

GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

TUGAS KELOMPOK

Sebagai syarat pemenuhan tugas mata kuliah Kepemimpinan
yang diampu oleh Drs. Heru Susilo, M.A..

oleh:

Dela Eka Purwitasari	135030401111027
Dova Dea Febrina	135030400111015
Aprilia Putri Lestari	135030407111019
Eunike Nowaly Tunay	135030400111021
Febby Thenisa	135030401111051



PRODI PERPAJAKAN
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara berkembang yang mempunyai banyak pulau dan kaya akan sumber daya alam. Negara ini juga mempunyai beragam suku, budaya dan agama, bahkan penduduk yang padat. Seharusnya kekayaan akan sumber daya alam dan sumber daya manusia dapat membuat negara ini menjadi terdepan atau dapat digolongkan negara maju.

Modern ini, Indonesia bukan lagi negara yang kaya akan sumber daya alam tetapi kebalikannya Indonesia menjadi ketergantungan dengan negara lain dalam hal mengeksplor sumber daya alam. Negara ini menyadari sumber daya manusia yang kurang memadai pendidikannya menjadi salah satu faktor penyebab kehilangan sumber daya alam negara yang berkelimpahan. Tidak hanya itu, sumber daya manusia yang berpendidikan tidak semua membantu mempertahankan kemakmuran negara ini, kebanyakan lebih mementingkan keegoannya sendiri dengan mengeksplorasi alam ini. Untuk itu, negara ini sangat memerlukan pemimpin yang bertanggungjawab untuk mengubah negara ini.

Kekayaan akan budaya yang masih dimiliki negara ini seharusnya dapat menjadi pedoman untuk bangkit kembali. Pulau Jawa memiliki penduduk terpadat, juga kebudayaannya. Budaya Jawa memiliki kebiasaan tradisional yang ajarannya membangun. Dalam konsep kepemimpinan di Budaya Jawa terdapat banyak ajaran yang seharusnya dapat dicontoh pemimpin negara ini, mengingat kebanyakan pemimpin merupakan Suku Jawa. Seperti kenyataannya, lima dari enam Presiden Republik Indonesia berdarah Jawa, yaitu Dr. Ir. H. Soekarno, Jendral TNI H.M. Soeharto , K.H. Abdurrahman Wahid, Megawati Soekarnoputri dan Susilo Bambang Yudhoyono.

Pada masa pemerintahan Dr. Ir. H. Soekarno, beliau memainkan peranan penting untuk memerdekakan bangsa Indonesia dari penjajahan Belanda. Ia adalah penggali Pancasila. Ia adalah Proklamator Kemerdekaan Indonesia (bersama dengan Mohammad Hatta) yang terjadi pada tanggal 17 Agustus 1945. Banyak kebijakan yang diperbuatnya dengan berdasarkan ajaran kepemimpinan dalam kebudayaan jawa.

Selepas masa kepemimpinan Soekarno, digantikan oleh Jendral TNI H.M. Soeharto, beliau merupakan presiden yang masa pemerintahannya terlama di Indonesia. Beliau mengakhiri masa jabatannya dengan mengundurkan diri pada tanggal 21 Mei 1998 , menyusul terjadinya Kerusuhan Mei 1998 dan pendudukan gedung DPR/MPR oleh ribuan mahasiswa. Peninggalan Soeharto masih diperdebatkan sampai saat ini. Dalam masa

kekuasaannya, yang disebut Orde Baru, Soeharto membangun negara yang stabil dan mencapai kemajuan ekonomi dan infrastruktur. Suharto juga membatasi kebebasan warganegara Indonesia keturunan Tionghoa, menduduki Timor Timur, dan dianggap sebagai rezim paling korupsinya sepanjang masa dengan jumlah US\$15 milyar sampai US\$35 milyar. Usaha untuk mengadili Soeharto gagal karena kesehatannya yang memburuk.

Prof. Dr. B. J. Habibie menggantikan masa pemerintahan Soeharto yang mengundurkan diri. Prof. Dr. B. J. Habibie merupakan satu-satunya presiden non-Jawa. Sebelum menduduki jabatan presiden, beliau banyak menduduki jabatan penting. Ia meletakkan jabatan presiden pada tanggal 20 Oktober 1999 setelah pidato pertanggung jawabannya tidak diterima oleh Sidang Umum MPR 1999. Pada saat itu pula lepasnya Timor Leste dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Selanjutnya, Presiden RI ke-4 adalah K.H. Abdurrahman Wahid. Dalam perjalanan pengabdianannya, kabinet ini sering menerima kritikan tajam dari masyarakat dan bahkan terjadi pencopotan-pencopotan ataupun pengunduran diri beberapa menteri karena beda misi dengan presiden. Meskipun dikenal dengan presiden yang membingungkan rakyat karena perkataannya, namun beliau pun diakui banyak membuat langkah-langkah yang berani. Di masa pemerintahannya, wilayah Indonesia berubah menjadi 32 provinsi, dan persentase kekayaan daerah pusat, lebih baik dibandingkan pemerintahan sebelumnya. Beliau berhenti sebagai presiden setelah MPR menolak pertanggungjawaban dalam Sidang Istimewa yang tidak dihadapinya.

Lepasnya masa pemerintahan Abdurrahman Wahid, digantikan oleh Megawati Soekarnoputri. Kenaikan Megawati menjadi presiden didukung oleh sebagian besar fraksi DPR/MPR, meskipun sebelumnya sempat terjadi perbedaan pandangan mengenai boleh tidaknya wanita menjadi presiden di Indonesia. Megawati dikenal sebagai seorang nasionalis sejati yang konsisten dengan sikap dan tindakan yang tetap mempertahankan keutuhan NKRI yang hampir tercerai berai. Tetapi pada masa pemerintahannya, beliau terlalu banyak diam sehingga dianggap lawan politiknya diam sebagai tidak punya kemampuan dalam menyelesaikan masalah bangsa. Dalam mengelola partai PDIP tidak demokratis karena mengandalkan karismanya. Semua keputusan penting partai bukan dengan pemilihan atau cara demokratis tetapi dengan keputusan Ketua Umumnya.

Pemerintahan Megawati digantikan oleh Susilo Bambang Yudhoyono dengan dua kali masa periodenya menjabat sebagai presiden. Pada periode pertama beliau bersama dengan Jusuf Kalla dan periode kedua beliau bersama dengan Budiono. Secara fisik SBY mempunyai postur yang ideal sebagai presiden karena latar belakang kependidikannya adalah kemiliteran

ditunjang dengan pembawaannya karena dibesarkan dalam lingkungan tentara dan ia juga berlatar belakang tentara karir, tampak agak formal. Kaum ibu tertarik kepada SBY karena beliau santun dalam setiap penampilan dan apik pula berbusana. Penampilan semacam ini meningkatkan citra SBY di mata masyarakat.

SBY adalah seorang militer intelektual, bisa dibandingkan dengan Jenderal Soewarto yang pernah menjabat sebagai Komandan Seskoad tahun 1960-an. Dari sana dilahirkan berbagai konsep mendasar tentang ketentaraan dan pemerintahan pada awal-awal kelahiran orde baru. Tingkat intelektualitas SBY tampak lebih menonjol dibandingkan Jusuf Kalla yang lebih praktis dan pragmatis. SBY tajam dalam analisis dan karenanya tidak aneh jika selaluterutama di sekolahnya. Ketajaman dan kecermatan SBY dalam menganalisis ada kalanya dapat mengurangi tingkat determinasi dalam pengambilan keputusan.

Keberhasilan SBY yang paling menonjol terlihat pada penanggulangan Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) sebagai prioritas penting dalam kepemimpinannya selain kasus terorisme global. Penanggulangan bahaya narkoba, perjudian, dan perdagangan manusia juga sebagai beban berat yang membutuhkan kerja keras bersama pimpinan dan rakyat. Tetapi kelemahan di masa pemerintahannya yaitu Indonesia mengalami sejumlah bencana alam seperti gelombang tsunami, gempa bumi, dll yang merupakan tantangan tambahan bagi Presiden yang masih bergelut dengan upaya memulihkan kehidupan ekonomi negara dan kesejahteraan rakyat. SBY juga kurang tegas dalam menanggapi FPI.

