

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar belakang**

Di dalam kepemimpinan tidak hanya bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam praktiknya, seorang pemimpin juga dituntut untuk dapat melihat situasi yang terjadi terhadap bawahannya, bukan hanya mengenai tugas yang diberikan melainkan juga tingkat kematangan bawahan di dalam suatu kepemimpinan perlu mendapatkan perhatian dari seorang pemimpin. Seperti yang telah dijelaskan di dalam salah satu teori mengenai model kepemimpinan yakni teori kepemimpinan Situasional yang dikembangkan dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard di mana keduanya menjelaskan dan menekankan lebih pada bagaimana kematangan bawahan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Di dalam teori tersebut seorang pemimpin menilai bagaimana tingkat kematangan bawahannya yang selanjutnya dapat menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kematangannya tersebut. Dengan demikian akan diperoleh kepemimpinan yang efektif dan tujuan organisasi dapat lebih mudah dicapai. Hersey dan Blanchard telah mengidentifikasi jenis-jenis kematangan bawahan di mana akan dijelaskan lebih dalam di bab selanjutnya.

### **1.2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pembahasan di dalam makalah ini yaitu:

- Konsep Kematangan Pegawai
- Mengubah Kematangan Bawahan Melalui Modifikasi Perilaku

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Konsep Kematangan Pegawai**

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kerja yang meningkat di suatu organisasi kerja, pegawai harus memenuhi persyaratan atau memiliki: (1) keahlian dan kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan, yang meliputi kemampuan komunikasi, kemampuan teknik, kemampuan konseptual, (2) kualitas pribadi yang meliputi mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, komitmen, integritas, kesadaran, serta perilaku yang baik, (3) kemampuan administrasi meliputi kemampuan menganalisis persoalan, memberi pertimbangan, pendapat, keputusan, mengatur sumberdaya, dan berbagai macam kegiatan, lapang dada, sabar, berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas, dan motivasi yang tinggi (Wahjosumidjo, 2001).

Kinerja pegawai yang baik harus ditopang oleh kualitas profesional dalam melaksanakan tugas. Perwujudan kualitas profesional harus ditopang oleh jiwa profesionalisme sebagai sikap mental pegawai yang senantiasa mendorong dirinya untuk mewujudkan dirinya sebagai pegawai yang profesional. Kualitas profesional ditunjukkan oleh lima indikator, yaitu (1) keinginan untuk selalu menempatkan perilaku yang mendekati standar ideal, (2) meningkatkan, dan memelihara citra profesi, (3) keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilan, (4) mengejar kualitas dan cita-cita profesi, (5) memiliki kebanggaan terhadap profesi (Surya, 2003: 32). Kualitas profesional tidak lain merupakan gambaran dari atau berkaitan dengan kematangan pegawai di suatu organisasi kerja.

Lebih jauh Hersey dan Blanchard (1982: 179), mendefinisikan bahwa kematangan kerja bawahan atau pegawai adalah kemampuan dan kemauan pegawai dalam memikul tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan ditanggungjawabinya untuk mengarahkan perilakunya sendiri. Kematangan kerja pegawai ini dikaitkan dengan tugas atau pekerjaan, aktivitas, fungsi, dan peran tertentu yang perlu dilaksanakan, artinya pegawai tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Pada dasarnya, sebagian besar pegawai cenderung kurang matang dalam kaitannya dengan tugas, fungsi, peran, dan sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan

melalui pegawainya atau bawahannya. Berdasarkan uraian di atas, dapatlah diinduksi, bahwa kematangan pegawai terkait dengan dua aspek yaitu (1) aspek kemampuan kerja pegawai, dan (2) aspek kemauan kerja pegawai.

#### 1) Kemampuan Kerja Pegawai

Kematangan kerja pegawai yang tercakup dalam aspek kemampuan kerja pegawai meliputi dua ranah yaitu (1) ranah pengetahuan dan (2) ranah keterampilan. Artinya, pegawai yang memiliki kematangan kerja yang tinggi dalam bidang tugas pekerjaan tertentu memiliki pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tersebut tanpa arahan orang lain (Blanchard, 1996: 56). Kemampuan kerja pegawai adalah kapabilitas atau kebiasaan, kebolehan, dan keahlian pegawai di suatu organisasi kerja, dalam melaksanakan tugas pekerjaan tertentu yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya.

