

# **“Tingkat Kematangan Bawahan”**

Disusun untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Mata Kuliah Kepemimpinan



Oleh :

1. Allen Ayu Oktavianda (135030201111163)
2. Haninta Wanda Pratiwi (135030201111080)
3. Annissa Dwi Arbaningrum (135030201111098)
4. Noventy Ardiani (135030201111070)
5. Asnandar Simanjuntak (135030200111063)

**ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2015**

## **1. Memahami Kematangan Bawahan**

Menurut Hersey dan Blanchard kematangan bawahan adalah kemampuan dan kemauan pegawai dalam memikul tugas pekerjaan yang menjadi wewenang dan ditanggung jawabkan untuk mengarahkan perilakunya sendiri.

Kematangan pegawai terkait dengan dua aspek, yaitu :

- Kemampuan Kerja Pegawai

Kematangan kerja pegawai yang tercakup dalam aspek kemampuan kerja pegawai meliputi dua ranah yaitu ranah pengetahuan dan 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 meliputi dua ranah, yaitu :

### **A. 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. 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.

### **B. 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.

- 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. 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.

No	Tingkat kematangan Pegawai	Ciri – ciri
1.	Rendah (M1)	Pegawai tidak mau dan tidak mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, 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
2.	Sedang (M2)	Pegawai tidak mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, tetapi mau 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.
3.	Cukup Matang (M3)	Pegawai mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, 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, misalnya baru saja mengalami alih tugas.
4.	Sangat Matang (M4)	Pegawai mau dan mampu melaksanakan tugas yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya, 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.

## 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 yang 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 adalah

1. Perilaku yang menimbulkan konsekuensi positif (imbalan) cenderung diulangi lagi,
2. Dengan memberi imbalan secara tepat dapat mempengaruhi perilaku,
3. Perilaku lebih penting dari 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.

### **3. Tingkat Kematangan Bawahan Psikologis**

Efektifitas kepemimpinan bisa dilihat dari Tingkat kematangan (maturity) bawahan dan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya dengan kondisi kematangan bawahan. Tingkat kematangan (maturity) bawahan adalah Kesiapan kerja bawahan yang meliputi: ability yaitu kesiapan kerja bawahan yang berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan keterampilan bawahan dalam menjalankan tugas dan willingness yaitu kesiapan psikologis bawahan dalam menjalankan tugas dan berkaitan dengan keyakinan, komitmen, keinginan dan motivasi untuk maju serta kesediaan untuk bertanggung jawab.

Terdapat empat jenis kepemimpinan sesuai dengan tingkat kematangan pemimpin dan anggotanya, yaitu meliputi:

- S1 (High Task – Low Relationship) untuk kondisi R1 (taraf kematangan rendah), pemimpin harus memberi instruksi dan mengarahkan bawahan terhadap tugas yang

harus diselesaikan secara spesifik melalui komunikasi satu arah (tahap memberi tahu/telling).

- S2 (High Task –High Relationship) untuk kondisi R2 (tahap kematangan rendah menuju sedang), pemimpin masih memberikan instruksi dan pengarahan, namun dalam porsi secukupnya. Komunikasi bersifat 2 arah yang diwarnai oleh adanya dukungan dari pimpinan serta ada kesempatan bagi bawahan untuk bertanya atau meminta kejelasan tugas (tahap selling).
- S3 (Low Task-High Relationship) untuk kondisi R3 (tahap kematangan sedang menuju tinggi), pemimpin hanya bertindak sebagai fasilitator bagi kelancaran tugas bawahan. Keputusan dibuat bersama-sama oleh pemimpin dan bawahan (tahap berpartisipasi/participating).
- S4 (Low Task-Low Relationship) untuk kondisi R4 (tahap kematangan tinggi), pemimpin hanya memberikan arahan tentang tujuan umum yang akan dicapai, selebihnya bawahan sendiri yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan (tahap pendelegasian/delegating).

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi, hal ini berkaitan erat dengan hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan karena pada dasarnya gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi akan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja dari para bawahannya. Pada dasarnya Gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu (Rukiyah, 2011).

Jika dihadapkan dengan taraf kematangan kepemimpinan, lebih menekankan pada kriteria S4 dengan kondisi R4 yaitu tingkat kematangan kepemimpinan yang tinggi. Disini seorang pemimpin hanya memberi arahan tentang tujuan yang akan dicapai dari organisasi tersebut. Pada kriteria kepemimpinan dengan tingkat kematangan yang tinggi dibutuhkan kepercayaan yang lebih dan setiap anggota juga harus memiliki tanggung jawab tentang tugas yang ditangguhkan oleh mereka. Setiap anggota harus melaporkan segala sesuatu yang terjadi tanpa ditambah ataupun dikurangi.

Pada kriteria S4 dengan kondisi R4 seorang pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinan delegasi karena dalam gaya kepemimpinan delegasi cenderung mempunyai tingkat keberhasilan yang tinggi, jika diterapkan pada pengikut yang tingkat kematangannya

tinggi (mampu dan mau, mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab). Kekuasaan yang relatif relevan dipergunakan pada tingkat kematangan pengikut seperti ini adalah kekuasaan keahlian. Gaya delegasi digunakan bagi bawahan dengan tingkat kematangan tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi untuk memikul sebuah tanggung jawab. Gaya kepemimpinan ini memberikan sedikit pengarahan, para bawahan diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan, dan dimana melakukan suatu tugas. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi masalah, tanggung jawab untuk melakukan rencana yang diberikan kepada para pengikut-pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang ikhwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukannya. Karena secara psikologis bawahan sudah matang, maka tidak diperlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya delegasi melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

1. Dr. Deddy Mulyadi, M.Si. 2000. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta