermin dari tingkah laku yang berbeda pula. Tidak pernah ada dua orang yang mempunyai pengalaman yang sama, akibatnya tidak akan ada orang yang bersikap dan berpola tingkah laku yang sama.

Untuk memimpin dan mengarahkan atau mengkoordinir orang-orang dengan sikap dan pola tingkah laku yang berbeda itu, diperlukan kemampuan dan kemahiran memimpin tersendiri serta pendekatan tertentu. Pada uraian berikutnya akan dikemukakan beberapa sifat kepemimpinan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan organisasi.

Sikap, pola tingkah laku, kemampuan, kemahiran dan pendekatan seorang pimpinan terhadap bawahan atau anggota organisasi, bukan

hanya ditentukan oleh latar belakang dan pengalaman pimpinan tadi, tetapi juga diwarnai oleh asumsinya terhadap orang/individu yang dipimpinnya.

Dalam teori organisasi ada beberapa teori yang membicarakan persoalan manusia diantaranya teori yang dikemukakan oleh Mc Gregor (1960) yang terkenal dengan teori X dan teori Y. Sedangkan March dan Simon (1958) mengemukakan teori lain tentang parameter-parameter organisasi yang dikenal dengan teori Z. Teori X dan teori Y mengemukakan asumsi tentang manusia, sedangkan teori Z mengemukakan parameter tentang organisasi.

B. TEORI X, TEORI Y DAN TEORI Z

1. Teori X

Dibalik setiap putusan yang dibuat pimpinan organisasi terdapat asumsi-asumsi tentang hakekat dan tingkah laku manusia, yang oleh Mc Gregor (1960) salah satunya disebut teori X. asumsi-asumsi tersebut sebagai berikut:

- a. Manusia pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan berusaha mengelakkannya sebisa mungkin.
- b. Disebabkan karakter manusia yang tidak menyukai pekerjaan itu, maka orang harus diatur, dikontrol diperlakukan dengan hukuman agar mereka mau berusaha kearah pencapaian tujuan organisasi.
- c. Manusia pada umumnya cenderung untuk diarahkan, ingin mengelakkan tanggung jawab, mempunyai ambisi yang relatif kecil dan di atas segala-galanya menginginkan jaminan (security) dan rasa aman (safety).

2. Teori Y.

Berikut ini akan dikemukakan asumsi-asumsi yang lain tentang manusia yang pada dasarnya bertentangan dengan asumsi teori X di atas. Teori Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor sebagai berikut:

- a. Pencerahan perhatian manusia terhadap usaha-usaha fisik maupun mental dalam bekerja, sama halnya seperti bermain dan istirahat. Manusia pada umumnya bukan tidak menyukai pekerjaan, karena pekerjaan baginya dapat menjadi sumber kepuasan. Bila

pekerjaan itu menjadi sumber hukuman bagi manusia, tentu mereka akan mengelakkannya.

b. Kontrol dan pengawasan yang ketat dan acaman hukuman bukanlah satu-satunya alat untuk membuat orang bekerja dalam pencapaian tujuan. Orang akan mengontrol dan mengatur diri sendiri dalam melayani pencapaian tujuan, karena ia merasa senang dan terikat akan pekerjaannya itu.

c. Rasa terikat akan pekerjaan dan tujuan organisasi adalah suatu fungsi dari hadiah (reward) yang sehubungan dengan apa yang mereka capai. Reward yang berarti adalah kepuasan harga diri, kebutuhan aktualisasi dan prestise yang dapat menghasilkan usaha-usaha manusia untuk bekerja lebih giat mencapai tujuan.

d. Manusia umumnya ingin belajar dalam kondisi yang tepat untuk bertanggung jawab dan tidak hanya menerima tanggung jawab, bahkan mencari tanggung jawab itu. Bila ada manusia yang mengelakkan tanggung jawab, kurang berambisi dan mengutamakan rasa aman dan terjamin, umumnya sebagai akibat dari pengalamannya saja, bukan merupakan karakter "in herent" manusia.

- e. Kemampuan manusia dalam menguji tingkat ijminasi yang relatif tinggi, berinisiatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah organisasi secara menyeluruh, bukan sebagian kecil saja didistribusikan kepada manusia lain.
- f. Di bawah kondisi kehidupan industri moderen, potensi intelektual dari kebanyakan manusia baru dimanfaatkan sebagian kecil saja.

