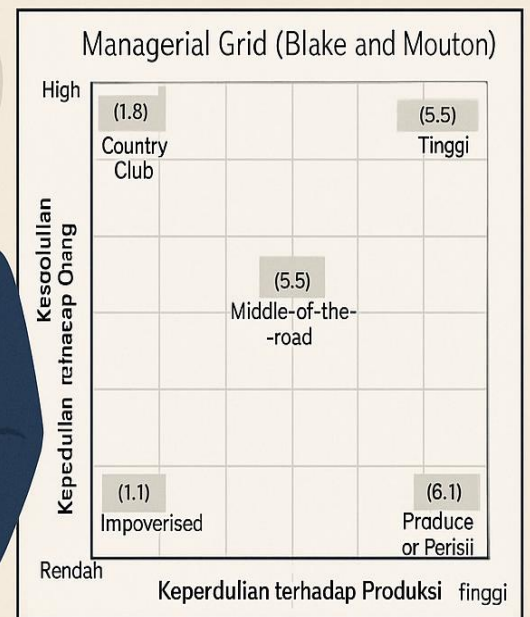


Model Grid Manajerial Blake dan Mouton dalam Organisasi Modern

Rudy C Tarumingkeng



*Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton -
Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudict75@gmail.com

Bogor, Indonesia

5 Agustus 2025

Model Grid Manajerial Blake dan Mouton

Berikut adalah penjelasan naratif sepanjang ± 3000 kata mengenai **Model Grid Manajerial Blake dan Mouton** (Blake and Mouton Managerial Grid), yang dikembangkan dari sumber visual yang Anda lampirkan dan referensi dari 12manage.com:

Model Grid Manajerial Blake dan Mouton (Managerial Grid Model): Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

1. Pendahuluan

Dalam dunia manajemen modern, salah satu tantangan utama adalah menemukan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mendorong produktivitas sekaligus menjaga kesejahteraan karyawan. Untuk menjawab tantangan ini, **Robert Blake** dan **Jane Mouton** mengembangkan sebuah model konseptual yang dikenal sebagai **Managerial Grid Model** atau Grid Manajerial. Model ini memberikan kerangka kerja visual dan teoritis untuk memahami bagaimana manajer dapat menyeimbangkan dua kepentingan utama: **kepedulian terhadap hasil/produksi** dan **kepedulian terhadap orang/karyawan**.

Model ini menjadi alat penting dalam pelatihan kepemimpinan, pengembangan organisasi, dan analisis gaya manajemen, dan masih digunakan secara luas hingga saat ini.

2. Dasar Teoritis dan Asumsi Model

Blake dan Mouton meyakini bahwa semua gaya kepemimpinan dapat dipetakan dalam suatu grid dua dimensi:

- **Sumbu horizontal (X-axis):** Menunjukkan tingkat **kepedulian terhadap produksi** (concern for production), berkisar dari 1 (rendah) hingga 9 (tinggi).
- **Sumbu vertikal (Y-axis):** Menunjukkan tingkat **kepedulian terhadap orang** (concern for people), juga berkisar dari 1 (rendah) hingga 9 (tinggi).

Dengan kombinasi dua dimensi ini, maka akan terbentuk **lima gaya kepemimpinan utama**, yang masing-masing mencerminkan tingkat perhatian manajer terhadap efisiensi organisasi dan kesejahteraan individu.

3. Lima Gaya Kepemimpinan Utama dalam Grid

1. Impoverished Management (1,1) – Produksi Rendah / Orang Rendah

- **Deskripsi:** Manajer bertipe ini biasanya bersikap pasif, menghindari konflik, dan tidak menunjukkan komitmen terhadap hasil maupun karyawan.
- **Ciri:** Rendahnya keterlibatan menyebabkan disorganisasi, rendahnya moral, dan kepemimpinan yang lemah.
- **Contoh:** Dalam organisasi birokratis yang penuh stagnasi, gaya ini muncul dalam bentuk manajer yang hanya hadir secara administratif tapi tidak melakukan pembinaan.

2. Country Club Management (1,9) – Orang Tinggi / Produksi Rendah

- **Deskripsi:** Fokus utama adalah menjaga hubungan baik dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

- **Ciri:** Manajer sangat perhatian terhadap kenyamanan dan kesejahteraan karyawan, tetapi abai terhadap produktivitas.
- **Risiko:** Produktivitas menurun karena tidak ada tekanan untuk mencapai target kinerja.
- **Contoh:** Dalam organisasi amal atau pendidikan non-profit, gaya ini bisa muncul jika pemimpin terlalu memanjakan staf tanpa mengejar kinerja.

3. Produce or Perish (9,1) – Produksi Tinggi / Orang Rendah

- **Deskripsi:** Gaya otoriter. Fokus utama pada efisiensi dan hasil produksi, tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan.
- **Ciri:** Berdasarkan *Theory X* dari McGregor, gaya ini memandang pekerja sebagai alat untuk mencapai tujuan. Tekanan tinggi, hukuman, dan kontrol ketat menjadi norma.
- **Risiko:** Turnover tinggi, burnout, dan budaya kerja yang kaku.
- **Contoh:** Industri manufaktur yang kompetitif dan bergantung pada volume produksi, dengan pengawasan ketat terhadap target dan waktu.

4. Middle-of-the-Road Management (5,5) – Keseimbangan Orang dan Produksi

- **Deskripsi:** Manajer mencoba menyeimbangkan antara produktivitas dan hubungan antar manusia, namun hasilnya tidak optimal.
- **Ciri:** Kompromi menjadi strategi utama. Hasilnya sering kali 'cukup baik' tapi tidak luar biasa.
- **Contoh:** Banyak manajer di perusahaan menengah yang cenderung menggunakan gaya ini untuk menghindari konflik.