Kemampuan kerja pegawai mencakup kemampuan kerja intelektual, dan kemampuan kerja fisik. Kemampuan kerja intelektual yaitu kapabilitas untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan pada tataran atau yang berkaitan kegiatan mental, dan kemampuan kerja fisik adalah kapabilitas menjalankan suatu tugas pekerjaan yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik fisik lainnya (Robbins, 1982: 187), dan merupakan sifat yang dibawa sejak lahir atau yang dipelajari (Gibson, dkk. 1985: 54). Dengan kemampuan kerja, pegawai mau, dapat, dan mampu menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dengan baik dan berhasil. Sedangkan keterampilan kerja adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas pekerjaan, yang dimiliki, dan digunakan pegawai untuk mengerjakan tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, pada waktu yang tepat.

Jadi, kemampuan kerja pegawai adalah kadar sejauhmana pegawai memiliki keterampilan, kemauan, mampu, bisa, serta dapat menyelesaikan suatu tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya sehingga memberikan hasil dan mencapai tujuan organisasi kerjanya. Berdasarkan uraian di atas, jika diinduksi dapat dinyatakan, bahwa kemampuan kerja pegawai meliputi dua ranah yaitu (1) pengalaman kerja pegawai, dan (2) pengetahuan dan pemahaman akan syarat pekerjaan pegawai.

(1) Pengalaman Kerja Pegawai.

Pengalaman kerja pegawai dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan, baik pendidikan formal, nonformal, maupun informal, dan masa kerja baik di satu unit organisasi kerja maupun di beberapa unit organisasi kerja. Jadi, pengalaman kerja yang dimiliki pegawai bisa didapat selama mereka duduk di bangku sekolah atau kuliah, pelatihan, seminar, dan kegiatan ilmiah lainnya, sehingga menjadi pengalaman, kecakapan, dan keterampilan yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat dikatakan sebagai keahlian atau keterampilan khusus yang dimiliki pegawai, yang meliputi tingkat pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, yang mencerminkan kemampuan intelektual dan keterampilan.

Pengalaman kerja pegawai merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan tatkala pemimpin memberi tugas kepada pegawainya. Artinya, pemimpin dalam memberikan tugas kepada pegawainya harus mempertimbangkan berbagai hal, diantaranya bagaimana pekerjaan dilakukan dan tingkat pengalaman kerja pegawainya atas pekerjaan tersebut, dengan tujuan agar pekerjaan yang diberikan dapat dikerjakan secara baik, benar, efektif, dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimum. Jika pegawai kurang berpengalaman di bidang kerja yang akan diberikan kepadanya, maka kepemimpinan perlu menjelaskan kepada pegawai tersebut, bagaimana cara melakukannya, di mana dan kapan dilakukan, dengan cara dan alat apa dikerjakan, sehingga pegawainya memahami pekerjaan dan dapat mengerjakannya dengan baik dan berhasil.

(2) Pengetahuan dan Pemahaman Akan Syarat Pekerjaan Pegawai.

Pengetahuan dan pemahaman akan syarat pekerjaan pegawai adalah segala hal yang layak dan tidak layak dikerjakan dengan baik oleh pegawai. Artinya, pengetahuan tentang syarat pekerjaan merupakan faktor utama yang harus dimiliki oleh pegawai. Pekerjaan tidak terlaksana dengan baik dan berhasil, jika pegawai tidak memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang syarat pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Jika

kondisi pegawai kurang memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang syarat pekerjaannya, maka pimpinan hendaknya mengusahakan agar pegawainya dapat menyelesaikan pekerjaan dan mengetahui serta memahami tentang pekerjaan yang akan dilakukan pegawainya. Pemimpin dapat melakukan dengan cara menjelaskan kepada pegawainya berbagai hal yang harus dipenuhi pegawai sehingga mereka mampu melakukan pekerjaannya, diantaranya menunjukkan cara, tempat, waktu, syarat, dll, dan membiarkan pegawai untuk mencoba melakukan suatu tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, serta mengarahkan dan memuji kemajuan yang diraiha atas hasil kerjanya (Blanchard, dkk. 1996:79-82).