3. Teori Z

Teori X dan Y di atas dinilai oleh Sisk sebagai dua teori yang saling bertolak belakang, dimana teori X berada pada satu ujung sebuah kontinum dan teori Y pada ujung yang lain. Sebuah organisasi yang menganut teori X dilukiskan sebagai organisasi tanpa manusia, sedangkan organisasi yang menganut teori Y dilukiskan sebagai manusia tanpa organisasi.

Kedua teori tersebut, baik teori X maupun teori Y barangkali mengandung kelemahan-kelemahan, karena cenderung membuat kesimpulan yang terlalu umum. Sisk (1973) melihat bahwa kedua teori ini nyatanya secara konsisten

kurang didukung oleh hasil-hasil riset. Hal ini juga dikemukakan oleh Mc Gregor (1960) bahwa kedua teori itu berdasarkan intuitif deduktif dan tidak didasarkan kepada riset.

Menyadari kekurangan kedua teori di atas, maka muncullah teori Z yang menekankan kepada pendekatan sistem (systems approach), yang merupakan suatu pendekatan yang memandang masalah-masalah dalam organisasi sebagai suatu pengorganisasian sistem. Suatu sistem biasanya didukung oleh satu atau lebih sub sistem dan kemampuan keseluruhan sistem tergantung kepada masing-masing sub sistem (Sisk 1973).

Salah satu masalah utama dalam mengembangkan suatu pendekatan sistem dari teori organisasi adalah menentukan parameter-parameter dari sistem tersebut, yang membentuk keseluruhan sistem dalam organisasi. March dan Simon mengemukakan 206 variabel yang membentuk suatu organisasi (Sisk 1973). Mc Gregor hanya mengemukakan dua variabel saja, yaitu variabel tugas (teori X berorientasi kepada tugas/pekerjaan) dan variabel manusia (teori Y berorientasi kepada hakekat manusia), sebagai parameter dari organisasi. Di antara kedua variabel-variabel yang terletak di kedua ujung

kontinum itu, terdapat 6 variabel yang saling berinteraksi, yang merupakan variabel situasi sebagai faktor yang menentukan ketepatan struktur organisasi. Enam variabel berikut inilah yang dimaksud dengan parameter teori Z, yaitu :

a. Ukuran organisasi (size of organization)

Apabila ukuran organisasi (jumlah orang) ditingkatkan, struktur organisasi akan menjadi lebih formal dan kompleks, akibatnya proses motivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi akan menjadi formal dan diarahkan, tidak bersifat informal dan partisipatif.

b. Tingkat interaksi (degree of interaction)

Bila tingkat interaksi antar anggota organisasi meningkat dalam pencapaian tujuan, maka struktur organisasi harus memungkinkan untuk lancarnya arus informasi (informations flow) dan pertukaran ide yang wajar. Ini berarti proses motivasi harus menjadi lebih partisipatif dan informal.

c. Kepribadian anggota (personality of members)

Struktur dan proses organisasi yang

efektif tergantung pula kepada kepribadian dan harapan anggota organisasi. Anggota yang tidak mengharapkan partisipasi dan hanya tergantung kepada orang lain untuk memperoleh motivasi akan serasi dengan struktur yang formal dan proses motivasi yang formal pula. sebaliknya anggota yang mengharapkan partisipasi akan termotivasi sendiri tanpa bantuan orang lain, akan cocok dengan dengan proses dan struktur organisasi yang bersifat partisipatif dan informal. .pm7

d. Kesamaan tujuan (congruence of goals)

Apabila tujuan organisasi seiring dengan tujuan setiap anggotanya, maka proses dan struktur organisasi yang bersifat partisipatif serta kurang formal akan lebih cocok, tetapi bila tujuan lembaga dan anggota berbeda, maka pengawasan yang ketat serta struktur formal perlu ditingkatkan.

e. Tingkat pembuatan keputusan (level of decision making)

Tingkat hirarkhi pembuatan keputusan merupakan fungsi utama dalam organisasi,

apabila teknik pembuatan keputusan bersama-sama, maka proses yang bersifat partisipatif dan struktur organisasi yang informal bisa efektif. Tetapi bila pembuatan keputusan terletak dipihak atas dan jauh dari kebersamaan, maka organisasi formal dan proses yang bernada perintah lebih cocok.

f. Keadaan dari sistem (state of the system)

Bila penampilan organisasi kurang menguntungkan untuk pencapaian tujuan, maka proses perintah dan formal dan proses yang bersifat otoritas diperlukan agar perbaikan-perbaikan terlaksana. Sebaliknya apabila organisasi sedang berjalan baik, maka proses yang bersifat partisipatif dan struktur informal akan lebih efektif dan diharapkan oleh anggota organisasi.