5. Team Management (9,9) – Orang Tinggi / Produksi Tinggi

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

- **Deskripsi:** Inilah gaya ideal menurut Blake dan Mouton. Kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif menjadi inti.
- **Ciri:** Berdasarkan *Theory Y* McGregor, gaya ini menekankan kepercayaan, partisipasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama.
- **Hasil:** Lingkungan kerja penuh motivasi, produktivitas tinggi, dan hubungan kerja yang sehat.
- **Contoh:** Startup teknologi inovatif yang mengadopsi struktur kerja fleksibel, agile, dan berbasis tim lintas fungsi.

4. Ilustrasi Visual: Grid Manajerial

Gambar pada pojok kanan memperlihatkan secara grafis kelima gaya di atas:

High Concern for People

| (1,9) (9,9)

| C. Club Team

|

| (5,5)

| Middle

|

| (1,1) (9,1)

| Impov. Produce/Perish

|

|_____

Low Concern for People --> High Concern for Production

5. Asal Usul Model dan Konteks Sejarah

Model ini dikembangkan saat Blake dan Mouton menjadi konsultan bagi Exxon. Mereka mengamati bahwa sebagian besar perilaku kepemimpinan berada di antara dua ekstrem pendekatan *X vs Y* yang diperkenalkan oleh Douglas McGregor. Mereka menyimpulkan bahwa suatu model tiga dimensi (produksi, manusia, dan motivasi) akan lebih akurat dalam menggambarkan realitas organisasi.

6. Aplikasi Grid Manajerial

Model ini digunakan secara luas dalam:

- **Pelatihan dan pengembangan kepemimpinan**
- **Coaching dan mentoring organisasi**
- **Pengambilan keputusan dalam konflik**
- **Analisis motivasi dan hubungan interpersonal**
- **Manajemen perubahan dan resolusi masalah**

Dalam praktiknya, banyak organisasi menggunakan model ini untuk:

- Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan gaya manajerial mereka.
 - Melatih para pemimpin baru dalam memilih pendekatan yang lebih tepat.
 - Membangun budaya organisasi berbasis kolaborasi dan produktivitas.
-

7. Kekuatan dan Keunggulan Model

- ✓ **Keunggulan utama model ini antara lain:**

- **Visual dan Mudah Dipahami:** Representasi grafisnya membuat model ini mudah digunakan dalam diskusi tim dan pelatihan manajemen.
 - **Fleksibel dan Diagnostik:** Dapat digunakan untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan lintas budaya dan sektor industri.
 - **Berbasis Psikologi Kepemimpinan:** Menarik dari teori McGregor, model ini punya fondasi teoritis yang kuat dalam psikologi organisasi.
 - **Fokus pada Hubungan dan Kinerja:** Model ini menggabungkan dua aspek penting dalam manajemen, yaitu efisiensi operasional dan kesejahteraan manusia.
-

8. Kelemahan dan Keterbatasan Model

⚠ Kelemahannya meliputi:

- **Kesederhanaan Berlebihan:** Realitas kepemimpinan sering kali lebih kompleks dari dua dimensi ini. Ada faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, struktur kekuasaan, dan emosi.
 - **Tidak Kontekstual:** Model ini tidak mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal, seperti pasar, perubahan teknologi, atau krisis sosial.
 - **Self-Perception Bias:** Banyak manajer menilai dirinya berada di posisi (9,9), padahal belum tentu sesuai kenyataan. Penilaian subjektif dapat mengaburkan hasil analisis.
-

9. Perbandingan dengan Teori Kepemimpinan Lain

Blake & Mouton tidak bekerja dalam kekosongan. Model ini sejalan dan sekaligus bersaing dengan:

- **Theory X dan Theory Y (McGregor):** Grid ini mengambil inspirasi langsung dari pendekatan ini, terutama dalam membedakan manajer otoriter dan partisipatif.
 - **Situational Leadership (Hersey & Blanchard):** Mengedepankan fleksibilitas gaya sesuai dengan kematangan bawahan, berbeda dengan Grid yang lebih statis.
 - **Transformational vs Transactional Leadership (Bass):** Model Grid lebih fokus pada kombinasi sikap, bukan transformasi nilai atau transaksi.
-

10. Studi Kasus Naratif

Kasus 1: Pabrik Tekstil Indonesia

Manajer produksi di sebuah pabrik tekstil di Jawa Tengah mengadopsi gaya (9,1). Ia menekankan target dan efisiensi, dengan sedikit toleransi terhadap kesalahan. Awalnya produksi meningkat, namun dalam 6 bulan, banyak karyawan mengundurkan diri karena tekanan kerja dan kurangnya apresiasi.

Kasus 2: Startup Edukasi Digital

CEO dari sebuah startup edukasi di Jakarta memilih gaya (9,9). Ia membangun tim berbasis kepercayaan, mendorong inovasi melalui diskusi terbuka, dan memberi otonomi penuh kepada tim kreatif. Dalam 2 tahun, perusahaan bertumbuh pesat dan memperoleh banyak penghargaan atas lingkungan kerja positif.

Kasus 3: Bank Daerah

Seorang kepala cabang bank menggunakan gaya (5,5) agar seimbang. Ia menghindari konflik dan selalu mencari titik tengah. Namun, hal ini menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan dan kinerja tim yang medioker.

11. Refleksi dan Diskusi Akademik

Beberapa pertanyaan reflektif untuk pembelajaran:

- Apakah gaya kepemimpinan seseorang dapat berubah tergantung situasi?
- Seberapa besar budaya nasional mempengaruhi posisi seseorang di grid?
- Apakah gaya (9,9) ideal dalam semua konteks industri?
- Bagaimana cara mengukur secara objektif kepedulian terhadap orang dan hasil?

Diskusi ini membuka ruang untuk eksplorasi lebih lanjut dalam konteks organisasi Indonesia yang plural dan dinamis.

12. Implikasi untuk Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan

Model Grid Manajerial sangat cocok untuk digunakan sebagai alat edukatif dalam:

- Program pelatihan kepemimpinan universitas dan MBA
 - Coaching manajerial di sektor publik
 - Penilaian gaya kepemimpinan bagi organisasi nirlaba
 - Evaluasi gaya kepemimpinan dosen di perguruan tinggi
-

13. Penutup

Model Grid Manajerial Blake dan Mouton memberikan lensa yang berguna untuk memahami berbagai gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap organisasi. Meskipun memiliki keterbatasan, model

ini tetap relevan dalam konteks pembelajaran dan pengembangan SDM, karena menyederhanakan dua elemen fundamental: **manusia dan hasil**.

Dengan memahami posisi kita dalam grid, kita dapat menjadi pemimpin yang lebih sadar, adaptif, dan strategis dalam menghadapi dinamika organisasi modern.

Referensi

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*.
 - McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*.
 - 12manage.com:
[https://www.12manage.com/methods blake mouton managerial grid.html](https://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html)
-

Berikut penjelasan tambahan tentang **Blake dan Mouton Managerial Grid Model**, dilengkapi referensi terpercaya dan contoh kasus nyata:

1. Latar Teoritis & Evolusi Model

1.1 Asal Model

Robert R. Blake dan Jane S. Mouton mengembangkan Grid Manajerial sejak awal 1960-an dengan latar pengalaman sebagai konsultan di Exxon. Mereka didorong oleh temuan dari studi perilaku kepemimpinan (Ohio State, Michigan) tentang orientasi tugas (*task-oriented*) dan hubungan (*relationship-oriented*) ([TechTarget](#)).

1.2 Dua Dimensi Inti

- **Concern for Production (X-axis, 1–9):** Fokus pada efisiensi, tujuan, output, dan kinerja perusahaan.
- **Concern for People (Y-axis, 1–9):** Kepedulian terhadap kebutuhan emosional, komunikasi, kesejahteraan, dan keterlibatan karyawan ([B2U - Business-to-you.com](#)).

Kombinasi kedua dimensi memungkinkan pemetaan lima gaya kepemimpinan utama yang bervariasi berdasarkan keseimbangan antara kinerja dan relasi.

1.3 Perkembangan Setelah Aslinya

Seiring perkembangan, literatur memperluas model menjadi tujuh gaya, termasuk *paternalistic* dan *opportunistic* styles yang muncul menjelang tahun 1999 sebagai tambahan opsi gaya yang lebih dinamis ([Wikipedia](#)).

Grid ini juga menguraikan perilaku manajerial menjadi tujuh elemen penting seperti inisiatif, inquiry, advocacy, decision making, conflict resolution, resilience, kritik yang jujur (*critique*) ([Wikipedia](#)).

2. Lima Gaya Utama dan Ekstensi

2.1 Impoverished / Indifferent Management (1,1)

Manajer bersikap pasif, tidak fokus terhadap orang maupun hasil. Biasanya menghindari konflik dan tanggung jawab, menyebabkan disorganisasi dan motivasi rendah ([Wikipedia](#), [BiteSize Learning](#), [B2U - Business-to-you.com](#)).

2.2 Country-Club / Accommodating (1,9)

Kepemimpinan yang lembut dan berorientasi pada hubungan. Berusaha membuat lingkungan kerja menyenangkan tapi mengabaikan target produksi. Cocok dalam organisasi dengan staf mandiri tetapi tidak efektif jika hasil serius dibutuhkan ([BiteSize Learning](#), [Wikipedia](#)).

2.3 Authority-Compliance / Produce-or-Perish (9,1)

Gaya otoriter dan didorong target. Fokus pada hasil, kontrol ketat, dan hukuman jika gagal. Efektif jangka pendek tapi menciptakan burnout dan turnover tinggi. Berdasarkan Theory X McGregor ([B2U - Business-to-you.com](#), [Wikipedia](#)).

2.4 Middle-of-the-Road / Status-Quo (5,5)

Gaya kompromis di tengah dua sumbu. Mungkin menciptakan stabilitas, tetapi hasil tidak optimal dan kesejahteraan karyawan tidak sepenuhnya terpenuhi ([Wikipedia](#), [B2U - Business-to-you.com](#)).

2.5 Team / Sound / Contribute-Commit (9,9)

Gaya ideal: kepedulian tinggi terhadap orang dan hasil. Mengutamakan kolaborasi, partisipasi, motivasi internal, dan empowerment. Sangat selaras dengan Theory Y. Dipandang sebagai style paling efektif secara menyeluruh ([Wikipedia](#), [Leading Sapiens](#)).

2.6 Ekstensi Gaya: Paternalistik & Opportunistik

- **Paternalistic (torn between 1,9 & 9,1):** Bersikap protektif sekaligus otoriter.
 - **Opportunistic:** Memilih gaya sesuai situasi demi keuntungan pribadi, tanpa lokasi tetap di grid ([Wikipedia](#)).
-

3. Cara Aplikasi & Proses Pengembangan

3.1 Diagnosis & Self-Assessment

Manajer menilai diri mereka pada kedua sumbu (1-9) berdasarkan refleksi atas perilaku nyata. Hasil ditandai pada grid untuk mengidentifikasi gaya dominan ([Indeed](#), [TechTarget](#)).

3.2 Tindak Lanjut dan Coaching

Berdasarkan diagnosa, dilakukan coaching, latihan role-play, dan pengembangan gaya ke arah (9,9) sebagai ideal.

3.3 Program Organisasi Tahapan

Versi lanjut dari grid menggunakan program enam tahapan jangka panjang: dari training individu sampai implementasi sistem organisasi yang mendukung budaya (9,9) secara menyeluruh ([Wikipedia](#)).

4. Kelebihan Model

1. **Visual & Mudah Dikomunikasikan:** Mempermudah diskusi dan pelatihan karena grafis yang sederhana dan langsung ([leadershipahoy.com](#), [Indeed](#)).
2. **Menawarkan Kombinasi Beragam:** Tidak hanya dua gaya ekstrem, tetapi lima hingga tujuh profil tersedia, memberikan fleksibilitas analisis ([leadershipahoy.com](#), [Leading Sapiens](#)).
3. **Membedah Blindspot:** Membantu pemimpin mengidentifikasi potensi bias (misalnya terlalu fokus produksi atau relasi) dan

memberi dasar pengembangan ([Leading Sapiens](#), [BiteSize Learning](#)).