Setiap pemimpin pasti memiliki kelemahan dan kelebihan tersendiri dalam masa jabatannya. Hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin tersebut, juga tingkat kematangan bawahannya.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan?
2. Apa sajakah jenis gaya kepemimpinan?
3. Bagaimana ciri-ciri dari gaya kepemimpinan?
4. Apa yang dimaksud tingkat kematangan bawahan?
5. Apa hubungan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan?

1.3. Manfaat dan Tujuan

1. Mengetahui pengertian gaya kepemimpinan
2. Mengetahui jenis-jenis gaya kepemimpinan

3. Mengetahui ciri-ciri gaya kepemimpinan dan membedakan gaya kepemimpinan yang satu dengan yang lainnya
4. Mengetahui definisi dari tingkat kematangan bawahan
5. Mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan

BAB II

PEMBAHASAN

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995).

Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Jenis Gaya Kepemimpinan

Secara relative terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pada gaya kepemimpinan otokrasi ini, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya.

Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin. Kepemimpinan otokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi rendah tetapi komitmennya tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya. Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Kepemimpinan demokrasi cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi tinggi dengan komitmen yang bervariasi.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Gaya kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri.

Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Sementara itu, kepemimpinan kendali bebas cocok untuk anggota yang memiliki kompetensi dan komitmen tinggi. Namun dewasa ini, banyak para ahli yang menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori situasional.

Ciri-ciri Gaya Kepemimpinan

1. Gaya kepemimpinan Otoriter

Ciri-ciri otoraksi, yaitu : (a) Semua penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin, (b). Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, (c). Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bersama setiap anggota

Tipe otoraksi dibagi menjadi tiga bagian, yaitu : (a) Tipe otokrasi keras, memegang teguh/keras prinsip-prinsip yang sudah diterapkan, (b) Tipe otokrasi baik, mempunyai sifat selain otokrasi, ada beban pikiran lain untuk berbuat dan bertanggung jawab, baik terhadap bawahan, (c) Tipe otokrasi inkopeten, mempunyai sifat berusaha mendominasi orang lain, berusaha untuk berkuasa mutlak memaksa bawahannya mematuhi semua perintahnya tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahan

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis, yaitu: (a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin, (b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, (c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok, (d) pemimpin adalah obyektif atau “fact minded”.

Gaya kepemimpinan demokratis dapat dibagi menjadi dua, yaitu : (a) Tipe demokratis tulen mau mendengarkan masukan dari bawahan, menekankan rasa tanggung jawab, dan kerja sama yang baik pada setiap bawahan, (b) Tipe demokratis palsu, berusaha untuk menjadi demokratis. Kedemokratisannya tergantung pada emosi dan banyaknya beban pikiran atau masalah yang dihadapinya.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Ciri-ciri gaya kepemimpinan bebas, yaitu: (a).Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif, (b) Pengambilan keputusan diserahkan kepada pimpinan yang lebih rendah, (c) Status quo organisasional tidak terganggu, (d) Pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada anggota organisasi, (e) Intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimal

Jendela Johari

Joseph Luft dan Harrington Ingham, mengembangkan konsep Johari Window sebagai perwujudan bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain yang digambarkan sebagai sebuah jendela. 'Jendela' tersebut terdiri dari matrik 4 sel, masing-masing sel menunjukkan daerah self (diri) baik yang terbuka maupun yang disembunyikan. Keempat sel tersebut adalah daerah publik, daerah buta, daerah tersembunyi, dan daerah yang tidak disadari. Berikut ini disajikan gambar ke 4 sel tersebut.