C. GAYA KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP STYLES)

Gaya kepemimpinan dilihat dengan cara bagaimana seorang pimpinan itu berbuat atau bertingkah laku terhadap bawahannya atau anggota organisasi yang dia pimpin. Untuk menentukan gaya kepemimpinan seseorang ditinjau dari

perbuatan pemimpin terhadap pengikutnya, bukan dari karakteristik kepribadian yang dipunyainya (Koehler, 1976). Namun demikian dari hasil penelitian Fielder menyatakan bahwa penampilan kepemimpinan juga tergantung kepada kepribadian pimpinan itu sendiri, dalam pendekatan studinya Fielder mengemukakan dua jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas (task oriented) dan gaya yang berorientasi kepada pencapaian hubungan yang baik dan pencapaian posisi atas dasar penonjolan pribadi (interpersonal relation oriented), Koonzt dan Donnel, 1978).

Berdasarkan kewenangan yang dipunyai seorang pimpinan, Koonzt dan Donnell (1978) mengemukakan bahwa pimpinan menggunakan tiga gaya dasar, yang disebut sebagai:

1. Pimpinan yang bersifat otoriter (autocratic leader), bila ia memerintah, mengharapkan lebih banyak bersifat fanatik dan positif dan dia memimpin anggotanya dengan kemampuan memberikan hadiah dan hukuman.
2. Pimpinan yang bersifat demokratis dan partisipatif, senantiasa berkonsultasi dengan anggota organisasi lainnya dalam bertindak dan

mengambil keputusan menemukan partisipasi dari bawahannya.

3. Pimpinan jenis ketiga ini menggunakan sedikit sekali kekuasaannya dan memberikan kebebasan yang tinggi kepada anggota organisasi dalam berbuat guna pencapaian tujuan organisasi.

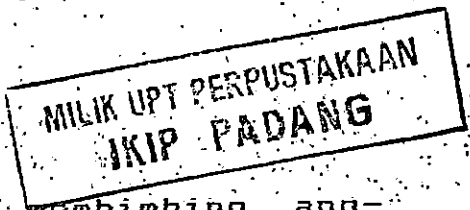
Selanjutnya White dan Lippit memperkenalkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu authoritarian, democratic dan laissez faire (Koehler, 1976).

1. Authoritarian

Keputusan yang dibuat oleh pimpinan untuk perluasan yang mana keadaan politik, ekonomi, sosial dan kekuatan lainnya memungkinkan mereka untuk berbuat sebagai pembuat keputusan. Pimpinan tipe otoriter ini menentukan kebijakan grup dan mendiktekan semua kegiatan anggota, menggunakan pujian dan kritik dalam mengontrol anggotanya untuk mencapai tujuan. Ia senantiasa berorientasi kepada tugas dan hasil pekerjaan.

2. Democratic

Pimpinan yang demokratis membimbing anggota organisasi kearah tujuan. Kebijaksanaan grup dihasilkan dari diskusi yang disokong



oleh pimpinan. Pimpinan tersebut umumnya memakai langkah yang prosedural untuk diskusi dan kalau perlu mengadakan bimbingan secara teknis. Secara idealnya, pimpinan bersifat objektif dan berfikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian dan kritikan terhadap anggotanya. Anggotanya diikuti sertakan dalam penarikan keputusan dan anggota diizinkan memilih dan menolak suatu keputusan. Hal yang penting ialah pimpinan tetap memelihara dan menerima kontrol oleh anggotanya dan anggotanya ikut bertanggung jawab dan dimintai tanggung jawabnya terhadap organisasi.

3. Laissez Faire

Pimpinan tipe ini memberikan kebebasan penuh kepada anggota organisasi dan individu dalam mengambil keputusan. Pimpinan hanya menyediakan informasi yang dibutuhkan tatkala dimintai dan tidak aktif dalam diskusi, ia tidak pernah menuding anggotanya. Gaya dari pada fungsi kepemimpinan ini menyerupai "tape recorder" yang menampung semua keputusan dari anggotanya, tidak seperti kepemimpinan yang demokratis dimana ia menggunakan kewenangannya. Dalam bentuk ini keberhasilan pimpinan

tergantung kepada keberhasilan kelompok anggotanya bila pendekatan ini berjalan lancar. Ini mungkin bila pimpinan mendelegasikan kekuasaan membuat keputusan kepada anggotanya dan kelompok anggota mengganti tujuan pribadi untuk semua tujuan organisasi.