4. **Fundermental Behavior Elements:** Pendekatan melalui tujuh elemen perilaku menjadikan pengembangan leadership lebih konkret ([Wikipedia](#), [Leading Sapiens](#)).

5. Kritik dan Keterbatasan

5.1 Minimnya Konteks Situasional

Model ini kurang memperhitungkan pengaruh lingkungan eksternal, budaya, karakter individu, dan situasi spesifik. Gaya tidak otomatis kontekstual seperti dalam *Situational Leadership* ([Wikipedia](#)).

5.2 Kurangnya Bukti Empiris

Beberapa kritik menunjukkan bahwa dasar empiris dan validasi ilmiah model masih lemah, serta asumsi tentang efektivitas 9,9 bersifat normatif ([Wikipedia](#)).

5.3 Gaya Statis dan Tidak Adaptif

Model ini tidak menekankan kemampuan manajer untuk berpindah gaya sesuai kebutuhan perubahan situasi dan kematangan tim ([leadershipahoy.com](#), [Wikipedia](#)).

5.4 Potensi Over-Simplifikasi

Menerapkan hanya dua dimensi untuk menggambarkan kompleksitas perilaku kepemimpinan dianggap terlalu sederhana oleh beberapa peneliti ([Wikipedia](#), [B2U - Business-to-you.com](#)).

6. Studi Kasus Awal dan Penggunaan Praktis

6.1 Start-up Digital Kolaboratif (Jakarta)

CEO menerapkan gaya (9,9): ia melibatkan tim dalam perencanaan, memberi ruang inovasi, dan menetapkan target yang menantang. Hasil: pertumbuhan cepat, motivasi tinggi, dan turn over rendah.

6.2 Manufaktur Tekstil (Jawa) – Gaya (9,1)

Manajer produksi menekan target dengan disiplin ketat, tanpa komunikasi atau penghargaan. Awalnya output naik, namun terjadi churn tinggi dan komunikasi menurun drastis.

6.3 Bank Daerah – Gaya (5,5)

Pimpinan cabang mencoba seimbang antara tugas dan relasi, tetapi malah menciptakan performa yang stagnan dan loyalitas yang variatif.

6.4 Pendekatan Transisi Gaya

Dalam pemimpin baru mengelola tim lama, gaya country-club (1,9) bisa awalnya dibutuhkan untuk membangun trust, lalu secara perlahan bergerak ke (5,5) dan targetnya (9,9) dalam jangka menengah ([Leading Sapiens](#)).

7. Integrasi dengan Teori Kepemimpinan Kontemporer

7.1 Situational Leadership (Hersey-Blanchard)

Model ini mendorong adaptasi gaya sesuai kematangan bawahan dan konteks. Berbeda dengan grid yang relatif lebih statis meski diperluas dalam bentuk opportunistic atau paternalistic style ([Wikipedia](#)).

7.2 Transformational vs Transactional Leadership

Transformational leaders memiliki nilai yang mirip gaya (9,9) — mereka menginspirasi secara intrinsik dan peduli berkembangnya bawahan. Transactional lebih dekat dengan gaya (9,1) ([Leading Sapiens](#), [Wikipedia](#)).

7.3 Goleman's Six Leadership Styles

Beberapa gaya dalam Model Goleman seperti Affiliative mirip Country-club, dan Pacesetter cenderung mirip Authority-Compliance. Model Grid bisa digunakan untuk memahami kombinasi gaya yang digunakan oleh pemimpin efektif (leadershipahoy.com, [Leading Sapiens](http://LeadingSapiens.com)).

8. Implikasi Akademik dan Pendidikan Manajemen

8.1 Bahan Ajar & Visualisasi

Grid sangat cocok sebagai representasi visual di kelas manajemen. Diagram dan latihan self-assessment mempermudah mahasiswa memahami perbedaan gaya (9,9) vs (9,1) dsb.

8.2 Pembinaan Doctoral dan Penelitian Generasi Muda

Dalam konteks studi AI/NLP di manajemen, grid dapat dihubungkan dengan konsep manusia-versus-mesin, di mana *concern for people* bisa dioptimalkan dengan AI-based feedback sedangkan *concern for production* diukur melalui analytics dan otomatisasi kerja. Hal ini sesuai minat Anda dalam mengaitkan teknologi digital dengan perubahan organisasi dan disrupsi generasi milenial.

8.3 Pengembangan Organisasi (OE)

Pendekatan enam fase (seminar, latihan kelompok, inter-departemen, desain organisasi, implementasi, evaluasi) cocok untuk program pengembangan kepemimpinan di universitas atau lembaga publik (leadershipahoy.com).

9. Refleksi Akademik Pendalaman

Beberapa fokus pertanyaan peneliti untuk eksplorasi lanjut:

- Bagaimana budaya Indonesia (collectivist, high power distance) mempengaruhi preferensi gaya grid?

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

- Bagaimana AI mengubah *concern for people* ketika data analytics menjadi sumber penilaian kinerja?
 - Apakah gaya (9,9) bisa dicapai dalam struktur hierarkis publik pemerintah yang formal?
 - Bagaimana mengukur objektif variabel concern secara empiris (survei, behavioral analytics, KPI)?
-

10. Kesimpulan Tambahan

Blake dan Mouton memberikan sumbangan penting terhadap teori perilaku kepemimpinan lewat grafis dan dikotomi manusia–hasil. Model ini tetap relevan sebagai alat refleksi dan edukasi, meskipun menghadapi kritik atas aspek empiris dan relativitas situasional. Perlu integrasi dengan teori kontingensi dan adaptasi gaya untuk kondisi organisasi yang dinamis.