	TAHU TTG DIRI	TIDAK TAHU TTG DIRI
DIKETAHUI ORG LAIN	Daerah Publik (Publik Area) A	Daerah Buta (Publik Area) B
TIDAK DIKETAHUI ORG LAIN	Daerah Tersembunyi (Hidden Area) C	Daerah yg Tdk Disadari (Unconscious Area) D

1. *Open area* adalah informasi tentang diri kita yang diketahui oleh orang lain seperti nama, jabatan, pangkat, status perkawinan, lulusan mana, dll. Ketika memulai sebuah hubungan, kita akan menginformasikan sesuatu yang ringan tentang diri kita. Makin lama maka informasi tentang diri kita akan terus bertambah secara vertical sehingga mengurangi hidden area. Makin besar open area, makin produktif dan menguntungkan hubungan interpersonal kita.
2. *Hidden area* berisi informasi yang kita tahu tentang diri kita tapi tertutup bagi orang lain. Informasi ini meliputi perhatian kita mengenai atasan, pekerjaan, keuangan, keluarga, kesehatan, dll. Dengan tidak berbagi mengenai hidden area, biasanya akan menjadi penghambat dalam berhubungan. Hal ini akan membuat orang lain miskomunikasi tentang kita, yang kalau dalam hubungan kerja akan mengurangi tingkat kepercayaan orang
3. *Blind area* yang menentukan bahwa orang lain sadar akan sesuatu tapi kita tidak. Misalnya bagaimana cara mengurangi grogi, bagaimana caranya menghadapi dosen A, dll. Sehingga dengan mendapatkan masukan dari orang lain, blind area akan berkurang. Makin kita memahami kekuatan dan kelemahan diri kita yang diketahui orang lain, maka akan bagus dalam bekerja tim.
4. *Unknown area* adalah informasi yang orang lain dan juga kita tidak mengetahuinya. Sampai kita dapat pengalaman tentang sesuatu hal atau orang lain melihat sesuatu akan diri kita bagaimana kita bertingkah laku atau berperasaan. Misalnya ketika pertama kali seneng sama orang lain selain anggota keluarga kita. Kita tidak pernah

bisa mengatakan perasaan “cinta”. Jendela ini akan mengecil sehubungan kita tumbuh dewasa, mulai mengembangkan diri atau belajar dari pengalaman

Yang dimaksud dengan daerah publik adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh dirinya dan orang lain. Daerah buta adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh orang lain tetapi tidak diketahui oleh dirinya. Dalam berhubungan interpersonal, orang ini lebih memahami orang lain tetapi tidak mampu memahami tentang diri, sehingga orang ini seringkali menyinggung perasaan orang lain dengan tidak sengaja. Daerah tersembunyi adalah daerah yang memuat hal-hal yang diketahui oleh diri sendiri tetapi tidak diketahui oleh orang lain. Dalam daerah ini, orang menyembunyikan/menutup dirinya. Informasi tentang dirinya disimpan rapat-rapat. Daerah yang tidak disadari membuat bagian kepribadian yang direpres dalam ketidaksadaran, yang tidak diketahui baik oleh diri sendiri maupun orang lain. Namun demikian ketidaksadaran ini kemungkinan bisa muncul. Oleh karena adanya perbedaan individual, maka besarnya masing-masing daerah pada seseorang berbeda dengan orang lain.

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 professional dalam melaksanakan tugas. Perwujudan kualitas professional harus ditopang oleh jiwa professionalisme sebagai sikap mental pegawai yang senantiasa mendorong dirinya untuk mewujudkan dirinya sebagai pegawai yang professional. Kualitas professional 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 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). 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 pegawaimemiliki keterampilan, kemauan, mampu, bisa, serta dapat menyelesaikan suatutugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya sehinggamemberikan 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 masakerja baik di satu unit organisasi kerja maupun di beberapa unit organisasikerja. Jadi, pengalaman kerja yang dimiliki pegawai bisa didapat selamamereka duduk di bangku sekolah atau kuliah, pelatihan, seminar, dankegiatan ilmiah lainnya, sehingga menjadi pengalaman, kecakapan, danketerampilan 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 danketerampilan. Pengalaman kerja pegawai merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan tatkala pemimpin memberi tugas kepada pegawainya. Artinya, pemimpin dalam memberikan tugas kepada pegawainya harusmempertimbangkan berbagai hal, diantaranya bagaimana pekerjaandilakukan 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 denganoptimum. Jika pegawai kurang berpengalaman di bidang kerja yang akandiberikan kepadanya, maka pimpinan perlu menjelaskan kepada pegawaitersebut, bagaimana cara melakukannya, di mana dan kapan dilakukan,dengan cara dan alat apa dikerjakan, sehingga pegawainya memahamipekerjaan dan dapat mengerjakannya dengan baik dan berhasil.