Berikutnya dikemukakan oleh Garry Dessler (1976), berdasarkan teori behavior, ada beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda jenisnya berdasarkan dimensi kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi orang. Banyak pengarang yang membedakan antara:

- a. Pimpinan struktural dan pimpinan penuh pertimbangan,
- b. Pimpinan yang berpusat pada produksi dan pimpinan yang berpusat pada pegawai (anggota organisasi),
- c. Pimpinan yang tertutup dan pimpinan yang umum,
- d. Pimpinan otoriter dan pimpinan demokratis.

Data riset menunjukkan bahwa pimpinan yang terstruktur, yang berpusat/berorientasi pada produksi/pekerjaan, pimpinan yang bersifat tertutup dan berpandangan sempit, serta bersifat otoriter cenderung mengambil ukuran

kepada pekerjaan dan menuntut penampilan pegawai yang tinggi dan mementingkan hasil. Di lain pihak pimpinan yang bijaksana dan penuh pertimbangan, yang berpusat/berorientasi kepada anggota, pimpinan yang bersifat umum dan luwes serta demokratis sering dihubungkan dengan kesenangan pegawai yang tinggi dan cenderung berorientasi kepada semua anggota dan anggota diarahkan untuk dapat menerima delegasi kewenangan dan tanggung jawab organisasi dalam semua aktifitas pencapaian tujuan.

Selanjutnya bila kita tinjau dari management, maka Rensis Likert (1967) mengemukakan beberapa konsep dan pendekatan tentang tingkah laku kepemimpinan, yang terdiri dari empat sistem, yaitu:

Sistem I, manajemen digambarkan sebagai "exploitive authoritative", pimpinan yang demikian bersifat otoriter yang tinggi, mempunyai rasa percaya yang tipis terhadap bawahan/anggota organisasi, memotivasi orang dengan ancaman hukuman dan sekali-kali dengan hadiah. Komunikasi dalam organisasi bersifat "downward communication". Keputusan senantiasa

berada digolongkan "atas".

Sistem 2, management disebut "benevolent authoritative", pimpinan yang demikian mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi orang dengan hadiah dan beberapa ancaman hukuman, menggunakan "downward communication" dan membolehkan beberapa bentuk "upward communication", mendapatkan ide-ide dan opini dari anggota dan memungkinkan delegasi pembuatan keputusan, tetapi dengan kontrol yang ketat.

Sistem 3, management ini disebut dengan "consultative", pimpinan yang demikian mempunyai kepercayaan kepada anggotanya, tetapi belum seluruhnya, biasanya ia mencoba membuat penggunaan dan konstruktif dari ide dan opini anggotanya menggunakan motivasi berupa hadiah, bahkan kadang-kadang juga hukuman dan partisipasi, menggunakan komunikasi dua arah berupa "upward and downward communication", membuat keputusan yang luas dan umum di atas dan keputusan tertentu di tingkat anggota dan melakukan konsultasi dalam bentuk lain.

Sistem 4, management ini bersifat partisipatif

yang disebut "participative group". Di sini pimpinan mempunyai kepercayaan penuh terhadap anggota organisasi dalam semua hal, selalu menggunakan ide dan opini anggota serta memanfaatkan konsultasi anggota, memberikan hadiah berdasarkan partisipasi anggota dalam pencapaian tujuan. Komunikasi senantiasa berbentuk "up and downward communication" dan horizontal sesama anggota dan keputusan diambil lewat organisasi dan keseluruhan anggota.

Dari hasil penelitiannya, Likert mengusulkan pendekatan sistem ke 4 dalam pelaksanaannya telah mencapai paling sukses, karena paling efektif dalam pencapaian tujuan organisasi dan umumnya lebih produktif.

