

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Mergernya dua instansi antara Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Propinsi Jawa Barat dengan Kantor Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, sebagai perwujudan nyata implementasi kebijakan tentang otonomi daerah, secara konseptual memberikan perubahan yang berarti dalam suatu sistem yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas pelayanan pendidikan nasional. Tentu saja, mergernya kedua instansi tersebut, sangat berakibat pada seluruh tatanan sistem organisasi, termasuk yang paling dirasakan secara langsung berakibat pada struktur sistem kepegawaiannya. Perubahan tersebut, bukan hanya pada penciptaan formasi jabatan dan pembengkakan jumlah pegawai yang memerlukan pendayagunaan, akan tetapi terhadap motivasi dan kepuasan kerja pegawai itu sendiri yang sangat berhubungan erat dengan aspek produktivitas organisasi Dinas Pendidikan dalam melaksanakan visi dan misi pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Secara teoritis, mergernya kedua instansi itu dapat dikategorikan dalam posisi pengembangan organisasi sebagaimana lazimnya organisasi dalam keadaan berkembang, mempunyai karakteristik khusus dibandingkan dengan organisasi yang telah mantap (*well-established*). Lingkungan kerja masih mengalami

pencarian identitas diri yang menyebabkan terjadi reaksi-reaksi tertentu dari staf sesuai dengan hasil persepsinya terhadap lingkungan yang baru berkembang tersebut. Pola-pola interaksi yang berkembang antara pimpinan dan staf seringkali menimbulkan cakupan-cakupan pengaruh yang berbeda sesuai dengan konteks dimana kepemimpinan diaktualisasikan.

Merujuk teori Schein (1983), relasi-relasi kepemimpinan di antara pegawai organisasi Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, dapat diamati dari dua dimensi pokok, yaitu dimensi substansi dan dimensi proses. Pada dimensi substansi, di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dihadapkan pada berbagai persoalan. Persoalan yang mendesak adalah belum terbentuknya pola kerja sama keorganisasian diantara pegawai yang berasal dari kedua instansi tersebut. Dengan latar belakang kultur yang berbeda mereka bersatu dalam pola-pola kerja organisasi yang berbeda secara substansial. Sedangkan ditinjau dari dimensi proses yaitu dimensi manusiawi dan perilaku dasar keorganisasian tempat kerja sama diantara orang-orang yang mempunyai kultur yang berbeda akan menimbulkan dinamika kerjasama dan konflik diantara kelompok yang pantas mendapat perhatian dari pemimpin.

Apabila ditelusuri lebih jauh, baik ditinjau dari dimensi substansi maupun proses, maka Dinas Pendidikan sebagai suatu organisasi mempunyai proses utama sebagaimana layaknya terjadi dalam organisasi lain yaitu pemecahan masalah yang senantiasa akan

melibatkan proses interaksi diantara pimpinan dan staf, dimana pegawai mempunyai tahapan orientasi bukan hanya dengan teman sejawatnya saja, akan tetapi juga pemecahan masalah masalah tersebut akan dihadapkan pada persoalan mengembangkan tim yang solid untuk kepentingan penyelesaian tugas-tugas keorganisasian.

Berbagai fakta menunjukkan bahwa, pada kondisi saat ini pola-pola kerja sama diantara staf dan dengan unsur pimpinan di Dinas Pendidikan membutuhkan pengembangan kerjasama yang solid sebagai akibat logis dari kebijakan *merger* kedua organisasi tersebut. Peranan yang mereka mainkan akan mempengaruhi tidak saja terhadap produktivitas organisasi tetapi juga dalam hubungan dengan kewajiban pimpinan membantu staf untuk memecahkan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan.

Teori Galbraith (Schien, 1984:258-266) mengemukakan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi merupakan hal yang wajar. Pendapat ini bertitik tolak dari landasan pikiran bahwa (1) tidak ada satupun cara yang baik untuk mengorganisasi; dan (2) tidak semua cara untuk mengorganisasi sama efektifnya. Galbraith (Schein, 1984) mencatat bahwa "persoalan utama yang dihadapi organisasi ialah 'ketidakpastian tugas' yang dirumuskan sebagai perbedaan antara banyaknya informasi yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan banyak organisasi yang sudah ada pada organisasi itu". Semakin banyak ketidakpastian semakin banyak pengambilan keputusan yang berdasar pada informasi yang berlimpah.

Semakin banyak pengambilan keputusan semakin banyak perubahan dan pengembangan organisasi yang semuanya diarahkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal yang kian hari kian berubah.

Pendapat tersebut lebih menekankan bahwa organisasi termasuk Dinas Pendidikan ialah sistem yang kompleks yang persoalan utamanya, sehubungan dengan lingkungannya yaitu mendapatkan dan memanfaatkan informasi. Meger di lingkungan Dinas Pendidikan terjadi karena keputusan politik yaitu lahirnya kebijakan otonomi daerah yang berdasar pada informasi tertentu sehingga muncul keyakinan bahwa otonomi sebagai "jalan keluar" untuk meningkatkan produktivitas pendidikan.

Karenanya Dinas Pendidikan sebagai suatu sistem yang dinamis, dinamikanya akan tampak dari reaksi staf yang ditelusuri pada tiga hal yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan. Baik gaya kepemimpinan, kepuasan kerja maupun motivasi kerja dalam pandangan sistem organisasi yang dinamis, semua diarahkan untuk meningkatkan (1) kemampuan untuk menyesuaikan diri; (2) kesadaran akan identitas; (3) kapasitas untuk menguji kebenaran (Jahoda dalam Schein, 1984).

Untuk dapat mengemban maksud-maksud tersebut, secara efektif dibutuhkan kepemimpinan para pejabat yang handal. Artinya, kepemimpinan merupakan syarat mutlak suatu lembaga yang mempunyai fungsi yang sangat vital bagi kepentingan organisasi.

Kepemimpinan selalu berkaitan dengan kemampuan seseorang baik akademis maupun pribadi, yang dengan kekuatan itu dapat mempengaruhi orang lain untuk turut berperilaku sesuai dengan tujuan yang ditetapkan organisasi.

Perilaku kepemimpinan dianggap akan mempengaruhi perilaku orang tersebut sebab kepemimpinan merupakan fenomena seseorang dalam mempengaruhi orang lain yang terjadi dalam konteks interaksi. Dalam teori-teori kepemimpinan terutama yang berkaitan dengan teori perilaku, kepemimpinan dinyatakan sebagai sejumlah deskripsi perilaku dalam interaksi dengan bawahannya (Luthan, 1985). Perilaku kepemimpinan yang berkualitas (Luthan, 1985; Silver, 1982) ditunjukkan dengan deskripsi karakteristik pribadi pemimpin yang meliputi (1) kematangan sosial, (2) kecerdasan, (3) kebutuhan untuk berprestasi dan (5) sikap dalam hubungan kemanusiaan. Wujud dari perilaku-perilaku tersebut di atas pada kenyataannya cenderung membentuk kekhasan atau perilaku dominan yang diperlihatkan dalam konteks interaksi dengan bawahannya. Kecenderungan perilaku tersebut menjadi prototipe perilaku yang sering disebut gaya kepemimpinan.

Memang benar, dalam kenyataannya perilaku kepemimpinan cenderung mengarah pada gaya tertentu. Gaya kepemimpinan itu bisa dibawa sejak lahir atau dibentuk melalui berbagai pengalaman baik pendidikan formal maupun hasil pengalaman hidupnya yang bermakna. Keterkaitan gaya kepemimpinan dengan aspek situasi atau

konteks maupun konten dalam bekerja sering dianalisis dalam teori kepemimpinan situasional, misalnya dicari kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kematangan bawahan.

Secara institusional, kepemimpinan diarahkan untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi atau untuk pemeliharaan kelompok dalam rangka menjaga kemampuan "terus hidup" organisasi. Pengaruh dari kepemimpinan tersebut terhadap pemeliharaan kelompok dapat ditelusuri dari keterkaitannya dengan motivasi dan kepuasan dalam bekerja. Motivasi kerja pada kontruks yang dikembangkan oleh Atkinson dan Mc. Clelland (dalam Buhari Zainun, 1981: 52) menampilkan ada tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*need for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*), dan motif berkuasa (*need for power*). Sekalipun dikatakan bahwa semua orang mempunyai kebutuhan dan motif, namun tidak semua orang memiliki kebutuhan dan motif yang sama kuatnya, namun demikian Atkinson dan Mc. Clelland sudah menggunakan teori ini untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan dengan jalan menciptakan kondisi sedemikian rupa sehingga dapat menggerakkan orang kearah pencapaian hasil pekerjaan yang diharapkan.

Di samping faktor kepemimpinan, faktor lain yang diperkirakan banyak berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi adalah faktor kinerja para pegawai, yang erat kaitannya dengan motivasi kerja dan kepuasan kerjanya. Motivasi merupakan salah satu bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu

dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan dari dalam diri individu (*instrinsik*) dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya (*ekstrinsik*). Kedua faktor ini menjadi sumber kekuatan yang dapat membuat seseorang berprestasi dengan baik. Tanpa motivasi produktivitas kerja akan sulit tercapai, sebab motivasi merupakan faktor terpenting untuk mengubah nasib individu maupun instansi, dimana ia menggantungkan diri. Kepuasan kerja pegawai secara teoritis akan tercipta oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan, seperti kepemimpinan para pejabat, fasilitas pekerjaan, iklim kerja dan hubungan kerja yang manusiawi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa, apabila kepuasan kerja para pegawai tercapai akan meningkatkan motivasi pegawai untuk lebih giat melaksanakan pekerjaannya.

Dengan demikian berdasarkan gambaran tersebut, maka permasalahan yang perlu diungkap melalui penelitian ini berkaitan dengan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan para pejabat struktural, kepuasan kerja terhadap motivasi para pegawai.

B. Rumusan Masalah

Aspek kepemimpinan, kepuasan kerja pegawai dan motivasi kerja pegawai merupakan variabel-variabel yang erat kaitannya dengan dimensi produktivitas kerja pegawai. Produktivitas kerja adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan spesifikasi dan atau harapan. Konsep ini hanya



dapat berorientasi kepada masukan, keluaran atau kedua-duanya. Selain itu, kualitas kerja tersebut juga berkaitan dengan proses produksi yang dipandang berpengaruh pula pada kualitas hasil yang dicapai.

Merujuk pada gambaran permasalahan di muka, maka variabel gaya kepemimpinan para pejabat struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat merupakan fokus masalah yang memerlukan kajian secara empirik. Apakah faktor gaya kepemimpinan para pejabat struktural dan kepuasan kerja para pegawai tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ?

Secara teoritis, dimensi kepemimpinan yang dimaksud akan berkenaan dengan variabel (1) kepribadian, (2) kemampuan profesional, (3) akuntabilitas, dan (4) gaya kepemimpinan. Idealnya penelitian ini mengungkap keterkaitan keseluruhan variabel tersebut, supaya dapat mengungkap gambaran yang lebih komprehensif tentang produktivitas pegawai. Akan tetapi dengan segala keterbatasan, penulis mencoba mengungkap salah satu aspek dari dimensi kepemimpinan tersebut, yaitu bagaimana pengaruh variabel gaya kepemimpinan yang diperankan para pejabat struktural terhadap motivasi kerja di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian tersebut, maka masalah yang perlu diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan yang diperankan oleh para pejabat struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat ?
2. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat ?
3. Bagaimana gambaran motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dalam melaksanakan tugasnya ?
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Maksud utama penelitian ini ialah untuk menemukan gambaran empirik tentang pengaruh gaya kepemimpinan para pejabat struktural dan kepuasan kerja pegawai terhadap motivasi kerja. Berdasarkan maksud tersebut, maka tujuan penelitian ialah diharapkan dapat :

- a. Menemukan gambaran empirik tentang gaya kepemimpinan para pejabat struktural di lingkungan Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- b. Menemukan gambaran empirik tentang kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dalam melaksanakan tugasnya.



