

GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

Disusun untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Kepemimpinan yang Diampu oleh Bapak Drs.

Heru Susilo, M.A



Disusun oleh :

(KELOMPOK 10)

Bintang Ariesta	135030200111109
Rosyida Maulina	135030201111183
Farras Caesarmas P	135030207111045
Happy Indah P	135030207111047

ILMU ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2015

GAYA KEPEMIMPINAN DAN TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

DEFINISI GAYA KEPEMIMPINAN

Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin di dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Pada saat apapun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Selama bertahun-tahun ketika orang-orang membicarakan gaya kepemimpinan, mereka mengidentifikasi dua kategori gaya yang ekstrem yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya demokratis. Kepemimpinan ortokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemevahan masalah dan pengambilan keputusan. Tannenbaum dan Schmidt dalam artikel mereka yang dimuat dalam majalah Harvard Business Review: How to Choose a Leadership Pattern, berargumentasi bahwa gaya kepemimpinan otokrasi dan demokratis merupakan gaya kepemimpinan, oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada suatu ujung, sampai kepada perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada ujung yang lain.

Menurut Kartini Kartono (2008:34) Menyatakan sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”

Menurut Miftah Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”

Menurut Yayat M Herujito (2006:188) mengartikan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi”

Sedangkan menurut Wijaya Supardo (2006:4), mengungkapkan bahwa :

“Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu:

- Mementingkan pelaksanaan tugas;
- Mementingkan hubungan kerjasama;
- Mementingkan hasil yang dicapai.

JENIS-JENIS GAYA KEPEMIMPINAN

1. GAYA KEPEMIMPINAN KARISMATIS

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena

ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

2. GAYA KEPEMIMPINAN DIPLOMATIS

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyengangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

3. GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

4. GAYA KEPEMIMPINAN MORALIS

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.

Kelemahan dari pemimpin seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini semua permasalahan dapat di selesaikan dengan

kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

INSTRUMENTASI LEAD/ PEMIMPIN

Seorang pemimpin memiliki empat mode kerja, yang bisa ia lakukan secara berganti-ganti dan adaptif. Agar sebuah organisasi bisa tumbuh dan mencapai tujuannya dengan baik, maka paling tidak ada empat aspek yang harus dilakukan:

1. **Organisasi**, yakni membentuk organisasi dan kulturnya. Ini mengumpulkan orang, membentuk norma, menetapkan nilai-nilai.
2. **Bisnis**, yakni menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Ini menetapkan siapa yang hendak dilayani, dan apa target-target utamanya (mencari dan memelihara pelanggan).
3. **Program**, yakni mencari sekumpulan tindakan dan sikap seperti tugas, jadwal dan sebagainya. Program yang dihasilkan misalnya daftar milestone, tugas-tugas, jadwal/agenda, alokasi sumber daya, serta memonitor pelaksanaannya.
4. **Usaha**, yakni melakukan usaha dan mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan jadwal.

Keempat hal tersebut harus dijalankan dalam organisasi. Untuk itu sang pemimpin harus bekerjasama dengan staf nya. Mana yang harus dilakukan oleh pemimpin dan mana yang harus dilakukan oleh staf. Seorang pemimpin harus dapat fleksibel dan adaptif. Bergantung situasi, ia bisa bekerja dalam satu dari empat mode berganti-ganti:

1. Mode Konten: pemimpin melakukan tugas 1, 2, 3, dan 4 sekaligus.
2. Mode Sikap: pemimpin melakukan tugas 1, 2, dan 3. Sedangkan tugas 4 dikerjakan oleh staf.
3. Mode Hasil: pemimpin melakukan tugas 1 dan 2. Sedangkan tugas 3 dan 4 dikerjakan oleh staf.
4. Mode Konteks: pemimpin melakukan tugas 1. Sedangkan tugas 2, 3, dan 4 dikerjakan staf.

Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak terlepas untuk memberikan pengarahan, pengaruh serta memotivasi stafnya. Dalam rangka menyampaikan pengaruh dan memberikan motivasi tersebut, pemimpin perlu memperhatikan cara-cara yang tepat dan instrumen yang dibutuhkan agar pada akhirnya arahan, pengaruh dan motivasi tersebut dapat tersampaikan secara efektif. (Utomo:2008).

Instrumen adalah alat bantu yang memungkinkan kita sebagai manusia biasa bisa melakukan tugas yang melampaui batasan alamiah kita. Misalnya, otot manusia hanya mampu mengangkat dan memindahkan barang seberat maksimum 40 kg. Maka ia membutuhkan instrumen, seperti forklift atau traktor, untuk mengangkat dan memindahkan barang yang

beratnya ber-kuintal dan ber-ton-ton. Demikian juga dalam berorganisasi, ada batas kekuatan natural manusia dalam mengerjakan keempat aspek di atas. Untuk itu ia perlu bekerja sama. Tapi kerjasama ini harus diset-up dalam bentuk instrumen kerja. Tanpa ditata dalam instrumen, kumpulan orang ini tetap tidak akan mampu mengangkat beban organisasi.

