

# INSTUMEN MANAJEMEN



Oleh

**Dr. Anwar Syah MPH**  
**Drs. Benyamin Liputo**

---

MILIK DOKUMEN  
IKIP PADANG

## KATA PENGANTAR

Gaya kepemimpinan seorang di dalam suatu organisasi sangat menentukan efektifitasnya di dalam mempengaruhi bawahannya.

Untuk mengetahui gaya dan efektifnya seorang pemimpin di dalam suatu organisasi adalah tidak mudah tanpa dibantu oleh alat atau instrumen yang umumnya berbentuk kuesioner.

Buku ini dihimpun dengan maksud untuk mengetahui sejauh mana gaya dan efektifnya seorang pemimpin di dalam memimpin bawahannya di dalam organisasi.

Buku himpunan instrumen ini dihimpun dari berbagai sumber terutama dari kepelatihan yang pernah penulis alami selama mengikuti kepelatihan manajemen yang diadakan oleh Departemen Kesehatan RI dengan kerjasama USAID di bawah pimpinan Rolf Lynton, Pusat Pendidikan dan Latihan Departemen Kesehatan RI di Jakarta serta kantor Wilayah Departemen Kesehatan RI Sumatera Barat di Padang.

Buku ini sangat berguna terutama bagi mereka yang menjadi instruktur pelatih, widyaiswara di Pusdiklat Balai Latihan Pegawai Departemen yang bertujuan mengembangkan kepemimpinan pegawainya.

Di dalam menghimpun buku ini kami penulis mengucapkan banyak terima kasih pada Prof. Dr. Udai Parock yang telah banyak memberi kami bimbingan dan petunjuknya, sehingga mahir di dalam mempergunakan beberapa instrumen yang merupakan hasil ciptaannya.

Padang, 5 Januari 1991  
Penulis,

DAFTAR ISI

PENDAHULUAN ..... 1

A. HUBUNGAN ANTAR PRIBADI (SPIRO) ..... 2

B. MOTIVASI KARYAWAN (MAD/B) ..... 22

C. EFEKTIVITAS PERAN ..... 38

D. KEPERCAYAAN PENGAWAS PADA BAWAHAN ..... 52

E. MANAGERIAL GRID ..... 57

F. KEPEMIMPINAN TIGA DIMENSI ..... 63

G. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL I ..... 69

H. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL II ..... 91

I. KUESIONER UNTUK MENGENAL BEBEAPA HAL TENTANG KEPEMIMPINAN ..... 99

J. PERINCIAN GAYA/PERILAKU KHAS SESEORANG ..... 96

K. MENGUKUR BAKAT KEPEMIMPINAN ..... 121

L. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN ..... 134

M. GAYA MENANGANI KONFLIK ..... 141

N. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL III ..... 147

O. SURVEY STRATEGI PEMECAHAN MASALAH ..... 173

P. PENGETAHUAN MEMIMPIN PEGAWAI ATAU PEKERJA ..... 187

Q. SUPERVISI SKALA X-Y ..... 209

--00--

MILIK UT PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DITERIMA TOL	13-7-94
SUMBER MADA	180
KODOK I	EKI
NO. DAFTAR	541/180/94-11/11
NO. KOP	658 2ya 20



## P E N D A H U L U A N

### INSTRUMEN UNTUK MENENTUKAN EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER.

Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan seorang manajer dipergunakan instrumen. Adapun yang termasuk instrumen adalah tes-tes psikologis, kuesioner, tehnik-tehnik proyektif dan bentuk-bentuk inventaris lain seperti kelas (Udai Pareek, 1985, hal 57).

Umpan balik berdasarkan instrumen melalui pengembangan baru tentang diri sendiri dapat memotivasi orang yang belajar untuk mengadakan percobaan dan untuk berkembang.

Dalam buku ini akan dibicarakan berbagai instrumen yang berupa kuesioner yang dipergunakan untuk mengetahui bagaimana efektifnya gaya seorang manajer. Berdasarkan atas hasil kuesioner manajer mengetahui gaya mana yang paling dominan pada dirinya dan mana yang lemah sehingga perlu dirubah dan menjadi lebih efektif kepemimpinannya, dimasa yang akan datang.

Seorang manajer yang mengetahui gayanya akan lebih mudah menyesuaikan dirinya dengan bawahan sehingga tujuan-tujuan organisasi yang dipimpinnya dengan mudah mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sebagai pedoman di dalam memakai buku ini instruktur/fasilitator membagikan kepada pengikut kepelatihan dan mereka mengisinya sesuai instruksi. Di dalam instruksi tsb kemudian diberi interpretasi dan diakhiri dengan teori kepemimpinan ybs.



## A. Hubungan antar pribadi

### 1. Pendahuluan

Seseorang dapat mempengaruhi orang lain dengan siapa dia berinteraksi. Dalam beberapa peranan, misalnya peranan memimpin dan membantu, mempengaruhi merupakan fungsi central. Salah satu fungsi utama manajer adalah mempengaruhi orang lain untuk pencapaian tujuan organisasi. Fungsi lain manajemen yang lebih langsung terlibat dalam mempengaruhi orang lain adalah guru, pelatih, konsultan dan pembimbing. Proses membantu seorang untuk belajar dan berubah adalah proses penting dalam mempengaruhi pikiran nilai-nilai, sikap dan perilaku individu.

Peranan di dalam mempengaruhi tidak hanya memecahkan permasalahan dan membantu orang lain tetapi juga membawa dampak kemampuan orang lain untuk memecahkan masalah yang akan timbul, mereka dapat mengembangkan orang lain itu atau membuat mereka tergantung membatasi otonomi mereka. Kebiasaan cara mereka berinteraksi dengan majikannya seperti peserta, petatar atau para pelanggan dapat disebut gaya interaksi hubungan antar pribadi.

### 2. Kerangka untuk mengetahui gaya

Kegunaan konsep kerangka ini untuk mendiskripsi gaya individu adalah Analisis Transaksi (transactional analysis = TA). Analisis transaksi telah umum dikenal orang, dan dua konsep dasar yang dapat dipergunakan



untuk mengerti gaya mempengaruhi adalah posisi ego dan posisi existential (existential positions = posisi kehidupan). Tiap-tiap orang yang terlibat dalam TA dengan orang lain mempunyai tiga posisi ego.

1. Orang tua yang berfungsi mengatur perilaku (dengan mempergunakan ketentuan-ketentuan dan sanksi-sanksi) dan mengasuh (dengan mempergunakan dukungan).
2. Orang dewasa yang berfungsi mengumpulkan informasi dan memprosesnya.
3. Anak-anak yang mempunyai beberapa fungsi terutama yang berkenaan dengan :
  - a. kreativitas, keinginan, ketuhanan dan kesenangan
  - b. bereaksi terhadap orang lain (termasuk pemberontakan)
  - c. menyesuaikan permintaan dengan orang lain atau merajuk.

Tiap-tiap posisi ego adalah penting. Tetapi peranan fungsional atau dis-fungsional dari berbagai posisi ego tergantung pada posisi keberadaan umum atau posisi kehidupan yang dihadapi seseorang. Ada empat posisi eksistensial (keberadaan) atau posisi kehidupan yaitu :

Saya OK, anda OK

Saya tidak OK, anda OK

Saya OK, anda tidak OK

Saya tidak OK, anda tidak OK

Pada umumnya konsep OK dan tidak OK dapat dipergunakan untuk mengetahui bagaimana perilaku majikan.



Gambar 1 menunjukkan empat posisi kehidupan gaya interaksi tsb.

	OK	Menghindar	Malu-malu
Saya			
Manajer Pelatih atau konsultan	OK	Suka memerintah (meraja)	Cakap yakin konfrontif kreatif
		Tidak OK	OK

Gaya umum interaksi dalam 4 posisi kehidupan.

Keempat gaya umum interaksi itu dapat diperinci dengan mengkombinasikannya dengan posisi ego. Dua dimensi posisi ego orang tua (mengeritik, mengatur dan mengasuh), tiga posisi ego Anak (menyesuaikan, reaktif dan bebas atau kreatif), dan posisi ego orang dewasa.

Semua tiga posisi ego dan posisi sub ego adalah penting dan menunjukkan fungsinya yang berbeda-beda. Tiap posisi ego memenuhi dasar kebutuhan.

Ada enam kebutuhan dasar yang dipertemukan dengan enam posisi ego, yang dapat OK atau tidak OK adalah sbb :

1. Kebutuhan untuk melahirkan cinta dan perhatian yang dimanifestasikan sebagai orang tua yang mengasuh (OK) atau orang tua menggurui (tidak OK)
2. Kebutuhan untuk berkuasa, kepercayaan dan percaya diri sendiri sebagai orang tua yang tegas (OK) atau orang



- tua yang suka mengeritik (tidak OK)
3. Kebutuhan untuk berpikir dan mengevaluasi informasi sebagai orang dewasa (OK) atau tidak OK- posisi ego OK
  4. Kebutuhan biologi dan kebutuhan untuk merasa dan pengalaman simulasi sebagai anak alam (OK) atau pesona (tidak OK)
  5. Kebutuhan untuk kreatif atau intuitif sebagai guru besar kecil (OK) atau pemberontak atau anak bertahan (defensif) (tidak OK).
  6. Kebutuhan untuk mengajukan usul dan keamanan sebagai OK. Anak yang suka menyesuaikan diri (OK) atau anak putus harapan (tidak OK).

Gaya hubungan antar pribadi seseorang tergantung pada kombinasi enam posisi ego dengan posisi kehidupan. Kombinasi enam posisi ego dengan empat posisi kehidupan diperoleh 24 gaya mempengaruhi sebagai terlihat pada tabel berikut ini.



Gaya hubungan antar pribadi yang diperinci

Posisi ego	Kebutuhan Dasar	Posisi kehidupan
Orang tua -Mengatur	: Cinta	: Tradisional
-Mengasuh	: perhatian	: Terlibat
	: Kekuasaan	: ik
Orang dewasa	: Rasional	: Sinis
		: Bodaan tu-
		: gas
		: memecahkan
		: masalah
		: Melimpah
Anak kecil	: Menyesuaikan diri	: Persejujukan
	: Agresi	: Merajuk
		: Mengeluh
		: Ulet (tabah)
		: Tergantung
		: Kreatif
		: Akresif
		: Menarik diri
		: Agresif
		: Ke-
		: Konfrontasi
		: Menghukum
		: Kreativitas
		: Lucu (lambak)
		: perli seri-
		: Inovasi
		: Menyindir

### 3. Profil Gaya

Gaya sebanyak 24 buah yang disajikan pada tabel di atas terlalu banyak untuk satu situasi. Dua di atas (OK dan tidak OK) dapat dikombinasikan dengan berbagai variasi posisi kehidupan. Kombinasi enam posisi ego ( 2 orang tua, 1 dewasa dan 3 anak-anak) dengan dua posisi kehidupan (OK dan tidak OK) diperoleh 12 gaya seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Dua belas gaya hubungan antara peribadi

Posisi ego	Gaya dalam dua posisi kehidupan	
	Tidak Ok	Ok
Orang tua pengasuh	Menggurui	Menyokong
Orang tua pengatur	Memberi ketentuan	Normatif
Dewasa	Bodaaan tugas	Pemecahan masalah.
Anak kreatif	Seperti seniman	Inovasi
Anak reaktif	Agresif	Konfrontasi
Anak penyesuaian	Merajuk	Ulat

Gaya-gaya tersebut di atas dijelaskan seperti berikut :

#### a. Gaya menggurui (Rescuing style)

Gaya seperti ini menunjukkan hubungan ketergantungan, dimana manajer, pelatih atau konsultan yang merasa peranannya dalam menolong bawahan, partisipasi, pelatih atau pelanggan yang merasa tidak mampu mengendalikan dirinya. Karakteristik lain dari gaya ini adalah mendukung dengan syarat, tergantung pada rasa hormat yang diberikan kepada konsultan atau bawahan kepada

manajer. Dalam gaya ini sikap umum tetap berdasarkan pada keunggulan manajer. Jelasnya, gaya ini tidak membantu orang lain untuk menjadi mandiri dan bertindak sendiri.

b. Gaya menyokong (Supportive style)

Gaya ini menyokong jika diperlukan, James (1975) menggunakan tema "Pelatih penyokong" (Supportive coaches" untuk manager = dengan gaya ini. mereka memberi semangat bawahannya dan memberikan syarat-syarat yang dibutuhkan untuk perbaikan yang terus menerus. Konsultan dalam gaya ini menunjukkan kesabaran atas masalah-masalah pelanggan mereka dan mempunyai simpati dengan mereka.

c. Gaya memberi ketentuan (Prescriptive style)

Orang-orang dengan gaya ini mengeritik perilaku orang lain dan membuat peraturan serta memaksakannya pada orang lain. Manager menggunakan gaya ini untuk mengadakan penilaian yang cepat dan mendesak agar norma-norma tertentu dipatuhi oleh semua bawahan. Seorang konsultan dapat memberikan nasehat dan menyerahkan penyelesaian kepada pelanggannya dari pada membantu mereka itu untuk menyusun pemecahan alternatif untuk masalah mereka.

d. Gaya Normatif (Normative style)

Manajer-manajer ini tertarik di dalam mengembangkan norma-norma perilaku yang pantas untuk bawahannya tetapi juga membantu bawahan untuk mengerti

mengapa norma-norma tertentu lebih penting daripada norma yang lain. Konsultan dengan gaya ini tidak hanya membantu pelanggan untuk memecahkan masalah spesifik tetapi juga membantu mereka mengembangkan cara-cara pendekatan suatu masalah dan memajukan pertanyaan tentang nilai-nilai yang relevan. Konsultan seperti ini memberi penekanan pada pengembangan pendekatan secara umum pada permasalahan.

Pelatih dengan gaya ini mempengaruhi para peserta melalui pemberian contoh tentang suatu perilaku. Mereka juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang ketepatan beberapa aspek dari pelaku dan pekerjaan.

e. Godaan tugas (Task-obsessive style).

Orang-orang dengan gaya ini lebih memperhatikan tugas. Hal-hal yang tidak langsung berhubungan dengan tugas diabaikan. Mereka tidak memperhatikan perasaan dan sebenarnya mereka tidak mengenal hal tsb, karena mereka menganggapnya hal itu tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Mereka berusaha memfungsikan bawahan seperti komputer. Pelatih dengan gaya ini tidak peka terhadap kebutuhan emosional, masalah-masalah pribadi dan ketakutan peserta.

f. Gaya pemecahan masalah (Problem-solving style)

Dalam gaya ini manajer memperhatikan pemecahan masalah tetapi tidak melihat permasalahannya hanya semata-mata terbatas pada tugas. Pusat perhatian manajer, konsultan, atau pelatih ialah menanggulangi dan menemukan penyelesaian bagi persoalan-persoalan.

Dalam proses ini ia mendapat bantuan dari dan melibatkan bawahan, pelanggan dan peserta mereka.

g. Gaya seperti seniman (Bohemian style)

Dalam gaya ini anak yang kreatif yang aktif. Seseorang manajer mempunyai banyak idea dan tidak sabar dengan kebiasaan-kebiasaan sedang berlaku tidak begitu dengan kebiasaan-kebiasaan sedang berlaku. Ia tidak begitu memperhatikan bagaimana idea-idea baru itu bekerja tetap lebih memperhatikan idea-idea mereka sendiri. Orang-orang dengan gaya ini tidak kompromi dan menikmati percobaan-percobaan yang mereka adakan dengan pendekatan-pendekatan baru, terutama untuk kesenangan. Mereka jarang memperbolehkan satu idea atau kebiasaan untuk memantapkan diri. Mereka meloncat dari idea yang satu ke idea yang lain. Mereka disebut "orang kepala angin".

h. Gaya inovasi (Innovative style).

Manajer dengan gaya ini antusias tentang idea-idea baru dan pendekatan-pendekatan baru dan mengikutkan orang lain dengan mereka. Tetapi mereka hanya cukup memperhatikan untuk memupuk sesuatu idea, sehingga menghasilkan suatu tindakan yang nyata dan menjadi terserap dalam satu sistem. Orang-orang yang demikian itu merupakan pembaharu.

i. Gaya agresif (Aggressive style).

Orang dengan gaya ini adalah tukang-tukang berkelahi. Mereka mempertunjukkan agresinya pada orang lain. Mereka dapat berkelahi dengan bawahan, pelanggan atau peserta mereka sendiri atau untuk ide-ide dan saran-saran mereka. Mereka mengharapkan bahwa ini akan membantunya untuk mencapai hasil yang mereka inginkan. Tetapi keagresifan mereka membuat orang-orang tidak menggubrisnya dan tidak memperlakukan mereka dengan tulus.

y. Gaya konfrontasi (Confronting Style).

Dalam gaya seseorang memperhatikan eksplorasi sesuatu masalah. Ketekunan adalah ciri yang utama. Mereka mengarahkan organisasi pada penyelesaian suatu masalah untuk bawahannya atau pelanggannya. Mereka lebih memperhatikan menghadapi masalah dari pada menghadapi orang demi konfrontasi. Konsultan dengan gaya ini dapat juga menghadapi pelanggan agar supaya membantu pelanggan untuk menyeleksi berbagai dimensi, termasuk mengenai hubungan mereka. Orang-orang seperti ini jujur dan terbuka, tetapi juga tanggap dan peka terhadap situasi menghargai perasaan orang lain. Membantu pelanggan untuk menjelajahi baerbagai dimensi, termasuk mengenai hubungan mereka. Orang-orang seperti ini jujur dan terbuka, tetapi juga tanggap dan peka. Mereka menghargai perasaan orang lain.

k. Gaya merajuk (Sulking style)

Orang-orang dengan gaya ini menyimpan perasaan-perasaan negatif terhadap diri mereka sendiri, sulit untuk bergaul dengan mereka, dan menghindari jika menemui orang dimana mereka tidak dapat bekerja sama. Dari pada menimbulkan masalah, seseorang dengan gaya ini menghindari mereka dan kecewa pada situasi itu. tetapi tidak mengungkapkan perasaannya ini secara terbuka pada orang lain.

l. Gaya ulet (Resilient style)

Dalam gaya ini, seseorang menunjukkan kemampuan beradaptasi diri dengan lingkungan belajar dari orang lain, menerima idea-idea dari orang lain dan merubah pendekatan-pendekatan jika perubahan itu dibutuhkan.

Orang-orang yang dalam memegang peranan mempengaruhi (manajer, konsultan, perantara atau pelatih) yang digambarkan dalam tulisan ini mempergunakan perilaku sesuai keadaannya. Tiap orang, bagaimanapun mempergunakan satu gaya lebih sering daripada yang lain.

#### 4. Instrumen SPIRO.

Manajer, pelatih atau konsultan mengembangkan suatu cara yang konsisten dalam interaksi antara orang-orang dengan situasi-suatu gaya tertentu.

Ada beberapa dimensi interaksi antara manusia dan situasi, jadi ada jarak rentangan dari dimensi interaksi atau gaya.

Gaya profil dari peranan interaksi di dalam organisasi (the styles profile of interaction roles in organization = SPIRO), telah dibuat untuk memperoleh profil manajer (atau pelatih atau konsultan) rendah atau tinggi frekwensinya atau intensitasnya sepanjang dimensi spesifik.

Instrumen SPIRO didasarkan pada penggunaan enam posisi gaya analisis transaksi ego (2 posisi orang tua, 1 posisi orang dewasa dan 3 posisi anak-anak) sepanjang dua dimensi (OK dan tidak OK). Ini menghasilkan 12 dimensi atau gaya.

Instrumen SPIRO terdiri dari 36 pernyataan untuk dinilai sendiri pada 5 skala.

Masing-masing peserta memilih pernyataan yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dialaminya dan mengisikannya pada lembaran jawaban yang telah disediakan. Lembar pernyataan dan jawaban dapat dilihat pada akhir tulisan ini.

Lembaran jawaban itu dapat diperinci atas posisi ego yang OK dan posisi ego yang tidak OK sbb :

Posisi Ego Ok

Posisi ego	Skor	Skor	Skor	Jumlah	Gaya	Kode
Orang tua	(1) - +(13)	- +(25)	- =	-----	Menyokong	Pn :
	(3) - +(15)	- +(27)	- =	-----	Normatif	Pr :
Orang Dewasa	(5) - +(17)	- +(29)	- =	-----	Pemecahan masalah	A :
Anak	(11) - + 23	- +(35)	- =	-----	Inovatif	Cc :
	(9) - + 21	- +(33)	- =	-----	Konfrontasi	Cr :
	(7) - + 19	- +(31)	- =	-----	Ulet	Ca :

Posisi Ego tidak Ok

Posisi ego	Skor	Skor	Skor	Jumlah	Gaya	Kode
Orang tua	(8) - +(20)	- +(32)	- =	-----	Menggurui	pn :
	(10) - +(22)	- +(34)	- =	-----	Memberi ketentuan	pr :
Orang Dewasa	(12) - +(24)	- +(36)	- =	-----	Godaan tugas	a :
Anak	(6) - +(18)	- +(30)	- =	-----	Seperti se-niman	cc :
	(4) - +(16)	- (28)	- =	-----	Agresif	cr :
	(2) - +(14)	- (26)	- =	-----	Merajuk	ca :

Dalam lembaran jawaban terdapat huruf-huruf yang ditandai dengan huruf-huruf besar yang menyatakan posisi OK dan huruf-huruf kecil adalah gaya tidak OK.

#### Cara Penilaian

Bila semua pernyataan itu telah dipilih dan dimasukkan dalam lembar jawaban, kemudian dihitung keefektifan operasi atau OEQ = Operating Effectiveness Quotient yang dapat dilakukan dengan dua cara yaitu sbb :

- a. Dengan mempergunakan rumus

$$OEQ = \frac{(OK - 3) + \text{Tidak OK} - 6}{OK} \times 100$$

- b. Dengan mempergunakan tabel yang telah disiapkan dimana jumlah nilai OK dan tidak OK yang diperoleh diletakkan pada posisi yang tepat dengan jumlah tsb pada tabel yang ada OEQ diperoleh pada titik pertemuan antara nilai OK dan tidak OK. Posisi OK berada pada jalur horizontal dan tidak OK berada jalur vertikal. Bila nilai OK diletakkan pada jalur horizontal nilai tidak OK diletakkan pada vertikal dan kemudian ditarik garis lurus dari masing-masing posisi tsb kedua itu garis-garis lurus itu akan bertemu pada satu titik, dan nilai inilah yang menunjukkan OEQ.

Dari OEQ yang diperoleh dapat diketahui gaya yang dominan dan gaya yang mendukung dari nilai 12 gaya yang diperoleh. Gaya dengan nilai maximum dikualifikasi sebagai gaya yang dominan. Nilai-nilai yang diperoleh

lebih rendah dari itu dikategorikan sebagai gaya pendukung seseorang, gaya pendukung ini akan timbul pada saat-saat seseorang dalam keadaan darurat, mengalami tekanan atau stres, oleh sebab itu yang penting adalah gaya yang dominan.

Keterandalan koefisien re-test dengan beberapa kelompok telah ditemukan rentangan diantara 0,51 dan 0,74 pada berbagai gaya yang berbeda. Semua ini signifikan pada tingkat 0,01.

#### Penggunaan Instrumen

Instrumen ini terutama dengan tujuan, pelatihan manajer dapat meneliti nilai OEQ untuk tiap posisi ego, jika mereka menganggap nilai OEQ itu rendah, dia dapat merencanakan untuk merubah dasar perilaku yang dihubungkan dengan pernyataan yang dipilih peserta sendiri, dengan jalan mengurangi perilaku tidak OK dan menambah perilaku OK.

Instrumen ini dapat digunakan suatu usaha pengembangan organisasi. Pola-pola dalam suatu kelompok dapat dibahas, dengan meneliti faktor-faktor organisasi apakah yang menyebabkan rendahnya keefektivan operasi.

a. Lembar Pernyataan <sup>jawaban</sup>

S P R I R O (M)

Instrumen ini dibuat untuk melengkapi suatu profil dari gaya kepemimpinan anda. Di bawah ini diberikan 35 pernyataan. Baca tiap pernyataan dan tunjukkan pada kertas jawaban berapa seringnya anda berperilaku dengan cara ini sebagai seorang manager. Tulislah jawaban-jawaban anda untuk tiap pernyataan pada lembaran jawaban yang disediakan sesuai dengan nomornya di kertas tsb. Jangan tulis apapun pada halaman-halaman ini.

---

1. Saya meyakinkan bawahan-bawahan saya akan kesediaan saya terhadap mereka
2. Saya lalai menyelesaikan hal-hal yang tidak saya sukai.
3. Saya mendorong bawahan-bawahan saya untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang apa yang harus dan tidak harus dikerjakan.
4. Saya menyampaikan perasaan dan kebencian yang dalam kepada senior/manager-manager tanpa peduli apakah hal ini akan mempengaruhi hubungan saya dengan mereka.
5. Saya mengumpulkan seluruh informasi yang penting yang diperlukan untuk mengatasi masalah-masalah
6. Saya mendiskusikan ide-ide baru dengan bawahan saya bahkan tanpa menyusun perincian-perinciannya.
7. Saya menghormati dan mengikuti tradisi-tradisi organisasi yang kelihatannya memberinya identitas.
8. Saya memberi bawahan saya pemecahan-pemecahan yang

KIK UPT. PESQUISA  
KIP. PACS

diperlukan untuk persoalan-persoalan mereka.

9. Saya memperhatikan kepentingan bawahan-bawahan saya dan memperjuangkannya.
10. Saya menegur bawahan-bawahan saya karena tidak bertindak sesuai dengan instruksi-instruksi saya.
11. Saya berhasil menemukan cara pemecahan yang baru dan luar biasa
12. Saya mengumpulkan informasi dan data, bahkan bila informasi dan data itu tidak dibutuhkan dan digunakan segera.
13. Saya membantu bawahan menyadari beberapa kekuatan mereka.
14. Saya menghindari bertemu dengan senior-senior dan bawahan saya bila saya tidak sanggup memenuhi harapan-harapan mereka.
15. Saya membantu bawahan saya untuk melihat dimensi normatif dan etik dari beberapa tindakan dan tingkah laku mereka.
16. Saya mendahulukan kepentingan bawahan saya bahkan dengan mengorbankan efektifitas.
17. Saya menggali banyak alternatif sebelum menggunakan satu alternatif untuk bertindak
18. Saya membanjiri bawahan saya dengan ide-ide yang baru.
19. Saya menerima saran-saran bawahan dan atasan saya yang menarik bagi saya.
20. Saya membimbing bawahan saya secara terperinci ten tang problema-problema dan pemecahan-pemecahannya.
21. Saya memperdebatkan buah pikiran/sudut pandangan saya

- dengan bersemangat pada pertemuan-pertemuan organisasi
22. Saya memberikan instruksi-instruksi yang jelas kepada bawahan saya atas apa yang harus/tidak harus dilakukan.
  23. Saya mencoba hal-hal baru.
  24. Saya menghabiskan banyak waktu untuk tugas-tugas khusus yang akan dilaksanakan.
  25. Saya meyakinkan lagi bawahan saya atas bantuan saya yang terus tersedia.
  26. Saya tidak memperlihatkan perasaan-perasaan negatif saya selama pertemuan yang tidak menyenangkan tetapi saya terus terganggu oleh mereka.
  27. Saya membantu bawahan saya mengamati kelayakan tindakan yang diusulkan.
  28. Saya memperlihatkan kebencian kepada penguasa-penguasa yang bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakan tidak seperti yang dijanjikan.
  29. Saya terus menyelidiki berbagai sumber dari mana informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh untuk menyusun pemecahan-pemecahan problem.
  30. Saya mencoba ide-ide/cara baru bahkan tanpa mengkonsolidasikan ide-ide/cara yang terdahulu.
  31. Saya menerima bantuan dari orang lain dan menghargainya.
  32. Saya mendorong bawahan saya untuk sering-sering mendatangi saya dan minta nasehat serta pertolongan saya.
  33. Saya memperlihatkan perasaan-perasaan dan reaksi-reaksi saya dengan terus terang pada pertemuan-pertemuan dan

kepada menejer/senior saya.

34. Saya menuliskan dengan jelas standar-standar perilaku yang akan diikuti didepartemen/bagian saya.
35. Saya merasa senang bila mencoba cara-cara baru dan menganggap suatu problema sebagai suatu tantangan.
36. Saya bekerja terutama untuk tugas organisasi, bahkan dengan mengorbankan kepekaan dan perhatian terhadap perasaan orang.

b. Lembar Jawaban

S P I R O (M)

Nama : ..... Umur : ..... Jabatan .....

Organisasi : ..... Tanggal : .....

Bacalah tiap pertanyaan dan tunjukkan berapa sering anda berperilaku dengan cara ini. Gunakan kunci di bawah ini.

Tuliskan 5 jika anda selalu berperilaku dengan cara ini

Tuliskan 4 jika anda hampir selalu berperilaku dengan cara ini

Tuliskan 3 jika anda kadang-kadang berperilaku dengan cara ini

Tuliskan 2 jika anda sekali-sekali berperilaku dengan cara ini

Tuliskan 1 jika anda jarang berperilaku dengan cara ini.

			S/U	OE
1. ---	13. ---	25. ---	--- Pn ---	---
2. ---	14. ---	26. ---	--- ca ---	---
3. ---	15. ---	27. ---	--- Pr ---	---
4. ---	16. ---	28. ---	--- cr ---	---
5. ---	17. ---	29. ---	--- A ---	---
6. ---	18. ---	30. ---	--- cc ---	---
7. ---	19. ---	31. ---	--- Ca ---	---
8. ---	20. ---	32. ---	--- pn ---	---
9. ---	21. ---	33. ---	--- Cr ---	---
10. ---	22. ---	34. ---	--- pr ---	---
11. ---	23. ---	35. ---	--- Cc ---	---
12. ---	24. ---	36. ---	--- a ---	---

# SPIRO

## C. TABEL HASIL BAGI EFEKTIVITAS OPERASI

Skor- skor- Tidak- OK	Skor - skor OK												
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
4	0	50	67	75	80	83	85	87	89	91	92	92	92
5	0	33	50	60	67	71	75	78	80	82	83	85	86
6	0	25	40	50	57	62	67	70	73	75	77	78	80
7	0	20	33	43	50	55	60	64	67	69	71	73	75
8	0	17	28	37	44	50	54	58	61	64	67	69	70
9	0	14	25	33	40	45	50	54	57	60	62	65	70
10	0	12	22	30	36	42	46	50	53	56	59	61	63
11	0	11	20	27	33	38	43	47	50	53	55	58	60
12	0	10	18	25	31	36	40	44	47	50	53	55	67
13	0	9	17	23	28	33	37	41	44	47	50	52	54
14	0	8	15	21	27	31	35	39	42	45	48	50	52
15	0	8	14	20	25	29	33	37	40	43	45	48	50

## E. Motivasi Karyawan

### 1. Pengertian

Perilaku karyawan dimotivasi oleh beberapa faktor untuk mengetahui orientasi perilaku karyawan maka untuk itu perlu diketahui motivasi mana yang mendominasi perilaku mereka.

Menurut Udai Poreek (1981, hal 2) ada 6 motivasi dinamika perilaku karyawan yang bekerja di dalam organisasi yang diuraikan secara singkat sbb :

#### a. Achievement motive (motif berprestasi)

Motivasi ini ditandai oleh perhatian pada keunggulan untuk melakukan suatu kegiatan, bersaing dengan standard keunggulan yang ada dengan orang lain, mengerjakan pekerjaan yang menantang, sadar terhadap rintangan-rintangan yang akan datang dalam mencapai tujuan, tekun di dalam mencoba alternatif-alternatif di dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

#### b. Affiliation motive (motivasi afiliasi atau pertalian)

Di dalam motivasi ini ditandai oleh adanya perhatian dengan mengadakan dan memelihara hubungan yang akrab, nilai-nilai persahabatan yang diutamakan, kecenderungan untuk mengemukakan perasaan emosi terhadap kawan, membina hubungan persahabatan yang akrab.

#### c. Influence motive (motif mempengaruhi)

Di dalam motivasi ini seseorang berusaha untuk membuat orang lain terpengaruh, keinginan membuat

orang lain berbuat atau bertindak seperti keinginannya sendiri, berusaha agar orang lain mengikuti kemauannya.

d. Control motive (motif pengawasan)

Motivasi ini ditandai oleh perhatian pada keteraturan, keinginan agar tetap selalu diberi tahu sesuatu yang sedang dikerjakan, keinginan untuk memonitor dan mengambil tindakan untuk perbaikan.

e. Extension motive (motif perluasan)

Motivasi ini ditandai dengan perhatian pada orang lain, menaruh perhatian pada tujuan atasan, berhubungan dan mendatangkan kegunaan kelompok besar termasuk masyarakat. Motif ini menunjukkan keinginan menolong orang lain, memberikan sesuatu bukti jasa kepada organisasi, bangsa. Orang lain bermotif ini baik sebagai pekerja sosial. Mereka suka menolong orang.

f. Dependency motive (motif ketergantungan)

Motivasi ini ditandai dengan pengembangan, diri atas bantuan orang lain. Orang dengan motif selalu mencari petunjuk dari orang lain yaitu yang lebih berpengetahuan, status tinggi, keahlian, hubungan yang dekat), idea-idea, usul-usul kegiatan untuk perbaikan di dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Selalu ingin dilindungi orang lain, kurang inisiatif.

Tiap-tiap motif mempunyai dua dimensi yaitu : pendekatan (approach) yang bersifat positif atau functional dan penghindaran (avoidance) yang bersifat

negatif atau disfunctional.

Tabel di bawah ini memperlihatkan segi pendekatan dan penghindaran yang didasarkan pada konsep harapan atau rasa takut pada sesuatu. Jadi dengan demikian perilaku karyawan dapat dianalisis dari berbagai motivasi baik dari segi positif maupun negatif, yang direfleksikan dari pengharapan dan rasa takut. Diasumsikan bahwa di dalam organisasi keenam jenis motivasi tsb ditemui pada semua karyawan, dan memberi pengaruh terhadap keefektifan karyawan di alam melakukan kegiatannya di dalam organisasi.

Tabel 1.

Dimensi pendekatan (Approach) dan penghindaran (Avoidance) dari enam jenis motivasi

No.	Motivasi	Approach (Harapan pada)	Avoidance (Takut akan)
1.	Berprestasi	Sukses	Kegagalan
2.	Afiliasi	Tergolong dalam kelompok	Di luar kelompok
3.	Perluasan	Berhubungan	Tidak ada hubungan
4.	Mempengaruhi	Dapat mempengaruhi	Tidak dapat mempengaruhi
5.	Pengawasan	Teratur	Kacau
6.	Ketergantungan	Berkembang	Sepi

Efektivitas karyawan dapat ditinjau dari dua segi motivasi tsb. kita dapat melihat dari segi mana karyawan tsb. bermotivasi.

Seperti telah dikemukakan di atas ada 6 jenis motivasi yang berkaitan dengan karyawan. Jika dia kurang sempurna pada satu jenis motivasi, keefektifannya mungkin kurang pada motivasi yang sama. Keefektivitas karyawan juga tergantung pada perilaku penghindaran pada motivasi tertentu. Motivasi yang tinggi mungkin tidak efektif pada perilaku penghindaran yang tinggi. Angka motivasinya akan ditunjukkan pada potensi efektivitasnya yang tinggi, tetapi nilai penghindaran pada jumlah nilai seluruhnya akan mengurangi efektivitasnya yang sesungguhnya. Aspek perilaku motivasi dapat diukur pada pendekatan ini.

## 2. Motivational Organization Questionnaire (Kuesner motivasi organisasi)

Untuk mengetahui sejauh mana motivasi karyawan di dalam organisasi telah dikembangkan suatu instrumen yang berupa kuesner yang disebut MAO (B) = Motivational Analysis of Organization (Behavior). Instrumen ini telah dikembangkan untuk mempelajari perilaku karyawan di dalam organisasi. (MAO (B) berisi 60 soal, lima untuk tiap-tiap dimensi (yaitu dimensi pendekatan dan penghindaran) dari enam motif.

## 3. Cara penilaian.

Total skore dari tiap dimensi (pendekatan dan penghindaran) dari 6 motif dengan rentangan berkisar antara 5 - 20. Keefektifan operasional (operating effectiveness quotient = OEQ) dari setiap 6 motif

spesifik dari perilaku, ditentukan oleh skor bersih dari setiap dimensi di dalam perilaku, dapat dicari dengan formula sbb :

$$\frac{(P - 5)}{(P + V - 10)} \times 100$$

dimana P dan V merupakan jumlah skor dari dimensi pendekatan (P) dan penghindaran (V) yang menggambarkan motivasi spesifik dari perilaku karyawan ybs.

Tabel 7 di bawah ini dapat dipergunakan untuk mencari DEQ untuk setiap motif perilaku dengan jalan mencari titik interkasi atau pertemuan antara skor P dan V di dalam tabel tsb sehingga menunjukkan angka tertentu yang menunjukkan DEQ perilaku motivasi karyawan ybs.

#### 4. Kegunaan Instrumen MAO (B)

Instrumen MAO (B) dapat dipergunakan untuk menganalisis pribadi, bimbingan individu, pelatihan dan pengembangan organisasi.

Individu dapat meneliti skor mereka dan membuat perencanaan untuk mengurangi dimensi-dimensi motif penghindaran. Jika mereka merasa rendah DEQ dalam motif tertentu, dan mengambil langkah untuk mengurangi perilaku atau memperbaikinya.

Instrumen ini telah dipergunakan di dalam beberapa program pengembangan organisasi. Penggunaan secara khusus di dalam profil kelompok, untuk meneliti faktor-faktor yang menerangkan profil organisasi, untuk mengembangkan

perubahan organisasi untuk merubah profilnya, dan untuk mengembangkan strategi perorangan untuk menambah OEQ dalam berbagai macam motif.

#### 5. Interpretasi OEQ

Di dalam lembaran jawaban yang disediakan terdapat huruf-huruf besar dan kecil yang letaknya berada disebelah kanannya. Huruf-huruf besar tsb menunjukkan pendekatan (approach) dan huruf-huruf kecil menunjukkan penghindaran (avoidance). Adapun pengertian huruf-huruf tsb adalah sbb :

- A = Achievement (Berprestasi)
- B = Influence (Mempengaruhi)
- C = Control (Pengawasan)
- D = Dependency (Ketergantungan)
- E = Extension (Perluasan)
- F = Affiliation (Afiliasi)

Huruf-huruf besar ini dikaitkan dengan huruf kecil sbb :

- A = dengan a
- B = dengan b
- C = dengan c
- D = dengan d
- E = dengan e
- F = dengan f

Huruf-huruf ini mempunyai pengertian perilaku yang bertentangan dengan huruf-huruf besar.

Lembaran jawaban tsb dapat diperinci sbb :

MILIK UPT PERKES  
IKIP PADANG

Posisi Approach (Pendekatan)

Tabel 2

Variabel Moti- vasi	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	Jumlah	Harapan pada	Kode
1. Achievement (Berprestasi)	1	13	25	37	49	—	Sukses	A
2. Influence (Mempengaruhi)	3	15	27	39	51	—	Dapat menganga-	B
3. Control (Pengawasan)	5	17	29	41	53	—	Teratur	C
4. Affiliation (Afiliasi)	8	20	32	44	56	—	Tergolong	F
5. Dependency (Ketergantungan)	10	22	34	46	58	—	Berkembang	D

Posisi Avoidance (Menghindar)

Tabel 3

Variabel Moti- vasi	: Skor	: Skor	: Skor	: Skor	: Skor	: Jumlah	: Harapan pada	: Kode
1. Achievement (Berprestasi)	: 2 --	:--+14	:--+26	:--+38	:--+50	: --	: Kegagalan	: f :
2. Influence (Mempengaruhi)	: 4 --	:--+16	:--+28	:--+40	:--+52	: --	: Tidak dapat mem- pengaruhi	: d :
3. Control (Pengawasan)	: 6 --	:--+18	:--+30	:--+42	:--+54	: --	: Kacau	: e :
4. Affiliation (Afiliasi)	: 7 --	:--+19	:--+31	:--+43	:--+55	: --	: Di luar koleka- pok	: a :
5. Dependency (Ketergantungan)	: 9 --	:--+21	:--+33	:--+45	:--+57	: --	: Sepi	: b :
6. Extension (Perluasan)	: 11 --	:--+23	:--+35	:--+47	:--+59	: --	: Tidak ada hubu- bungan	: c :

Keterandalan koefisien tes untuk enam dimensi dari pada perilaku diperlihatkan sbb :

Tabel 4

No. :	Variabel MAQ(B) :	Reliability :	Level of :
:	:	:	Significance :
1. :	Achievement :	0,61 :	0,001 :
	(Berprestasi) :		
2. :	Influence :	0,61 :	0,001 :
	(Mempengaruhi) :		
3. :	Control :	0,68 :	0,001 :
	(Pengawasan) :		
4. :	Affiliation :	0,45 :	0,001 :
	(Afiliasi) :		
5. :	Dependency :	0,53 :	0,001 :
	(Ketergantungan): :		
6. :	Extension :	0,58 :	0,001 :
	(Perluasan) :		

Semua koefisien adalah tinggi, pada signifikan 0,001. Dengan demikian instrumen itu dapat dipercaya (reliable).

Nilai-nilai tsb dapat dipedomani untuk menentukan motif perilaku apa yang paling menonjol pada seorang manajer.

Berikut ini rata-rata nilai, berdasarkan sample kurang lebih 500 karyawan dari 4 buah bank, pada posisi approach (pendekatan) dan avoidance (menghindar) dan DEQ

yang dapat dipakai untuk interpretasi dari pada skor. Norm perlu dikembangkan untuk beberapa kelompok yang berbeda.

Nilai rata-rata dari 500 sampel karyawan bank

Tabel 5

No. : Dimensi	: Approach	: Avoidance	: DEB	:
1. : Achievement	: 16	: 10	: 68	:
2. : Influence	: 14	: 10	: 65	:
3. : Extension	: 15	: 13	: 56	:
4. : Control	: 15	: 12	: 63	:
5. : Affiliation	: 15	: 11	: 64	:
6. : Dependency	: 15	: 11	: 65	:

Nilai rata-rata untuk kelompok tingkat yang berbeda dan perbedaan umur untuk OEO diberikan sbb :

Nilai rata-rata untuk tingkat umur dan kelompok

Tabel 6

No.:	Dimensi	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
1.	Achievement	:	73:	70 :	67 :	65 :	64 :	66 :	68 :	65 :	71 :	68 :	72 :							
2.	Influence	:	70:	67 :	65 :	61 :	62 :	64 :	63 :	63 :	67 :	68 :	69 :							
3.	Extension	:	58:	58 :	56 :	54 :	52 :	55 :	57 :	56 :	56 :	57 :	58 :							
4.	Control	:	68:	65 :	62 :	60 :	59 :	61 :	61 :	62 :	64 :	65 :	66 :							
5.	Affiliation	:	67:	64 :	62 :	66 :	61 :	65 :	64 :	65 :	64 :	64 :	66 :							
6.	Dependency	:	66:	67 :	64 :	64 :	64 :	63 :	64 :	64 :	67 :	67 :	67 :							

Tulisan ini merupakan saduran dari karangan Udai Pareek yang berjudul MAO (B)

6. Penggunaan Instrumen

1. Lembar Pernyataan

MAO (B)

Bacalah tiap pernyataan di bawah ini, dan tunjukkan pada lembaran jawaban berapa seringnya anda berperilaku dengan cara ini. Tulislah tanggapan-tanggapan anda untuk setiap pernyataan pada lembaran jawaban yang disediakan sesuai dengan nomor seri pada lembaran kertas tsb. Jangan tulis apapun di halaman-halaman ini.

1. Saya suka mengerjakan tujuan yang agak sulit (menantang)
2. Saya terlalu emosi
3. Saya keras dalam argumentasi-argumentasi saya
4. Saya menyerahkan persoalan-persoalan kepada atasan
5. Saya selalu mengawasi dengan ketat segala sesuatunya (monitor tindakan)
6. Saya menyumbang untuk amal kebaikan, dsb
7. Saya menetapkan tujuan-tujuan yang mudah dan mencapainya
8. Saya berhubungan sangat baik dengan orang-orang
9. Saya asyik dengan ide-ide saya sendiri, dan saya itu pendengar yang jelek
10. Saya mengikuti suatu idealisma
11. Saya menuntut kecocokan (persesuaian) dari orang-orang saya
12. Saya mengambil langkah-langkah untuk mengembangkan orang-orang saya.
13. Saya berusaha keras melampaui prestasi/target

14. Saya lebih mementingkan hubungan pribadi daripada persoalan-persoalan organisasi
15. Saya mengandalkan ide-ide bawahan saya
16. Saya minta persetujuan atasan-atasan
17. Saya menjamin bahwa segala sesuatunya dilaksanakan menurut rencana
18. Saya memperhitungkan kesulitan-kesulitan orang lain bahkan dengan mengorbankan tugas.
19. Saya takut membuat kesalahan-kesalahan
20. Saya mengadakan perasaan pada orang lain
21. Saya suka berdebat dan memenangkan argumentasi saya
22. Saya sungguh menghormati senior-senior
23. Saya menegur orang-orang karena tidak menyelesaikan tugas-tugas mereka
24. Saya melampaui jalur untuk menolong orang-orang saya
25. Saya mencari cara-cara baru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan
26. Saya memiliki kesulitan dalam menyampaikan perasaan-perasaan negatif terhadap orang lain.
27. Saya memberikan contoh-contoh dan model-model sebelum yang lain melakukannya.
28. Saya bingung untuk mengambil keputusan-keputusan keras
29. Saya menegaskan dengan jelas peran-peran dan prosedur-prosedur bagi orang-orang saya
30. Saya merasa tidak menguntungkan bagi orang-orang lain
31. Saya sadar akan batasan-batasan atau kelemahan-kelemahan saya dibanding kekuatan-kekuatan saya.

32. Saya suka tertarik pada hal-hal pribadi orang-orang saya
33. Saya orang yang acuh tak acuh terhadap bagaimana jalannya peristiwa (lassaiz faire)
34. Saya belajar dari orang-orang yang lebih tua dari saya
35. Saya memusatkan sebageian besar tugas-tugas untuk meyakinkan bahwa segala sesuatunya dikerjakan dengan sepantasnya
36. Saya memiliki empati dan mengerti orang-orang saya
37. Saya ingin tahu berapa baiknya saya bekerja dan saya menggunakan feedback untuk menyempurnakan diri saya
38. Saya menghindari konflik demi kepentingan perasaan kelompok
39. Saya memberikan saran-saran dan ide-ide
40. Saya cenderung untuk menyenangkan orang lain
41. Saya menetapkan sistem-sistem dengan jelas untuk orang-orang saya
42. Saya sudi mengambil alih tanggung jawab pekerjaan orang lain untuk membantu mereka
43. Saya memperlihatkan keyakinan diri yang tipis
44. Saya mengenal dan menanggapi perasaan-perasaan
45. Saya diberi kepercayaan untuk pekerjaan yang dikerjakan dalam satu team
46. Saya minta pertolongan orang-orang yang mengetahui masalah itu
47. Jika dalam kesulitan-kesulitan, saya bergegas memutuskan segala sesuatunya sendiri.
48. Saya mengembangkan kerjasama kelompok (team work)

diantara orang-orang saya.

49. Saya bekerja dengan efektif di bawah tekanan batas waktu yang ditentukan
50. Saya merasa sulit dan kurang produktif bila bekerja sendiri
51. Saya memberikan kepercayaan dan pengakuan terhadap orang lain
52. Saya mencari sokongan untuk tindakan dan usul-usul saya
53. Saya mencari kedudukan yang berwenang
54. Saya bingung mengambil tindakan tegas sebab mengingat pertimbangan-pertimbangan kemanusiaan
55. Saya mengeluhkan kesulitan-kesulitan dan persoalan-persoalan
56. Saya berinisiatif untuk berteman dengan kolega-kolega lain
57. Saya lebih menyadari status symbols seperti perabotan, ukuran kamar dll:
58. Saya suka mendapatkan ide-ide dari orang lain
59. Saya cenderung membentuk kelompok-kelompok yang kecil agar dengan efektif mempengaruhi keputusan-keputusan
60. Saya suka bertanggung jawab untuk kerja kelompok.

b. Lembaran Jawaban

MAO (B)

Nama : ..... Umur : ..... Jabatan : .....  
Organisasi : ..... Tanggal : .....

Bacalah tiap pernyataan dan tunjukkan berapa seringnya anda berperilaku cara ini. Gunakan kunci di bawah ini.