## 2) Kemauan Kerja Pegawai

Kemauan kerja pegawai adalah kematangan psikologis atau kematangan 'soft skill', yang dikaitkan dengan komitmen, integritas, kemauan, dan motivasi, untuk melakukan suatu tugas pekerjaan (Hersey & Blanchard, 1982: 187). Artinya, pegawai yang sangat matang secara psikologis di suatu bidang tugas pekerjaannya, adalah pegawai yang bertanggung jawab, memiliki komitmen, integritas, motivasi, dan memiliki keyakinan terhadap diri sendiri bahwa ia merasa mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu, dan tidak membutuhkan dorongan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sebaliknya, pegawai yang tidak bertanggung jawa, tidak memiliki komitmen, integritas, motivasi, dan tidak memiliki keyakjinan terhadap diri sendiri, bahwa ia merasa mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu, adalah pegawai yang memiliki kematangan psikologis rendah di bidang tugas pekerjaannya. Pegawai yang kematangan psikologis rendah, perlu mendapat dukungan dari pimpinan agar kinerjanya menjadi lebih baik, dan hasil kerjanya meningkat, dan tujuan organisasi dapat dicapai sebagaimana yang telah ditentukan sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas, secara umum, kemampuan 8 kerja pegawai mencakup dua ranah yaitu (1) motivasi kerja pegawai, dan (2) tanggung jawab kerja pegawai.

### (1) Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja pegawai adalah 'perhatian dan antusiasme pegawai untuk melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya dengan

baik dan benar' (Blanchard, dkk., 1996: 57), 'sesuatu yang membuat orang bertindak dalam cara-cara tertentu' (Nawawi, 2003: 3328), dan 'berupa konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri pegawai yang memulai dan mengarahkan perilakunya' (Gibson, dkk., 1985: 94). Motivasi kerja pegawai memiliki dua bentuk dasar berupa (1) motivasi hakiki (intrinsic motivation), yaitu faktor dari dalam diri pegawai yang mempengaruhi untuk melakukan suatu tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, dan (2) motivasi buatan (extrinsic motivation), yaitu sesuatu yang dilakukan pimpinan (orang lain) terhadap pegawainya untuk memotivasi pegawainya sehingga mau melakukan suatu tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, misalnya memberikan insentif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya, dan sesuai dengan pekerjaan yang disenanginya.

## (2) Tanggung Jawab Kerja Pegawai

Tanggung jawab kerja pegawai pada hakekatnya adalah tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan yang diembankan padanya dan dalam lingkup wewenangnya. Tanggung jawab kerja pegawai, adalah suatu pengertian yang di dalamnya mengandung norma etika, sosial, dan scientific. Artinya, aktivitas pegawai di suatu bidang tugas pekerjaan yang dipertanggung-jawabkan itu adalah baik, dapat diterima, disetujui orang-orang lain, dan mengandung kebenaran yang bersifat umum. Tanggung jawab pegawai juga mengandung keberanian mengambil resiko terhadap tantangan, hambatan, dan rintangan yang menghalangi tercapainya tujuan pekerjaan yang telah diyakini kebaikan dan kebenarannya. Jadi, tanggung jawab pegawai di bidang tugas pekerjaannya adalah kesanggupan pegawai, yaitu kesanggupan untuk menjalankan tugas pekerjaan yang menjadi wewenang yang diembankan padanya dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan bahwa kematangan pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya mencakup dua aspek, yaitu (1) kemampuan kerja pegawai, dan (2) tanggung jawab kerja pegawai, dan

masing-masing aspek meliputi pengalaman kerja pegawai, pengetahuan dan pemahaman akan syarat pekerjaan pegawai, motivasi kerja pegawai, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan pegawai. Kematangan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya direntang menjadi empat tingkatan, yaitu tingkat kematangan rendah (M1), tingkat kematangan sedang (M2), tingkat kematangan cukup matang (M3), dan tingkat kematangan sangat matang (M4) (Hersey & Blanchard, 1982:87). Masing-masing tingkat kematangan pegawai tersebut memiliki ciri-ciri khusus, dan diuraikan seperti pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 2.1  
Ciri-Ciri Tingkat Kematangan Kerja Pegawai

No.	Tingkat Kematangan Kerja Pegawai	Ciri-Ciri
1.	Rendah (M1)	Pegawai tidak mau dan tidak mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang 10 dan tanggung jawabnya, artinya kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas rendah, dan tidak mau bertanggung jawab. Faktor penyebabnya, adalah tugas dan pekerjaan yang menjadi wewenangnya jauh di atas kemampuan pegawai, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi kerja, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan di tempat kerja.
2.	Sedang (M2)	Pegawai tidak mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya, tetapi mau

3.	Cukup Matang (M3)	<p>bertanggung jawab, artinya walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugas rendah, tetapi memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga ada upaya untuk berprestasi, dan mereka yakin akan pentingnya tugas, dan tahu pasti tujuan organisasi kerja yang akan dicapai. Faktor penyebabnya, adalah pegawai belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan, tetapi memiliki motivasi yang tinggi, jabatan yang diduduki baru, dimana semangat kerjanya tinggi, tetapi bidangnya baru, dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada di tempat kerja.</p>
4.	Sangat Matang (M4)	<p>Pegawai mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya, tetapi tidak mau melakukannya karena satu atau beberapa hal, tidak yakin akan keberhasilan kerjanya, sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakannya. Pegawai seperti ini ingin didengarkan keluhan, pendapat, dan sarannya, serta perlu bantaun dalam memecahkan masalah tugas pekerjaannya. Faktor penyebabnya, adalah pegawai merasa kecewa atau frustrasi,</p>



		<p>misalnya baru saja mengalami alih tugas, restrukturisasi tugas pekerjaan, atau organisasi kerja, dan tidak puas dengan penempatan tugas pekerjaan yang baru.</p> <p>Pegawai mau dan mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya, artinya mereka memiliki kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan berhasil, memecahkan masalah tugas pekerjaan yang dihadapi, memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan besar tanggung jawabnya, serta kurang membutuhkan pujian dan pengawasan yang ketat dari pemimpin atau orang lain. Mereka berpengalaman dan berkemampuan tinggi dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, serta mendapat kepuasan atas prestasi kerja yang diraih, dengan penuh keyakinan akan selalu berhasil dalam kinerjanya.</p>
--	--	--

*Sumber : Rivai, 2008: 74-75.*

Kematangan pegawai dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaannya sebagaimana uraian di atas, dalam kondisi empirik keadannya relative bervariasi dari pegawai ke pegawai lain, dan di suatu organisasi kerja yang satu ke suatu organisasi kerja yang lain. Konsekuensinya, pemimpin dalam kepemimpinannya di suatu organisasi kerja harus mengaplikasikan gaya kepemimpinan yang bervariasi, yang sesuai dan serasi dengan tingkat kematangan pegawai sebagai bawahannya, dalam

melaksanakan suatu tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab pegawai.

Gaya kepemimpinan, Secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan/pegawai/bawahan. Hal ini didukung oleh Sinungan (1987) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang termasuk di dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Sehingga para bawahan bisa secara cepat menjadi bawahan yang profesional. Sekarang ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional. Gaya kepemimpinan situasional adalah yang paling baru dan sering di gunakan pemimpin saat ini. Gaya kepemimpinan situasional dianggap para ahli manajemen sebagai gaya yang sangat cocok untuk diterapkan saat ini untuk kematangan bawahan.

Sedangkan untuk bawahan yang tergolong pada tingkat kematangan yaitu bawahan yang tidak mampu tetapi berkemauan, maka gaya kepemimpinan yang seperti ini masih pengarahannya, karena kurang mampu, juga memberikan perilaku yang mendukung. Dalam hal ini pimpinan/pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (two way communications), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.

Selanjutnya, yang mampu tetapi tidak mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Bawahan seperti ini sebenarnya memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, akan tetapi kurang memiliki kemauan dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan. Sedangkan gaya delegasi adalah gaya yang cocok diterapkan pada bawahan yang memiliki kemauan juga kemampuan dalam bekerja. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahannya, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, maka bawahan/pegawai merasa diperhatikan oleh pemimpin, sehingga diharapkan produktivitas kerjanya akan meningkat.

Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya dengan cermat sehingga dia tidak akan salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (S1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
2. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya Selling/Coaching, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
3. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.
4. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah Delegating, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan system control yang baik.

Bagaimana cara pemimpin memimpin haruslah dipengaruhi oleh kematangan orang yang kita pimpin supaya tenaga kepemimpinan kita efektif dan juga pencapaian hasil optimal. Dengan mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai.

Northouse (2001), bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat juga menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan awal positif untuk sebuah sekolah untuk berkembang menjadi lebih baik. Karena kepemimpinan transformasional harus bisa membangun rasa percaya diri bawahan sehingga merasa yakin kemampuan yang akan dimiliki. Pemimpin harus berharapan yang lebih tinggi kemungkinan harapan kepada bawahan untuk menuju keberhasilan yang di harapkan Northouse (2001) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni sebagai berikut:

1. Memberdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi
2. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi
3. Mendengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama
4. Menciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi
5. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana mengaggas dan melaksanakan suatu perubahan
6. Menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi

## 2.2 Mengubah Kematangan Bawahan Melalui Modifikasi Perilaku

Modifikasi perilaku dapat diartikan sebagai: (1) upaya, proses, atau tindakan untuk mengubah perilaku, (2) aplikasi prinsip-prinsip belajar yg teruji secara sistematis untuk mengubah perilaku tidak adaptif menjadi perilaku adaptif, (3) penggunaan secara empiris teknik-teknik perubahan perilaku untuk memperbaiki perilaku melalui penguatan positif, penguatan negatif, dan hukuman, atau (4) usaha untuk menerapkan prinsip-prinsip proses belajar maupun prinsip-prinsip psikologi hasil eksperimen pada manusia. Menurut pandangan para ahli, menurut Eysenk modifikasi Perilaku adalah upaya mengubah perilaku dan emosi manusia dengan cara yang menguntungkan berdasarkan teori yang modern dalam prinsip psikologi belajar.

B.F Skinner : modifikasi perilaku : (1) perilaku yang menimbulkan konsekuensi positif (imbalan) cenderung diulangi lagi. (2) dengan memberi imbalan secara tepat dapat mempengaruhi perilaku. (3) perilaku lebih penting daripada sebab-sebabnya, misal : motif, (4) perilaku yang timbul sebab motif nyata (uang, hukuman, dll) adalah hal penting untuk memperbaiki masalah kinerja, (5) kebutuhan tak nyata, misal : penghargaan.

Tujuan pengembangan bawahan sebagai pematangan adalah membangkitkan perasaan mereka untuk mau bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atasan yang mempunyai perhatian kepada bawahannya dapat membantu

bawahannya dalam pengembangan diri. Ada empat faktor penting yang dibutuhkan dalam pengembangan untuk kematangan bawahan. Dalam memperhatikan faktor-faktor tersebut harus bekerja sama dengan bawahannya bertanggung jawab dalam mencapai target hasil yang direncanakan.

#### 1. Menetapkan Target Hasil

Penetapan target hasil ini merupakan bagian dari rencana kerja yang melandasi peraturan-peraturan dasar yang mengkoordinasikan usaha-usaha para mandor, supervisor dan manajer dalam kerjasamanya. Menetapkan standar pelaksanaan yang terpadu akan banyak keuntungannya bagi semua pihak yang berkepentingan dan akan mempermudah mencapai sasaran organisasi.

Dalam istilah standar pelaksanaan perlu dibedakan, bahwa istilah tersebut mencakup dua segi yaitu penetapan standar target yang harus dicapai oleh kelompok dan perorangan kedua hal tersebut saling berkaitan erat. Organisasi secara keseluruhan sebagai suatu sistem dan bagian-bagian yang dikoordinirnya adalah sebagai sub sistem, melaksanakan tujuan utama organisasi secara sinkron. Akan tetapi dalam hal ini harus kita perhatikan bahwa ada perbedaan yang prinsipil dalam pelaksanaannya antar manajer tengah dan bawah untuk mewujudkan hasil kerjatujuan umum itu. Dengan tidak menyimpang terlalu jauh dari standar pelaksanaan umum, setiap manajer-bagian sebagai kepala subsistem mempunyai pola kebijakan sendiri-sendiri untuk memimpin, mengatur dan mengelola bawahannya dalam subsistemnya. Tetapi walaupun setiap bagian sebagai subsistem dalam suatu sistem itu mempunyai standar pelaksanaan yang berbeda namun secara garis besarnya akan tetap menuju kepada tujuan umum. Setiap manajer bagian dalam subsistem menggariskan kebijakannya secara kelompok yang dipertanggung jawabkan kepada manajer atas.

Dengan demikian setiap manajer bagian dikatakan membuat standar pelaksanaan untuk target kelompok. Sedangkan top-manajer membuat kebijakan umum sebagai kepala eksekutif sistim, untuk mengelola dan mencapai tujuan pokok organisasi, adalah dalam hal standar pelaksanaan target hasil personal. Dia bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan atau kepada para pemegang

saham. Seluruh target hasil yang dinyatakan dalam standar pelaksanaan itu dikatakan efektif bila mengandung karakteristik sebagai berikut :

- Sebagai hasil musyawarah antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dikerjakan dengan baik.
- Jika mungkin merupakan sejumlah bilangan hasil perbanyakan dan terukur. Istilah kualitatifnya hanya digunakan sebagai usaha terakhir.
- Istilah-istilah yang samar atau mengaburkan seperti “biasanya”, “kadangkadang” dan “beberapa” harus dihindarkan karena akan menimbulkan salah pengertian.
- Terbuka kepada bawahan bahwa mereka dibatasi oleh beberapa faktor dalam pengawasan, dan mereka harus jujur menerima pengarahan bagi kepentingan organisasi daripada melaksanakannya setengah-setengah.
- Mencerahkan perhatian 20% dari waktu dalam pertemuan untuk pengembangan usaha penjualan (sebagai segi positifnya) dan penyerahan urusan perusahaan harus kurang dari 5% (sebagai segi negatifnya)
- Dapat memperoleh hasil dan terus mendorong usaha-usaha bawahan yang baik.
- Melengkapi peralatan kerja yang harus dikerjakan.
- Mencerminkan urutan prioritas yang rasional.
- Setelah menempuh suatu periode waktu tertentu, diadakan penelitian kembali dan perbaikan seperlunya.

## 2. Keuntungan Bagi Bawahan

Standar bukan hanya memberikan pengarahan oleh supervisor tetapi juga memungkinkan energinya lebih bertujuan. Bawahan percaya bahwa supervisor pada dasarnya akan menilai dari segi pelaksanaan daripada dari segi-segi yang tidak relevan seperti politik, favoritisme, azas senioritas, dsb.

Hal yang lebih penting, dengan adanya standar memungkinkan para supervisor akan memperoleh pengalaman sbb :

- Melakukan kewajiban sendiri

Karena manajer atau supervisor berpartisipasi dalam menetapkan standar maka patut menerima dan berusaha keras untuk mengukurnya.

- Merencanakan sendiri

Tahu akan hasil-hasil tertentu yang akan dipertanggung jawabkannya maka selanjutnya dapat merencanakan bagaimana mencapai hasil yang lebih baik.

- Memotivasi sendiri

Jika standar tersebut realistis maka hal tersebut merupakan tantangan baginya untuk berhasil.

- Mengawasi sendiri

Begitu sasaran menjadi jelas maka beban pengawasan bergeser dari atasan kepadanya.

- Mendisiplinkan diri sendiri

Dia cenderung untuk mendisiplinkan dirinya sendiri daripada menunggu sampai majikannya menegurnya.

- Mengelola sendiri

Standar dalam arti tertentu adalah suatu kepercayaan kepada atasan. Supervisor mempunyai kebebasan untuk mengurus sumber-sumber miliknya supaya mencapai sasaran.

- Mengembangkan sendiri

Karena standar dapat diterima dan daripada pelaksanaannya setengah-setengah, maka dia berpendapat hasil harus dicapai secara ketat.

- Mengajar sendiri

Menunaikan kewajibannya menghasilkan memungkinkan dia merasa puas karena bertambahnya kecakapan dan kemauan.

### 3. Keuntungan Bagi Organisasi

Jika setiap orang berhasil (bekerja) maka kemudia sasaran tujuan perusahaan akan dicapai. Peningkatan pangkat dapat diteliti segera dan perencanaan tenaga kerja manusia dapat disederhanakan. Ketidakterhasilan mencapai target memberikan suatu dasar untuk pelatihan dan penyuluhan. Analisis sebab-sebab ketidakterhasilan menolong bawahan itu untuk meningkatkan atau menunjukkan kepindahannya ke bagian lain dalam perusahaan dimana dia mungkin akan sukses.

### 4. Menempatkan Target Hasil

Cara yang dilakukan dalam menempatkan target hasil yaitu dengan menyusun keadaan kondisi yang dapat dikuasai jika setiap aspek dari seluruh tugas itu dapat dikerjakan, dengan menggunakan deskripsi posisinya sebagai titik tolaknya.

Empat macam cara menempatkan target hasil :

- Aspek pekerjaan harus selektif
- Aktivitas harus digambarkan
- Sasaran yang hendak dicapai aktivitas harus diperinci
- Kriteria sukses harus didefinisikan secara tegas

Ada 10 langkah dalam proses mengubah dan membentuk perilaku bawahan:

#### 1. Menampung proses perubahan perilaku.

Perilaku berubah secara bertahap, bukan sekaligus. Seseorang menguasai satu komponen, bergerak maju, mengubah tahap berikutnya, hingga semua komponen dikuasai, dan sebuah perilaku baru yang kompleks “terbentuk”. Dalam hal ini bisa memberikan prioritas kepada setiap aspek dan menghargainya secara berurutan, bisa dalam bentuk pujian lisan, promosi, dan segala sesuatu yang berarti bagi mereka.



2. Tentukan pola-pola perilaku baru dengan rinci.

Menyatakan apa yang diinginkan untuk dicapai secara menyeluruh serta rinci atau detil, dan dibagi dalam jumlah kecil yang mudah dicapai, yaitu dilakukan dengan kerincian.

3. Memberikan umpan balik pada setiap prestasi

Sebagian besar orang selalu tertarik dengan seberapa baik prestasi. Tidak adanya umpan balik, sering menimbulkan perilaku setengah-setengah, atau bahkan tidak dapat diterima sama sekali. Memberikan pemahaman tentang hasil-hasil perilaku bawaha. Hal ini bisa memotivasi untuk terus memperbaikinya.

4. Menanggapi perilaku secepat mungkin.

Menginformasikan kepada bawahan, bahwa mengetahui perilaku bawahan begitu perilaku tersebut terjadi. Misalnya, jika seseorang datang ke kantor tepat waktu, maka ketepatan waktu ini harus diakui dan dicatat.

5. Menggunakan penguatan (reinforcement) yang kuat.

Untuk dapat menjadi efektif, maka penghargaan penting bagi pegawai. Sebagai bentuk penguatan, penguatan juga harus cukup kuat, baik untuk mengundang perilaku baru maupun mempertahankan perilaku yang benar. Penghargaan yang ada harus diterangkan dengan bijak dan rinci.

6. Menggunakan penguatan secara berkesinambungan.

Perilaku-perilaku baru harus ditanggapi setiap waktu terjadi. Penguatan ini harus dilanjutkan hingga perilaku ini menjadi sebuah kebiasaan, yaitu secara konsistensi.

7. Menggunakan beragam penguatan untuk perawatan.

Meskipun perilaku tersebut telah menjadi kebiasaan, itu perlu dihargai, meskipun tidak harus setiap kali.

8. Menghargai kerjasama kelompok (teamwork) – bukan persaingan.

Hubungan yang saling membantu adalah suatu keharusan untuk membina semangat kelompok. Oleh karena itu, sistem penghargaan harus menerapkan hal ini. Sasaran kelompok dan penghargaan kelompok adalah satu cara untuk mendorong kerjasama, dalam keadaan-keadaan dimana pekerjaan dan prestasi saling bergantung. Dengan melakukan pertemuan-pertemuan “pemecahan masalah kelompok”, maka setiap orang dapat terlibat dalam kerjasama kelompok dan prestasi kerja yang tinggi.

