

PERTANYAAN REFLEKTIF:

Bagaimana cara yang paling efektif untuk mengelola organisasi?

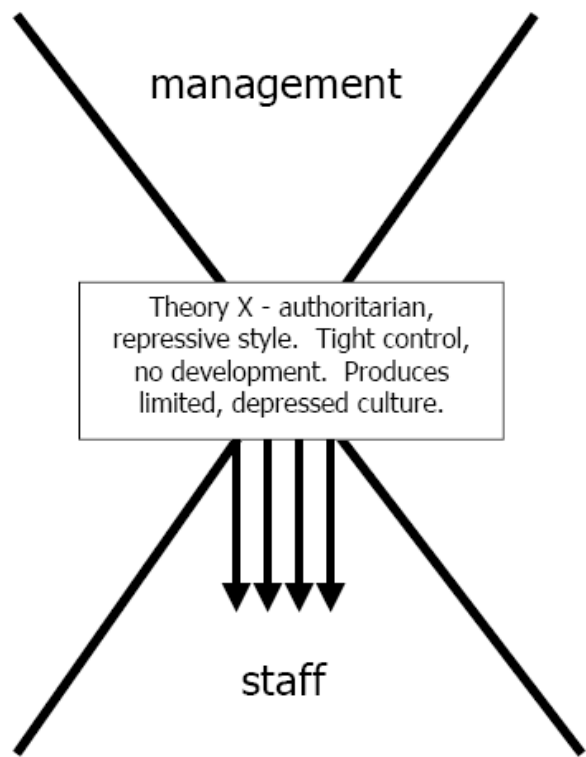


Leenawaty Limantara Ph.D

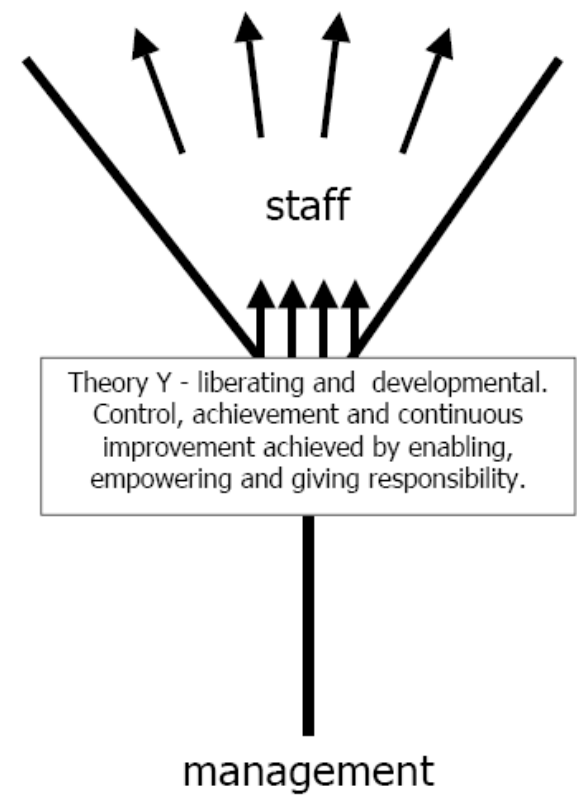
THEORY X-Y AND MANAGERIAL GRID MODEL

Diagram Teori XY

'Theory X'



'Theory Y'



Teori motivasi manusia (Douglas McGregor, Sloan School of Management MIT, 1960).



TEORI X

- Manusia cenderung malas, santai, cari mudahnya
- Manusia senang dipimpin /dikontrol
- Manusia cenderung menghindari tanggungjawab
- Manusia harus didorong untuk berprestasi
- Yang dicari manusia hanya kesenangan dan uang

Directing, coaching, otokrasi



TEORI Y

- Manusia paham bahwa untuk **hidup harus bekerja**
- Manusia cenderung **ingin menunjukkan potensi** /kemampuannya
- Manusia **mencari tanggungjawab**
- Manusia memiliki **motivasi internal**
- Manusia **mencari nilai dan pengakuan**

Delegating, participation, kendali bebas

GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN TEORI X vs Y

Punishment		Work is as natural as play
Treat		Try and learn
Mistrust		Trust
Punitive atmosphere		Intrinsic motivation
Highly restrictive supervision		Collaboration

The image illustrates the contrast between Theory X and Theory Y leadership styles. On the left, a red devil character with horns and wings represents Theory X, associated with negative traits like punishment, mistrust, and restrictive supervision. On the right, a white angel character with wings and a halo represents Theory Y, associated with positive traits like intrinsic motivation, trust, and collaboration.