- Tulis 5 jika anda hampir selalu berperilaku dengan cara ini  
Tulis 4 jika anda sering berperilaku dengan cara ini  
Tulis 3 jika anda kadang-kadang berperilaku dengan cara ini  
Tulis 2 jika anda sekali-sekali berperilaku dengan cara ini  
Tulis 1 jika anda jarang berperilaku dengan cara ini.

1. -----	13. -----	25. -----	37. -----	49. -----	-----A-----
2. -----	14. -----	26. -----	38. -----	50. -----	-----f-----
3. -----	15. -----	27. -----	39. -----	51. -----	-----B-----
4. -----	16. -----	28. -----	40. -----	52. -----	-----d-----
5. -----	17. -----	29. -----	41. -----	53. -----	-----C-----
6. -----	18. -----	30. -----	42. -----	54. -----	-----e-----
7. -----	19. -----	31. -----	43. -----	55. -----	-----a-----
8. -----	20. -----	32. -----	44. -----	56. -----	-----F-----
9. -----	21. -----	33. -----	45. -----	57. -----	-----b-----
10. -----	22. -----	34. -----	46. -----	58. -----	-----D-----
11. -----	23. -----	35. -----	47. -----	59. -----	-----c-----
12. -----	24. -----	36. -----	48. -----	60. -----	-----E-----

Table 7. OPERATING EFFECTIVENESS QUESTIONNAIRE

Avoidance Scores (V)	Approach Score (P).																			
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
5	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
6	0	50	67	75	80	83	85	87	89	90	91	92	92	93	93	97				
7	0	33	50	60	67	71	75	78	80	82	83	85	86	87	87	88				
8	0	25	40	50	57	62	67	70	73	75	77	78	80	81	82	83				
9	0	20	33	43	50	55	60	64	67	69	71	73	75	76	78	79				
10	0	17	28	37	44	50	54	59	61	64	67	69	70	72	74	75				
11	0	14	25	33	40	45	50	54	59	60	62	65	67	68	70	71				
12	0	12	22	30	36	42	46	50	53	56	59	61	63	65	67	68				
13	0	11	20	27	33	38	43	47	50	53	55	58	60	62	64	65				
14	0	10	18	25	31	36	40	44	47	50	53	55	57	59	61	62				
15	0	9	17	23	28	33	37	41	44	47	50	52	54	56	58	60				
16	0	8	15	21	27	31	35	39	42	45	48	50	52	54	56	58				
17	0	8	14	20	25	29	33	37	40	43	45	48	50	52	54	56				
18	0	7	13	19	23	28	32	35	38	41	43	46	48	50	52	54				
19	0	7	12	18	22	26	30	33	36	39	42	44	46	48	50	52				
20	0	6	12	17	21	25	29	32	35	37	40	42	44	46	48	50				

## C. EFEKTIVITAS PERAN

### DIMENSI PERANAN YANG MEMBERIKAN EFEK SEPerti YANG DIHARAPKAN

#### 1. Pengertian

Peranan yang bisa memberikan efek seperti yang diharapkan mempunyai beberapa dimensi. Semakin banyak dimensi dalam peranan (role) tsb, semakin besar pula efek (hasil) yang diharapkan. Dimensi ini terbagi dalam 3 kelompok. "Role making" merupakan kebalikan dari "Role Taking." Hal ini menyangkut sikap yang aktif terhadap peranannya sendiri (menentukan apakah peranannya sendiri itu). Sedangkan yang kedua yang disebut dengan role taking adalah sikap pasif terhadap peranannya sendiri (hanya melakukan sesuatu atas dasar orang lain yang meminta). Dimensi yang kedua adalah lebih kearah peningkatan peranannya sendiri. Dimensi ini disebut dengan "Role Centering", dengan kebalikannya adalah "Role Entering" (menerima peran itu apa adanya, tanpa usaha untuk meningkatkan perannya). Sedangkan yang ketiga adalah "Role Linking" yakni mengembangkan peranannya dalam kaitan dengan orang lain dan kelompok lainnya. Kebalikannya adalah "Role Shringking". yakni membuat peranannya semakin menyempit.

#### ROLE MAKING

##### a. Self role integration: (Integrasi)

Setiap orang mempunyai kekuatan masing-masing. Kekuatan ini berdasarkan pengalaman, kemampuan

tehnisnya atau kemampuan tertentu yang dapat memberikan kontribusi yang unik dalam pengembangan dirinya. Kalau seseorang mempunyai kesempatan untuk mengembangkan dirinya, maka hasil kerja yang diharapkan akan semakin besar, dibandingkan dengan sebaliknya. Peran ini disebut dengan self role integration. Kita semua menginginkan agar kemampuan diri kita dimanfaatkan sebesar-besarnya. Sehingga kita bisa menunjukkan kemampuan kita dalam menyelesaikan sesuatu. Integrasi itu akan membuat efek kerja/hasil yang diharapkan itu semakin mantap. Sebaliknya apabila ada jarak antara kita dengan peranan yang kita lakukan, maka hasil kerja yang diharapkan tidak akan mencapai titik optimal (rendah)

b. Proactivity : (Proaktif)

Seorang yang memegang peranan dalam organisasi akan menanggapi harapan yang disampaikan organisasi itu. Kalau orang itu dapat menanggapi harapan rekan dalam organisasi dan juga menanggapi harapan organisasi itu, maka akan timbul kepuasan baik dirinya maupun orang lain dalam organisasi tersebut. Kalau dia mengambil aktivitas baru, maka hasil yang diharapkan dari organisasi itu akan meningkat.

Perilaku reaktif (hanya melakukan sesuatu atas permintaan orang lain) akan membuat orang itu efektif dalam satu aspek, tetapi dengan perilaku proaktif (mengambil inisiatif tanpa menunggu

perintah/permintaan orang lain). akan memberikan efek/hasil yang baik. Walaupun demikian kalau kesempatan berinisiatif itu kurang, maka produknyapun akan berkurang.

c. Creativity: (Kreativitas)

Inisiatif saja tidak cukup untuk meningkatkan harapan. Kesempatan untuk mencoba sesuatu yang baru dengan cara-cara yang tidak rutin dalam memecahkan masalah juga sangat penting. Jadi dalam hal ini kreatifitas perlu dikembangkan agar ide baru dapat berkembang. Dengan demikian harapan-harapan untuk mendapatkan sesuatu bisa lebih jauh berkembang demi keadaan sekarang ini. kalau kesempatan berkreasi tidak ada, maka harapan akan turun.

d. Confrontation (Konfrontasi)

Pada umumnya kalau seseorang dalam organisasi mencoba menghindari masalah-masalah atau memindahkan masalah itu kepada orang lain untuk dipecahkan, maka peran dia untuk mengembangkan hasil yang diharapkan (efficacy) akan rendah. Seorang yang berusaha untuk memecahkan masalahnya sendiri harapannya akan lebih besar dibandingkan dengan seorang yang selalu bertanya kepada atasan dalam memecahkan masalahnya.1

## ROLE CENTERING

a. Centrality: (Kepentingan)

Apabila seorang memegang peranan penting dalam organisasi, maka role harapannya akan cenderung

tinggi. Semua orang dalam organisasi cenderung agar dia memegang peranan yang penting dalam organisasi, tetapi dia merasa tidak dipentingkan/dipakai, maka dia akan bekerja kurang efektif.

Hal ini tidak terbatas pada karyawan golongan rendah atau tinggi. Kalau seorang memegang posisi tinggi dalam organisasi itu, tetapi ia tidak "dianggap", maka ia pun akan tidak bergairah dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

f. Influence: (Pengaruh)

Konsep lain yang berikutnya adalah pengaruh atau kekuasaan. Semakin besar seseorang untuk bisa melaksanakan perannya dengan baik, maka ia akan mampu mengembangkan segala kemampuannya dengan baik pula.

Ia akan dapat memenuhi harapan yang diberikan kepadanya. Kalau seseorang dalam organisasi tidak mempunyai kekuasaan dalam melaksanakan perannya, maka ia cenderung untuk melakukan sesuatu seenaknya.

g. Personal Growth : (Pertumbuhan)

Faktor pendukung lainnya adalah kesempatan untuk berkembang. Banyak contoh dari orang yang bekerja keras karena ia merasa bahwa ia akan berkembang kariernya. Apabila seseorang merasa bahwa ia tidak akan mampu untuk berkembang lagi dalam posisinya sekarang ini, maka harapannya akan rendah.

## ROLE LINKING

### H. Inter-role linkage : (Kaitan antar-peran)

Hubungan antara seorang dengan orang lain yang punya peran akan dapat meningkatkan efficacy. Apabila ada usaha bersama untuk menyelesaikan pekerjaan, maka ia akan lebih efektif dan efficacy dari berbagai perannya akan tinggi. Syaratnya agar tiap orang tahu apa yang harus dikerjakan secara efisien. Perasaan terisolir dalam organisasi akan menyebabkan efficacy-nya rendah.

### i. Helping Relationship : (Hubungan yang membantu)

Sebagai tambahan inter-role linkages, kesempatan untuk dapat saling menolong akan meningkatkan role efficacy. Apabila seseorang merasa bahwa ia bisa mendapatkan bantuan dari orang lain/kawannya, maka ada kecenderungan bahwa efficacynya akan naik. Apabila ada perasaan bahwa ia tidak mendapat dukungan dari kawan lainnya, maka efficacynya akan cenderung turun. Hubungan saling menolong adalah hubungan untuk memberi dan menerima bantuan, atas dasar kesamaan dan rasa bebas untuk saling meminta dan memberi bantuan.

### j. Superordination : (Superordinasi)

Peranan (role) akan saling berkait dengan system, kelompok dan situasi dalam dan luar organisasi. Kalau seseorang yang memegang peranan itu merasa bahwa ia merupakan bagian dari system yang lebih besar, maka ia akan tinggi efficacynya.

Peranan yang bisa membantu staf untuk bekerja lebih baik akan mempunyai efficacy tinggi.

Demikian pula peranan untuk tujuan yang lebih luas akan memberikan efficacy tinggi pula.

Orang yang merasa peranannya bermanfaat bagi organisasinya, maka efficacynya tinggi, sebaliknya kalau merasa tidak bermanfaat akan rendah efficacynya.

2. Kunci membuat skor  
Skala Efektifitas Peran

No.	Dimensi	Item	Pilihan			Item	Pilihan			Jmh
			a	b	c		a	b	c	
1.	Centrality (Kepentingan)	1	+2	+1	-1	11	+2	+1	-1	:
2.	Integration (Integrasi)	2	+1	-1	+2	12	-1	+2	+1	:
3.	Proactivity (Proaktif)	3	-1	+1	+2	13	-1	+2	+1	:
4.	Creativity (Kreativitas)	4	+1	+2	-1	14	+1	+2	-1	:
5.	Interrole Linkage (Kaitan antar peran)	5	-1	+2	+1	15	+2	+1	-1	:
6.	Helping Relation Ship (Hubungan yang membantu)	6	+1	+2	-1	16	-1	+2	+1	:
7.	Superordination (Superordinasi)	7	-1	+2	+1	17	+1	+2	-1	:
8.	Influence (Pengaruh)	8	+1	-1	+2	18	+2	+1	-1	:
9.	Crowth (Pertum- buhan)	9	+1	-1	+2	19	+2	+1	-1	:
10.	Convontation : buhan)	10	-1	+2	+1	20	+1	-1	+2	:
Total skor										:

Konversi skor mentah ke dalam index skala efektivitas Peran  
 (Role Efficacy Index = REI)

Skor RES (Role Efficacy Scale)	Index REI	RES	REI	RES	REI
- 20	0	1	36	21	68
- 19	2	2	37	22	70
- 18	3	3	38	23	72
- 17	5	4	40	24	73
- 16	7	5	42	25	75
- 15	8	6	43	26	77
- 14	10	7	45	27	78
- 13	11	8	46	28	80
- 12	13	9	48	29	82
- 11	15	10	50	30	83
- 10	17	11	52	31	85
- 9	18	21	54	32	87
- 8	20	13	55	33	89
- 7	22	14	57	34	90
- 6	23	15	58	35	92
- 5	25	16	60	36	93
- 4	27	17	62	37	95
- 3	28	18	63	38	97
- 2	30	19	65	39	98
- 1	31	20	67	40	100
0	33				

Metoda lain menghitung REI dapat dipergunakan formula sbb :

Role Efficacy Index = REI  
(Indeks Efektivitas Peran)

$$\frac{\text{Total Skore} + 20}{60} \times 100 = \dots\dots \%$$

Contoh :  $\frac{35 + 20}{60} \times 100 = 93\%$

#### Interprestasi

Catatan : Bahwa skala (-1, +1, +2) dapat mencapai maksimum skor + 40 dan skor minimum - 20. Indeks Efektivitas peran anda merupakan persentase efektivitas potensial peran anda di dalam organisasi. Makin tinggi persentase menunjukkan bahwa anda merasa bahwa di dalam peran anda mempunyai kesempatan besar menjadi efektif. Kesepuluh dimensi peran efektivitas masing-masingnya diukur oleh dua buah item. Lihat tiap dimensi menentukan area mana anda merasa diri kurang, yang kemudian anda pikirkan perlu diefektifkan. Lihat pasangan item dimana anda mempunyai skor rendah dibandingkan dengan dimensi lain. Anda dapat mendiskusikan penermaan anda ini dengan kawan anda atau supervisor.

### 3. Penggunaan Instrumen

#### a. Lembar pernyataan

#### SKALA EFEKTIVITAS PERAN (PL)

Peran yang akan dinilai :

Penilaian Peran :

Tujuan skala ini adalah untuk diagnosa efektifitas peran-peran (jabatan pada departemen/bagian anda. Tanggapilah peran yang disebutkan yang anda baca di bawah ini. Pada setiap rangkaian yang berisikan 3 pernyataan di bawah ini berilah tanda (V) pada salah satu (a,b, atau c) yang dengan sangat tepat menggambarkan bagaimana orang-orang yang menempati peran itu merasakan tentang pekerjaan mereka. Anda harus memilih hanya satu pernyataan pada tiap set.

1. --- a. Peran ini sangat penting dikantor saya : orang-orang yang menempati peran ini merasa sentral disini.  
--- b. Mereka mengerjakan pekerjaan yang cukup penting dan berguna.  
--- c. Peran ini dianggap sangat sedikit pentingnya di kantor saya; peran itu adalah sampingan disini.
2. --- a. Latihan dan keahlian tidak sepenuhnya dimanfaatkan dalam peran mereka yang sekarang ini  
--- b. Latihan dan ilmu yang mereka miliki tidak digunakan pada peran mereka sekarang ini.  
--- c. Mereka sanggup menggunakan latihan dan ilmu

mereka dengan amat baik disini.

3. — a. Mereka memiliki kebebasan yang sedikit pada peran mereka; mereka hanyalah pesuruh kantor.  
— b. Mereka bekerja menurut intruksi-intruksi yang diberikan kepada mereka  
— c. Mereka dapat mengambil inisiatif dan bertindak menurut kemauan mereka.
4. — a. Mereka mengerjakan pekerjaan rutin dan biasa pada tugas mereka.  
— b. Pada pekerjaan mereka, mereka boleh memanfaatkan kreatifitas mereka dan melakukan sesuatu yang baru.  
— c. Mereka tidak memiliki waktu untuk kerja yang kreatif dalam tugas mereka.
5. — a. Orang-orang dikantor saya tidak menanggapi saran-saran dan ide-ide mereka.  
— b. Mereka bekerja dengan kerja sama yang erat dengan beberapa kolega-kolega lainnya.  
— c. Mereka bekerja sendiri dan hampir tidak mempunyai teman untuk konsultasi mengenai peran mereka.
6. — a. Bila mereka butuh bantuan, tak ada seseorangpun yang bersedia membantu mereka.  
— b. Bila mereka memiliki beberapa problem-problem orang-orang lain membantu mereka.  
— c. Mereka mendapatkan tanggapan-tanggapan yang bermusuhan bila mereka minta pertolongan.
7. — a. Mereka tidak memiliki kesempatan mengabdikan pada

masyarakat dalam tugas mereka.

- b. Apa yang mereka lakukan dalam peran mereka itu cenderung membantu organisasi-organisasi lain untuk masyarakat.
  - c. Mereka memiliki kesempatan untuk mempengaruhi masyarakat yang lebih luas dalam tugas mereka.
8. — a. Mereka menyumbang untuk beberapa keputusan
- b. Mereka tak memiliki kuasa sendiri
  - c. Nasehat mereka diterima oleh boss
9. — a. Tak satupun dari apa yang mereka lakukan menambah pengetahuan mereka.
- b. Mereka lambat melupakan semua yang telah mereka pelajari (ilmu pengetahuan profesional mereka)
  - c. Mereka memiliki kesempatan yang besar bagi perkembangan profesional dalam peran mereka.
10. — a. Mereka tidak suka diganggu oleh problema-problema
- b. Bila seorang bawahan membawa suatu problem kepada mereka, mereka membantu mencari pemecahan.
  - c. Mereka menyerahkan problema-problema kepada boss atau kepada orang yang lainnya.
11. — a. Mereka merasa mereka cukup penting
- b. Mereka merasa melakukan pekerjaan yang cukup penting.
  - c. Mereka merasa mereka kurang penting dalam organisasi.
12. — a. Mereka tak menyukai pekerjaan mereka.
- b. Mereka sangat menyukai pekerjaan mereka
  - c. Mereka menyukai beberapa bagian pekerjaan mereka

dan tidak yang lainnya.

13. — a. Mereka memiliki kebebasan yang sedikit dalam peran mereka.
- b. Mereka memiliki kebebasan yang besar dalam peran mereka.
- c. Mereka memiliki kebebasan yang cukup dalam peran mereka.
14. — a. Mereka mengerjakan pekerjaan yang baik menurut jadwal yang telah ditentukan
- b. Mereka sanggup melakukan hal-hal baru dalam pekerjaan mereka.
- c. Mereka tidak memiliki kesempatan untuk melakukan hal-hal baru dan melakukan sesuatu yang kreatif.
15. — a. Orang-orang lain dikabupaten/di unit lain memandang peran ini sebagai berarti terhadap pekerjaan mereka.
- b. Mereka adalah anggota-anggota satuan tugas atau panitia.
- c. Mereka tak bekerja pada satuan panitia apapun
16. — a. Permusuhan dan bukan kerja sama merupakan ciri-ciri khas kantor
- b. Orang-orang mengalami saling tolong menolong yang cukup disini.
- c. Orang-orang bekerja lebih terasing disini.
17. — a. Mereka sanggup menyumbang pada kabupaten/di unit lain dalam peran mereka.
- b. Mereka sanggup membantu masyarakat dalam tugas

mereka.

- c. Mereka itu orang-orang yang mampu tetapi tidak memiliki kesempatan untuk menyumbang demi kemakmuran masyarakat.
18. —a. Mereka sanggup mempengaruhi putusan-putusan yang relevan.
- b. Mereka kadang-kadang dikonsultasi untuk hal-hal penting
  - c. Mereka tidak mampu membuat putusan-putusan yang bebas.
19. —a. Mereka banyak belajar dalam peran mereka
- b. Mereka belajar beberapa hal-hal baru dalam peran mereka
  - c. Mereka terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang tidak berhubungan dan rutin dan tidak ada sesuatu yang baru yang dipelajari.
20. —a. Bila orang membawa problem-problem kepada mereka, mereka diminta memecahkannya sendiri.
- b. Mereka tidak senang diganggu dengan problem-problema interpersonal.
  - c. Mereka suka memecahkan problema-problema yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.
- b. Lembaran jawaban skala efektivitas peran

Instruksi : Lingkar angka yang sesuai dengan pilihan anda pada setiap item. Jumlahkan angka-angka ini dan masukkan jumlah tsb pada kotak di bawah kunci jawaban. Kemudian hitung skala Efektivitas Peran anda (REI).

No.	Dimensi	Item	Pilihan			Item	Pilihan			Jmh
			a	b	c		a	b	c	
1.	Centrality	1	+2	+1	-1	11	+2	+1	-1	:
2.	Integration	2	+1	-1	+2	12	-1	+2	+1	:
3.	Proactivity	3	-1	+1	+2	13	-1	+2	+1	:
4.	Creativity	4	+1	+2	-1	14	+1	+2	-1	:
5.	Interrole Linkage	5	-1	+2	+1	15	+2	+1	-1	:
6.	Helping Relation :Ship	6	+1	+2	-1	16	-1	+2	+1	:
7.	Superordination	7	-1	+2	+1	17	+1	+2	-1	:
8.	Influence	8	+1	-1	+2	18	+2	+1	-1	:
9.	Growth	9	+1	-1	+2	19	+2	+1	-1	:
10.	Convontation	10	-1	+2	+1	20	+1	-1	+2	:

#### D. KEPERCAYAAN PENGAWAS PADA BAWAHAN

##### 1. KONSEP.

Gaya pengawasan seseorang sesuai dengan perilaku manajer mengawasi bawahannya, dapat kita bedakan tiga gaya yang dijelaskan sebagai berikut :

- a. The benevolent supervisor (pengawas yang penuh kebijakan/kebaikan). Pengawas yang demikian ini sangat membela terhadap bawahannya, selalu mengatakan kepada bawahannya apa yang harus mereka lakukan, membantu bawahan di dalam menyelesaikan sesuatu hal. Hal yang berhubungan dengan kepentingan bawahan. Hubungan pengawas dengan bawahan seperti hubungan orang tua dan anak. Pengawas yang demikian sangat disukai oleh bawahan, sebab mereka dengan mudah berhubungan dengannya untuk meminta bantuan bila mereka perlukan.

Pengawasan yang demikian sangat efektif bila sang pengawas sendiri hadir diantara para bawahan yang sedang bekerja. Bila sang pengawas tidak hadir ditengah-tengah bawahan yang sedang bekerja maka mereka seakan-akan kehilangan arah dan petunjuk serta pegangan apa dan bagaimana mengerjakan pekerjaan. Pengawas yang demikian cenderung mempunyai pengikut yang bebas dan pengambil inisiatif tidak didorong. Tapi bagaimanapun semua kebutuhan dan rasa aman dari anak buahnya dipenuhinya. Ketidak hadiran dari pengawas jenis ini akan mengakibatkan pasif dari pada bawahan.

b. Pengawas yang kritis.

Pengawas yang kritis adalah pengawas yang sangat kritis terhadap bawahannya. Dia tidak dapat mentolerir sesuatu penyimpangan dari norma yang telah ditentukan seperti kelengahan di dalam melakukan pekerjaan, bawahan yang tidak disiplin dsb. Dia juga tidak mentolerir kesalahan-kesalahan pekerja di dalam melakukan pekerjaan. Dia mengkritik, menegur serta memarahi para bawahan bila perlu, kalau mereka melakukan kesalahan-kesalahan. Dia juga mempunyai kepandaian tertentu di dalam menemukan kesalahan bawahannya. Pengawas yang demikian ini membuat bawahannya menjadi tidak cakap. Para bawahan tidak menyenangi pengawas yang demikian itu. Para pekerja bekerja karena merasa takut pada pengawas saja.

c. Self dispensing supervisor (Pengawas yang membagi-bagi kekuasaan).

Pengawas jenis ini mempunyai kepercayaan yang besar sekali pada bawahan dan menyerahkan segala sesuatunya pada mereka. Pengawas berusaha dan menyerahkan segala sesuatunya pada mereka. Pengawas berusaha mengembangkan segala kemampuan yang ada pada bawahan untuk mencapai sesuatu di dalam pekerjaan mereka. Pengawas hanya membantu bawahan dalam meletakkan tujuan secara umum dan membiarkan mereka bekerja secara bebas atas keputusan mereka sendiri. Pengawas memberi bimbingan/petunjuk tidak atas inisiatifnya tetapi bila dibutuhkan oleh bawahannya.

Bawahan yang bekerja dengan jenis pengawas seperti ini merasa mampu dan kepercayaan penuh di dalam melakukan pekerjaannya. Bawahan dapat bekerja sendiri dan juga saling bekerja sama antara mereka misalnya, mereka dapat bekerja sama dengan pekerja yang lain.

## 2. INSTRUMEN

Instrumen ini merupakan instrumen yang dapat dikerjakan/dinilai sendiri, berisi tiga pilihan untuk setiap gaya pengawas.

### Cara mensekor

Item 1c, 2 b dan 3a berhubungan dengan gaya benevolent. Jumlahkan pilihan yang anda pilih, memberikan gaya pengawas benevolent. Item 1b, 2c dan 3b berhubungan dengan pengawasan critical supervisor style. Jumlahkan item pilihan anda, ini menunjukkan supervisory style skore anda.