- c. Menemukan gambaran empirik tentang motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dalam melaksanakan tugasnya.
- d. Menemukan gambaran empirik tentang pengaruh gaya kepemimpinan pejabat struktural dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Manfaat Penelitian

Secara teoritis penelitian ini banyak berkenaan dengan teori dan konsep tentang perilaku individu dalam organisasi. Karena itu, mengungkap peran-peran individu dalam konteks berorganisasi, merupakan kajian yang sangat bermanfaat untuk mengembangkan ilmu Administrasi dan Manajemen Pendidikan terutama yang berkaitan dengan studi tentang teori dan konsep *Kepemimpinan Pendidikan*.

Secara praktis, penelitian ini sangat berguna untuk bahan masukan bagi pengambil keputusan dalam upaya menciptakan dan melaksanakan kebijakan pengembangan tenaga kependidikan, yang sinergi dengan tujuan organisasi dan individu. Di samping itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan alternatif bagi perbaikan dan peningkatan mekanisme pembinaan kepegawaian pendidikan guna kesinambungan dalam pelaksanaan tugas dan perbaikan produktivitas serta kinerja kelembagaan pendidikan, khususnya pada organisasi-

organisasi sistem pendidikan tingkat pusat, propinsi, maupun tingkat kabupaten.

D. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

1. Kerangka Pemikiran

Perubahan organisasi mengandung implikasi terhadap perubahan kepemimpinan. Atau dengan kata lain, konsepsi kepemimpinan berbeda dari suatu sistem organisasi ke sistem yang lain. Perbedaan tersebut menurut Schien (1984), akan tampak pada: (1) Jenis/bentuk dasar organisasi yang "paksaan", konsep kepemimpinan identik dengan "raja atau maharaja", diktator atau tirani; (2) Jenis/bentuk dasar organisasi utiliter, konsep kepemimpinan identik dengan penyelia, manager, eksekutif dan atau birokrat; (3) Jenis/bentuk dasar organisasi "normatif", konsepsi kepemimpinan identik dengan pemimpin yang "benar", juru selamat, atau wirausaha. Dengan demikian, konsepsi kepemimpinan mengalami perubahan sesuai dengan pola dasar yang dikembangkan oleh organisasi.

Berkenaan dengan konsep untuk membahas permasalahan yang berkenaan dengan variabel gaya kepemimpinan, perlu diungkap dari konsepsi teoritis tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan proses kepemimpinan.

Secara teoritis, kepemimpinan *"... is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation"* (Hersey & Blanchard, 1977:83).

Pandangan ini menunjuk bahwa studi tentang kepemimpinan bukanlah terletak pada orangnya, melainkan pada bagaimana proses orang tersebut dalam mempengaruhi orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam situasi tertentu, sehingga orang yang dipengaruhi tersebut dapat melakukan apa-apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhinya.

Merujuk pengertian tersebut, maka secara proses, unsur-unsur yang melekat pada kepemimpinan berkenaan dengan aspek pemimpin, aspek pengikut, dan aspek situasi. Unsur pemimpin, berkenaan dengan variabel pelaku atau gaya-gaya kepemimpinan, keterampilan, pengetahuan, dan nilai-nilai yang melekat pada kepribadian pemimpin. Unsur kelompok, berkenaan dengan variabel norma dan nilai-nilai kelompok, kepaduan, keterkaitan pada tujuan, harapan kelompok, dan kebutuhan kelompok. Unsur situasi, berkenaan dengan variabel nilai organisasi, pengaruh teknologi, tuntutan tugas, dan variasi tugas.

Teori tentang gaya-gaya kepemimpinan, diturunkan dari pendekatan perilaku tentang pemimpin. Menurut pendekatan ini, aspek terpenting dari kepemimpinan bukan pada sifat atau karakteristik dari pemimpin, tetapi apa yang dilakukan pemimpin dalam berbagai situasi. Efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada gaya yang diterapkannya.