PILIHAN KEPEMIMPINAN MENENTUKAN KUALITAS KITA

MANAGERIAL/LEADERSHIP GRID

- Teori perilaku kepemimpinan *antara lain*:
→ managerial grid model (Robert R Blake dan Jane S Mouton pada tahun 1964).
- Pendekatan Managerial Grid: manajer berhubungan dengan 2 hal yakni **produksi (hasil)** di satu pihak (*concern for production* /perhatian terhadap produksi) dan **orang-orang** di pihak lain (*concern for people*/perhatian terhadap orang).



MANAGERIAL GRID (BLAKE & MOUTON)

PERHATIAN PADA ORANG

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

PERHATIAN PADA PRODUKSI



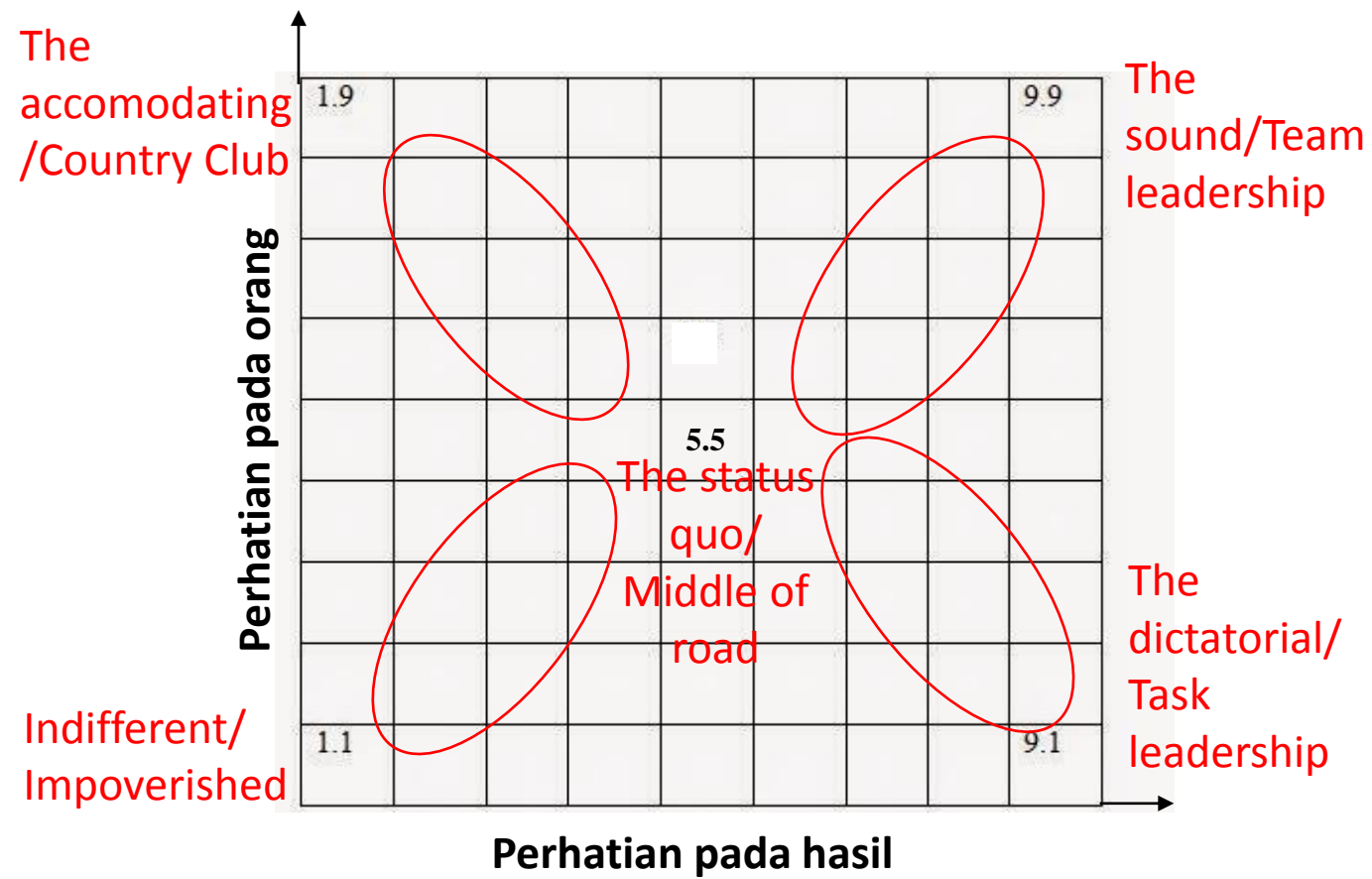
ORGANIZATION GRID (BLAKE & MOUTON)