Item 1a, 2a, dan 3c berhubungan dengan Self dispensing supervisory style. Jumlahkan item pilihan anda, ini menunjukkan self dispensing supervisory style.

## 3. INTERPRETASI

Jika skore dari salah satu gaya ini menunjukkan jumlah 9 atau lebih menunjukkan kecenderungan gaya pengawas yang dominan. Skore diantara 12-18 menunjukkan watak pengawas yang sangat dominan. Jika skore rata-rata tidak ada gaya pengawas yang dominan.

#### 4. PENGGUNAAN INSTRUMEN

Sebagai kepala (manajer) anda telah mengawasi beberapa kali pekerja (bawahan). Dari pengalaman anda, anda telah mengembangkan kepercayaan pada pekerja (bawahan) anda, dan bagaimana mereka anda awasi.

Di bawah ini diberikan beberapa pernyataan kepercayaan tentang pekerja dan bagaimana mereka diawasi. Ada tiga kelompok pernyataan diberikan dibawah ini. Dalam tiap kelompok pernyataan ada tiga pernyataan. Anda mempunyai jumlah 6 yang harus dibagi dalam tiga pernyataan dalam setiap kelompok. Anda boleh membaginya dalam berbagai kombinasi misalnya seperti berikut : 3 (a) 1 (b) 2 (c) atau 0 (b) 6 (c) atau 0 (a) 1 (b) 5 (c) dsb.

Jadi anda mempunyai jumlah 6 untuk tiap kelompok dan untuk 3 kelompok. Pertimbangkan dulu pembagian angka anda sebelum anda mengisi pernyataan-pernyataan berikut ini :

1. a. Bawahan saya sanggup bekerja sendiri, mereka tidak perlu di awasi mereka hanya kadang-kadang membutuhkan bantuan.  
b. Bawahan pada umumnya malas dan menghindari pekerjaan kecuali kalau mereka di awasi dari dekat.  
c. Bawahan memerlukan bimbingan terus menerus dan bantuan, mereka butuhkan adalah pengawas yang menyangani mereka yang mengerti mereka dan yang selalu menyatakan kepada mereka apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak dapat dikerjakan.
2. a. Pengawas yang baik adalah seseorang yang memberikan kebebasan yang cukup kepada bawahannya dan

mempercayainya.

- b. Pengawas yang baik adalah seseorang yang selalu memberi nasehat dan mengatakan pada bawahan apa yang dapat dikerjakan dan yang tidak dapat dikerjakan.
  - c. Pengawas yang baik adalah seseorang yang mengawasi secara ketat pada bawahannya dan membuat mereka merasa bahwa mereka selalu diawasi.
3. a. Bagaimana baiknya bawahan melakukan pekerjaan banyak tergantung pada bagaimana baiknya pegawai membimbing selalu pada mereka.
- b. Bagaimana baiknya bawahan bekerja banyak tergantung kepada bagaimana ketatnya pengawas mengasinya.
  - c. Bagaimana baiknya bawahan bekerja banyak tergantung kepada bagaimana banyaknya pengawasnya mempercayainya dan memberikan kebebasan padanya.

E. MANAGERIAL GRID

1. ( T - P LEADERSHIP QUESTIONAIRE )

(Instrumen 2 Dimensi)

Perilah tanda lingkaran pada huruf yang Anda sukai.  
Adapun huruf-huruf tersebut mempunyai arti sebagai berikut:

(S) : selalu            (K) : kadang-kadang        (T) : tak pernah  
(R) : sering            (J) : jarang

1. Saya akan lebih senang bertindak sebagai juru bicara dari kelompok saya.        S R K J T
2. Saya akan memberikan bawahan-bawahan saya kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan mereka        S R K J T
3. Saya akan menganjurkan bawahan-bawahan saya memakai prosedur yang seragam        S R K J T
4. Saya akan mengizinkan bawahan-bawahan saya mempergunakan pendapat/keputusan mereka sendiri dalam memecahkan masalah-masalah        S R K J T
5. Saya akan "menekan" bawahan-bawahan untuk berprestasi lebih besar.        S R K J T
6. Saya akan membiarkan bawahan-bawahan untuk mengerjakan pekerjaan mereka menurut cara yang mereka pikir paling baik        S R K J T
7. Saya akan berusaha agar pekerjaan berjalan dalam waktu yang cepat/singkat        S R K J T
8. Saya akan membiarkan para anggota menentukan sendiri tugas-tugas dalam pekerjaannya        S R K J T

9. Saya akan menyelesaikan konflik-konflik bila terjadi dalam kelompok S R K J T
10. Saya segan memberikan kebebasan bertindak kepada para bawahan S R K J T
11. Saya akan menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melaksanakannya S R K J T
12. Saya akan "menenkan" bawahan untuk meningkatkan hasil terakhir S R K J T
13. Saya akan memberikan tugas-tugas khusus pada anggota kelompok. S R K J T
14. Saya bersedia mengadakan perubahan-perubahan S R K J T
15. Saya akan membuat jadwal kerja yang harus dilaksanakan S R K J T
16. Saya akan menolak menerangkan tindakan-tindakan saya S R K J T
17. Saya akan meyakinkan orang lain bahwa ide-ide saya adalah demi kebaikan mereka S R K J T
18. Saya akan mengizinkan kelompok menentukan sendiri langkah-langkahnya. S R K J T

## 2. PETUNJUK PENILAIAN QUESTIONNAIRE

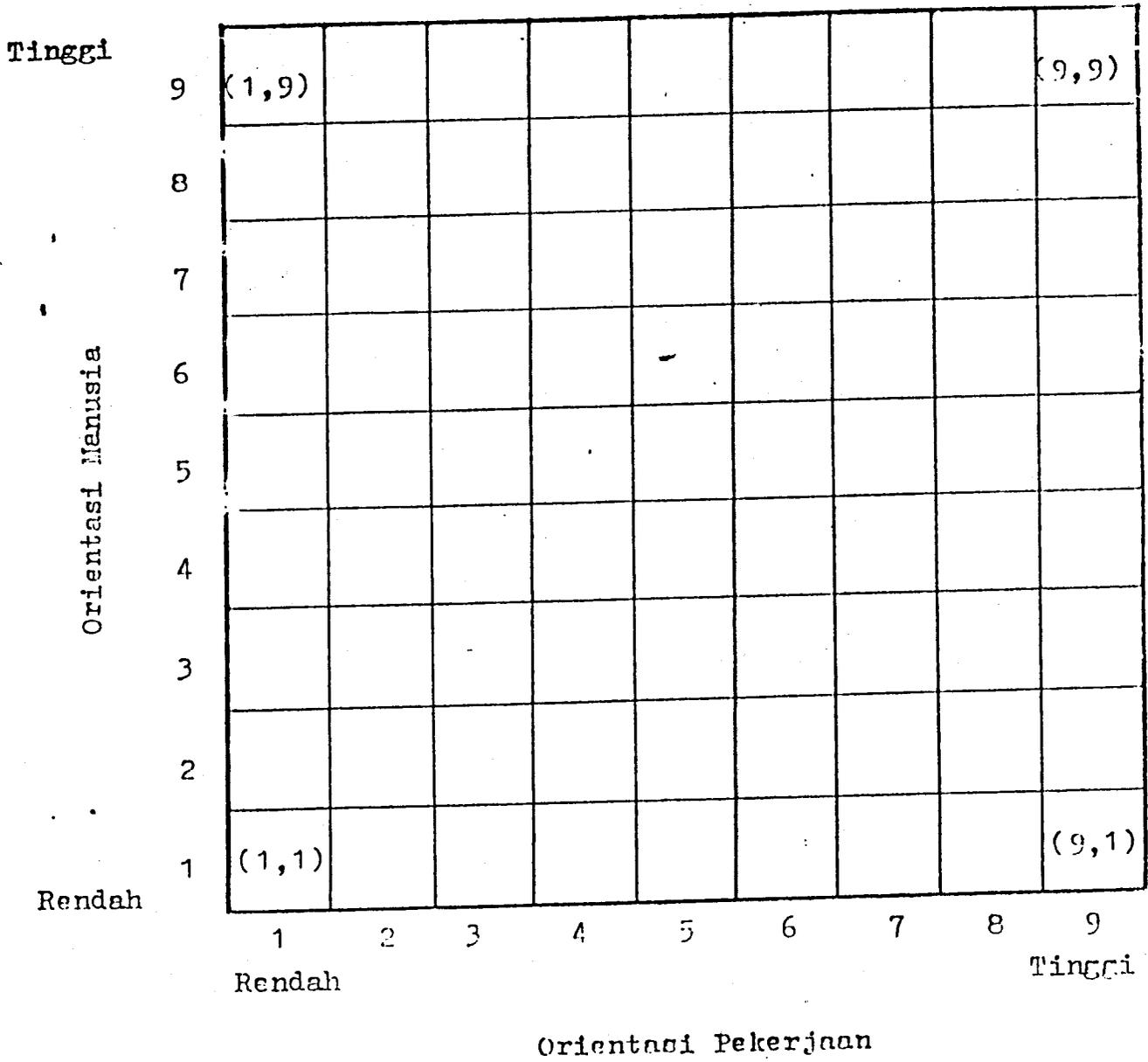
### "MANAGERIAL GRID" (BLAKE & MOUTON)

(Jawaban dari T-P Leadership Questionnaire)

1. Lingkarilah angka-angka pada pertanyaan nomor  
1, 3, 9, 10, 11, 15, 16, 17.
2. Tulislah angka "1" di depan nomor yang dilingkari bila  
saudara menjawab J atau T pada pertanyaan tersebut
3. Tulislah angka 1 di depan nomor yang tidak dilingkari  
bila saudara menjawab S atau R
4. Lingkari angka-angka 1 yang saudara tulis di depan nomor  
2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18.
5. Hitunglah jumlah angka 1 yang dilingkari.  
Jumlah ini merupakan skor saudara untuk perhatian  
terhadap manusia (P) = People
6. Hitunglah jumlah angka 1 yang tidak dilingkari  
Jumlah tersebut merupakan skor saudara untuk perhatian  
terhadap tugas (T) = Task.

3. Lembar Jawaban.

TEMPAT SAYA DALAM POLA MANAGEMENT



#### 4. GAYA-GAYA YANG MENYOLOK DALAM MANAGERIAL GRID

---

##### I. Gaya "Tidak memperdulikan tugas maupun manusia-manusianya"

- Yaitu orang yang :
- Nampak selalu sangat sibuk
  - Selalu menghadiri berbagai macam pertemuan
  - Membawa kertas-kertas maupun pekerjaan-pekerjaan ke rumah
  - Takut dikenal orang.

##### II. Gaya "Memperhatikan manusianya tapi lupa tugasnya" (kolom 1,9).

- Yaitu orang yang :- Lebih mementingkan agar dirinya disukai orang
- Sering mengucapkan :
    - "Kerjaan apa yang anda anggap benar ..... saya percaya".
    - "Sayak yakin anda akan mengerjakan hal-hal yang baik".
    - "Walaupun anda membuat kesalahan, anda saya maafkan".
    - "Kerjakan apa yang anda bisa".
  - Takut tidak dikenal/disukai orang.
  - Jarang menyelesaikan problem/masalah
  - Terlalu memusatkan pada diri sendiri  
(self centred)

- Dalam penyelesaian tugas harus diawasi.

III. Gaya "Saya tahu mana yang benar" (kolom 7.1)

Yaitu orang yang : - Sering mengatakan atau berpendirian antara lain :

"Saya ingin mendiskusikan dengan orang lain, tapi ini akan menghabiskan waktu saya".

"Mengapa orang lain sering tidak memahami".

"Saya tahu apa yang baik bagi mereka".

"Prosedur dan peraturan (termasuk struktur organisasi, dsb) adalah sesuatu yang harus dipatuhi".

"Saya akan selesaikan pertentangan-pertentangan, namun itu akan banyak makan waktu".

"Keputusan-keputusan adalah suatu yang harus selalu saya usahakan/perbuat sendiri."

IV. Gaya "Setengah-setengah" (kolom 5.5).

Yaitu orang yang : - Sering mengatakan atau berpendirian antara lain :

"Dapatkah kita adakan kompromi?"

- Memiliki sifat Birokrat (selalu patuh atasan).

- Merasa berat untuk melakukan perubahan-perubahan/pembaharuan.
- Selalu menggunakan konsep-konsep dalam memecahkan masalah.
- Merasa aman hanya bila mengikuti apa yang sudah disepakati dan dikerjakan bersama.

V. Gaya "leader yang baik" (kolom 9,9)

Yaitu orang yang : - Sering mengatakan atau berpendirian antara lain :

"Saya memimpin melalui (bersama-sama) staf saya".

"Bila terjadi perselisihan, perselisihan ini sebenarnya alat dalam mencapai kemajuan".

"Saya sadar, saya adalah salah satu anggota dari kelompok (staf) saya".

"Staf saya membutuhkan dan hanya akan puas bila ada kepemimpinan bersama".

PERUSAHAAN  
PT PERUMBUK  
PACIFIC

## F. KEPEMIMPINAN TIGA DIMENSI

### 1. KWIS KEPEMIMPINAN

(Instrumen kepemimpinan 3 Dimensi)

Di bawah ini tercantum aspek-aspek dari ciri-ciri kepemimpinan. Tanggapan tiap-tiap ciri di bawah ini sesuai dengan cara yang akan dilaksanakan jika anda menjadi pimpinan suatu tim kerja (kelompok).

Lingkarilah salah satu huruf yang tertera A,F,O,S atau N sesuai dengan pendapat anda (A = Always/selalu, F = Frequently/sering kali, O = Occasionally/kadang-kadang, S = Seldom/jarang. N = Never/ tidak pernah).

#### KALAU SAYA MENJADI PIMPINAN KELOMPOK KERJA

- A F O S N 1. Saya akan bertindak sebagai juru bicara kelompok.
- A F O S N 2. Saya akan mengajukan pada bawahan agar mau bekerja keras dan kalau mungkin sampai melembur.
- A F O S N 3. Saya akan memberi kebebasan penuh kepada anggota kelompok dalam menjalankan tugasnya.
- A F O S N 4. Saya akan menganjurkan untuk menggunakan prosedur kerja yang seragam.
- A F O S N 5. Saya akan mengizinkan kelompok untuk memakai pendapat mereka masing-masing dalam memecahkan persoalan.
- A F O S N 6. Saya cenderung untuk menekankan adanya

kompetisi hasil kerja pada tiap-tiap kelompok kerja.

- A F O S N 7. Saya akan berbicara sebagai wakil dari kelompok kerja saya.
- A F O S N 8. Saya akan mendorong anggota kelompok untuk meningkatkan usaha mereka.
- A F O S N 9. Saya akan mencoba mengeluarkan pendapat-pendapat saya pada kelompok kerja saya.
- A F O S N 10. Saya akan membiarkan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya menurut cara-cara yang mereka anggap baik.
- A F O S N 11. Saya akan bekerja keras demi meningkatkan karir saya.
- A F O S N 12. Saya cenderung untuk mentolerir adanya ketidak menentuan dalam kantor saya dan penundaan-penundaan pelaksanaan dari keputusan.
- A F O S N 13. Saya akan berbicara atas nama kelompok bila ada orang lain (tamu) berada pada kelompok kerja saya.
- A F O S N 14. Saya akan berusaha supaya pekerjaan berjalan dengan lancar.
- A F O S N 15. Saya akan mengembalikan anggota kelompok yang salah jalan (kalau menjalankan pekerjaan) kejalan yang semestinya.
- A F O S N 16. Saya akan mengatasi perselisihan-perselisihan bila ini terjadi dalam kelompok.
- A F O S N 17. Saya kurang senang pada hal-hal yang

sifatnya detail.

- A F O S N 18. Saya yang seharusnya mewakili kelompok kerja saya untuk menghadiri pertemuan-pertemuan/rapat-rapat di luar.
- A F O S N 19. Saya merasa khawatir untuk mengizinkan anggota kelompok untuk mengambil tindakan-tindakan yang bebas.
- A F O S N 20. Saya akan mengambil keputusan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- A F O S N 21. Saya akan mendorong bawahan (anggota kelompok kerja saya).
- A F O S N 22. Saya akan memberikan wewenang tertentu kepada anggota kelompok saya (bawahan) walaupun selamanya wewenang tersebut adalah hak saya.
- A F O S N 23. Segala peristiwa pada kelompok kerja biasanya terjadi pada seperti apa yang saya duga sebelumnya.
- A F O S N 24. Saya akan menciptakan suasana dalam kelompok sedemikian rupa, sehingga setiap anggota berinisiatif dan berpartisipasi sepenuhnya.
- A F O S N 25. Saya akan memacu kelompok kerja saya agar bekerja lebih keras lagi.
- A F O S N 26. Saya akan memberikan anggota kelompok pekerjaan-pekerjaan tertentu.
- A F O S N 27. Saya akan mempercayakan pada setiap anggota kelompok saya untuk berlatih dalam

pengambilan keputusan-keputusan yang baik.

A F O S N 28. Saya akan bersedia mengadakan perubahan-perubahan, bila anggota kelompok memintanya.

A F O S N 29. Saya akan membuat jadwal (schedule) pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan.

A F O S N 30. Saya menolak untuk menjelaskan tindakan-tindakan saya.

A F O S N 31. Saya akan meyakinkan anggota kelompok, bahwa pendapat saya adalah demi kemajuan mereka.

A F O S N 32. Saya akan memacu kelompok kerja saya agar bekerja lebih produktif lagi dibandingkan dengan yang lalu.

A F O S N 33. Saya sebagai pimpinan kelompok kerja, akan bertindak tanpa berkonsultasi dulu dengan kelompok sebab saya anggap kurang bermanfaat dan memperlambat tindakan-tindakan saya/anggota.

A F O S N 34. Saya akan mengizinkan kelompok untuk menentukan langkah-langkahnya sendiri.

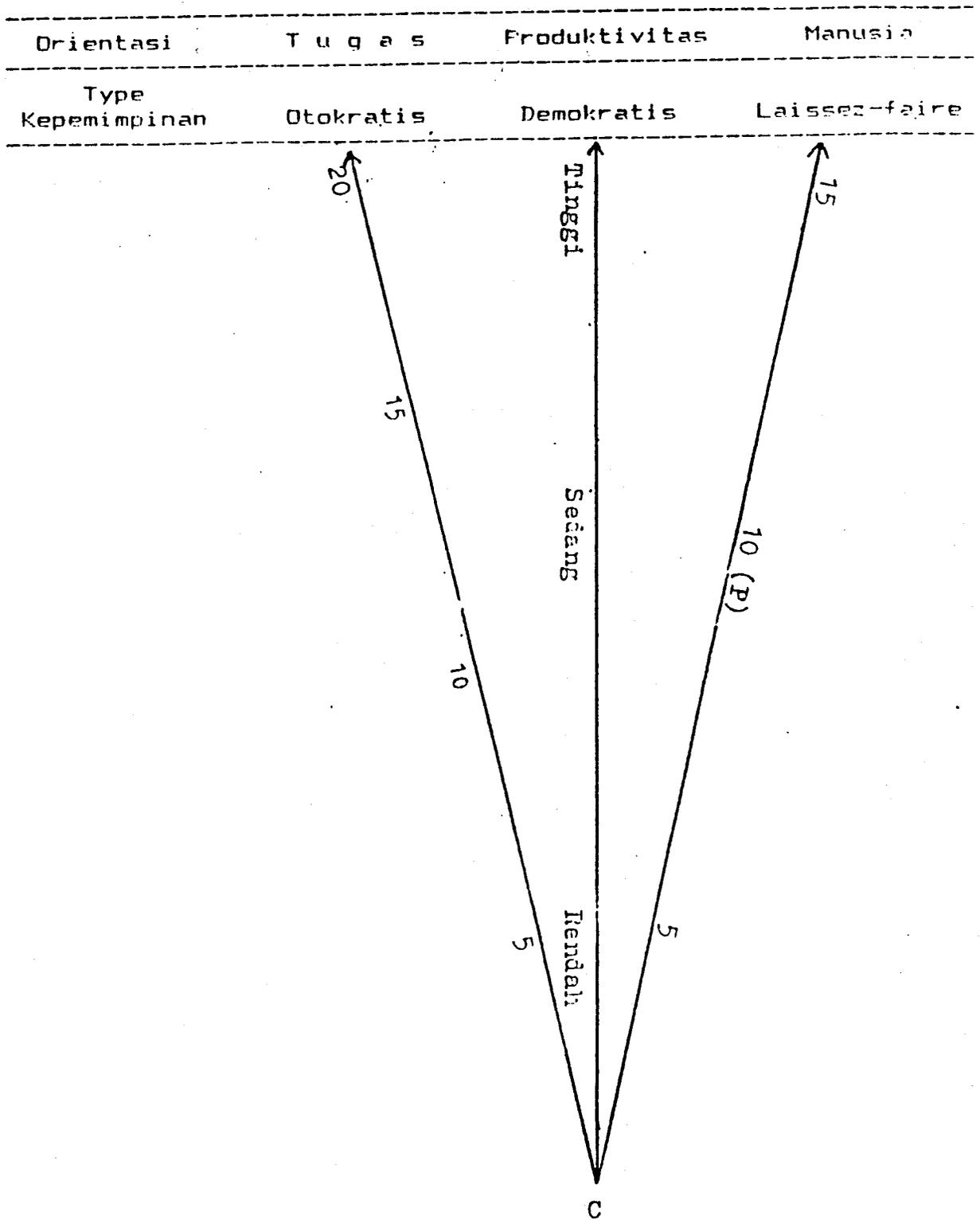
A F O S N 35. Saya akan menekankan agar anggota-anggota kelompok saya patuh terhadap peraturan-peraturan yang ada.

## 2. PEDOMAN PENILAIAN KWIS (II)

---

1. Lingkarilah nomor-nomor :  
8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Tulislah angka 1 (satu) di depan nomor-nomor yang saudara lingkari, dimana saudara menjawabnya dengan : S atau N
3. Tuliskan angka 1 (satu) di didepan nomor-nomor yang saudara tidak lingkari, dimana saudara menjawabnya dengan : A atau F
4. Lingkarilah angka 1 (satu) yang terdapat di depan nomor-nomor : 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Hitunglah angka-angka 1 (satu) yang terlingkari tersebut. Ini adalah nilai (skor) saudara untuk : P (People).
6. Hitunglah angka-angka 1 (satu) yang tidak terlingkari. Ini nilai saudara untuk : T (Task)
7. Letakkan nilai (skor) P dan T tersebut pada suatu garis-garis yang tersedia untuk itu (P disebelah kanan dan T di sebelah kiri).
8. Tariklah garis lurus yang menghubungkan kedua titik tersebut.
9. Amatilah dan renungkanlah "Managerial Grid" saudara.

3. Lembar Jawaban.



## G. KUESIONER KEPEMIMPINAN SITUASIONAL I

### I. KUESIONER PERILAKU PEMIMPIN.

1. Anda menugaskan salah seorang staf untuk menulis laporan mengenai penerimaan beberapa perlengkapan baru pada divisi anda. Biasanya tugas-tugas yang anda berikan padanya dapat dilaksanakan dan selesai tepat waktunya dengan dorongan dari anda. Ternyata sekarang penyelesaian laporan itu terlambat anda akan .....

A. Memberitahukan pada anda menghendaki laporan itu menjelaskan apa-apa yang harus tercakup, dan mengawasi penampilannya sehari-hari.

B. Memberinya tambahan waktu untuk menyelesaikan tugas

C. Memberitahunya apa yang anda harapkan, bila anda ingin laporan itu diselesaikan, dan berdiskusi dengannya soal mengapa laporan itu terlambat.

D. Membicarakan hal itu dengannya dan mendorongnya untuk menyelesaikan laporan.

2. Satuan tugas antara unit yang anda kelola telah bekerja keras untuk menyelesaikan laporan. Salah seorang anggota satuan tugas anda telah lima kali datang terlambat dalam rapat-rapat yang diadakan. Sekalipun demikian ia tidak pernah mengemukakan alasan apapun atau menyatakan maaf. Selanjutnya ia terlambat menyelesaikan figur anggaran pada bagiannya. Sebenarnya ia harus menyajikan figur tersebut pada satuan tugas dalam tiga hari mendatang. Anda akan .....

- A. Memberitahu dengan jelas apa yang anda harapkan dan mengawasi pekerjaannya dengan ketat atas penyelesaian laporan.
  - B. Mendiskusikan dengannya perihal keterlambatan itu, tetapi mendengarkan juga saran-saran dan terima hal-hal yang masuk akal.
  - C. Menekankan batas waktu penyelesaian figur anggaran itu dan mendorong usahanya.
  - D. Beranggapan bahwa ia akan menyelesaikan tugasnya.
5. Karena adanya pembatasan anggaran pada bagian anda, diperlukan langkah-langkah untuk konsolidasi. Anda telah menugaskan salah seorang staf yang sangat berpengalaman untuk melaksanakan tugas konsolidasi itu. Staf anda ini telah bekerja dalam semua hal pada divisi anda. Pada waktu-waktu yang lalu ia selalu tampak bersemangat untuk membantu.
- Anda berpendapat bahwa ia memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas tersebut. Tetapi ia kelihatan tidak menaruh perhatian akan pentingnya tugas tersebut. Anda akan .....
- A. Mengawasi pelaksanaan tugas konsolidasi itu tapi pastikan bahwa anda mendengar saran-sarannya.
  - B. Menugaskan pelaksanaan konsolidasi kepadanya dan memberinya keleluasaan menentukan cara pelaksanaan.
  - C. Membicarakan situasi itu dengannya dan mendorongnya untuk menerima penugasan itu sesuai dengan ketrampilan dan pengalamannya.

Mengawasi tugas konsolidasi dan tunjukkan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan awasi pekerjaannya dengan ketat.

6. Seorang pegawai yang benar-benar produktif dan efisien pada divisi anda telah meminta bantuan anda dalam pelaksanaan suatu tugas. Ia biasanya bekerja sendiri secara efektif. Akhir-akhir ini beberapa masalah kerja telah berkembang sedemikian rupa sehingga ia merasa tidak dapat mengatasinya sendiri. Anda akan .....

- A. Menganalisa masalah dan menetapkan metode pemecahannya
- B. Menugaskan pelaksanaan tugas itu kepadanya dan memberinya keleluasaan menentukan cara pelaksanaannya.
- C. Menentukan dan menerapkan cara pemecahan yang sesuai, tetapi bekerja sama dengannya dalam pemecahan masalah.
- D. Mendiskusikan masalah itu dengannya dan mendukung usahanya untuk menemukan cara dalam pemecahan masalah.

7. Anda telah menugaskan salah seorang staf senior anda untuk melaksanakan suatu tugas baru. Sebelumnya ia telah melaksanakan tugas lain dengan baik melalui pengawasan dan dorongan secukupnya dari anda. Tugas yang anda pikulkan padanya kali ini adalah penting bagi masa depan kelompok kerja anda. Staf anda merasa tidak yakin dan ragu-ragu akan kemampuannya menangani tugas baru itu. Anda akan .....

- A. Mendiskusikan pekerjaan itu dengannya dan mendukung kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.
- B. Menentukan kegiatan yang perlu dilaksanakan untuk menyelesaikan tugas dengan berhasil dan mengawasi

- pekerjaannya dengan ketat.
- C. Memberikan keleluasaan untuk menentukan sendiri cara pelaksanaan tugas itu.
  - D. Menentukan dengan jelas apaapa yang perlu dikerjakannya tetapi menerima setiap ide yang mungkin ia sarankan.
8. Salah satu seorang staf anda merasa tidak yakin akan kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang anda berikan. Ia sebenarnya sangat kompeten dan anda tahu bahwa ia memiliki keterampilan untuk menyelesaikan tugas itu dengan baik efisien. Anda akan .....
- A. Mendengarkan hal-hal yang menjadi persoalannya dan mengusahakan agar ia tahu bahwa anda yakin akan kemampuannya menyelesaikan tugas.
  - B. Memperjelas struktur tugas, tetapi pertimbangan juga setiap saran yang dapat membantu yang mungkin ia ajukan.
  - C. Memberikan dengan jelas apa-apa yang harus dikerjakan untuk pelaksanaan tugas itu dan teliti pekerjaannya setiap hari.
  - D. Memberikannya keleluasaan untuk menggunakan cara yang baik untuk melaksanakan pekerjaan.
9. Staf anda mengajukan saran agar anda mempertimbangkan suatu perubahan dalam jadwal pekerjaan mereka. Pada waktu mendukung saran-saran mereka. Dalam kasus ini staf anda benar-benar menyadari tentang perlunya suatu perubahan dan mereka siap memberikan saran untuk mencobakan suatu

jadwal baru. Para anggota sangat kompeten dan bekerjasama dengan baik sebagai sebuah kelompok kerja. Anda akan .....

- A. Melibatkan staf dalam mengembangkan jadwal baru dan mendukung saran-saran dari staf.
- B. Menyusun sendiri desain jadwal baru dan penerapannya tetapi liputkan saran-saran dari staf.
- C. Memberikan keleluasaan bagi staf untuk merumuskan sendiri dan menerapkan jadwal baru.
- D. Mendesain sendiri jadwal baru dan mengarahkan penerapan dengan ketat.

10. Anda datang sepuluh menit terlambat dalam suatu rapat dengan staf anda. Berdasarkan penampilan kerja mereka pada waktu yang lampau anda menduga bahwa sedang berlangsung percakapan santai dalam rapat itu. Tetapi anda merasa heran karena menemukan bahwa kelompok anda secara antusias mendiskusikan pekerjaan yang ditugaskan. Pekerjaan ini sangat berbeda dengan pekerjaan-pekerjaan lain yang telah diselesaikan kelompok, anda akan .....

- A. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk melakukan pekerjaan tanpa pengarahan dari anda.
- B. Segera mengambil alih kontrol dan mengarahkan kelompok.
- C. Mengarahkan interaksi mereka kepada penyelesaian tugas dan dorongan adanya diskusi kelompok
- D. Memberikan keleluasaan bagi kelompok melanjutkan diskusi atas pekerjaan yang ditugaskan dan berikan dorongan sebanyak mungkin

11. Selama ini salah seorang staf pada divisi anda telah menunjukkan penampilan kerja yang memuaskan dengan dorongan dari anda serta sedikit pengarahan. Ia telah diberikan pekerjaan yang sama untuk dilaksanakannya pada tahun mendatang dan anda harus memutuskan bagaimana cara mengawasinya. Anda akan .....

A. Memberinya keleluasaan untuk melakukan tugas dan menyediakan sendiri dorongan dan pengarahan.

B. Menekankan padanya pentingnya dipenuhi batas waktu dan mengarahkan usahanya dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan.

C. Berbicara dengannya dan susun tujuan bagi pelaksanaan pelaksanaan pekerjaan, tetapi pertimbangkan sarannya.

D. Melibatkannya dalam penyusunan tujuan dan dorongan usahanya.

12. Di masa yang lalu, anda bekerja secara cermat dengan staf dan mengarahkan serta mendorong usaha mereka. Produktivitas tinggi dan para anggota dapat bekerja sama dengan baik. Anda telah mengalihkan energi anda kepada bidang baru dan mereka selanjutnya telah melahirkan karya-karya bagus. Anda sekarang harus menugaskan mereka untuk melakukan kerja tambahan. Anda akan .....

A. Memberikan pekerjaan kepada mereka, memastikan bahwa mereka mengetahui betul apa yang akan dikerjakan, dan mengawasi mereka dengan ketat.

B. Memberikan pekerjaan itu kepada mereka dan memberitahukan bahwa anda senang akan penampilan

- kerja mereka selama ini dan keyakinan anda bahwa mereka dapat melaksanakan penugasan itu dengan baik.
- C. Memastikan bahwa mereka mengetahui apa yang anda inginkan untuk dikerjakan, tetapi cukupkan setiap saran mereka.
  - D. Memberikan keleluasaan untuk memutuskan cara penyelesaian tugas.
13. Anda baru saja menerima seorang pegawai baru yang akan melaksanakan pekerjaan penting pada divisi anda. Meskipun ia tidak berpengalaman dan kurang yakin dalam bidang itu, anda merasa bahwa ia memiliki potensi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Anda akan .....
- A. Memberinya keleluasaan untuk menentukan apa yang harus dikerjakan.
  - B. Memberitahunya dengan jelas apa yang tercakup dalam pekerjaan itu, apa yang anda harapkan darinya, dan mengawasi pekerjaan dengan ketat.
  - C. Memberitahunya apa yang harus dilaksanakan, tapi lihat apakah ia memiliki saran.
  - D. Mendorongnya untuk melaksanakan pekerjaan itu dan dukungan usahanya.
14. Divisi anda mendapat tugas untuk meningkatkan produktivitas kerja sebanyak 10 persen. Anda mengetahui bahwa hal itu dapat dilakukan tapi memerlukan keterlibatan anda secara aktif. Untuk meringankan beban tugas anda, anda selanjutnya menugaskan kembali pekerjaan pengembangan sistim pengawasan keuangan yang baru kepada salah seorang staf anda. Staf yang akan anda

tugas telah memiliki pengalaman yang cukup mengenai sistem pengawasan keuangan. Tetapi ia merasa sedikit kurang yakin untuk melaksanakan sendiri pekerjaan itu. Anda akan .....

A. Menugaskannya untuk melaksanakannya dan dorongan usahanya.

B. Mendiskusikan pekerjaan itu dengannya. Menjelaskan cara pelaksanaan pekerjaan, tetapi lihat apakah ia memiliki ide-ide mengenai pekerjaan itu.

C. Menugaskan pelaksanaan pekerjaan kepadanya dan berikan keleluasaan untuk menentukan cara pelaksanaannya.

D. Menugaskan pelaksanaan pekerjaan kepadanya dan menyiapkan memo secara terperinci yang menjelaskan semua langkah yang perlu dilakukan untuk menyelesaikannya.

15. Salah seorang staf anda telah mengajukan saran yang masuk akal untuk mengadakan perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan pada divisi anda. Pada waktu yang lalu ia telah dapat mengajukan dan melaksanakan saran lain yang sangat membantu dengan cara yang produktif atas dukungan dan dorongan anda. Anda merasa yakin atas kemampuannya. Anda akan .....

A. Mengawasi dan mengarahkan penerapannya.

B. Mendiskusikan saran itu dengannya dan dukungan usahanya untuk menerapkannya.

C. Mengorganisir penerapannya tapi cukup ide-idenya.

- D. Memberinya tanggung jawab untuk melaksanakan saran tersebut tanpa keterlibatan anda.
16. Berhubungan dengan adanya musibah dalam keluarga anda. Anda terpaksa tidak dapat hadir dalam dua kali pertemuan panitia yang anda pimpin. Anda mengetahui setelah menghadiri pertemuan ketiga, bahwa panitia berfungsi dengan baik dan menunjukkan progres yang memuaskan ke arah pencapaian tujuan. Tetapi anda merasa ragu tentang cara bagaimana menyesuaikan diri dan bagaimana seharusnya peranan anda. Anda akan .....
- A. Menghadiri rapat tapi berikan kebebasan bagi kelompok untuk melanjutkan pekerjaan seperti yang telah dilakukan selama dua kali pertemuan sebelumnya.
  - B. Memikul tanggung jawab sebagai ketua panitia dan mulai mengarahkan kegiatan.
  - C. Melakukan apa yang dapat anda kerjakan untuk membuat anggota panitia merasa penting dan terlibat serta dukung usaha mereka sebelumnya.
  - D. Mengarahkan kegiatan kelompok, tapi cukupkan saran-saran mereka.
17. Staf anda sangat kompeten dan mampu bekerja sendiri dengan baik. Pada umumnya anda telah membiarkan mereka bekerja sendiri dan andapun telah pula mendelegasikan pertanggung jawaban pokok bagi anggota secara individu. Penampilan kerja mereka selama ini sangat menonjol. Anda akan .....
- A. Menyediakan terus dukungan dan dorongan bagi anggota kelompok.

- B. Mengarahkan dan mengawasi secara ketat kegiatan staf.
  - C. Melibatkan kelompok dalam suatu diskusi tentang prosedur dan dorongan kerjasama dan keterlibatan mereka.
  - D. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk menerapkan prosedur baru.
18. Anda dan atasan anda telah memutuskan bahwa suatu prosedur baru harus diadakan pada divisi anda jika tujuan jangka panjang dalam penampilan kerja hendak dicapai. Pada masa yang lalu, ketika diadakan prosedur baru, kelompok anda menunjukkan keinginan yang tinggi untuk menerapkan sekalipun pada mulanya kurang memiliki keterampilan. Anda akan .....
- A. Mengarahkan kelompok dengan ketat dalam penggunaan prosedur baru.
  - B. Memastikan bahwa anda mengarahkan penerapan prosedur baru itu, tapi libatkan kelompok dalam diskusi.
  - C. Melibatkan kelompok dalam suatu diskusi tentang prosedur itu dan dorong kerja sama dan keterlibatan mereka.
  - D. Memberikan keleluasaan bagi kelompok untuk menerapkan prosedur baru itu.
19. Anda baru saja dipromosikan sebagai kepala divisi selama berada di bawah kepala divisi sebelumnya, staf telah cukup berfungsi dengan dorongan dan pengawasan secukupnya. Tetapi, sejak jabatan itu beralih kepada anda tampaknya staf lebih memperhatikan aktivitas sosial

dari pada melaksanakan tanggung jawab mereka. Pada saat yang sama, penampilan kerja staf tidak dapat ditolerir. Anda akan .....

- A. Mendiskusikan dengan staf tentang penampilan kerja mereka yang rendah dan dorongan usaha mereka untuk memperjelas standar perbaikan.
- B. Memperjelas peranan dan tanggung jawab sertaawasi pekerjaan mereka dengan cermat.
- C. Memberikan keleluasaan bagi staf untuk memperjelas tanggung jawab dan tugas mereka.
- D. Mengarahkan dan mengorganisir tindakan korektif yang perlu, tetapi pastikan bahwa saran anggota di dengar.

20. Salah seorang staf anda sangat ingin melaksanakan suatu penugasan baru. Staf anda ini memiliki pengalaman yang sedikit dalam bidang dimana ia ingin bekerja. Ia telah melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam tugas yang anda berikan sebelumnya. Anda akan .....

- A. Menjelaskan apa yang harus dikerjakan, tetapi dukung antusiasnya untuk melaksanakan penugasan baru.
- B. Memberikan tugas itu kepadanya dan berikan ia keleluasaan menentukan cara terbaik untuk mengerjakannya.
- C. Mendorongnya untuk mencoba tugas itu dan dukung usahanya.
- D. Memberitahukannya dengan jelas apa yang harus dilakukan agar dapat melaksanakan tugas dengan efektif dan mengawasi pelaksanaannya dengan ketat.

### 3. CARA PENYELESAIAN KUESIONER KEPEMIMPINAN SITUASIONAL.

Untuk menyelesaikan kuesioner kepemimpinan situasional tsb ikuti langkah-langkah berikut ini:

1. Semua jawaban yang telah dipilih pindahkan serta diberi lingkaran ke lembar jawaban yang telah disediakan yaitu :
  - a. Lembar jawaban fleksibilitas gaya (G1, G2, G3, dan G4)
  - b. Lembar jawaban efektivitas gaya (J, S, B dan E)
2. Semua jawaban yang telah dipindahkan tsb dijumlahkan pada masing-masing jalur dan diletakkan pada kolom jumlah (total)

### 4. CARA MENGINTERPRETASI HASIL KUESIONER

1. Kolom dengan jumlah paling besar merupakan gaya utama, sedang angka-angka dibawah gaya utama tsb termasuk gaya pendukung yang perlu dikembangkan. Semua angka-angka ini masukkan pada kotak yang telah disediakan. Gaya utama dimasukkan ke kotak gaya utama dan begitu juga gaya lainnya.
2. Untuk mendapatkan nilai fleksibilitas gaya, hitunglah selisih antara jumlah masing-masing nilai yang ada dikolom itu dengan angka 5 yang ada di bawahnya tanpa memperkalikan negatif. Selisihnya letakkan pada kolom yang tersedia di bawahnya dan dijumlah. Jumlah yang diperoleh ini kurangkan dengan angka 30. Selisih ini letakkan pada grafik efektivitas gaya. Nilai yang mendekati 0 menunjukkan tingkat fleksibilitas yang

rendah dan nilai yang mendekati 30 menunjukkan tingkat fleksibilitas tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa nilai yang dipilih sesuai dengan situasi.

3. Untuk memperoleh efektivitas gaya, jumlahkan pilihan pada tiap jalur pada lembar jawaban efektivitas gaya, kemudian jumlah masing-masing jalur tsb, jumlahnya diletakkan pada kolom jumlah (total). Jumlah ini menunjukkan seberapa banyak telah dipilih gaya kepemimpinan J = Jelek, Cukup = C, B = Baik dan E = Baik sekali. Masing-masing jumlahnya yang ada di jalur ini dikalikan dengan angka 1,2,3,4,. Cantumkan hasilnya dalam kotak Nilai Efektivitas Gaya. Nilai yang diperoleh akan berkisar 20 sampai 80. Nilainya mendekati 20 menunjukkan Gaya dengan tingkat efektivitas rendah, hal ini disebabkan karena telah dipilih gaya yang jelek dan cukup, sedang yang mendekati 80 menunjukkan efektivitas yang tinggi. Hal ini disebabkan karena telah dipilih gaya kepemimpinan yang baik dan efektif.

# LEMBAR KERJA ANALISIS PERILAKU PEMIMPIN

### Fleksibilitas Gaya

	G1	G2	G3	G4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	A	B	C	D
19	B	D	A	C
20	D	A	C	B
TOTAL				

SELISIHNYA DENGAN

5	5	5	5
---	---	---	---

SUB TOTAL

### Efektivitas Gaya

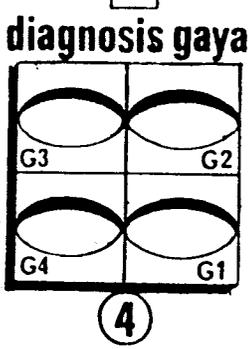
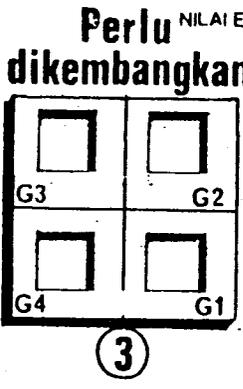
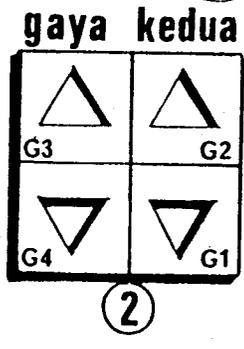
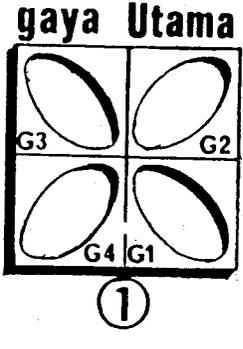
	J	C	B	E
1	B <sub>4</sub>	D <sub>3</sub>	A	C
2	D <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	C	A
3	D <sub>4</sub>	C <sub>3</sub>	A	B
4	A <sub>4</sub>	D <sub>3</sub>	B	C
5	D <sub>1</sub>	B <sub>4</sub>	A	C
6	A <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	B	D
7	C <sub>4</sub>	A <sub>3</sub>	D	B
8	C <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	D	A
9	D <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	A	C
10	A <sub>4</sub>	B <sub>1</sub>	D	C
11	B <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	D	A
12	A <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	D	B
13	A <sub>4</sub>	D <sub>3</sub>	C	B
14	D <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	C	A
15	A <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	B	D
16	B <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	C	A
17	B <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	A	C
18	D <sub>4</sub>	C <sub>3</sub>	A	B
19	C <sub>4</sub>	A <sub>3</sub>	D	B
20	B <sub>4</sub>	C <sub>3</sub>	D	A
TOTAL				

DIKALIKAN DENGAN

1	2	3	4
---	---	---	---

$\square + \square + \square + \square = \square$ 
DARI 30
NILAI FLEKSIBILITAS GAYA

$\square + \square + \square + \square = \square$ 
NILAI EFEKTIVITAS GAYA



## H. KUESIONER KEPEMIMPINAN SITUASIONAL II

### 1. PERTANYAAN TENTANG KEPEMIMPINAN

Di bawah ini ada 12 situasi. Beberapa dari situasi itu anda sudah mengetahuinya dan barangkali sudah mengalaminya. Beberapa lagi mungkin belum. Setiap situasi mempunyai 4 pilihan, yang ditandai dengan huruf A, B, C dan D. Anda harus melingkari salah satu huruf itu terhadap situasi yang paling cocok dengan perilaku anda.

1. Bawahan anda belum memberikan respon terhadap percakapan anda yang bersahabat dan terhadap kesungguhan anda mengenai kesejahteraannya. Penampilan mereka sangat kurang.
  - A. Tekankan penggunaan prosedur yang sama dan perlunya penyelesaian tugas-tugas.
  - B. Usahakan anda berada di dalam diskusi tapi jangan menekan.
  - C. Bicaralah dengan bawahan dan kemudian tentukan tujuannya.
  - D. Berhenti-hatilah jangan sampai mengintervensi.
  
2. Penampilan yang dapat diamati dari orang-orang yang bekerja dengan anda adalah bertambah. Anda yakin sekali bahwa semua pekerja sadar akan peranan dan tanggung jawabnya.
  - A. Adakanlah interaksi yang bersahabat dan selalu harus yakin bahwa semua anggota sadar akan peranan dan

- tanggung jawabnya.
- B. Jangan mengambil tindakan-tindakan yang definitif.
  - C. Kerjakanlah apa yang dapat menyebabkan kelompok itu merasa penting dan merasa terlibat.
  - D. Tekankan pentingnya batas waktu dari rencana kerja dan tugas-tugas.
3. Pegawai anda tidak dapat memecahkan masalah di antara mereka. Biasanya anda serahkan kepada mereka sendiri. Penampilan kelompok dan hubungan antar individu adalah baik.
- A. Ikut sertakan kelompok dan ikut serta dengan mereka untuk memecahkan masalah
  - B. Biarkanlah kelompok mengerjakannya sendiri.
  - C. Bertindak dengan tegas dan cepat untuk memperbaiki dan mengarahkan.
  - D. Dorong kelompok untuk bekerja pada masalah itu dan bersiaplah untuk ikut berdiskusi.
4. Anda merencanakan perubahan-perubahan besar. Bawahan anda mempunyai catatan-catatan yang baik mengenai penyelesaian tugas-tugasnya. Mereka menghormati perlunya perubahan-perubahan.
- A. Berikan keterlibatan kelompok dalam mengembangkan perubahan tetapi jangan ditekan.
  - B. Umumkanlah perubahan-perubahan dan kemudian laksanakan dengan pengawasan yang dekat.
  - C. Berikan kelompok untuk memformulasikan arah mereka sendiri.

- D. Terimalah rekomendasi kelompok tetapi arahkan perubahan-perubahan.
5. Penampilan kelompok anda menurun sekali dalam beberapa bulan ini.
- Anggota tidak memperhatikan mengenai tujuan-tujuan pertemuan. Mereka selalu perlu diingatkan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya pada waktunya. Menetapkan peranan kembali sangat membantu di waktu-waktu yang lalu.
- A. Biarkanlah kelompok memformulasikan arah mereka sendiri.
- B. Terima rekomendasi kelompok tapi lihatlah kalau tujuan tercapai.
- C. Tetapkan kembali tujuan dan awasi secara ketat.
- D. Biarkan keterlibatan kelompok di dalam menetapkan tujuan tapi jangan ditekan.
6. Anda melangkah ke dalam situasi yang sedang efisien. Pendahulu anda melaksanakan administrasi yang ketat. Anda ingin mempertahankan penampilan di dalam situasi itu tetapi ingin memulai memanusiasikan lingkungannya.
- A. Kerjakanlah apa yang dapat menyebabkan kelompok merasa penting dan terlibat...
- B. Tekankan pentingnya batas waktu dan tugas-tugas.
- C. Hati-hati jangan mengintervensi.
- D. Libatkan kelompok di dalam proses pengambilan keputusan tapi tujuan tetap harus tercapai.
7. Anda mempertimbangkan perubahan-perubahan besar di dalam prosedur organisasi dan arus kerja. Anggota kelompok sudah membuat usul mengenai perubahan-perubahan yang

diperlukan. Kelompok sudah menunjukkan fleksibilitas dalam operasi sehari-hari.

- A. Rumuskan perubahan-perubahan dan awasi dengan ketat.
- B. Mintalah persetujuan kelompok mengenai perubahan dan biarkan anggota kelompok mengorganisir pelaksanaannya.
- C. Buatlah perubahan-perubahan sebagaimana diusulkan tetapi awasi pelaksanaannya.
- D. Hindari konfrontasi, biarkanlah sesuatunya begitu.

8. Penampilan kelompok dan hubungan antar individu adalah baik. Namun anda merasa tidak begitu yakin mengenai kurangnya dari arah kelompok.

- A. Biarkanlah kelompok sendirian.
- B. Diskusikan situasi itu dan kemudian mulai adakan perubahan-perubahan yang perlu.
- C. Ambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan anda untuk bekerja dalam cara yang lebih baik.
- D. Sedikit bingung karena merusak hubungan antara atasan dan bawahan karena terlalu mengarahkan.

9. Atasan anda sudah menunjuk anda untuk memimpin suatu kelompok kerja yang sudah terlewat waktunya di dalam membuat rekomendasi untuk perubahan. Kelompok tidak jelas mengenai tujuannya. Menghadiri pertemuan-pertemuan sangat kurang. Pertemuan-pertemuan berubah menjadi kumpulan sosial. Secara potensial kelompok mempunyai kesungguhan untuk membantu.

- A. Biarkanlah kelompok menyelesaikannya sendiri
- B. Terima rekomendasi kelompok tapi lihat bahwa tujuannya

tercapai.

- C. Tetapkan kembali tujuan dan awasi secara ketat.
  - D. Biarkan keterlibatan kelompok dalam menetapkan tujuan tapi jangan ditekan.
10. Bawahan anda biasanya mampu memikul tanggung jawab tetapi tidak memberikan respon terhadap penetapan standar-standar kerja yang baru-baru ini anda buat.
- A. Biarkan keterlibatan kelompok di dalam menentapkan kembali standar tetapi jangan ditekan.
  - B. Tetapkan kembali standar dan awasi secara ketat.
  - C. Hindari konfrontasi dengan tidak mengadakan tekanan.
  - D. Terima rekomendasi kelompok tapi awasi kalau standar yang baru dilaksanakan.
11. Anda sudah dipromosikan pada kedudukan yang baru. Pendahulu anda terlibat dalam affair kelompok. Kelompok secara wajar menyelesaikan tugas dan arahnya. Hubungan antara kelompok baik.
- A. Ambillah langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan cara yang lebih baik.
  - B. Libatkan bawahan dalam proses keputusan dan tekankan sumbangan-sumbangan yang baik.
  - C. Diskusikan penampilan masa lalu dengan kelompok dan kemudian bahas perlunya penampilan-penampilan yang baru.
  - D. Biarkan kelompok sendirian.
12. Informasi yang paling baru menunjukkan ada kesukaran-kesukaran di antara bawahan. Kelompok sudah mempunyai catatan-catatan yang bagus mengenai penyelesaian tugas-

tugasnya. Anggota sudah secara efektif mempertahankan tujuan jangka panjang dan sudah bekerja secara harmonis untuk tahun-tahun yang lalu. Semuanya mempunyai kualifikasi yang baik untuk tugas-tugas yang ada.

A. Cobalah pemecahan anda dengan bawahan dan bahas perlunya penampilan-penampilan yang baru.

B. Biarkanlah kelompok untuk menyelesaikannya sendiri.

C. Biarkanlah dengan cepat dan tegas untuk memperbaiki dan mengarahkannya kembali.

D. Selalu usahakan diri anda ikut berdiskusi tetapi hati-hati jangan sampai merusak hubungan bawahan dan atasan.

### 3. CARA UNTUK MENGHITUNG

1. Pindahkan jawaban yang ditandai dari kuisioner pada lembaran data. Lingkari huruf yang sama untuk situasi yang anda sudah lingkari sebelumnya dalam kuisioner.
2. Hitunglah jumlah yang dilingkari di dalam tiap-tiap kolom : Taruhlah huruf yang dilingkari itu di dalam kuadran tertentu di dalam kotak di bawah kolom. Jumlahnya harus 12.
3. Taruhlah tandan (V) di dalam angka-angka ( di dalam kolom yang sama ) sesuai dengan huruf yang dilingkari. Jumlah tanda ini harus 12 juga.
4. Untuk memperoleh nilai seluruhnya jumlahkanlah angka-angka yang ditandai dengan (V) di dalam setiap kolom dan taruh di dalam "sub total" di dalam kotak-kotak.

LEADERSHIP QUESTIONNAIRE SCORE SHEET

Name or Symbol :----- Date :-----

Situations	First Quadrant High Task Low Person		Second Quadrant High Task High Person		Third Quadrant Low Task High Person		Fourth Quadrant Low Task Low Person	
	1	A	+2	C	+1	B	-1	D
2	B	-1	A	+2	C	+1	B	-2
3	C	-2	A	+1	D	+2	B	-1
4	B	-2	D	-1	A	+1	C	+2
5	C	+2	B	+1	D	-1	A	-2
6	B	+1	D	+2	A	-1	C	-2
7	A	-2	C	-1	B	+2	D	+1
8	C	-2	B	-1	D	+1	A	+2
9	C	+2	B	+1	D	-1	A	-2
10	B	-2	D	+2	A	+1	C	-1
11	A	-2	C	-1	B	+2	D	+1
12	C	-2	A	-1	D	+1	B	+2

Step 1:  
Total No. of  
letters circled.

In Quadrant

1st

2nd

3rd

4th

= 12 X

Step 2:

Sub-Total

[ ] + [ ] + [ ] + [ ] = [ ] Y

Jumlahkanlah sub total-sub total tersebut untuk mendapatkan jumlah Y.

5. Tulislah jumlah total (Y) tadi dan selesaikanlah perhitungan yang berikut.

$$\left( Y \frac{\quad}{48} + 24 \right) \frac{100}{48} = \frac{\quad}{48} Z$$

Catatan :

- Jumlah Z menentukan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap situasi. Nilai Z diantara 0 sampai dengan 100 dan 50 adalah nilai tengah.  
Jika nilai Z lebih dari 50, style kepemimpinan adalah efektif.  
Jika nilainya mendekati 100, style kepemimpinan amat efektif.  
Nilai yang mendekati 0, style kepemimpinan adalah paling tidak efektif.
- Nilai Y berada diantara - 24 sampai + 24.

**I. KUESIONER UNTUK MENGENAL BEBERAPA HAL  
TENTANG KEPEMIMPINAN**

(Bahan-bahan disusun dari NTL Learning Resources Corporation  
Wash. D.C. 1972)

**PETUNJUK :**

Di bawah ini ada 10 (sepuluh) **INDUK** soal/pernyataan :  
setiap induk mengandung 3 (tiga) **ANAK** soal/pernyataan.

Tiap anak soal/pernyataan mempunyai 3 (tiga) kemungkinan  
dimana Anda diharapkan untuk memilihnya:

- Kemungkinan yang paling **KUAT** mempunyai nilai ..... 3
- Kemungkinan yang **SEDANG** mempunyai nilai ..... 2
- Kemungkinan yang paling **LEMAH** mempunyai nilai ..... 1

Di dalam 1 (satu) **INDUK** soal. Anda **TIDAK DIBENARKAN** untuk  
memberi nilai yang sama pada tiap-tiap **ANAK** soal.

Jadi di dalam 1 (satu) **INDUK** soal. Anda supaya menentukan  
**PRIORITAS** untuk anak soal mana yang mendapat nilai 3. mana  
yang mendapat nilai 2. dan mana yang Anda beri nilai 1.

- **CONTOH YANG SALAH :**
- |            |            |          |
|------------|------------|----------|
| 1) A : 1   | 1) A : 3   | 1) A : 2 |
| B : 1 atau | B : 1 atau | B : 1    |
| C : 3      | C : 3      | C : 2    |
- 

- **CONTOH YANG BENAR :**
- |            |            |          |
|------------|------------|----------|
| 1) A : 1   | 1) A : 2   | 1) A : 3 |
| B : 2 atau | B : 1 atau | B : 1    |
| C : 3      | C : 3      | C : 2    |

---

Pilihlah diantara 3 kemungkinan tersebut mana yang berkenan di hati Anda dan tulislah NILAI ANGKA-nya.

1. Dengan memberi tanda lingkaran/atau coret pada angka yang tertera pada setiap akhir dari suatu anak soal di dalam kolom di sebelah kanan yang ada pada questionnaire ini.
2. Sesudah selesai mengisi SEMUA nilai anak soal dari A s/d ZD tersebut di atas, maka kemudian pindahkan seluruh hasil penilaian Anda tersebut ke dalam sebuah formulir lain yang sudah disediakan.

SEKALI LAGI BACALAH PETUNJUKNYA DENGAN BAIK DAN SELAMAT BEKERJA !!!

I. SEORANG PEMIMPIN ATAU KETUA DARI SUATU PERTEMUAN/RAPAT, SEHARUSNYA :

- A) Mengutamakan perhatiannya kepada acara/agenda rapat yang sudah ditulis di papan tulis maupun yang belum ditulis, tetapi sudah direncanakan terlebih dahulu ..... A 1.. 2.. 3...
- B) Mengutamakan kepada perasaan/emosi dari masing-masing anggota, dalam membantu mengutamakan pendapatnya terhadap suatu persoalan yang timbul dalam rapat tersebut ..... B 1.. 2.. 3...
- C) Mengutamakan kepada perbedaan pendapat dari masing-masing anggota, dimana hal ini telah disepakati oleh semua

anggota, dan akan menyerahkan cara penyelesaiannya kepada mereka sendiri

..... C 1.. 2.. 3...

II. SEORANG PEMIMPIN MEMPUNYAI MAKSUD ATAU TUJUAN UTAMA ANTARA LAIN :

D) Membuat sedemikian rupa sehingga suasana pertemuan/rapat memungkinkan untuk berlangsungnya proses belajar dan dapat selesai dengan baik ..... D 1.. 2.. 3...

E) Menjalankan dan mengatur supaya organisasi dapat berlangsung dengan efisien ..... E 1.. 2.. 3...

F) Membantu anggota/karyawan dari organisasinya supaya dapat "menemukan diri mereka sendiri" dalam kelompoknya ..... F 1.. 2.. 3...

III. BILAMANA TERJADI PERBEDAAN PENDAPAT YANG BESAR (PERSELISIHAN PENDAPAT) ANTARA PEMIMPIN DAN ANGGOTA, MAKA SIPEMIMPIN DAN ANGGOTA, SI PEMIMPIN HENDAKNYA :

G) Mendengarkan anggota tersebut dan berusaha untuk melihat kembali apakah anggota tersebut mempunyai salah pengertian terhadap tugas yang telah dibebankan kepadanya ..... G 1.. 2.. 3...

- H) Berusaha untuk mengajak anggota-anggota yang lain untuk ikut berbicara mengenai topik yang menjadi perselisihan..... H 1.. 2.. 3...
- I) Menyokong anggota tersebut supaya mengemukakan pendapatnya ..... I 1.. 2.. 3...

IV. DALAM MENGADAKAN EVALUASI ATAU PENILAIAN TERHADAP SALAH SATU ANGGOTA DARI KELOMPOKNYA SEORANG PEMIMPIN HENDAKNYA :

- J) Mengikut sertakan seluruh kelompok dalam menentukan tujuan dari pertemuan/rapat tersebut dan juga ikut menilai pekerjaan dri tiap-tiap anggota ..... J 1.. 2.. 3...
- K) Mencoba untuk membuat suatu penilaian yang obyektif dari tiap-tiap anggota tentang kemajuan dan efektivitasnya ..... K 1.. 2.. 3...
- L) Setiap anggota diperkenankan untuk ikut menentukan tujuan-tujuannya sendiri dan syarat-syarat penilaiannya ..... L 1.. 2.. 3...

IV. BILAMANA ADA 2 (DUA) ORANG ANGGOTA YANG SALING BERDEBAT TENTANG SUATU HAL MAKA PEMIMPIN HENDAKLAH :

- M) Menolong mereka untuk mencoba memanfaatkan perasaan-perasaan mereka

- sendiri sebagai salah satu cara untuk mengatasi perdebatan itu ..... M 1.. 2.. 3...
- N) Mengajak lain-lain anggota untuk ikut membantu menyelesaikannya ..... N 1.. 2.. 3...
- O) Memberi waktu untuk saling mengemukakan pendapatnya masing-masing dahulu, tetapi tetap menjaga supaya pembicaraan bersangkutan dengan tugas dan pokok perscalannya ..... O 1.. 2.. 3...

V. CARA TERBAIK UNTUK MENGADAKAN MOTIVASI TERHADAP SESEORANG YANG BELUM/ TIDAK MAU MENGEMUKAKAN KEMAMPUANNYA (UMPAMANYA TIDAK AKTIF DALAM DISKUSI) YAKNI :

- P) Dengan menunjukkan pentingnya pekerjaan tugas anggota tersebut dan peranannya di dalam kelompok ..... P 1.. 2.. 3...
- Q) Berusaha untuk mengenal anggota tersebut dengan lebih baik supaya mengerti alasan-alasannya mengapa dia berbuat demikian ..... Q 1.. 2.. 3...
- R) Memberikan kepadanya, bahwa ketidakaktifannya menyebabkan para anggota yang lain terpengaruh..... R 1.. 2.. 3...

VI. UNSUR YANG PALING PENTING DALAM PERTIMBANGAN UNTUK MENGADAKAN PENILAIAN TERHADAP PEKERJAAN SESEORANG IALAH :

- S) Ketrampilan teknisnya ..... S 1.. 2.. 3...
- T) Kemampuannya untuk bisa cocok dengan teman-temannya dan menolong orang lain dalam belajar dan mencapai sesuatu .... T 1.. 2.. 3...
- U) Berhasilnya dia mencapai tujuan yang telah ditentukan untuk dirinya. .... U 1.. 2.. 3...

VIII. DALAM MEMBAHAS PERSOALAN YANG SANGAT PEKA DI DALAM MASYARAKAT, SEORANG PEMIMPIN HENDAKLAH :

- V) Tetap membicarakan hal yang peka tersebut sebab bilamana didiamkan malah mengganggu suasana kelompok ..... V 1.. 2.. 3...
- W) Yakin akan sebab-sebab terjadinya masalah tersebut sesuai dengan kondisi setempat dan lokalisasinya ..... W 1.. 2.. 3...
- X) Membantu para anggota untuk mengerti sikapnya sendiri terhadap keadaan kebiasaan/adat istiadat orang lain .... X 1.. 2.. 3...

IX. SALAH SATU DARIPADA TUJUAN AKHIR DARI SEORANG PEMIMPIN DALAM SUATU KELOMPOK IALAH :

- Y) Bahwa pada akhirnya semua anggota dalam kelompok tersebut akan mempunyai dasar yang kuat dalam pengetahuan dan ketrampilan yang akan menolong mereka untuk menjadi anggota/karyawan yang efektif dan produktif ..... Y 1.. 2.. 3...

Z) Menolong anggota untuk bekerja secara efektif dalam kelompok, memanfaatkan sumber-sumber yang ada di dalam kelompok, dan mengerti hubungan satu dengan yang lain ..... Z 1.. 2.. 3...

ZA) Menolong setiap anggota untuk menerima tanggung jawab yang sesuai dengan pendidikannya dan pribadinya sendiri, sehingga mampu untuk menyadari potensinya sebagai individu dalam kelompok.

X. KESULITAN DALAM TANGGUNG JAWAB MASALAH KEPEMIMPINAN, IALAH :

ZB) Bahwa sangat sulit untuk sampai kepada semua hal-hal yang sangat teliti ..... ZB 1.. 2.. 3...

ZC) Bahwa sangat sulit bagi seorang pemimpin kelompok untuk mengenal dengan baik perseorangan tiap-tiap anggotanya ..... ZC 1.. 2.. 3...

ZD) Bahwa sangat sulit bagi seorang pemimpin kelompok untuk tetap waspada terhadap suasana "Intelek" dari groupnya sendiri (yaitu suasana yang menjurus kepada "apa jabatanmu dan inilah jabatan saya" atau saling menunjukkan "kepintaran" masing-masing)..... ZD 1.. 2.. 3...

Nama : .....  
 Tanggal : .....  
 U s i a : .....  
 Jabatan : .....  
 .....

**FORMULIR PENILAIAN**  
 (Untuk Kuesioner Kepemimpinan)

PERHATIKAN HURUF ABJAD-NYA DARI TIAP-TIAP ANAK SOAL :  
 JANGAN SALAH MENGISINYA.

INDUK SOAL NOMOR :	TUGAS	PERASAAN	SUASANA
I. ....	A. ....	B. ....	C. ....
II ....	D. ....	E. ....	F. ....
III ....	G. ....	H. ....	I. ....
IV ....	K. ....	L. ....	J. ....
V ....	O. ....	M. ....	N. ....
VI ....	P. ....	Q. ....	R. ....
VII ....	S. ....	U. ....	T. ....
VIII ....	W. ....	X. ....	V. ....
IX. ....	Y. ....	ZA. ....	Z. ....
X. ....	ZB. ....	ZC. ....	ZD. ....
	Total ....	Total .....	Total ....
	30		
	25		
	20		
	15		
	10		
	TUGAS	PERASAAN	SUASANA

## J. PERINCIAN GAYA/PERILAKU KHAS SESEORANG

### 1. Perincian Gaya/Perilaku Khas Seseorang.

(Personal Style Inventory).

- a. Seperti halnya bahwa setiap orang mempunyai kaki dan jari-jari kaki yang ingin bentuknya dari pada yang dipunyai setiap orang lain, maka kita masing-masing juga memiliki kepribadian yang berbeda "bentuknya".
- b. Seperti juga halnya bahwa tiada kaki seseorangpun yang bentuknya "benar" atau "salah", maka tiada kepribadian seorang pun yang bentuknya benar atau salah.
- c. Tujuan daftar perincian ini ialah untuk memberikan kepada saudara suatu gambaran mengenai bentuk pilih-pilihan saudara, akan tetapi bentuk itu yang berbeda dari bentuk-bentuk kepribadian lain-lain orang-tidaklah berkaitan sama sekali dengan masalah-masalah mental atau kesehatan mental.
- d. Butir-butir ini disusun berpasang-pasangan ( a dan b ) dan setiap anggota pasangan mewakili pilihan yang anda pegang atau yang tidak anda pegang. Nilailah pilihan anda mengenai setiap pokok dengan cara memberikan angka nilai dari 0 (nol) sampai 5 (lima).

Angka 0 berarti, bahwa anda benar-benar merasa negatif terhadap pokok itu atau merasa kuat terhadap anggota pasangan lainnya.

Angka 5 berarti, bahwa anda sangat kuat memilihnya atau sangat tidak memilih anggota pasangan lainnya.

e. Angka-angka nilai untuk a dan b harus berjumlah 5 (lima) (umpamanya : 0 dan 5 : 1 dan 4 : 2 dan 3: dan seterusnya). Janganlah gunakan angka pecahan seperti :  $2 \frac{1}{2}$ .

## 2. Kuesioner.

Saya pilih :

- 1). 1a — Mengambil keputusan setelah mengetahui pikiran pihak-pihak lain.
- 1b — Mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan pihak-pihak lain.
- 2) 2a ---- Disebut penuh daya khayal atau penuh daya batin (untuk mengerti/mengetahui sesuatu tidak dengan berpikir/belajar).
- 2b ---- Disebut faktuil dan akurat (Berdasarkan fakta dan teliti/seksama).
- 3) 3a ---- Mengambil keputusan-keputusan mengenai orang-orang dalam organisasi-organisasi berdasarkan data yang ada dan analisis keadaan-keadaan secara sistematis, dan teliti/seksama).
- 3b ---- Mengambil keputusan-keputusan mengenai orang-orang dalam organisasi-organisasi berdasarkan empati (proses mengidentifikasikan diri dengan orang lain dan kemudian memahami), perasaan dan pengertian mengenai kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai mereka.
- 4). 4a — Membolehkan diadakannya komitmen-komitmen (perjanjian-perjanjian mengikat) jika pihak-

pihak lain ingin membuatnya.

- 4b — Mendesak ke arah perjanjian-perjanjian mengikat yang pasti untuk menjamin agar komitmen-komitmen itu diadakan.
- 5). 5a — Waktu-waktu bersendiri yang tenang untuk berpikir secara leluasa.
- 5b — Waktu-waktu yang aktif, penuh kegiatan dengan orang perorangan.
- 6). 6a — Menggunakan metoda-metoda/cara-cara kerja yang saya ketahui secara baik yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 6b — Berusaha memikirkan metoda-metoda (cara-cara kerja) baru untuk melaksanakan tugas yang dihadapi.
- 7). 7a — Mengambil kesimpulan-kesimpulan berdasarkan logika tanpa emosi dan analisis berhati-hati langkah demi langkah.
- 7b — Mengambil kesimpulan-kesimpulan berdasarkan perasaan dan kepercayaan saya dari pengalaman-pengalaman yang lampau mengenai kehidupan dan orang perorangan.
- 8). 8a — Menghindari penentuan batas-batas waktu.
- 8b — Mengadakan skedule dan menepatinya.
- 9). 9a — Berbicara sesentara waktu dan kemudian berpikir dalam diri mengenai subyeknya.
- 9b — Berbicara bebas selama periode yang berkepanjangan dan berpikir dalam diri kemudian.

- 10). 10a — Memikirkan kemungkinan-kemungkinan  
 10b — Menangani kenyataan-kenyataan
- 11). 11a — Diperkirakan orang sebagai pemikir  
 11b — Diperkirakan orang sebagai perasa
- 12). 12a — Mempertimbangkan lama-lama setiap sudut yang  
 mungkin sebelum dan sesudah mengambil  
 keputusan.  
 12b — Mendapatkan informasi yang saya perlukan,  
 mempertimbangkannya sementara waktu dan  
 kemudian mengambil keputusan tegas secara  
 tepat.
- 13). 13a — Pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan dalam  
 diri yang tidak terlihat oleh orang-orang lain.  
 13b — Kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian yang  
 diikuti oleh orang-orang lain.
- 14). 14a — Yang abstrak dan teoritis.  
 14b — Yang konkrit dan nyata.
- 15). 15a — Membantu orang-orang lain menjajagi perasaan  
 mereka.  
 15b — Membantu orang-orang lain mengambil keputusan-  
 keputusan logis.
- 16). 16a — Mengubah dan terus membuka kemungkinan-  
 kemungkinan untuk memilih.  
 16b — Hal-hal tak terduga dan mengetahui sebelumnya.
- 17). 17a — Mengkomunikasikan sedikit mengenai pikiran-  
 pikiran dan perasaan dalam diri saya.

- 17b --- Mengkomunikasikan secara leluasa pikiran-pikiran dan perasaan dalam diri saya.
- 18). 18a --- Pandangan-pandangan yang mungkin tentang keseluruhannya.
- 18b --- Rincian-rincian yang faktuil yang terdapat.
- 19). 19a --- Menggunakan akal sehat dan keyakinan dalam mengambil keputusan-keputusan.
- 19b --- Menggunakan data, analisis dan pikiran dalam mengambil keputusan.
- 20). 20a --- Merencanakan ke depan berdasarkan proyeksi-proyeksi.
- 20b --- Merencanakan pada saat-saat diperlukannya, sesaat sebelum rencana-rencana dilaksanakan.
- 21). 21a --- Bertemu orang-orang baru.
- 21b --- Bersendiri atau bersama seorang teman yang saya kenal baik.
- 22). 22a --- Ide-ide
- 22b --- Fakta-fakta
- 23). 23a --- Keyakinan
- 23b --- Konklusi-konklusi yang dapat diverifikasi.
- 24). 24a --- Mencatat sedapat mungkin janji-janji bertemu dan janji-janji mengikat dalam buku-buku catatan atau dalam buku janji-janji bertemu.
- 24b --- Menggunakan sejarang mungkin buku-buku janji bertemu dan buku-buku catatan (walaupun saya mungkin menggunakannya).
- 25). 25a --- Mendiskusikan secara mendalam kelompok suatu persoalan baru yang belum dipertimbangkan.