Untuk aspek membentuk organisasi, diperlukan instrumen rekrutmen manusia serta pembangunan budaya organisasi. Pada esensinya, ini berarti instrumen membangun komunitas belajar. Organisasi menjadi magnet untuk menarik orang-orang yang tepat dan menolak orang-orang yang tidak tepat. Kemudian ada proses untuk membuat anggota organisasi semakin memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai organisasi.

Untuk aspek bisnis (menspesifikasikan tujuan), diperlukan instrumen untuk melihat siapa yang harus kita layani (customers dan users), apa layanan dan produk utama kita untuk memenuhi kebutuhan mereka, siapa saja kompetitor kita dan bagaimana bisa lebih baik dari kompetitor, serta apa yang kita miliki yang menjadi keistimewaan layanan kita itu. Kemudian kita perlu mampu membidik segmen yang tepat, mengestimasi besar dan jumlah layanan yang hendak diberikan, menetapkan fitur-fitur kompetitif, serta mencapai target keberhasilan memperoleh bisnis ini. Perlu instrumen untuk mendapatkan dan memelihara pelanggan.

Untuk aspek program (perencanaan), diperlukan instrumen untuk melakukan perencanaan program dan proyek. Instrumen ini menerjemahkan fitur-fitur dan target-target ke dalam program perencanaan yang dapat dieksekusi. Program perencanaan ini berisikan daftar tugas-tugas (tasks) beserta jadwal pelaksanaannya, dan alokasi sumber daya untuk pelaksanaannya.

Untuk aspek usaha, diperlukan instrumen untuk memobilisasi sumber daya organisasi secara maksimal dalam durasi yang direncanakan untuk melakukan dan melaksanakan tugas-tugas. Ini berarti menjalankan tugas operasional dan tugas pengembangan. Ini berarti instrumen untuk mengubah sumber daya unggulan dan finansial menjadi hasil. Jadi keberhasilan kita dalam memimpin ditentukan oleh pemahaman akan esensi dari tugas kita, mode kita beroperasi, dan instrumen kita dalam menjalankan tugas kita.

Pada akhirnya, apapun gaya kepemimpinan yang kita terapkan saat ini, dapat berkembang pada masa yang akan mendatang. kuncinya terletak pada penguatan kecerdasan emosional pemimpin yang tercermin dari gaya kepemimpinan yang dipilihnya. *Leadership is learnable* – kepemimpinan dapat dipelajari, meskipun butuh waktu dan komitmen yang besar. Namun, manfaat yang didapatkan dari pembelajaran kepemimpinan ini, baik untuk diri sendiri maupun organisasi adalah sangat besar. (Goleman:2002)

JENDELA JOHARI

Proses mengenal diri dapat dilakukan tidak hanya dengan mencoba mengamati dan mengerti diri sendiri namun dapat melalui interaksi yang dilakukan dengan orang lain. Asumsi ini membawa Joseph Luft dan Harry Ingham menciptakan suatu teori atau model sebagai salah satu cara untuk melihat dinamika self-awareness yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan motif manusia. Model yang diciptakan tahun 1955 ini bernama Johari Window atau Jendela Johari.

Johari Window atau Jendela Johari merupakan salah satu cara untuk melihat dinamika dari self-awareness, yang berkaitan dengan perilaku, perasaan, dan motif kita. Model ini berguna untuk mengamati cara kita memahami diri kita sendiri sebagai bagian dari proses komunikasi. Joseph Luft dan Harrington Ingham, mengembangkan konsep Johari Window sebagai perwujudan bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain yang digambarkan sebagai sebuah jendela. Jendela tersebut memiliki 4 matrik sel yang menunjukkan daerah diri sendiri, baik yang terbuka maupun yang disembunyikan.

	Tahu tentang diri	Tidak tahu tentang diri
Diketahui orang lain	<p>Daerah Publik (<i>Public Area</i>) A</p>	<p>Daerah Buta (<i>Blind Area</i>) B</p>
Tidak diketahui orang lain	<p>Daerah Tersembunyi (<i>Hidden Area</i>) C</p>	<p>Daerah yg tidak diketahui (<i>Unknown Area</i>) D</p>

(Figur Jendela Johari)

1. Open area adalah informasi tentang diri kita yang diketahui oleh orang lain seperti nama, jabatan, pangkat, status perkawinan, lulusan mana, dan sebagainya. Area terbuka merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri dan orang lain. Bagi orang yang telah mengenal potensi dan kemampuan dirinya sendiri, kelebihan dan kekurangannya sangatlah mudah untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain sehingga orang dengan Type ini pasti selalu menemui kesuksesan setiap langkahnya, karena orang lain tahu kemampuannya begitu juga dirinya sendiri. Ketika memulai sebuah hubungan, kita akan menginformasikan sesuatu yang ringan tentang diri kita. Makin lama maka informasi tentang diri kita akan terus bertambah secara vertikal 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. merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh orang lain, tetapi tidak diketahui oleh diri kita sendiri.