9. Mengkaitkan semua penghargaan dengan prestasi kerja.

Untuk dapat belajar, maka pegawai perlu tahu: mengapa mereka dihargai atau mengapa dalam beberapa hal tidak dihargai, bahkan bisa mendapatkan hukuman. Misalnya, kenaikan gaji secara rutin setahun sekali, menjadi tidak jelas, mengapa kenaikan gaji diberikan, ini tidak bisa memberikan motivasi perilaku. Oleh karena itu, mengkaitkan semua penghargaan itu langsung dengan perilaku adalah hal yang penting pula.

10. Tetap mengingat dan menghargai prestasi kerja yang tinggi.

Memastikan bahwa orang-orang yang berprestasi tinggi menyadari, bahwa mereka diakui sebagai orang yang berprestasi tinggi, dan dihargai sewajarnya. Jika dilupakan mereka yang berprestasi tinggi, dan tidak menghargainya, maka itu akhirnya akan merusak prestasi kerja mereka selanjutnya. Begitu mereka sudah berprestasi tinggi, perlu tetap diberikan motivasi tinggi kepadanya.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1 Kesimpulan**

Untuk mendapatkan kinerja yang baik dan hasil kerja yang meningkat di suatu organisasi kerja, pegawai harus memenuhi persyaratan atau memiliki:

- (1) Keahlian dan kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan, yang meliputi kemampuan komunikasi, kemampuan teknik, kemampuan konseptual,
- (2) Kualitas pribadi yang meliputi mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, komitmen, integritas, kesadaran, serta perilaku yang baik,
- (3) Kemampuan administrasi meliputi kemampuan menganalisis persoalan, memberi pertimbangan, pendapat, keputusan, mengatur sumberdaya, dan berbagai macam kegiatan, lapang dada, sabar, berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas, dan motivasi yang tinggi (Wahjosumidjo, 2001).

Kualitas professional ditunjukkan oleh lima indikator, antara lain: (1) keinginan untuk selalu menempatkan perilaku yang mendekati standar ideal, (2) meningkatkan, dan memelihara citra profesi, (3) keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan professional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilan, (4) mengejar kualitas dan cita-cita profesi, (5) memiliki kebanggaan terhadap profesi (Surya, 2003: 32).

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Kematangan Kerja Bawahan Atau Pegawai* adalah kemampuan dan kemauan pegawai dalam memikul tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan ditanggungjawabinya untuk mengarahkan perilakunya sendiri.

Indikator/induksi dari tingkat kematangan kerja bawahan atau pegawai terkait dengan dua aspek yaitu: (a) Aspek Kemampuan Kerja Bawahan dan (b) Aspek Kemauan Kerja Bawahan.

### **3.2 Saran**

Tingkat kematangan kerja bawahan atau pegawai tidak hanya bergantung dari kondisi intern yang dimiliki oleh bawahan atau pegawai itu saja, namun juga bergantung pada bagaimana kondisi maupun gaya kepemimpinan dari pihak atasan. Semakin tepat gaya kepemimpinan yang diberikan suatu pemimpin terhadap bawahan atau pegawainya tentunya akan semakin tinggi tingkat kematangan bawahan atau pegawai tersebut. Jadi, hendaknya seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya dengan cermat sehingga dia tidak akan salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

*media.unpad.ac.id/thesis/170720/2008/170120080005\_2\_7474.pdf*, diakses pada  
tanggal, diakses pada tanggal 20 Desember 2014

**TUGAS KEPEMIMPINAN  
TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN**



**Kelompok 5**

1. Asiah Lestari	125030800111023
2. Dino Saifur Rizal	125030800111024
3. Moh. Ibram Malik	125030800111034
4. Achmad Afandi	125030802111003
5. Verniaputri A.	125030807111002
6. Eka Rosyidah Aprilia	125030807111009
7. Faisal Akbar	125030807111014
8. Almira Bintang R.	125030807111033

**PROGRAM STUDI PARIWISATA  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**2014**