- 25b --- Memikirkan sendiri secara mendalam, dan kemudian memberitahukan hasil-hasilnya kepada orang lain.
- 26). 26a --- Melaksanakan secara tepat rencana-rencana yang telah disusun secara hati-hati dan terperinci.
- 26b --- Merancang rencana-rencana dan susunan tanpa harus melaksanakannya.
- 27). 27a --- Orang-orang yang logis
- 27b --- Orang-orang yang perasa
- 28). 28a --- Kebebasan untuk berbuat sesuatu atas desakan seketika.
- 28b --- Mengetahui benar jauh sebelumnya apa-apa yang saya harapkan berbuat.
- 29). 29a --- Menjadi pusat perhatian
- 29b --- Menahan diri
- 30). 30a --- Mengimajinasi yang tidak ada
- 30b --- Memeriksa rincian-rincian hal-hal yang aktual.
- 31). 31a --- Mengalami keadaan-keadaan, diskusi-diskusi, gambar-gambar hidup yang emosional
- 31b --- Menggunakan kemampuan saya untuk menganalisis keadaan-keadaan.
- 32). 32a --- Memulai pertemuan-pertemuan sesuai waktu yang diatur sebelumnya.
- 32b --- Memulai pertemuan-pertemuan ketika semua pihak siap dan sedia.

### 3. SKOR MENGENAI PERINCIAN GAYA/PERILAKU KHAS SESEORANG

( Personal Style Scoring )

#### PETUNJUK

Pindahkanlah skor-skor mengenai setiap pokok dari setiap pasangan ke dalam tempat-tempat/petak-petak kosong.

Berhati-hati men-cek huruf a dan b untuk memastikan bahwa anda mencatat skor-skor ke dalam tempat-tempat/petak-petak kosong yang tepat.

Jumlahkanlah kemudian skor-skor untuk setiap Dimensi.

	<u>Dimensi</u>		<u>Dimensi</u>	
I	E	N	S	
Pokok	Pokok	Pokok	Pokok	
1. a ----	1. b ----	2. a ----	2. b ----	
5. a ----	5. b ----	6. b ----	6. a ----	
9. a ----	9. b ----	10. a ----	10. b ----	
13. a ----	13. b ----	14. a ----	14. b ----	
17. a ----	17. b ----	18. a ----	18. b ----	
21. b ----	21. a ----	22. a ----	22. b ----	
25. b ----	25. a ----	25. b ----	26. a ----	
29. b ----	29. a ----	30. a ----	30. b ----	
Total I ----	Total E ----	Total N ----	Total S ----	

T	Dimensi		Dimensi	
	F		P	J
Pokok	Pokok		Pokok	Pokok
3. a ----	3. b ----		4. a ----	4. b ----
7. a ----	7. b ----		8. a ----	8. b ----
11. a ----	11. b ----		12. a ----	12. b ----
15. b ----	15. a ----		16. a ----	16. b ----
19. b ----	19. a ----		20. b ----	20. a ----
23. b ----	23. a ----		24. b ----	24. a ----
27. a ----	27. b ----		28. a ----	28. b ----
31. b ----	31. a ----		32. b ----	32. a ----
Total T ----	Total F ----		Total P ----	Total J ----

#### 4. INTERPRETASI GAYA/FERILAKU KHAS SESEORANG

##### (Personal style Inventory Interpretation)

Huruf-huruf pada halaman adalah skor berkenaan dengan istilah-istilah yang berikut :

- I. Introversi - Pandangan seseorang dari dalam pribadi orang yang bersangkutan.
- N. Intuisi - Intuisi;
- T. Thinking - Pemikiran;
- P. Perceiving - Ketajaman pengamatan;
- E. Extroversi - Pandangan seseorang dari luar orang ybs;
- S. Sensing - Merasakan;
- F. Feeling - Menggunakan perasaan;
- J. Judging - Menggunakan kemampuannya untuk menilai.

Jika skor anda adalah : Menggunakan yang sesuai adalah

- 20 - 21 : Ada keseimbangan antara kekuatan-kekuatan dalam dimensi yang bersangkutan.
- 22 - 24 : Ada sementara/sedikit kekuatan dalam dimensi yang bersangkutan, sedikit kelemahan pada anggota lainnya dari pasangan ybs.
- 25 - 29 : Ada kekuatan yang jelas dalam dimensi yang bersangkutan, ada kelemahan jelas pada anggota lainnya dari pasangan yang bersangkutan.
- 30 - 40 : Ada kekuatan yang berarti dalam dimensi yang bersangkutan, ada kelemahan yang berarti pada anggota lainnya dari pasangan yang

bersangkutan.

Tipologi anda adalah tersirat pada kelompok dimensi dimana anda tercapai skor 22 atau lebih, walaupun kekuatan-kekuatan relatif kesemua dimensi nyatanya/sebenarnya merupakan tipologi anda.

Skor 20 atau 21 memperlihatkan keseimbangan relatif dalam suatu pasangan, sehingga setiap anggotanya dapat saja merupakan bagian dari tipologi yang bersangkutan.

#### 5. DIMENSI-DIMENSI (matra/ukuran) TIPOLOGI

##### (Dimensions of the "Typology")

Keempat pasangan dimensi di bawah ini, sampai taraf tertentu, ada pada semua orang. Yang diuraikan di bawah ini adalah yang paling tinggi dan paling rendah (yang ekstern).

Kekuatan suatu dimensi ditandai oleh skor untuknya dan akan menentukan sampai berapa jauh kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang diuraikan sesuai dengan kepribadian peserta yang bersangkutan.

##### a. INTROVERSION - EXTROVERSION

Orang-orang yang lebih Introvert dari pada Extrovert cenderung mengambil keputusan-keputusan agak terlepas dari kendala-kendala dan penelaahan mengenai situasi, kebudayaan, perorangan-perorangan atau benda-benda sekitar mereka. Mereka adalah tenang, rajin bekerja sendiri dan agak tertutup secara sosial.

KOPI BERSIFAT  
IKIP PADJ

Mereka itu mungkin tidak suka diinterupsi (disela) apabila sedang bekerja dan mungkin cenderung melupakan nama-nama dan muka-muka orang.

Orang-orang Extrovert adalah mereka yang sudah senada dengan kebudayaan, orang-orang dan benda-benda sekitar mereka, dan berupaya untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dan serasi dengan permintaan-permintaan dan harapan-harapan.

Orang-orang Extrovert adalah suka keluar, bebas secara sosial, berminat terhadap keanekaan dan bekerja dengan orang-orang lain.

Orang Extrovert mungkin sekali tidak sabar menghadapi tugas-tugas pekerjaan yang lamban dan berkepanjangan dan tidak berkeberatan diinterupsi orang.

b. INTUITION - SENSING

Orang yang Intuitif memilih/menyukai kemungkinan-kemungkinan, teori-teori, bentukan hal-hal yang menyeluruh, penemuan-penemuan, dan hal-hal yang baru : Orang-orang Intuitif akan merasa jemu menghadapi perincian sampai yang kecil-kecil, hal-hal yang konkret dan nyata dan fakta yang tidak berkaitan dengan konsep-konsep.

Orang-orang Intuitif berfikir dan berdiskusi dengan berpindah-pindah menurut luapan-luapan Intuisi Spontan dan dalam pada itu mungkin sekali meninggalkan dan mengabaikan hal-hal yang kecil (detail).

Pemecahan masalah sesudah menghampiri orang Intuitif .

sungguhpun mungkin sekali dengan kecenderungan untuk membuat kesalahan-kesalahan mengenai fakta.

Orang-orang yang "Inderawan" (Sensing-Type) memilih hal-hal yang konkret, nyata, faktual, terususn dapat dirasakan setempat/sekarang juga, akan menjadi tidak sabab menghadapi teori dan hal-hal abstrak kurang mempercayai Intuisi. Seorang "Inderawan" berfikir secara berhati-hati, ketelitian mengenai hal-hal yang kecil terperinci, mengingat-ningat fakta nyata, jarang membuat kesalahan test fakta, tetapi mungkin tidak menangkap konsepsi secara keseluruhan.

c. PERASAAN-PEMIKIRAN  
(FEELING-THINKING)

Orang perasa membuat evaluasi mengenai : kehidupan, perorang-orangan, kejadian-kejadian dan benda-benda atas dasar Empati, kehangatan dan nilai-nilai pribadi.

Akibatnya ialah bahwa orang-orang perasa lebih berminat mengenai perorang-perorangan dan perasaan-perasaan dari pada mengenai logika, analisis dan benda yang tak terkait pada perorangan (impersonal), dan lebih berminat terhadap permufakatan (conciliation) dan harmoni dari pada berada di puncak atau mencapai sasaran-sasaran yang tak terkait pada perorangan.

Orang perasa dapat bergaul dengan baik dengan perorangan pada umumnya.

Orang yang pemikir membuat evaluasi mengenai : perikehidupan, perorangan-perorangan, kejadian-kejadian dan benda-benda atas dasar logika, analisis dan bukti-

bukti, serta menghindari ketidak Rasionalan yang melekat pada pengambilan keputusan atas dasar perasaan dan nilai-nilai.

Akibatnya ialah, bahwa si pemikir lebih berminat atas logika, analisis dan kesimpulan-kesimpulan yang dapat diverifikasi dari pada mengenai Empati, nilai-nilai dan kegiatan perorangan.

Si pemikir mungkin saja menginjak perasaan-perasaan dan keperluan-keperluan orang lain tanpa menyadarinya, dan mengabaikan nilai-nilai orang lain intuk turut dipertimbangkan.

d. PENGAMATAN - PENILAIAN  
(PERCEIVING-JUDGING)

Seorang pengamat adalah seorang menghimpun, ingin mengetahui lebih banyak lagi sebelum memutuskan, menanggukkan keputusan dan penilaian.

Akibatnya ialah bahwa seorang pengamat adalah terbuka, luwes, adaptif, tak cenderung menilai, mampu melihat dan menghargai semua segi dari persoalan-persoalan, senantiasa mengundang datangnya pandangan-pandangan (prespectives) dan informasi baru mengenai persoalan-persoalan.

Akan tetapi, para pengamatan adalah juga sukar untuk menunjukkannya, mereka mungkin sekali ragu-ragu (Indecisive) dan tak menentu (Non Comunited) apabila terlibat pada sekian banyak tugas-tugas pekerjaan yang

tidak terselesaikan, mereka mungkin sekali sewaktu-waktu dihindangi frustrasi. Bahkan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan, para pengamat cenderung masih melihat ulang dan merenungkan apakah sudah memuaskan atau apakah tidak dapat diselesaikan dengan cara lain. Orang-orang pengamat ingin berputar bersama perikehidupan daripada merubahnya.

Orang menilai adalah cepat mengambil keputusan, tegas dan pasti, menenkan sasaran-sasaran secara tepat. Si pemikir ingin menutup buku-buku, mengambil keputusan-keputusan dan terus menangani proyek berikutnya.

Apabila suatu proyek belum juga berakhir, maka orang-orang penilai akan meninggalkannya dan terus bergerak menangani pekerjaan-pekerjaan baru tanpa melihat ke belakang.

#### 6. KEKUATAN-KEKUATAN DAN KELEMAHAN-KELEMAHAN JENIS GAYA/PERILAKU KHAS

---

(Strength andweak nesses of the types)

Setiap orang memiliki kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sebagai akibat dari dimensi-dimensinya. Komisi-komisi dan organisasi-organisasi yang mengutamakan sesuatu jenis gaya/perilaku khas (type) akan memiliki kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang sama.

KEKUATAN-KEKUATAN  
YANG MUNGKIN ADA

GAYA/PERILAKU KHAS

KELEMAHAN-KELEMAHAN  
YANG MUNGKIN ADA

### Introvert

- Independen
- R a j i n
- Bekerja dengan ide-ide.
- Berhati-hati dengan generalisasi.
- Bekerja sendiri.
- Berhati-hati sebelum berbuat.
- Tak mengerti-du-  
nia luar.
- Menghindari orang  
lain.
- Tertutup.
- Kehilangan kesempa-  
tan untuk bertindak
- Perlu ketenangan  
untuk bekerja
- Tidak suka di inter-  
upsi.

### Extrovert

- Mengerti dunia luar
- Berinteraksi dengan  
pihak-pihak lain.
- Terbuka
- Bertindak, berbuat
- Dimengerti secara  
baik
- Kurang Independensi
- Tidak bekerja tan-  
pa orang lain.
- Membutuhkan peru-  
bahan, variasi.
- Mendadak (impulsi-  
ve).
- Tak sabaran dengan  
rutin.

## INTUITOR

### PENYANDANG INTUISI

- Melihat kemungkinan kemungkinan
- Melihat bentuk-bentuk (konkrit)
- Membayangkan, berintuisi.
- Menjabarkan ide-ide baru
- Menangani hal-hal yang ruwet.
- Memecahkan masalah
- Tidak memperhatikan yang kecil-kecil (detail), ketepatan
- Tidak memperhatikan yang aktual dan praktis.
- Tidak sabar dengan yang membosankan.
- Membiarkan hal-hal yang tertinggal dalam hambatan-hambatan logika.
- Kehilangan penglihatan akan hal-hal sekarang.
- Terlambat.

## FEELER

### PERASA

- Mempertimbangkan perasaan orang lain.
- Mengerti akan kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai.
- Berminat terhadap pendamaian (konsultasi).
- Mendemonstrasikan perasaan.
- Membujuk mendorong
- Tidak diarahkan oleh logika.
- Tidak obyektif
- Tidak/kurang tersusun
- Tidak kritis, terlampau menerima.
- Mendasarkan kebenaran atas perasaan.

THINKER

PEMIKIR

- Logis, Analitis
- Logis, obyektif
- Tersusun
- Berkemampuan kritis
- Kukuh

- Tidak melihat perasaan-perasaan orang.
- Tidak mengerti nilai-nilai orang lain.
- Tidak berminat terhadap konsultasi.
- Tidak memperhatikan perasaan.
- Kurang memaafkan
- Tidak berminat membujuk.

PRECEIVER

PENGAMAT

- Berkompromi
- Melihat semua segi dari persoalan-persoalan.
- Luwes, dapat diselesaikan.
- Terbuka bagi perubahan.
- Memutuskan berdasarkan semua data
- Tidak mudah menyatu

- Suka mengambil keputusan.
- Tidak berencana
- Tidak teratur
- Tidak mengendalikan keadaan-keadaan.
- Mudah teralih perhatiannya dari tugas.
- Tidak menyelesaikan proyek-proyek

JUDGER

PENILAI

- Menentukan

- Tidak menyerah,

- Merencanakan

- Mengatur

- Memutuskan secara cepat.

- Tetap pada sesuatu tugas.

keras kepala.

- Kaku, tak dapat disesuaikan.

- Mengambil keputusan dengan data yang tidak cukup.

- Suka menilai (memberikan pertimbangan pendapat).

- Dikendalikan oleh tugas-tugas atau rencana, tidak menginginkan interupsi pekerjaan.

## 7. KESIMPULAN-KESIMPULAN UMUM

### GENERALIZATIONS

Generalisasi-generalisasi berikut ini dapat membantu anda dalam usaha menggunakan perincian ini terhadap situasi-situasi individual.

- a. Orang-orang yang memiliki kekuatan-kekuatan yang sama dalam dimensi-dimensinya cenderung "cocok/klop", sampai pada keputusan lebih cepat, berada dalam riak gelombang yang sama. Akan tetapi, keputusan-keputusan mereka cenderung cocok karena kelemahan-kelemahan mereka menunjukkan petak-petak kosong dan lobang-lobang sejalan dengan daftar kelemahan-kelemahan mengenai jenis perilaku khas itu.
- b. Orang-orang yang memiliki kekuatan-kekuatan yang berbeda dalam dimensinya tidak akan sepandangan mengenai kebanyakan hal, dan akan sukar menerima berbagai pandangan-pandangan, pendapat, dan kegiatan-kegiatan pihak lain. Semakin banyak dimensi yang berbeda antara kedua pihak, semakin besar pertentangan konflik dan salah pengertian antara kedua belah pihak. Akan tetapi, keputusan-keputusan yang dihasilkan oleh interaksi antara mereka akan bermanfaat dari segi pandangan dan kekuatan masing-masing.
- c. Orang-orang cenderung peka/sensitif mengenai kritik-kritik terhadap kelemahan-kelemahan mereka dan cenderung untuk menggunakan dimensi-dimensi ini. Hasilnya ialah bahwa dapat terjadi konflik apabila mereka harus menggu-

nakannya, atau apabila lain-lain orang menunjukkan kekurangan-kekurangan dalam wilayah-wilayah itu.

- d. Orang-orang biasanya tertarik oleh pihak-pihak lain yang memiliki kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang bersamaan, walaupun orang-orang dengan jenis-jenis gaya/-perilaku khas yang berlainan sering tertarik satu sama yang lain karena kekuatan-kekuatan seorang diantaranya dikagumi dan diperlukan oleh yang lain.
- e. Nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, keputusan-keputusan, dan kegiatan-kegiatan seseorang akan sangat dipengaruhi oleh keempat dimensi yang lebih kuat dalam tipologinya.
- f. Jika tipologi seseorang tidak dapat diubah menjadi lawannya namun setiap orang dapat belajar untuk memperkuat dimensi yang lebih lemah sampai taraf tertentu dan dapat mengembangkan strategi-strategi kehidupan pribadinya untuk mengatasi masalah-masalah yang ditampilkan oleh kelemahan-kelemahannya.

## B. IMPLIKASI-IMPLIKASI

Perincian gaya/perilaku khas seseorang menampilkan berbagai implikasi untuk dipertimbangkan.

- a. Perorangan-perorangan, kelompok-kelompok perorangan, dan organisasi-organisasi yang mengutamakan keanggotaan dengan kekuatan-kekuatan dari satu jenis gaya tertentu, seyogyanya mencari dan mendengarkan orang-orang dengan jenis gaya yang berlawanan apabila mengambil keputusan. Kelompok yang BERORIENTASI terhadap tugas sering akan memetik manfaat dari campuran jenis-jenis gaya/perilaku.
- b. Orang seharusnya menyadari, bahwa banyak perbedaan-perbedaan dalam kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai, dan aktivitas adalah lebih merupakan perbedaan mengenai gaya/perilaku khas dari pada kebenaran atau kesalahan dari pada mempersoalkan perbedaan-perbedaan, kita perlu lebih mengerti dan menerima perbedaan-perbedaan itu dan menghargai sudut-sudut pandangan yang disajikannya.
- c. Apabila orang karena terpaksa harus berinteraksi dengan orang-orang yang sama ( dalam pendidikan, bisnis, pernikahan dan sebagainya) maka interaksi dapat lebih serasi, memuaskan dan produktif dalam hal mereka yang tersangkut khususnya mereka yang melebihi kekuatan yang lebih besar mengerti akan kebutuhan-kebutuhan yang lain didasarkan perbedaan-perbedaan dalam tipologi dan kemudian menyesuaikan diri dengan yang lain itu.

d. Apabila berinteraksi untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan maka orang hendaknya berhati-hati untuk menggunakan nilai-nilai mereka sebagai nilai dan kemudian melangkah memeriksa fakta dan kekuatan-kekuatan tanpa membela kedudukan nilainya.

## 9. SKALA TENTANG KEEFEKTIFAN PERAN

(role efficacy scale)

Prestasi orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi tergantung pada keefektifan POTENSIAL mereka sendiri, kemampuan teknis, ketrampilan-ketrampilan dan pengalaman managerial dan pada pola peran-peran yang dilaksanakan dalam organisasi.

Adalah integrasi dari pada perorangan-perorangan dan peran-peran mereka yang menjamin keefektifan mereka dalam organisasi. Kecuali apabila orang-orang memiliki pengetahuan, kemampuan teknis dan ketrampilan-ketrampilan yang disyaratkan oleh peran-peran mereka, maka mereka itu tidak dapat efektif.

Akan tetapi, jika peran itu tidak membolehkan seseorang untuk menggunakan kemampuannya, dan jika orang yang bersangkutan senantiasa merasakan frustrasi dalam perannya, maka keefektifan akan cenderung rendah.

Semakin dekat penerimaan peran itu (sebagai jawaban harapan pelbagai orang lain) bergerak ke arah (Pembuatan Peran (mengambil prakarsa dalam membentuk peran secara kreatif sedemikian sehingga harapan-harapan pihak-pihak lain maupun harapan pemegang peran terintegrasikan), maka peran itu cenderung semakin efektif.

Keefektifan potensial bermaksud dapat disebut "efficacy". Keefektifan potensial dapat dipandang sebagai faktor psikologis yang melandasi keefektifan peran.

## 10. DIMENSI-DIMENSI KE-EFEKTIFAN POTENSIAL

### SESUATU PERAN

Ke-efektifan potensial sesuatu peran mempunyai 10 (sepuluh) dimensi, dan banyak dimensi-dimensi tersebut hadir dalam sesuatu peran, semakin tinggi pula taraf ke-efektifan potensial jadinya.

#### 1. Ke-sentra-an lawan ke-batas luar (contralily vs perep heralty)

Dimensi kesentralan mengukur persepsi (penerima dalam kesadaran) pemegang peran (rol) tentang pentingnya peranannya. Semakin sentral peran mereka dalam organisasi dirasakan oleh mereka itu akan semakin tinggi jadinya ke-efektifan potensial mereka itu. Umpamanya "saya manager produksi dan peran saya sangat penting".

#### 2. Integrasi lawan jarak

Integrasi antara ke-aku-an dan peran merupakan kontribusi kepada ke-efektifan potensial perannya, dan jarak antara aku-peran mengurangi ke-efektifan.

#### 3. Proaktif lawan Reaktif

Jika pemegang peran mengambil prakarsa (inisiatif) dan berbuat sesuatu secara independen, maka ia memperlihatkan perilaku pro aktif sebaliknya, jika ia menjawab harapan pokok lain, perilakunya adalah reaktif. Contoh : " saya menyiapkan anggaran bagi diskusi", lawan " saya menyiapkan anggaran menaurut pedoman yang diberikan oleh atasan saya.

4. Kreativitas lawan kebiasaan (rutinisme)

Jika pemegangperan mengamati bahwa mereka itu berbuat sesuatu yang baru atau khas (unik) dalam rol mereka, maka ke-efektifan potensial mereka adalah tinggi.

Gambaran yang ada pada mereka, bahwa mereka itu hanya menjalankan tugas-tugas rutin memperendah ke-efektifan potensial peran aserika.

5. Keterkaitan lawan isolasi (keterasingan)

Kaitan antar peran memberi kontribusi kepada keefektifan potensial. Jika pemegang-pemegang peran menemukan keterkaitan (interdependensi) dengan lain-lain pihak, maka ke-efektifan potensial mereka akan tinggi. Isolasi dari pada peran, mengurangi "efficacy", contoh keterkaitan " saya bekerja secara sangat terkait dengan manager produksi.

## K. MENGUKUR BAKAT KEPEMIMPINAN

### 1. MAMPUKAH ANDA MENJADI PIMPINAN YANG BAIK ?

#### BAGIAN I

1. Bagaimana prestasi anda, ketika di sekolah menengah/sekolah tinggi ?
  - a. Cepat menangkap pelajaran, gampang mengerti, nilai ujian, rata-rata tinggi.
  - b. Rata-rata tinggi, berkat belajar tekun dan keras.
  - c. Rata-rata baik, tanpa belajar keras.
  - d. Rata-rata baik, dengan belajar keras.
  - e. Rata-rata jelek, karena agak malas belajar.
  - f. Rata-rata kurang, meski sudah belajar tekun.
  
2. Ketika masih sekolah, pernahkan Anda dipilih untuk menduduki salah satu jabatan dalam organisasi siswa/mahasiswa?
  - a. Pernah.
  - b. Tidak pernah.
  
3. Ketika masih sekolah aktifkah Anda dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler (misalnya, main drama, kegiatan sosial, perkumpulan-perkumpulan, dan sebagainya ?
  - a. Ya.
  - b. Tidak.
  
4. Aktifkah Anda berolah raga (olah raga apa saja) ?
  - a. Ya.
  - b. Tidak.

5. Pernahkah Anda memenangkan hadiah, beasiswa, atau semacamnya ?
- Ya, beberapa kali.
  - Ya, sekali.
  - Tiada pernah.
6. Anda suka berbusana yang :
- Elok dan seksi.
  - Serasi, enak dipandang.
  - Up-to-date, model terbaru.
  - Modelnya rumit dan aneh-aneh.
7. Di pekerjaan, Anda berusaha tampil dengan :
- Sederhana, sopan, tepat guna dan handal.
  - Luwes, ramah, tenang.
  - Agak "kurang-ajar" dan menonjol-nonjolkan diri.
8. Anda membutuhkan seorang tenaga untuk menjadi asisten Anda, dan harus memilih salah satu dari dua calon utama. Pilihan Anda akan jatuh kepada yang :
- Cerdas dan berbakat, meski mungkin akan menjadi saingan berat Anda.
  - Berkemampuan, tapi Anda yakin tak akan menjadi saingan Anda kelak.
9. Anda memiliki sejumlah uang yang dapat Anda investasikan. Anda akan menanamkannya ke :
- Suatu dana pasar modal, demi bunga dan perputaran yang tinggi.
  - Suatu surat obligasi/pertanggungan, demi keamanan dan penerimaan yang pasti dan terjamin.
  - Suatu usaha spekulasi, syukur-syukur memperoleh untung

cepat dan berlipat ganda.