PERHATIAN PADA ORANG

9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

PERHATIAN PADA PRODUKSI

MANAGEMENT/LEADERSHIP STYLE



Tambahan: Opportunistic style (exploit and manipulate) dan paternalistic style (bergantian antara 1.9 dan 9.1)

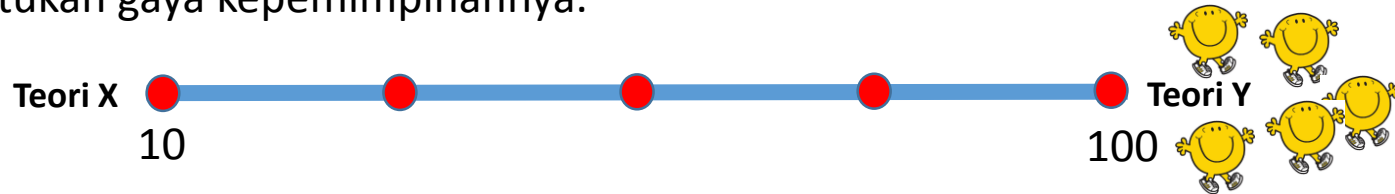
PERHATIAN PADA ORANG

9		Gaya manajemen (1.9) Perhatian penuh pada Kebutuhan menjaga hubungan yang memuaskan → iklim organisasi dan kece- patan kerja yang ber- sahabat				Gaya manajemen (9.9) Penyelesaian pekerjaan melalui orang-orang yang berkomitmen dan saling berkolaborasi mencapai tujuan organisasi, mengarah pada hubungan yang saling percaya dan saling hormat			
8									
7									
6									
5		Gaya manajemen (5.5) Kinerja organisasi yang memadai dicapai melalui keseimbangan yang me- muaskan antara kebutu- han memperoleh hasil kerja dan pemeliharaan moral karyawan							
4									
3									
2		Gaya manajemen (1.1) Usaha minimum untuk mencapai hasil / hanya sekedar untuk memper- tahankan keanggotaan dalam organisasi							
1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

PERHATIAN PADA PRODUKSI

KESIMPULAN

1. Salah satu teori motivasi manusia yakni Teori X-Y (McGregor, 1960) menunjukkan bahwa persepsi/kecenderungan sikap pimpinan terhadap yang dipimpin menentukan gaya kepemimpinannya.



2. Teori Y (cara pandang yang positif terhadap manusia) cenderung memberdayakan dan memotivasi manusia lain/organisasi mencapai kapasitas unggulannya.
3. Secara umum gaya kepemimpinan seseorang dianalisis dengan model managerial/leadership grid dengan melihat skala prioritas yang menjadi fokus yang bersangkutan, apakah **terhadap orang (people concern)** atau **terhadap hasil (Task/result concern)**.
4. Mengelola organisasi membutuhkan keseimbangan perhatian baik pada aspek manusia maupun hasil/task/production.
5. Kepemimpinan adalah seni memberdayakan (*the art of leadership*) yang penerapannya disesuaikan dengan skala prioritas dan kualitas orang yang dipimpin pada situasi tertentu. Kepemimpinan kita menentukan produktivitas dan motivasi tim.

REFERENSI

- *Blake, R.; Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.*
- *Blake, R.; Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co.*

- Identifikasi situasi dan gaya manajemen berdasarkan teori X-Y (lembar 1)
Identifikasi seseorang lebih suka diatur dengan gaya manajemen X-Y (lembar 2)
- 60 – 75 = Manajemen Teori Y yang kuat
45 – 59 = Manajemen Teori Y sedang
16 – 44 = Manajemen Teori X sedang
0 – 15 = Manajemen Teori X yang kuat