(2) Pengetahuan dan Pemahaman Akan Syarat Pekerjaan Pegawai.

Pengetahuan dan pemahaman akan syarat pekerjaan pegawai adalahsegala hal yang layak dan tidak layak dikerjakan dengan baik oleh pegawai.Artinya, pengetahuan tentang syarat pekerjaan merupakan faktor utama yangharus 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 tugaspekerjannya, adalah pegawai yang bertanggung jawab, memiliki komitmen,integritas, motivasi, dan memiliki keyakinan terhadap diri sendiri bahwa iameraasa mampu melakukan suatu pekerjaan tertentu, dan tidak membutuhkan dorongan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sebaliknya, pegawai yang tidakbertanggung jawa, tidak memiliki komitmen, integritas, motivasi, dan tidak memiliki keyakjinan terhadap diri sendiri, bahwa ia merasa mampu melakukansuatu 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 menjadiwewenang dan tanggungjawabnya, dan (2) motivasi buatan (extrinsicmotivation), 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).

Berdasarkan kemampuan dan kemauan yang dijelaskan tersebut, maka kematangan pengikut dapat dikelompokkan menjadi empat level kematangan, seperti tertera pada tabel dibawah ini:

Kontinum Tingkat Kematangan Pengikut

TINGGI	SEDANG		RENDAH
M4	M3	M2	M1
Mampu dan mau atau percaya diri	Mampu tetapi tidak mau atau tidak percaya diri	Tidak mampu tapi mau atau percaya diri	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak percaya diri

Indikator dari kesiapan setiap level tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dalam Kematangan Level 1 (M1), pengikut tidak mampu dan kurang komitmen dan motivasi untuk melaksanakan tugasnya atau dapat juga pengikut tidak mampu dan merasa tidak percaya diri untuk melaksanakan tugasnya. Indikator M1 atau tak mampu dan tidak mau antara lain adalah:
 - Tidak melakukan tugas pada level yang dapat diterima
 - Terintimidasi oleh tugasnya
 - Tidak jelas mengenai arah tugas
 - Penundaan pelaksanaan tugas
 - Mengajukan sejumlah pertanyaan mengenai tugas
 - Menghindari tugas
 - Menjadi defensif atau tidak enak untuk melaksanakan tugas.

2. Dalam Kematangan Level 2 (M2), pengikut tidak mampu akan tetapi mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas. Pemimpin kurang kemampuannya akan tetapi termotivasi untuk berupaya melaksanakan tugasnya. Atau pengikut tidak mampu tapi punya percaya diri untuk melaksanakan tugasnya sepanjang pemimpin berada di dekatnya untuk memberikan panduan. Indikatornya adalah sebagai berikut:
 - Tertarik dan responsif
 - Menunjukkan kemampuan sedang
 - Mau menerima masukan
 - Penuh perhatian
 - Antusiastik
 - Mau melaksanakan tugas baru tanpa pengalaman.