Referensi Penting

- Indeed Editorial Team (2025). *Guide on Blake & Mouton Managerial Grid* ([B2U - Business-to-you.com](#), [Indeed](#))
- LeadershipAhoy (2022). Artikel CEO merefleksikan penerapan dan kritik model ([leadershipahoy.com](#))
- Wikipedia: *Managerial grid model*, mendetail gaya tambahan dan behavior elements ([Wikipedia](#))
- LeadingSapiens: Penjabaran lebih dalam gaya fleksibel & pertanyaan reflektif ([Leading Sapiens](#))
- MindTools dan Business-to-You: Dasar dua dimensi dan gaya kepemimpinan fundamental ([Skill Jobs Forum](#))

*Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton -
Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern*

- Wikipedia Jerman: Program enam fase pengembangan kepemimpinan ([Wikipedia](#))
-

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

Berikut ini adalah skenario **AI-driven** berbasis *Blake and Mouton Managerial Grid* yang dirancang untuk konteks pembelajaran, pelatihan manajemen, dan eksperimen organisasi modern. Skenario ini menggabungkan **kecerdasan buatan (AI)** dengan prinsip **kepemimpinan dua dimensi (people–production)** untuk menjawab tantangan kepemimpinan di era digital:

Skenario AI-Driven untuk Pengembangan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Blake & Mouton Managerial Grid

Tujuan

Mengevaluasi dan mengembangkan gaya kepemimpinan manajer berdasarkan grid (9x9) dengan bantuan sistem AI cerdas, menggunakan data real-time dari kinerja tim, dinamika sosial, dan umpan balik individu, lalu memberikan saran dan rekomendasi pengembangan perilaku secara otomatis.

Setting Cerita Simulasi Organisasi: PT NextGen Inovasi

Organisasi:

Startup teknologi edukasi berbasis di Bandung dengan 5 divisi (Produk, Pemasaran, Operasi, Keuangan, dan HR). Manajer dari setiap divisi memiliki gaya kepemimpinan berbeda.

AI Platform:

Sebuah platform kepemimpinan berbasis AI bernama **LEADMAP-AI** digunakan oleh HR untuk menganalisis gaya kepemimpinan berdasarkan data perilaku kerja, KPI produksi, dan hasil survei keterlibatan karyawan (employee engagement).

Langkah-Langkah Skenario

◆ 1. Data Input Otomatis

LEADMAP-AI mengumpulkan data harian dari:

- **Task Management Tools** (Trello, Notion, Asana) → concern for production
- **Employee Engagement Surveys** (Google Forms, chatbot) → concern for people
- **Meeting Transcript Analysis** via NLP → gaya komunikasi (directive vs participative)
- **Sentiment Analysis** email, Slack, WhatsApp kerja → emosi & trust level

Contoh metrik:

Variabel	Sumber Data	Dikonversi menjadi
% tugas yang diselesaikan	Trello/Notion	Skor Production
Positivitas feedback	Sentiment Analyzer	Skor People
Jumlah one-on-one meeting	Kalender & Log Zoom	Gaya Komunikasi

◆ 2. Deteksi Otomatis Posisi Grid

LEADMAP-AI menghasilkan koordinat gaya berdasarkan skala 1–9 pada dua dimensi:

Contoh Output:

Manajer: Rina (Divisi Pemasaran)

Skor:

- Concern for Production: 8.2

- Concern for People: 3.1

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

→ Gaya: Produce or Perish (9,1)

Risiko: Burnout tim, penurunan motivasi, turn-over meningkat

Saran AI: Tambahkan coaching & mentoring mingguan. Tingkatkan empati & komunikasi interpersonal.

Manajer lain:

Manajer: Taufik (Divisi HR)

Skor:

- Concern for Production: 4.8

- Concern for People: 8.9

→ Gaya: Country Club (1,9)

Risiko: Tim nyaman tapi produktivitas menurun

Saran AI: Tetapkan OKR yang menantang & review mingguan target kuantitatif

◆ **3. Saran Perilaku Adaptif secara Real-Time**

LEADMAP-AI memberikan saran langsung kepada manajer melalui dashboard harian:

-  *"Hari ini tidak ada check-in satu lawan satu. Jadwalkan obrolan informal 10 menit dengan anggota tim."*
-  *"Proyek 'Digitalisasi Kelas' tertunda 2 hari. Prioritaskan follow-up dan lakukan daily stand-up."*
-  *"Nada email Anda menunjukkan ketegasan tinggi. Tambahkan kalimat apresiatif sebelum menyampaikan kritik."*

◆ **4. Rekomendasi Intervensi Pengembangan Gaya Menuju (9,9)**

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

Berdasarkan data grid, AI menyusun program pelatihan yang dipersonalisasi:

Dimensi Kurang	Modul Pelatihan AI Beri	Tujuan
Rendah di "People"	"Leading with Empathy" – video interaktif, simulasi empatik, NLP-driven chatbot refleksi harian	Meningkatkan gaya suportif
Rendah di "Production"	"OKR & Execution" – pelatihan KPI, Agile sprint AI planner, reminder otomatis	Meningkatkan orientasi hasil
Rendah di keduanya	Mentor pairing + pelatihan dasar kepemimpinan + audit budaya	Menumbuhkan kesadaran dua dimensi

◆ 5. Feedback Loop AI – Pembelajaran Berkelanjutan

AI terus memperbarui posisi gaya di grid setiap minggu. Jika gaya berubah, maka intervensi juga menyesuaikan.

- **Visualisasi Dinamis:** Tim HR dapat melihat peta manajer se-divisi di grid:
 - (9,9)  Team Style → Rina sekarang menuju ke sini ↑
 - (5,5)  Middle Road ← Dulu posisinya
- **Scoreboard Kemajuan:** AI memberikan "Leadership Growth Score" setiap bulan, dilengkapi insight NLP seperti:
 - "Penggunaan kata apresiatif naik 42% bulan ini."
 - "Frekuensi feedback konstruktif naik 32%, kritik destruktif turun 18%."