Salah satu teori yang dapat dijadikan rujukan adalah teori yang dihasilkan oleh Universitas Michigan. Ada dua gaya kepemimpinan yang dikenal pada studi ini, yaitu (1) Gaya kepemimpinan pemusatan

tugas (*job-centered*) dan (2) Gaya kepemimpinan pemusatan karyawan (*employee-centered*).

Gaya kepemimpinan pemusatan tugas menekankan pada penggunaan supervisi kekuasaan, legitimasi dan paksaan, menepati jadwal waktu, dan penilaian prestasi kerja yang ketat. Sedangkan gaya kepemimpinan pemusatan karyawan penekanannya pada delegasi wewenang dan tanggung jawab serta memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Dimensi yang kedua adalah kelompok. Kelompok disini diartikan sebagai orang yang dipimpin, yang secara sosial mempunyai nilai-nilai tersendiri. Nilai-nilai inilah yang akan menjadi rujukan bagaimana seorang pemimpin dapat mengayomi kebutuhan, keinginan, dan harapan-harapan kelompok yang terpadu dengan kebersamaan dalam mencapai tujuan bersama. Karena itu, perilaku kelompok pun semestinya diarahkan pada bagaimana kelompok dapat memerankan perilaku tugas (*task behavior*) dan bagaimana kelompok dapat memerankan perilaku hubungan kemanusiaan diantara kelompok (*humans behavior*).

Dimensi yang ketiga adalah situasi. Pengaruh situasi terhadap kepemimpinan sering menimbulkan pertanyaan: Sejauhmana studi terhadap proses kepemimpinan dalam kelompok dapat diaplikasikan dalam situasi-situasi kepemimpinan lainnya? Situasi memang memiliki karakteristik tersendiri. Di samping norma atau nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, yang senantiasa menuntut tambahan dan variasi

tugas-tugas serta peranan, sebagai akibat pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Juga, memiliki karakteristik khas, yaitu selalu berubah-ubah. Karena itu, tipe, gaya dan tugas yang harus diperankan oleh seorang pemimpin tidak bersifat konstan, tetapi bersifat variatif.

Untuk melihat kepuasan kerja pegawai dalam kaitannya dengan proses kepemimpinan para pejabat struktural merujuk dari faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai. Pada dasarnya kepemimpinan berada dalam konteks interaksi antar manusia, cakupan pengaruhnya akan dirasakan melalui kontak-kontak interaksi antara pimpinan dengan staf. Karena itu, gaya kepemimpinan akan terkait dengan aspek lain dalam suatu kelompok. Aspek tersebut dalam organisasi diantaranya adalah : (1) kepuasan kerja dan (2) motivasi kerja.

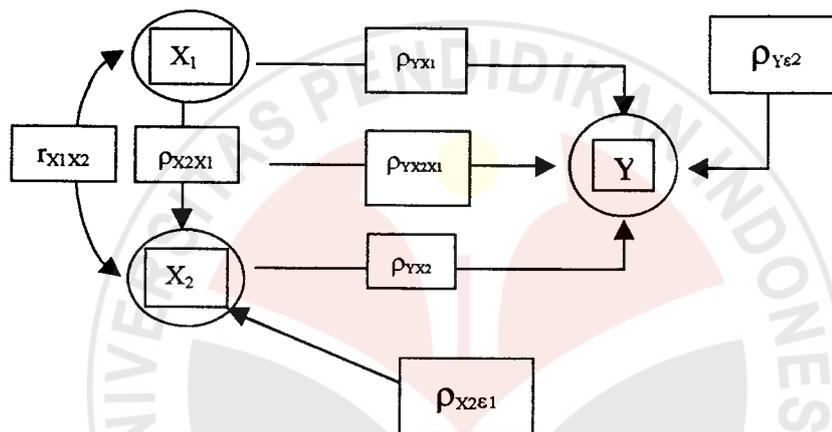
2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang dirumuskan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ialah:

- a. Kepemimpinan demokratis yang dikembangkan pimpinan satuan kerja dalam melaksanakan kepemimpinannya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai;
- b. Kepemimpinan demokratis yang dikembangkan pimpinan satuan kerja dalam melaksanakan kepemimpinannya berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai;

