

JENDELA JOHARI DAN INSTRUMENTASI LEAD

Teori 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 yang diciptakan oleh Joseph Luft dan Harry Ingham di tahun 1955 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 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. Keempat gambar dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar Jendela Johari

	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

- **Open area** adalah informasi tentang diri kita yang diketahui oleh orang lain seperti nama, jabatan, pangkat, status perkawinan, lulusan mana, dll. 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

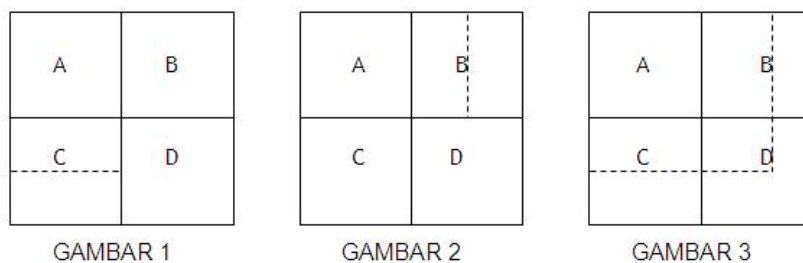
mengurangi hidden area. Makin besar open area, makin produktif dan menguntungkan hubungan interpersonal kita.

- **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.
- **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, 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. merujuk kepada perilaku, perasaan, dan motivasi yang diketahui oleh diri kita sendiri, tetapi tidak diketahui oleh orang lain.
- **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. Gambaran kepribadian di bawah ini dapat memberikan contoh mengenai daerah-daerah dalam Jendela Johari.

Gambar Tahap Jendela Johari



Pengenalan diri dapat dilakukan melalui 2 tahap, tahap yang pertama pengungkapan diri (self-disclosure) dan tahap yang kedua menerima umpan balik (Feedback). Tahap pengungkapan diri, orang memperluas daerah C (lihat gambar 2), sedangkan untuk memperluas daerah B dibutuhkan umpan balik dari orang lain (lihat gambar 3). Akhirnya, ia akan mempunyai daerah publik (A) yang semakin luas (lihat gambar 4).

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 so (Joseph Luft, Of Human Interaction (Palo Alto, CA: Mayfield, 1969)

Arena (diketahui diri sendiri dan orang lain)	Blind Spot (hanya diketahui oleh orang lain)
tenang, matang	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>Façade (yang hanya diketahui diri sendiri)</p> <p>responsif, pemalu, spontan</p>	<p>Unknown (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>
--	---

KASUS :

Dian, gadis pemalu, ia selalu sulit menjalin pergaulan. Sangat jarang ia dapat menceritakan perasaan, keinginan, dan fikiran-fikiran yang ada pada dirinya. Akibatnya, ia kurang dikenal oleh teman sepergaulannya.

Kemungkinan besar, Dian mempunyai daerah publik (A) yang kecil, sedangkan daerah yang tersembunyi lebih besar (C) atau Siti mempunyai daerah buta yang lebih besar (B), sebab kelebihan yang merupakan aset bagi dirinya tidak disadarinya atau dilihat orang lain. Semakin luas daerah A dapat dikatakan seseorang mempunyai konsep diri yang positif. Ia telah tahu, baik dalam kuantitas maupun kualitas, kekuatan dan kelemahan dirinya. Orang semakin bebas untuk menentukan langkahnya, topeng-topeng yang dipakainya semakin terkuak dan ditinggalkannya. Ia menjadi pribadi yang matang, percaya diri, tidak takut menghadapi kegagalan, dan siap menghadapi tantangan.

Instrumen Pemimpin

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

1. Organisasi: membentuk organisasi dan budayanya. Ini mengumpulkan orang, membentuk norma, menetapkan nilai-nilai,
2. Bisnis: Menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Ini menetapkan siapa yang hendak dilayani, dan apa target-target utamanya (mencari dan memelihara pelanggan).
3. Program: Mencari kumpulan tindakan dan sikap (tugas, jadwal dan sebagainya). Ini membuat program, daftar milestone, tugas-tugas, jadwal, alokasi resources, serta memonitor pelaksanaannya.
4. Usaha: Melakukan usaha. Ini mengerjakan tugas-tugas sesuai jadwal.

Keempat hal tersebut harus dijalankan dalam organisasi. Untuk itu sang pemimpin harus bekerjasama dengan stafnya. 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.

Apakah instrumen itu? 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.

Sedangkan John W. Gardner berkata, “Jika saya harus menyebut instrumen kepemimpinan serbaguna, jawaban saya, komunikasi.” Jika Anda pernah membaca buku-buku Maxwell, Anda tentu tahu bahwa Maxwell percaya

penyebab jatuh banggunya segala sesuatu adalah kepemimpinan. Yang belum Maxwell sebut ialah bahwa penyebab jatuh-bangunnya kepemimpinan adalah komunikasi.

Saat memimpin tim, Maxwell menyarankan agar menjadikan standar di bawah ini sebagai pedoman ketika berkomunikasi dengan anak buah:

1. Tetaplah konsisten. Anggota tim selalu frustrasi pada pimpinan yang tidak mampu membuat keputusan. Gordon Bethune memperoleh dukungan tim ketika memimpin Continental Airlines karena konsisten komunikasinya. Anak buahnya yakin mereka bisa mengandalkan dirinya dan ucapannya.
2. Berkomunikasilah dengan jelas. Tim tidak akan dapat melaksanakan rencana kita jika tidak tahu apa yang kita inginkan. Jangan coba-coba menyalahkan siapa pun dengan kecerdasan Anda. Buatlah orang terkesan dengan kejujuran Anda.
3. Jagalah kesopanan. Setiap orang layak diperlakukan dengan santun, apa pun posisi orang itu dan bagaimana riwayat Anda dengannya. Dengan bersikap sopan terhadap anak buah, Anda membawa keselarasan bagi organisasi secara keseluruhan.

Jangan lupa, karena Anda seorang pemimpin, komunikasi Anda harus bisa menciptakan keselarasan interaksi antara para anak buah. Tim senantiasa mencerminkan pemimpinnya. Jangan lupa bahwa komunikasi yang baik bukanlah komunikasi satu arah. Komunikasi tidak boleh bersifat *top-down* atau bergaya diktator. Pemimpin terbaik akan mendengarkan, mengajak, dan mendorong partisipasi anggota tim.

Catatan kecil dari tulisan ini:

“Perhatikan pada hari ini, apakah komunikasi Anda dapat menciptakan keselarasan dengan orang-orang yang Anda pimpin.”

Referensi

<http://azrl.wordpress.com/2010/08/24/instrumen-pemimpin/>

<http://blogs.unpad.ac.id/wenywidyowati/archives/271>

Referensi

<http://azrl.wordpress.com/2010/08/24/instrumen-pemimpin/>

<http://blogs.unpad.ac.id/wenywidyowati/archives/271>