Simulasi Pelatihan: AI Leadership Lab

Dalam pelatihan universitas atau pelatihan SDM, model ini dapat digunakan dalam bentuk game simulasi berbasis AI:

Mode:

- Mahasiswa bertindak sebagai “manajer proyek”
 - AI bertindak sebagai asisten kepemimpinan virtual
 - Tiap peserta membuat keputusan harian
 - AI memperbarui gaya mereka di Grid (1,1 sampai 9,9)
 - Tujuan: mencapai gaya (9,9) tanpa menimbulkan konflik atau kelelahan tim
-

Manfaat Edukatif dan Manajerial

Untuk Pembelajaran:

- Mahasiswa dapat memahami gaya mereka secara dinamis
- Belajar melalui data, refleksi, dan umpan balik AI secara real-time
- Berlatih merespons situasi sulit dengan pendekatan berbeda

Untuk Organisasi:

- Membantu transisi budaya kerja ke arah kepemimpinan kolaboratif
 - Meningkatkan akurasi penilaian kepemimpinan melalui data, bukan persepsi
 - Menurunkan burnout, meningkatkan motivasi dan loyalitas
-

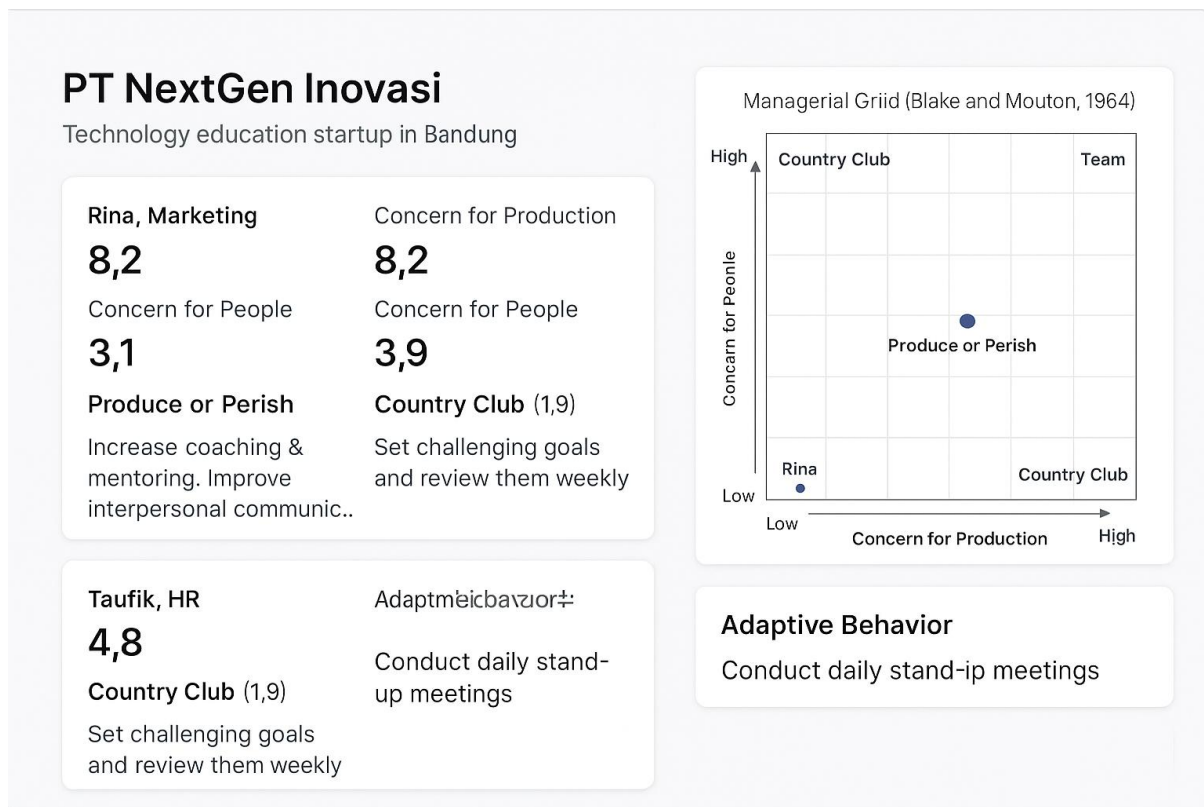
Kesimpulan

Model **Managerial Grid Blake & Mouton** menjadi sangat powerful bila dikombinasikan dengan AI:

- Memberi evaluasi dinamis dan berbasis data
- Menyesuaikan pelatihan sesuai kebutuhan nyata
- Mengubah pengembangan kepemimpinan menjadi proses yang terukur dan interaktif

Di era digital, gaya kepemimpinan bukan hanya soal intuisi, tapi juga bisa dikalibrasi dan dikembangkan secara sistematis—dan AI dapat menjadi mentor yang tidak pernah lelah.

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern



Berikut adalah bagian **Refleksi dan Diskusi** untuk artikel "*Model Grid Manajerial Blake dan Mouton dalam Organisasi Modern*" oleh Rudy C Tarumingkeng. Bagian ini bersifat naratif-reflektif, dirancang untuk memperdalam pemahaman dan mendorong pembaca (terutama mahasiswa, praktisi manajemen, dan pengambil keputusan) berpikir kritis terhadap aplikasi model grid dalam praktik organisasi masa kini.

Refleksi dan Diskusi

Kepemimpinan antara Produktivitas dan Kemanusiaan di Era Ketidakpastian

1. Refleksi Filosofis: Apakah Kepemimpinan Bisa Dikuantifikasi?

Model Blake dan Mouton dengan gamblang menyajikan kepemimpinan dalam dua dimensi angka—1 hingga 9—untuk menunjukkan intensitas kepedulian terhadap hasil dan manusia. Namun, realitas organisasi kerap jauh lebih kompleks. Bagaimana kita bisa menilai bahwa seorang manajer benar-benar memiliki “kepedulian tinggi terhadap manusia”? Apakah bisa diukur dari jumlah rapat mingguan? Dari pujian yang diberikan? Atau dari hasil survei kepuasan tim?

Dalam refleksi ini, kita diingatkan bahwa model ini adalah **alat bantu**, bukan kebenaran mutlak. Kepemimpinan bukan sekadar koordinat di grafik, tetapi juga soal nilai, integritas, dan intuisi manusia.