3. Blind area yang menentukan bahwa orang lain sadar akan sesuatu tapi kita tidak. Pada daerah ini orang lain tidak mengenal kita sementara kita tahu kemampuan dan potensi kita, bila hal tersebut yang terjadi maka umpan balik dan komunikasi merupakan cara agar kita lebih dikenal orang terutama kemampuan kita, hilangkan rasa tidak percaya diri mulailah terbuka. Misalnya bagaimana cara mengurangi grogi, bagaimana caranya menghadapi dosen A, dan sebagainya. 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. merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri, tetapi tidak diketahui oleh orang lain.
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.

Pengenalan diri dapat dilakukan melalui 2 tahap, tahap yang pertama pengungkapan diri (self-disclosure) dan tahap yang kedua menerima umpan balik (Feedback). Tes Jendela Johari dilakukan dengan memberi daftar berisi 55 kata sifat kepada subyek tes. Dari 55 kata sifat tersebut, subyek tes akan diminta untuk memilih lima atau enam kata sifat yang paling mencerminkan diri mereka. Anggota peer dari subyek tes ini kemudian akan diberikan daftar yang sama dan diminta untuk memilih lima atau enam kata sifat yang menurut mereka paling menggambarkan pribadi sang subyek tes. Hasil tersebut akan dicek silang dan dimasukkan dalam kuadran-kuadran yang tersedia.

Kelima puluh lima kata sifat tersebut adalah: *able, accepting, adaptable, bold, brave, calm, caring, cheerful, clever, complex, confident, dependable, dignified, energetic, extroverted, friendly, giving, happy, helpful, idealistic, independent, ingenious, intelligent, introverted, kind, knowledgeable, logical, loving, mature, modest, nervous, observant, organized, patient, powerful, proud, quiet, reflective, relaxed, religious, responsive, searching, self-assertive, self-conscious, sensible, sentimental, shy, silly, spontaneous, sympathetic, tense, dan trustworthy.*

Dalam pembahasan model ini, Joseph Luft berpendapat bahwa kita harus terus meningkatkan self-awareness kita dengan mengurangi ukuran dari Kuadran 2-area Blind kita.

Kuadran 2 merupakan area rapuh yang berisikan apa yang orang lain ketahui tentang kita, tapi tidak kita ketahui, atau lebih kita anggap tidak ada dan tidak kita pedulikan. Mengurangi area Blind kita juga berarti bahwa kita memberbesar Kuadran 1 kita-area Open, yang dapat berarti bahwa self-awareness serta hubungan interpersonal kita mungkin akan mengalami peningkatan. Luft menawarkan beberapa saran untuk meningkatkan self-awareness kita:

1. Threat tends to decrease awareness; mutual trust tends to increase awareness
2. Forced awareness (exposure) is undesirable and usually ineffective
3. Interpersonal learning means a change has taken place so that Quadrant 1 is larger, and one or more of the other quadrants has grown smaller
4. Sensitivity means appreciating the covert aspects of behavior, in Quadrants 2, 3, and 4 and respecting the desire of others to keep them.

<p>Public Area (diketahui diri sendiri dan orang lain)</p> <p>tenang, matang</p>	<p>Blind Area (hanya diketahui oleh orang lain)</p> <p>mampu, menerima, berani, ceria, cerdas, kompleks, energik, ramah, bahagia, membantu, idealis, cerdas, introvert, ramah, berpengetahuan, logis, teliti, terorganisir, sabar, kuat, bangga, tenang, santai, agama, mencari, masuk akal, sentimental, bodoh, hangat, bijaksana</p>
<p>Hidden Area (yang hanya diketahui diri sendiri)</p> <p>responsif, pemalu, spontan</p>	<p>Unknown Area (dikenal tidak ada)</p> <p>beradaptasi, berani, peduli, percaya diri, dapat diandalkan, bermartabat, ekstrover, memberi, mandiri, cerdas, penuh kasih, sederhana, gugup, reflektif, menonjolkan diri, sadar diri, simpatik, tegang, dapat dipercaya, cerdas</p>

DAFTAR PUSTAKA

- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan, Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan Yang Baik*, Refika Aditama, Bandung: hlm.131 – 132)
- Thoha. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. hal. 49-50
(Online), (<https://felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya-kepemimpinan/> diakses pada tanggal 7 Desember 2015)
- Utomo, Warsito. 2008. *Kepemimpinan Profesional: Pendekatan Leadership Games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Goleman, D., Richard, B. dan Annie Mckee. *Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Prasetyo, Ade. 2013. *Gaya Kepemimpinan*, (Online), (<http://soearasastramudaberbakat.blogspot.co.id/2014/03/kepemimpinan.html>, diakses pada 7 Desember 2015).
- Susilo, Heru. 2014. *Jendela Johari* ,(Online), (<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2013/01/jendela-jauhari.pdf> diakses pada tanggal 7 Desember 2015).