Di lain pihak Robert Blake dan Jane Mouton (1964), meninjau gaya kepemimpinan berdasarkan dua variabel yang ekstrim yaitu pekerjaan dan orang. Grid yang dimaksudkan mempunyai dua dimensi yaitu dimensi Y (mengenai orang) dan dimensi X (mengenai hasil). Dengan demikian Blake dan Mouton memperkenalkan empat gaya dasar dari pimpinan, yaitu:

a. Impoverished management (management terendah) di sini pimpinan memberikan sedikit

- sekali perhatiannya terhadap orang dan produksi dan sedikit peningkatan pekerjaan.
- b. Team management, pimpinan memberikan dedikasi dan perhatiannya yang paling tinggi terhadap anggota dan hasil produksi. Pimpinan yang demikian dapat memenuhi kebutuhan anggotanya dan mencapai hasil yang tinggi.
- c. Country club management, di sini pimpinan kurang perhatiannya terhadap produksi, tetapi perhatiannya hanya diberikan kepada anggotanya. Dengan demikian pimpinan hanya meningkatkan suatu lingkungan dimana anggotanya merasa senang, santai dan bersahabat serta tidak seorangpun yang merasa terpaksa untuk mencapai tujuan organisasi.
- d. Autocratic task manager, di sini pimpinan hanya memperhatikan pengembangan operasi yang efisien dan tidak memperhatikan kebutuhan anggota dan dalam kepemimpinannya bersifat otoriter.

Di antara empat gaya management di atas, ditengahnya terdapat pimpinan yang tidak mempunyai perhatian sangat tinggi terhadap anggotanya maupun terhadap hasil. Pimpinan yang

demikian tidak meletakkan tujuan organisasi yang tinggi dan dia menyukai sikap otoritas yang penuh kebijakan terhadap anggota organisasi.

Selanjutnya Blake dan Mouton tidak menunjukkan kepada kita di mana pimpinan-pimpinan yang terbanyak menempatkan dirinya dari Grid tersebut. Hal itu tergantung sekali kepada kepribadian pimpinan dan pengikutnya, kemampuan dan latihan yang telah dijalani pimpinan, lingkungan organisasi dan banyak faktor situasi lain yang mempengaruhi perbuatan pimpinan dan anggota organisasi itu, (Koonz dan Donnell, 1978).

Berdasarkan konsep "Continuum" yang dikemukakan oleh Robert Tannenbaum dan Schmidt (1958), terlihat beberapa variasi gaya kepemimpinan yang digambarkan dengan kepemimpinan otoriter boss centered di salah satu ujung kontinum dan kepemimpinan demokratis subordinate centered di ujung kontinum yang lain. Dalam memilih atau menentukan di mana letak gaya kepemimpinan seseorang tergantung kepada situasi dan kepribadian pimpinan tersebut. Tannenbaum dan Schmidt mengemukakan unsur-unsur yang teramat penting yang mempengaruhi

gaya kepemimpinan, yang menentukan letak seorang pimpinan sepanjang kontinum itu, antara lain:

- a. Kekuatan yang terkandung dalam kepribadian pimpinan, yang mencakup sistem nilai-nilai yang dianutnya dalam perasaan aman pada semua situasi.
- b. Kekuatan dari anggota yang mempengaruhi tingkah laku pimpinan.
- c. Kekuatan dalam situasi seperti nilai dan kebiasaan organisasi, seberapa efektifnya anggota bekerja sebagai suatu unit, hakekat permasalahan dan sampai dimana kewenangan dapat didelegasikan.

Demikianlah sebagai gambaran, beberapa konsep dan teori tentang gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan dalam melihat nanti sampai dimana implikasi teori X, teori Y dan teori Z di dalam gaya kepemimpinan dan organisasi yang akan dibicarakan berikut.

D. IMPLIKASI TEORI X, Y, DAN TEORI Z TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

1. Implikasi Teori X Terhadap Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

Bila teori X dianut oleh pimpinan organisasi, maka situasi seperti berikut mungkin kita temui dalam organisasi.

a. Pimpinan akan senantiasa berorientasi kepada tugas, pekerjaan atau task oriented. Gaya kepemimpinan dalam organisasi berbentuk otoritatif, struktural formal, bersifat tertutup dan keputusan selalu berada pada golongan atas atau pada pimpinan organisasi. Anggota organisasi dalam bekerja harus diawasi dengan ketat dan untuk memotivasi digunakan ancaman, hukuman karena cara ini dianggap paling efektif. Pimpinan organisasi berpegang teguh kepada prinsip bahwa menjalankan organisasi hanya bisa dengan kekuasaan penuh untuk membuat anggota patuh menuruti perintahnya. Keberhasilan organisasi diukur dari hasil yang dicapai, tanpa memperhatikan kebutuhan kepribadian anggota. Kepemimpinan yang seperti ini, oleh Koonz dan Donnell

disebut sebagai autocratic leader, White dan Leppitt menyebutnya sebagai authoritarian leadership style, Likert menyebutnya sebagai exploitative authoritative manager dan suatu saat dapat menjadi benevolent authoritative manager, Blake dan Mouton menyebutnya sebagai autocratic task manager sedangkan Tannenbaum dan Schmidt menyebutnya sebagai authoritarian boss centered leadership.

b. Komunikasi dalam organisasi kaku dan formal, cenderung berjalan satu arah yaitu dari pimpinan kepada anggota dalam bentuk order/perintah (downward communication). Feed back dalam bentuk upward communication tidak diizinkan oleh pimpinan, walaupun ada maka pimpinan senantiasa tidak memperhatikannya.

c. Anggota dalam organisasi tidak obahnya seperti mesin karena yang diharapkan darinya tidak lain adalah hasil pekerjaan saja yang dinilai dalam bentuk kualitas dan kuantitas, yang penting dipikirkan oleh anggota adalah bagaimana melaksanakan pekerjaan yang disediakan baginya. Dengan demikian anggota organisasi tidak bisa

berkembang dan kalau bisa perkembangan itu terbatas sekali. Anggota organisasi kurang merasakan dirinya bagian yang integral dari organisasi secara keseluruhan karena itu mereka hanya bertanggungjawab hanya kepada atasan langsung saja.

- d. Iklim dalam organisasi penuh ketegangan karena anggota organisasi senantiasa merasa takut dan cemas akan mendapatkan hukuman, karenanya tingkah laku mereka dalam organisasi selalu formal mengikuti pola yang ditetapkan oleh pimpinan.

2. Implikasi Teori Y terhadap Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

Sebaliknya dari teori X, maka teori Y yang dianut oleh pimpinan organisasi kemungkinan akan memuat situasi dalam organisasi seperti berikut.

- a. Pimpinan senantiasa berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan manusia/anggota organisasi atau people oriented. Organisasi yang menganut teori Y diumpamakan sebagai orang tanpa organisasi (people without organization). Pimpinan organisasi kurang memperhatikan tugas/pekerjaan ataupun ha-

sil, kurang formal dan tidak mementingkan struktural. Keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya, dilandasi hubungan antar pribadi dalam organisasi dan pimpinan percaya penuh kepada anggota dalam pengambilan keputusan dan berbuat untuk pencapaian tujuan organisasi dan pimpinan tidak melakukan kontrol karena ia percaya bahwa masing-masing anggota organisasi dapat melakukan kontrol sendiri terhadap dirinya. Pimpinan memberikan hadiah yang wajar kepada anggotanya, sehubungan dengan hasil yang mereka capai. Gaya kepemimpinan yang seperti ini boleh disebut sebagai pimpinan yang demokratis dan persuasif, Koehler menyebutnya *democratic leader*, kadang-kadang pimpinan yang terlalu percaya dan mendelegasikan kewenangan dalam mengambil keputusan kepada anggotanya, bisa menjadi bersifat *laissez faire*, Likert menyebutnya sebagai *participative group manager*, Blake dan Mouton menyebutnya sebagai *cuntry club manager*, sedangkan Tannenbaum dan Schmidt menyebutnya sebagai *democratic subordinate centered leadership*.

b. Komunikasi dalam organisasi bersifat

terbuka, informal dan berjalan kesemua arah antara anggota sesama anggota dan anggota dengan pimpinan dan sebaliknya. Pimpinan senantiasa meminta adanya umpan balik dari semua organisasi.

- c. Perkembangan pribadi (personal growth) lebih mendapat perhatian dari pimpinan. Penataran dan pendidikan lanjutan para anggota merupakan salah satu rencana dalam organisasi dalam rangka pengisian self confidence dan self fulfillment serta prestise para anggota.
- d. Iklim dalam organisasi tidak bersifat formal saja, tetapi bersifat hubungan baik dan formal, saling percaya mempercayai sesama anggota organisasi, kerjasama grup juga diutamakan.