2. Diskusi Kontekstual: Indonesia dan Budaya Kolektivis

Sebagai bangsa dengan budaya kolektivis, masyarakat Indonesia menempatkan nilai tinggi pada harmoni, hierarki, dan hubungan interpersonal. Maka, gaya “Country Club” atau “Middle-of-the-Road” kerap dipilih karena dianggap paling aman—tidak menyinggung bawahan, tidak mengganggu struktur formal.

Namun, apakah gaya seperti itu cukup untuk mendorong inovasi? Apakah perusahaan rintisan di Bandung atau Yogyakarta bisa tumbuh dengan gaya kompromi semata?

Pertanyaan Diskusi:

- Bagaimana model ini beradaptasi dengan norma budaya lokal?
 - Apakah “Team Style (9,9)” mungkin tercapai dalam struktur organisasi pemerintahan atau BUMN yang kaku?
-

3. Kepemimpinan dan AI: Apa yang Terukur vs Apa yang Bermakna?

Dengan semakin masifnya penggunaan sistem AI, perilaku pemimpin kini dapat dianalisis secara otomatis. Sistem dapat mendeteksi seberapa

sering manajer mengapresiasi, berapa kali mengkritik, bahkan emosi dalam email dan obrolan kerja.

Namun, muncul pertanyaan etis:

- Apakah kita sedang menciptakan “pemimpin artifisial” yang hanya mengubah perilaku demi skor sistem?
- Bagaimana memastikan keaslian niat (intent) dan empati manusia tetap hadir di tengah algoritma?

Model Grid memberi peluang besar dalam integrasi teknologi, namun tetap perlu dijaga agar **kemanusiaan dalam kepemimpinan** tidak tergantikan oleh sekadar logika mesin.

4. Kepemimpinan dalam Masa Krisis: Apakah Grid Tetap Relevan?

Dalam masa krisis (seperti pandemi, PHK massal, atau merger), manajer sering dituntut untuk tegas dan cepat. Gaya “Produce or Perish” atau bahkan “Impoverished” muncul karena tekanan eksternal. Dalam kondisi ini:

- Apakah menurunkan concern for people adalah hal yang wajar atau justru mencederai kepercayaan tim?
- Apakah ada ruang untuk mempertahankan gaya “Team (9,9)” saat organisasi sedang berdarah?

Diskusi Kritis:

Bisakah model grid dikembangkan menjadi “dynamic grid” yang mempertimbangkan waktu, tekanan situasional, dan urgensi?

5. Simulasi Diskusi Kelas / Workshop Manajerial

Aktivitas: Peta Gaya Saya

Peserta menggambarkan gaya mereka di grid berdasarkan pengalaman memimpin tim atau proyek.

Pertanyaan Reflektif untuk Diskusi:

1. Di mana posisi Anda dalam grid saat ini? Apakah Anda puas dengan gaya tersebut?
2. Gaya mana yang ideal bagi konteks Anda saat ini (startup, pemerintahan, universitas, dll)?
3. Apa hambatan terbesar Anda untuk bertransformasi ke gaya (9,9)?
4. Apakah Anda pernah mengalami pemimpin yang bergaya ekstrem (1,1 atau 9,1)? Bagaimana pengaruhnya terhadap Anda?

6. Refleksi Pribadi Penulis (Narasi Ilmiah)

"Selama menjadi pembimbing doktoral dan dosen manajemen, saya menemukan bahwa model grid ini sederhana, namun justru kekuatannya ada pada kesederhanaan itu. Mahasiswa dengan cepat memahami dinamika antara 'kerja dan perhatian'. Namun saya juga sering bertanya: Apakah kita sedang mengelola manusia atau mesin? Apakah kita menghitung pekerjaan atau merasakan makna kerja?"

Model grid mengajak kita menyeimbangkan dua kutub—tanpa menjadi ekstrem. Pemimpin sejati bukan hanya yang hebat dalam angka produksi, tetapi juga yang hadir ketika tim butuh dukungan, bukan hanya KPI.

7. Penutup Reflektif

Model Blake dan Mouton tetap relevan sebagai alat bantu untuk memahami dan memperbaiki gaya kepemimpinan. Tetapi dalam dunia

*Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton -
Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern*

yang kompleks, dinamis, dan terdigitalisasi, kita harus belajar bergerak lebih luwes di dalam grid—bukan terperangkap di salah satu kotak.

Kepemimpinan yang baik bukan hanya berada di (9,9), tetapi tahu kapan harus bergerak—dan bagaimana tetap menjadi manusia dalam prosesnya.

Berikut adalah  **Glosarium** untuk artikel "*Model Grid Manajerial Blake dan Mouton dalam Organisasi Modern*" oleh Rudy C. Tarumingkeng. Glosarium ini mencakup istilah-istilah penting dalam model, pendekatan kepemimpinan, serta teknologi pendukung yang disebutkan dalam pembahasan, disusun secara alfabetis untuk kejelasan dan kemudahan pemahaman:

Glosarium Model Grid Manajerial

Istilah	Definisi Singkat
AI-Driven Leadership	Kepemimpinan yang dibantu oleh sistem kecerdasan buatan untuk analisis perilaku, umpan balik, dan pengambilan keputusan.
Authority-Compliance (9,1)	Gaya kepemimpinan yang sangat fokus pada hasil dan efisiensi, tetapi kurang memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.
Blake dan Mouton	Pasangan ahli psikologi industri yang mengembangkan Managerial Grid Model pada 1964, berbasis dua dimensi kepemimpinan.
Concern for People	Dimensi vertikal dalam grid yang mengukur sejauh mana pemimpin memperhatikan kesejahteraan, motivasi, dan hubungan kerja.
Concern for Production	Dimensi horizontal dalam grid yang mengukur fokus pemimpin terhadap target, efisiensi, dan hasil kerja tim.