3. Dalam Kematangan Level 3 (M3), pengikut mempunyai kemampuan akan tetapi tidak mempunyai kemauan untuk mempergunakan kemampuannya untuk melaksanakan tugas. Dapat juga pengikut mempunyai kemampuan akan tetapi tidak mempunyai percaya diri untuk melaksanakan tugasnya. Indikator kesiapan ini adalah sebagai berikut:
 - Telah menunjukkan pengetahuan dan kemampuan
 - Tampak ragu-ragu untuk menyelesaikan atau mengambil langkah berikutnya dalam melaksanakan tugas
 - Kelihatannya takut, kaget dan bingung
 - Tampak masa bodo untuk melaksanakan tugas sendiri
 - Sering meminta balikan

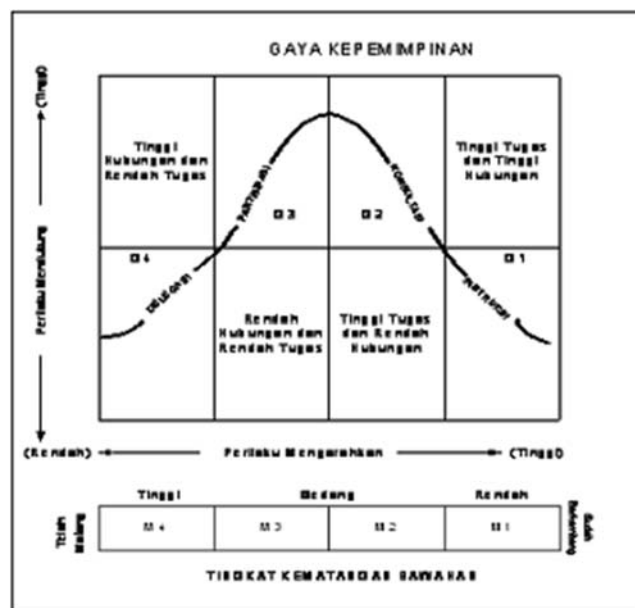
4. Dalam Kematangan Level 4 (M4), pengikut mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan tugas. Atau mungkin juga pengikut mempunyai kemampuan dan mempunyai percaya diri untuk melaksanakan tugasnya. Indikator dari kesiapan ini adalah:

- Membuat atasan selalu terinformasi tentang kemajuan pelaksanaan tugas
- Mempergunakan sumber secara efisien
- Bertanggungjawab dan berorientasi pada hasil
- Dapat melaksanakan tugas secara *independent*
- Berbagi berita baik dan buruk
- Membuat keputusan yang efektif mengenai tugas
- Melaksanakan standar tinggi
- Berbagi ide kreatif
- Menyelesaikan tugas tepat waktu atau lebih cepat

GAYA KEPEMIMPINAN Versus KEMATANGAN PENGIKUT

Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kematangan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurva preskriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurva berbentuk lonceng itu disebut kurva preskriptif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan. Hubungan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan dilukiskan dalam gambar dibawah ini:

Model Kepemimpinan Situasional



Gambar di atas berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diikuti uraian penjelasannya sebagai berikut:

- 1) G1 (Instruksi), diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (percaya diri) (M1) memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik.
- 2) G2 (Konsultasi), adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggungjawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi individu pada tingkat kematangan seperti ini.
- 3) G3 (Partisipasi), adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan. Namun bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi dibandingkan persoalan keamanan. Dengan demikian, gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan, partisipasi (G3) mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi untuk diterapkan bagi individu dengan tingkat kematangan seperti ini.
- 4) G4 (Delegasi), adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau,

atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggungjawab (M4). Dengan demikian, gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini.

BAB III

PENUTUP

Kesimpulan

Gaya kepemimpinan, secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan/pegawai/bawahan. Hal ini 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 mengarahkan, 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.

DAFTAR PUSTAKA

Dian, Gloria.2014.” Konsep Diri dan Teori Johari Window”,(online),
(<http://edukasi.kompasiana.com/2014/04/22/konsep-diri-dan-teori-johari-window-650213.html> diakses pada tanggal 5 Mei 2015)

Harda, Danang.2009.”Peran dan Gaya Kepemimpinan”,(online),
(<http://danangharda.blogspot.com/2009/12/peranan-gaya-kepemimpinan-dalam.html> diakses pada tanggal 5 Mei 2015)

Kertahadi. 2003. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Malang: Universitas Negeri Malang

Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers

Susilo,Heru.2014.”Jendela Jauhari” ,(online),
<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2013/01/jendela-jauhari.pdf> diakses pada tanggal 5 Mei 2015)