3. Implikasi Teori Z terhadap Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

Kalau organisasi dengan teori X memakai pendekatan yang berorientasi kepada tugas (task oriented approach) dan organisasi dengan teori Y menggunakan pendekatan yang berorientasi kepada orang (people oriented approach), maka organisasi dengan teori Z menggunakan

pendekatan sistem (systems approach).

Suatu sistem biasanya dibangun oleh beberapa sub sistem dan sub sistem terdiri dari beberapa unsur atau komponen yang saling menunjang dan bekerjasama dalam pembentukan sub sistem ataupun sistem.

Suatu organisasi menurut teori Z, sekurang-kurangnya didukung oleh enam unsur atau variabel, yang kesemuanya hendaklah mendapat perhatian yang sama dalam usaha dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dengan meninggalkan atau mengabaikan salah satu komponen sistem, maka usaha pencapaian tujuan organisasi tidak dapat berjalan dengan baik bahkan bisa saja tujuan tidak tercapai.

Sebagai contoh dapat dikemukakan di sini bahwa, jurusan-jurusan yang ada pada sebuah fakultas, Dosen, karyawan, pesuruh kantor, sarana dan prasarana, kurikulum dan materi pelajaran merupakan beberapa komponen dari suatu sistem jurusan. Direksi, pengawas lapangan, kepala tukang, tukang dan pekerja merupakan beberapa komponen dari suatu sistem perusahaan kontrak bangunan dan sebagainya.

Dengan demikian gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi haruslah mempunyai skill dan

kemampuan yang tinggi untuk dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keadaan yang dibutuhkan oleh situasi dalam organisasi, pada keadaan tertentu barangkali dibutuhkan kepemimpinan yang bertindak secara otoriter atau sedikit mendikte, memerintah dan situasi organisasi yang formal, bila keadaan organisasi tidak menguntungkan atau sedang kacau. Hal ini diperlukan agar perbaikan-perbaikan terlaksana, namun sebaliknya bila organisasi sedang berjalan lancar, maka proses yang bersifat partisipatif dan struktur informal akan lebih efektif.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan dalam organisasi yang menggunakan pendekatan sistem, senantiasa disesuaikan dengan ukuran organisasi, tingkat interaksi, kepribadian anggota, tujuan organisasi dan tujuan anggota, tingkat pembuatan keputusan dan keadaan dari organisasi. Dengan demikian gaya pimpinan dalam menghadapi organisasi dengan semua komponennya sewaktu-waktu bisa saja berubah, sepanjang kontinum authoritarian boss center leadership, hingga democratic subordinate centered leadership.

Kelihatannya konsep continuum yang dikemu-

kakan oleh Tannenbaum dan Scmidt mengenai gaya kepemimpinan bisa bervariasi sepanjang kontinum tersebut ditentukan oleh kekuatan pribadi pimpinan, keragaman anggota dan situasi organisasi lebih menekankan kepada pendekatan sistem seperti yang terdapat pada teori Z.

Demikian juga halnya dengan Managerial Grid yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton bahwa seorang pimpinan organisasi secara fleksibel dapat menempatkan dirinya pada grid tertentu, tergantung kepada kepribadian pimpinan dan pengikutnya serta keadaan dan lingkungan organisasi. Kelihatannya juga berlandaskan kepada pendekatan terhadap semua komponen organisasi yang merupakan suatu sistem dan faktor situasi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Blake R. R., and Jane S. Mouton (1964). *The managerial grid*. Texas: Gulf Publishing.
- Dessler, Gary. (1976). *Organization and management, a contingency approach*. New York: Englewood cliffs. Prentice Hall, Inc.
- Koehler, Jerry W. (1976). *Organizational communication, behavioral perspectives*. New York: holt Rinehart and Winston.
- Koonzt, Harold and C. O'Donnell. (1976). *Management: a system and contigensi analysis of managerial functions*. Tokyo: Mc Graw Hill kogakhusa Ltd.
- Koonzt, Harold and C. O'Donnell. (1978). *Essentials of management*. Tokyo: Mc Graw Hill kogakhusa Ltd.
- Likert, Ransis. (1967). *New patterns of management*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- March, James G. and Herbert A. Simon. (1958). *Organization*. New York: John Weley & Sons Ins.
- Mc Gregor, Douglas. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Sisk, Henry L. (1973). *Management and organization*: Cincinnati: Shouth Western Publishing Co.
- Tannenbaum, R., dan W. H. Schmidt. (1958). *Leadership and organization: a behavior science approach*. New York: Mc Grow Hill Book company.