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

Istilah	Definisi Singkat
Country Club Management (1,9)	Gaya kepemimpinan yang menekankan kenyamanan dan hubungan baik, namun kurang memperhatikan kinerja dan hasil kerja.
Dynamic Grid	Konsep pengembangan dari grid manajerial yang mempertimbangkan perubahan situasi, konteks budaya, atau waktu.
Employee Engagement	Tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya.
Empowerment	Pemberdayaan karyawan melalui otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
Grid Manajerial	Model dua dimensi dari Blake dan Mouton yang menggambarkan lima gaya kepemimpinan berdasarkan fokus pada hasil dan orang.
Impoverished Management (1,1)	Gaya kepemimpinan yang tidak memiliki kepedulian baik terhadap orang maupun produksi, sering diartikan sebagai pasif atau apatis.
Leadership Coaching	Pendekatan pengembangan individu yang membantu pemimpin memahami dan meningkatkan gaya kepemimpinannya.
LEADMAP-AI (fiktif)	Nama sistem AI simulatif yang digunakan dalam skenario pembelajaran untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan dalam artikel.

*Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton -
Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern*

Istilah	Definisi Singkat
Managerial Grid	Sebutan lain untuk Grid Manajerial – kerangka visual untuk menilai dan mengembangkan kepemimpinan berdasarkan dua sumbu utama.
Middle-of-the-Road (5,5)	Gaya kompromis, moderat dalam perhatian terhadap orang maupun hasil. Umumnya menghasilkan performa cukup tanpa keunggulan.
Opportunistic Style	Gaya kepemimpinan tambahan (di luar lima gaya utama) yang berubah-ubah tergantung situasi dan motivasi pribadi pemimpin.
Paternalistic Style	Gaya tambahan di grid di mana pemimpin bersikap melindungi namun tetap otoriter; sering menyeimbangkan antara (9,1) dan (1,9).
People-Oriented Leadership	Kepemimpinan yang menitikberatkan pada hubungan interpersonal, kesejahteraan karyawan, dan komunikasi terbuka.
Performance-Oriented Leadership	Kepemimpinan yang menekankan pencapaian target, efisiensi, dan pengukuran hasil kerja.
Produce or Perish	Nama lain dari gaya Authority-Compliance (9,1), menekankan target tanpa memperhatikan kesejahteraan.
Refleksi Kepemimpinan	Proses berpikir kritis dan kontemplatif terhadap nilai, gaya, dan dampak kepemimpinan seseorang.
Self-Assessment	Evaluasi mandiri oleh manajer terhadap gaya kepemimpinan mereka, sering digunakan dalam pelatihan berbasis grid.

*Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton -
Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern*

Istilah	Definisi Singkat
Situational Leadership	Teori kepemimpinan yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya yang cocok untuk semua situasi – gaya harus disesuaikan.
Team Management (9,9)	Gaya kepemimpinan ideal menurut model ini, menyeimbangkan perhatian tinggi pada produksi dan manusia.
Theory X	Teori McGregor yang beranggapan bahwa manusia malas secara alami dan harus dikontrol ketat untuk bekerja.
Theory Y	Teori McGregor yang berpandangan bahwa manusia termotivasi, bertanggung jawab, dan bisa bekerja mandiri jika diberi kepercayaan.
Work-Life Balance	Keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, relevan dalam konteks kepemimpinan yang sehat.

Rudy C Tarumingkeng: Model Grid Manajerial Blake dan Mouton - Memahami Gaya Kepemimpinan Efektif dalam Organisasi Modern

Berikut adalah  **Daftar Pustaka** untuk artikel "*Model Grid Manajerial Blake dan Mouton dalam Organisasi Modern*" oleh Rudy C.

Tarumingkeng. Daftar ini terdiri dari sumber-sumber primer maupun sekunder, baik akademik, praktis, maupun digital, yang mendukung penjelasan konsep, aplikasi, refleksi, dan pengembangan AI-driven dalam konteks kepemimpinan:

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Literatur Akademik:

1. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company.
 2. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
 3. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
 5. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
-

Artikel Jurnal dan Akademik:

6. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

7. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
 8. Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. *Harvard Business Review*, March–April.
-

Sumber Online dan Digital:

9. 12Manage. (2024). *Blake and Mouton Managerial Grid Model*. Diakses dari: https://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html
10. Business-to-You. (2023). *Blake and Mouton's Managerial Grid explained*. Diakses dari: <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid>
11. MindTools. (2023). *Blake Mouton Managerial Grid – Finding the Right Leadership Style*. Diakses dari: <https://www.mindtools.com>
12. Wikipedia Contributors. (2024). *Managerial grid model*. Diakses dari: https://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model
13. LeadershipAhoy.com. (2023). *Blake and Mouton's Managerial Grid Explained by a CEO*. Diakses dari: <https://www.leadershipahoy.com/blake-and-moutons-managerial-grid-explained-by-a-ceo>
14. LeadingSapiens.com. (2023). *Understanding the 5 Leadership Styles of Blake and Mouton's Grid*. Diakses dari: <https://www.leading sapiens.com/blake-mouton-leadership-grid-styles>

15. Techtarget.com. (2023). *Definition: Managerial Grid Model*. Diakses dari: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/managerial-grid-model>
 16. Bitesizelearning.co.uk. (2023). *Managerial Grid Explained*. Diakses dari: <https://www.bitesizelearning.co.uk/resources/blake-mouton-managerial-grid-explanation>
-

 Sumber Ilustratif dan Infografik (Internal):

17. OpenAI DALL·E. (2025). *Generated cover art and dashboard visualization of Blake and Mouton Managerial Grid in modern organizations*.
18. ChatGPT-4o. (2025). *Narrative, simulation, and AI-driven leadership scenario development using Managerial Grid Model*.

Kopilot artikel ini - tanggal akses: 6 Agustus 2025. Prompting dan Akun penulis ([Rudy C Tarumingkeng](https://chatgpt.com/c/689305c9-382c-832c-bc1d-9c5509f05c17)) <https://chatgpt.com/c/689305c9-382c-832c-bc1d-9c5509f05c17>