- c. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka motivasi kerja pegawai akan meningkat.
- d. Gaya kepemimpinan demokratis yang dikembangkan pimpinan satuan kerja dalam melaksanakan kepemimpinannya dan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan proposisi hipotesis konseptual yang diajukan peneliti, diterjemahkan kedalam diagram jalur seperti gambar berikut:



Gambar 1
STRUKTUR HUBUNGAN VARIABEL

E. Definisi Operasional

Beberapa istilah yang perlu dijelaskan secara operasional dalam penelitian ini ialah:

1. Pengaruh

Istilah 'pengaruh' dalam penelitian ini mengacu pada pola hubungan fungsional (determinatif) diantara dua variabel atau lebih, yaitu variabel terikat (*dependent*), tergantung pada variabel bebas (*independen*).

Berdasarkan istilah tersebut, maka variabel motivasi kerja sebagai variabel terikat dianggap tergantung pada variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan pejabat struktural dan kepuasan kerja. Dengan kata lain bahwa variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dipandang mempunyai kontribusi terhadap variabel motivasi kerja pegawai.

2. Motivasi Kerja.

Dalam penelitian ini motivasi kerja didefinisikan sebagai kebutuhan berprestasi pegawai dalam lingkungan pekerjaan yang diperlihatkan melalui keunggulan kinerja yang meliputi antara lain : (1) senantiasa termotivasi untuk selalu meningkatkan kemampuan dan keunggulan dalam bekerja, (2) memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap pelaksanaan pekerjaannya dan (3) memiliki sifat untuk selalu meningkatkan kualitas hasil pekerjaan serta memiliki sifat terbuka terhadap kritik dan saran sebagai bahan umpan balik guna perbaikan prestasi kerjanya.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk pada derajat kepuasan pegawai terhadap aspek kebijakan organisasi, supervisi, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, status, keamanan kerja, efek terhadap kehidupan personal. Pada penelitian ini kepuasan kerja didefinisikan sebagai terpenuhinya : (1) kebutuhan sosial, (2) rasa

aman dan, (3) Kebutuhan fisik dalam pekerjaan. Pemenuhan kebutuhan dalam pekerjaan itu sendiri berhubungan dengan: (1) pekerjaan itu harus dialami sebagai suatu yang berarti, bermanfaat atau penting; (2) pekerjaan itu harus dialami sebagai sesuatu yang harus dipertanggungjawabkan secara pribadi; dan (3) pekerjaan itu harus dirasakan memberikan kepastian mengenai apakah hasilnya memuaskan atau tidak memuaskan. Pemenuhan kebutuhan dalam konteks interaksi adalah pemenuhan rasa kepuasan dalam interaksi sosial dengan rekan sejawat dan atasan ketika bekerja. Pemenuhan kebutuhan yang berkaitan dengan kebijakan adalah pemenuhan kepuasan yang berkaitan dengan gaji, promosi, kondisi kerja dan hal-hal lain diluar kewenangannya.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk kepada teori gaya kepemimpinan demokratis. Untuk dapat mengungkap proses kepemimpinan, idealnya penelitian ini mengungkap proses kepemimpinan pada keseluruhan variabel kepemimpinan namun karena keterbatasan, pembahasan difokuskan kepada tiga aspek kepemimpinan yaitu : (1) pengambilan keputusan, (2) penegakan disiplin, dan (3) hubungan sosial dengan bawahan.

Dalam gaya demokratis pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak

terhadap saudara-saudaranya. Pemimpin yang demokratis berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya. Juga kritik-kritik yang membangun dari para anggota diterima sebagai umpan balik dan dijadikan bahan pertimbangan dalam tindakan-tindakan selanjutnya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung-jawab. Pemimpin selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya. Di samping itu ia juga memberi kesempatan kepada anggota kelompoknya agar mempunyai kecakapan memimpin dengan jalan mendelegasikan sebagian kekuasaan dan tanggungjawabnya.