10. Ditilik dari segi penghasilan ANDa, cara/gaya hidup Anda adalah :

- a. Hemat, Anda selalu berusaha menyimpan uang.
- b. Cukupan, tapi berhati-hati mengeluarkan uang. ANDa hidup sewajarnya saja, sesuai dengan penghasilan.
- c. Agak semarak, ANDa cenderung berselera mewah dan mahal.

11. Bagaimana pandangan Anda mengenai kehidupan sosial dan politik ?

- a. Kuat dan teguh, Anda mempunyai pandangan filosofis, dan tak pernah menyimpang daranya.
- b. Hati-hati dan obyektif, Anda tak suka menerima sesuatu, sebelum Anda yakin akan kebenarannya.
- c. Agak kurang paham. Banyak hal-hal yang kurang ANDa senangi di dalamnya.

12. Anda akan dipromosikan, dan ditawarkan tiga bagian yang berbeda untuk ANDa pilih. Mana yang akan Anda pilih ?

- a. Bagian di mana segala sesuatunya telah berjalan lancar, serta seluruh stafnya berkualitas tinggi-kebanggaan perusahaan.
- b. Bagian yang masih semrawut dan kurang efisien, dimana Anda akan menunjukkan kemampuan dalam pembenahinya.
- c. Bagian yang paling berperan dalam perusahaan, namun kemungkinan ANDa akan mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan para stafnya.

13. Mana dari pernyataan-pernyataan berikut, yang menggambarkan cara-cara pergaulan Anda di tempat pekerjaan ?

- a. Saya akrab hanya dengan karyawan-karyawan tertentu.
- b. Berkawan akrab dengan satu-dua karyawan sesama bagian, berkawan bisa dengan karyawan-karyawan lain di bagian lain.
- c. Hanya berkawan dekat dengan karyawan-karyawan setaraf dengan jabatan saya.
- d. Hanya berkawan dengan seseorang, yang Anda anggap penting dan dapat Anda jadikan sebagai penasehat.
- e. Saya berusaha akrab dengan siapa saja, jika mungkin dengan seluruh pejabat dan tokoh-tokoh perusahaan.

14. Suatu saat, boss Anda membicarakan suatu strategi pemasaran dalam usaha meningkatkan penjualan. Strategi tersebut, tidak dapat menurut Anda. Apa yang Anda lakukan ?

- a. Menahan diri dari kritik terhadap rencana itu.
- b. Memuji ide itu, tapi tidak mendukungnya.
- c. Mengkritiknya secara langsung, sekaligus menjelaskan kesalahannya.

#### BAGIAN II.

1. Anda bekerja di sebuah bagian dalam suatu perusahaan besar. Mana yang ingin Anda capai dari ketiga tujuan berikut ini ?

- a. Produktivitas-hasil kerja optimal dari seluruh staf.
- b. Efisiensi-hasil guna dari setiap staf terhadap

perusahaan.

- c. Harmonisasi-keserasian dan jalinan kerjasama yang baik dengan seluruh staf.
2. Salah seorang staf terbaik Anda, melakukan suatu kesalahan, yang mana akan mengeluarkan biaya dan waktu untuk memperbaikinya. Apa tindakan Anda ?
    - a. Memberi peringatan dan mengancam, jika dia melakukan kesalahan yang sama kembali, dipersilakan mencari pekerjaan lain.
    - b. Menegurnya dengan baik-baik, membicarakan kesalahan yang dilakukannya, lalu mendiskusikan cara-cara untuk menghindari kesalahan serupa dimasa datang.
    - c. Sudah, diaman saja. Tentu dia sudah menyadari kesalahannya, dan tak akan mengulangnya lagi.
    - d. Anda malah akan menghiburnya, bahwa setiap orang bisa saja melakukan kesalahan dalam pekerjaan.
  3. Pekerjaan di bagian Anda tak terselesaikan, sehingga memerlukan beberapa tenaga untuk melemburnya, Anda akan :
    - a. Menjelaskan kesulitannya dan memberi petunjuk bagaimana menyelesaikannya.
    - b. Meminta para staf terbaik, yang mengerti benar cara-cara menyelesaikannya secara efektif.
    - c. Menyuruh tenaga-tenaga sukarela, untuk menghindari biaya ekstra.
    - d. Menyewa tenaga dari luar, sehingga staf di bagian Anda tidak merasa dibebani.
  4. Dalam rapat pimpinan perusahaan bersama kepala-kepala bagian, termasuk anda, diputuskan bahwa tahun ini karyawan

tidak diberikan THR (tunjangan hari raya). Anda sendiri, tidak menyetujui keputusan tersebut, namun tak bisa berbuat apa-apa. Apa yang akan Anda lakukan terhadap semua staf Anda ?

- a. Mengumpulkan mereka, lalu mengumumkan keputusan tersebut sambil mengatakan, itu bukanlah kehendak saya.
- b. Menempelkan keputusan tersebut di papan-pengumuman, agar mereka melihat bahwa itu adalah keputusan pimpinan perusahaan.
- c. Mengumumkan keputusan tersebut secara langsung, sambil minta maaf bahwa Anda tak bisa berbuat apa-apa.
- d. Mengumpulkan semua staf, menjelaskan alasan-alasan perusahaan, dan berjanji akan berusaha memperjuangkannya.

5. Dua staf wanita Anda, bermusuhan dikarenakan masalah pribadi. Anda khawatir, permusuhan mereka bisa melibatkan semua staf dan akan merusak harmonisasi kerja. Bagaimana tindakan Anda ?

- a. Biarkan saja dulu, Toh, masalah pribadi mereka tak akan berpengaruh kepada yang lain, dan akan selesai dengan sendirinya.
- b. Memanggil keduanya menghadap Anda. Tanyakan apa perselisihan mereka, lalu mencoba menyelesaikannya.
- c. Memerintahkan keduanya menghentikan permusuhan. Jika tidak, dua-duanya akan dikeluarkan.
- d. Memanggil keduanya secara terpisah, dan menasehatkan

agar masing-masing saling menahan diri.

6. Anda berkeputusan harus memecat seorang staf karena kemalasan, kecerobahan dan keseringannya melakukan kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan. Dalam melaksanakannya, Anda akan.

a. Mendelegasikan seseorang untuk memberitahukannya, bahwa yang bersangkutan tak lagi dibutuhkan.

b. Memanggilnya, dan menyampaikan surat pemecatannya secara langsung.

c. Menyampaikan pemecatan tersebut secara diplomatis dan baik-baik, dan menjelaskan panjang lebar mengapa perusahaan tak lagi membutuhkannya.

d. Pecat saja langsung, sambil mengancam para staf lain, siapapun bisa dipecat jika malas dan melakukan kesalahan-kesalahan dalam pekerjaan.

7. Perusahaan memberikan suatu proyek baru ke bagian Anda. Apa yang akan Anda lakukan ?

a. Mengadakan rapat bersama seluruh staf, untuk mendiskusikan proyek tersebut.

b. Membuat perencanaan-perencanaannya secara point per point, lalu menyerahkan pembahasannya kepada beberapa staf yang anda anggap mampu menanganinya.

c. Menyerahkannya kepada sub-sub bagian, agar merekalah yang akan bertanggung jawab bersama stafnya.

d. Menugaskan salah seorang staf yang paling mampu, untuk membicarakannya dengan staf lainnya.

8. Produktivitas kerja di Bagian Anda, agak menurun, Hal ini membuat pimpinan perusahaan, menegur Anda.

Apa yang akan Anda lakukan ?

- a. Mengadakan rapat staf, mendiskusikan bagaimana meningkatkan produktivitas.
- b. Diam-diam, Anda menyusun strategi baru lalu menginstruksikan seluruh staf untuk melaksanakannya. Jika strategi yang Anda ciptakan sendiri itu tidak berhasil, Anda sudah bersedia dicopot dari jabatan.
- c. Memanggil staf Anda satu persatu, menanyakan sebab-sebab kesalahan/masalah-masalah yang dihadapi, lalu mengambil strategi baru atas dasar itu.
- d. Mengumpulkan seluruh staf, lalu mengumpulkan (sambil marah-marah) bahwa pimpinan merasa tak puas atas kerja mereka. Kemudian, Anda (masih dengan marah-marah) memerintahkan agar mereka bekerja ekstra keras.

## 2. KETENTUAN NILAI

### BAGIAN I :

Beri nilai menurut ketentuan tabel berikut :

	a	b	c	d	e	f
1.	8	10	4	6	4	0
2.	10	0				
3.	10	0				
4.	10	0				
5.	10	6	0			
6.	0	4	2	10		
7.	2	4	10			
8.	10	4				
9.	4	2	10			
10.	2	6	10			
11.	10	4	0			
12.	2	10	8			
13.	6	0	2	8	10	
14.	2	4	10			

Bagian I ini, dirancang untuk mengukur bakat kepemimpinan Anda, sesuai dengan latar-belakang, sikap dan prestasi Anda.

---

Di atas 100

---

Anda seorang yang percaya diri, tegas dan energik. Namanya, Anda ditakdirkan untuk duduk di puncak. Lebih tepat menjadi pimpinan daripada bawahan. Setiap kali Anda

melihat yang salah, Anda mencoba merubahnya. Tak segan-segan mengeluarkan pendapat dan pandangan, serta melancarkan kritik yang tepat dan jitu. Tak terkecuali terhadap atasan. Meski Anda agak "ditakuti" oleh beberapa atasan dikarenakan ambisi dan keterus-terangan Anda, namun mereka akan lebih memilih Anda untuk duduk di puncak, dibanding kolega-kolega Anda yang agak "lembek".

### 3. BAGIAN II

Lingkarilah jawaban-jawaban Anda dalam tabel berikut :

	O	D	K	P
1.	a	d	c	b
2.	a	d	b	c
3.	b	c	a	d
4.	b	a	d	c
5.	c	d	b	a
6.	b	c	d	a
7.	b	c	a	d
8.	b	c	a	d

Bagian II ini, dirancang untuk menentukan gaya kepemimpinan Anda. Kolom di mana jawaban Anda terdapat lebih banyak, mewakili gaya kepemimpinan Anda.

---

O = Otoriter.

---

Gaya Anda sangat sederhana. Beri perintah/tugas, Anda berharap orang tersebut akan mengerjakannya. Tanpa mau tahu kelemahan/kemampuannya. Anda memaksa staf Anda

menyelesaikannya. Apa pun alasannya, harus selesai dalam batas waktu yang Anda tentukan. Meski masih menjadi mode di beberapa perusahaan, akan tetapi gaya ini sudah "old-fashioned." Kuno. Oleh pimpinan, Anda mungkin diacungi jempol sebagai manajer yang bagus. Tetapi, oleh bawahan Anda tak disukai. Jika Anda sudah dibenci bawahan, siapa lagi yang akan Anda pimpin ?

---

D = Demokratis.

---

Anda suka ragu-ragu dalam mendesakkan wewenang, sehingga membuat ragu pula staf Anda melakukan pekerjaannya. Dalam bergaul dengan para staf bawahan, Anda tak membatasi diri sebagai atasan. Jadinya, mereka lebih menganggap Anda rekan biasa daripada pemimpin mereka, sehingga cenderung tak perlu mematuhi Anda. Bagi para staf, boleh jadi Anda adalah pimpinan yang paling "Simpatik." Namun, bagi boss Anda, Anda adalah penghambat produktivitas dan efisiensi.

---

K= Kapten tim

---

Para ahli manajemen modern, kebanyakan setuju bahwa gaya kepemimpinan Anda adalah yang paling ideal. Tanpa mengendorkan wewenang Anda, Anda mampu menjalin hubungan mesra dengan para staf, sekaligus menaikkan moral dan memberi motivasi tinggi kepada mereka. Berkat gaya kepemimpinan Anda, seluruh staf merasa dipentingkan dan diperhatikan. Dengan demikian, gairah kerja mereka senantiasa tinggi, efisien dan produktif. Selalu berusaha memberi dan menghasilkan yang terbaik, tanpa pernah

merasa ditekan dan dipaksa.

---

P = Pasif

---

Anda lebih tepat menjadi administrator daripada menjadi eksekutif, Anda cenderung menghindari konfrontasi dan perdebatan. Karena itu, Anda merasa lebih aman menyusun "policy" saja, lalu menyerahkannya kepada staf, ini memang suatu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif, tapi tidak efisien, Mengapa ? Karena Anda harus memperlengkapi diri dengan sejumlah asisten yang terampil dan ahli. Mungkin lebih ahli daripada Anda sendiri.

Para pimpinan melihat Anda terlalu besar, untuk duduk di peringkat bawah.

---

50 s/d 100

---

Anda cukup efisien, efektif, dan mampu lincah dalam lingkungan kerja, serta merupakan staf yang cukup menonjol di dalam tim. Tidak sulit bagi Anda menduduki "middle management," tapi anda sedikit masalah untuk meraih "top - management."

Mengapa? Karena Anda lebih tepat diklasifikasikan sebagai pendamai dan perunding yang baik, tetapi enggan menjadi pembuat keputusan. Anda lebih cocok bekerja bersama staf, dari pada memimpin mereka. Tunjukkan keinginan Anda, jika Anda berniat menjadi bos.

---

Di bawah 50

---

Anda memang cukup handal menangani pekerjaan, namun kurang potensial untuk menjadi pimpinan. Anda bisa bekerja sendiri, memiliki kemampuan, tetapi kurang tegas. Biasanya, Anda sudah merasa puas jika menyelesaikan tugas Anda sendiri dengan baik, dan kurang mepedulikan pekerjaan orang lain. Jika Anda menjadi bos, maka yang penting bagi Anda adalah pekerjaan itu sendiri. Bukan staf Anda.

## L. KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN

Nama : .....

### 1. I N S I R U K S I

Berikan pendapat anda secara bebas terhadap pimpinan anda, dengan menggunakan penilaian karakteristik pimpinan pada skala yang tercantum di bawah ini.

A. Untuk menggambarkan karakteristik pimpinan yang ada saat ini, lingkarilah nomor pilihan anda yang dianggap tepat dari tiap skala pada

A. 1 2 3 4 5 6 7

B. Jika anda mengharapkan pimpinan untuk memperlihatkan sebuah karakteristik tertentu pada masa mendatang, lingkarilah gambar dari pada karakteristik yang anda harapkan pada skala B. 1 2 3 4 5 6 7.

- |  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| 1. Pendelegasian wewenang untuk membangun staf.                                  | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Pendelegasian hanya untuk memperoleh terselenggaranya tugas.                |
| 2. Menggunakan waktu lama dalam mengumpulkan dan memberikan sumbangan pemikiran. | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Membuang waktu untuk menjual ide dan membujuk staf                          |
| 3. Mengikuti sertakan staf dalam semua keputusan.                                | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Mengikuti sertakan staf dalam beberapa keputusan.                           |
| 4. Menilai dan menggunakan bantuan sepenuhnya dari seluruh anggota tim.          | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Tidak sepenuhnya memanfaatkan anggota tim.                                  |
| 5. Memperoleh dukungan karena pertimbangan dan penilaian yang baik.              | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Memperoleh dukungan dari staf melalui posisi status dan karena pengaruhnya. |
| 6. Memperkenalkan oto-   | A. 1 2 3 4 5 6 7                     | Memperkenalkan  |

- |  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
| nomi dalam tim.  | B. 1 2 3 4 5 6 7                     | diskusi tetapi kemudian membuat keputusan secara menyeluruh.                             |
| 7. Konsisten, pendekatan sampai tingkat paling baik.   | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Mudah dipengaruhi oleh argumen dan situasi masalah.                                      |
| 8. Analisa peran jelas dan apabila ada perubahan dibicarakan dengan kelompok.                                | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Cenderung menyimpan masalah sendiri, dan apabila di temukan masalah sulit untuk terbuka. |
| 9. Menghargai tanggung jawab terhadap team work tetapi selalu meninggalkan beban tugas terhadap kelompoknya. | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Percaya bahwa pekerjaan kelompok adalah merupakan tanggung jawab tunggalnya.             |
| 10. Menganjurkan kreativitas   | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Cenderung mengabaikan sumbangan pikiran yang kreatif dari anggota kelompok               |
| 11. Mempersiapkan diri dalam menerima resiko setiap pekerjaan.   | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Lebih suka aman dalam mengerjakan segala sesuatu.  |
| 12. Mengharapkan umpan balik dalam rangka menyesuaikan gaya kepemimpinannya.                                 | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Mempunyai kesulitan dalam hal mengajukan pertanyaan untuk menerima umpan balik.          |
| 13. Belajar menilai dan mencari kesempatan belajar.  | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Selalu menggunakan cara yang sama tanpa mengulangi ajaran yang pernah dipelajari.        |
| 14. Menciptakan jarak psikologis dengan kelompok.  | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Merupakan bagian dari pada kelompok  |
| 15. Selalu konsisten sikap terhadap anggota kelompok.  | A. 1 2 3 4 5 6 7<br>B. 1 2 3 4 5 6 7 | Sikap terhadap kelompok bervariasi dan sulit diterka.                                    |

SIKAP PIMPINAN (SUPERVISOR)

Nama : .....

Group : .....

PETUNJUK

Yang tertulis di bawah ini adalah macam-macam tipe dari perilaku yang mungkin digunakan oleh pimpinan dalam berhubungan dengan stafnya.

Bacalah tiap-tiap item yang ada sebaik-baiknya, dan kemudian berikan tanda lingkaran pada salah satu angka yang ada pada kolom di bawah ini, untuk mengetahui sikap dan penampilan anda jika anda menjadi seorang pimpinan.

APABILA SAYA JADI PIMPINAN SAYA AKAN :	Membuat upaya yang maksimal untuk melakukan hal ini.	Cenderung untuk mela- kukan hal ini.	Cenderung untuk meng- hindari hal ini.	Berupa- ya seca- ra mak- simal untuk menghin- dari hal ini	jumlah score	
1	2	3	4	5	6	7
1. Melakukan pengawasan terhadap staf saya dimaksudkan untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik dari mereka.	1	2	3	4		
2. Menentukan sasaran dan tujuan untuk staf saya dan menawarkan sesuai dengan keahlian mereka berdasarkan rencana saya.	1	2	3	4		

1	2	3	4	5	6	7
3.	Menjelaskan pengawasan untuk memastikan stafnya bekerja.	1	2	3	4	
4.	Menganjurkan staf saya untuk menentukan sendiri sasaran dan tujuan.	4	3	2	1	
5.	Memastikan bahwa staf saya bekerja atas dasar rancangan yang disusun untuk mereka.	1	2	3	4	
6.	Perikse staf setiap hari apakah mereka membutuhkan pertolongan dalam tugas.	1	2	3	4	
7.	Turun tangan langsung bila menerima kabar pekerjaan tidak beres.	1	2	3	4	
8.	Menekan stafnya untuk memenuhi jadwal kerja bila perlu.	1	2	3	4	
9.	Keadaan pertemuan berkala untuk menjaga hubungan baik terhadap apa yang sedang terjadi.	1	2	3	4	
10.	Mengizinkan staf membuat sendiri keputusan yang penting.	4	3	2	1	
Jumlah score seluruhnya :						

Catatan

- 1 = otoritas ( 16-22 )
- 2 = benevolent ( 16-22 )
- 3 = konsultatif ( 28-34 )
- 4 = partisipatif ( 28-34 )

LEMBAR KERJA KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN

Nama : ..... Kelompok : .....

INSTRUKSI.

Di bawah kolom yang berjudul "Ranking Individu" anda diminta untuk menyusun ranking dari 12 Karakteristik kepemimpinan di bawah ini. Tempatkan angka 1 di depan karakteristik yang anda rasa paling penting untuk seorang pemimpin yang baik, dan angka-angka di depan karakteristik kedua terbaik dan seterusnya. Karakteristik yang ditempatkan pada ranking ke 12 akan merupakan karakteristik yang paling kurang penting.

Kemudian kelompok anda harus sampai pada konsensus mengenai ranking yang disetujui oleh semua anggota kelompok, paling kurang disetujui oleh sebagian besar anggota kelompok. Ranking ini dituliskan di bawah kolom yang berjudul "Ranking Kelompok." Untuk individu tersedia waktu 10 menit dan kelompok 30 menit.

---

Ranking :	Ranking :	K A R A K T E R I S T I K
Individu :	Kelompok :	
..... :	..... :	A. Sebagian besar waktunya digunakan untuk menyelenggarakan pertemuan-pertemuan rutin.
..... :	..... :	B. Bersahabat dan berjiwa sosial.
..... :	..... :	C. Selalu memiliki ide-ide menarik (kreatif).
..... :	..... :	D. Mendapatkan dan mencoba mengerti orang lain.
..... :	..... :	E. Tegas dan tidak ragu-ragu.
..... :	..... :	F. Dengan mudah dan secara terbuka memaafkan orang lain.

---

---

Ranking : Ranking : K A R A K T E R I S T I K  
Individu : Kelompok :

---

..... : ..... : G. Berusaha meyakinkan setiap orang mengenai apa yang diharapkan.

..... : ..... : H. Memberi kesempatan pada setiap anggota kelompok untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.

..... : ..... : I. Seringkali memberikan pujian dan menghindari memberikan kritik-kritik yang negatif.

..... : ..... : J. Bersedia untuk berkompromi.

..... : ..... : K. Mengikuti secara ketat aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang telah ditentukan bersama.

..... : ..... : L. Tidak pernah memperlihatkan kemarahan atau ketidakpuasan kepada orang lain.

---

## M. GAYA MENANGANI KONFLIK

### 1. Kuesioner Gaya-Gaya Konflik.

Berikut ini adalah beberapa pasangan pernyataan yang mungkin dapat merupakan jawaban-jawaban terhadap konflik. Untuk setiap pasangan, berilah lingkaran pada A' atau B' yang paling sesuai dengan perilaku anda.

Dalam beberapa hal baik pernyataan A maupun B tidak ada yang sesuai dengan perilaku anda tapi bagaimanapun anda harus memilih salah satu pernyataan yang paling mendekati perilaku anda :

-----

1. A. Anda saat-saat di mana saya menyerahkan tanggung jawab kepada orang lain untuk memecahkan persoalan.  
B. Dari pada berunding untuk hal-hal yang kita tidak sepaham saya anggap lebih baik menyelesaikan hal-hal yang kita sepakati bersama.
2. A. Saya mencoba untuk menemukan pemecahan-pemecahan yang bersifat kompromi.  
B. Saya berusaha untuk mengatasi seluruh masalah saya dan masalah dia sekaligus.
3. A. Saya biasanya teguh dalam mengejar cita-cita saya.  
B. Saya bisa saja mencoba mempertimbangkan perasaan-perasaan orang lain dan demi menjaga hubungan satu sama lain.
4. A. Saya mencoba untuk menemukan pemecahan-pemecahan yang bersifat kompromi.  
B. Saya kadang-kadang mengorbankan keinginan-keinginan saya demi keinginan-keinginan orang lain.
5. A. Saya merasakan bahwa perbedaan-perbedaan tidak selalu perlu dirisaukan.  
B. Saya membuat beberapa upaya untuk memperoleh jalan keluar.
6. A. Saya teguh dalam mengejar cita-cita.  
B. Saya mencoba untuk menemukan pemecahan-pemecahan yang bersifat kompromi.
7. A. Saya berupaya untuk memecahkan segala persoalan dan segala isue sesegera mungkin dan secara blak-blak.

- B. Saya bisa saja mencoba mempertimbangkan perasaan-perasaan orang lain demi menjaga hubungan satu sama lain...
8. A. Saya sering menghindari dari pendirian yang bisa menimbulkan pertentangan (kontrofersi).  
 B. Saya akan membiarkan dia berada dalam posisi-posisinya apa bila diapun membiarkan saya berada pada posisi-posisi saya.
9. A. Saya mengusulkan sesuatu hal yang wajar.  
 B. Saya paksakan agar ide-ide saya disetujui.
10. A. Saya kemukakan ide-ide saya dan saya meminta ide-ide dia juga.  
 B. Saya mencoga untuk menunjukkan padanya bahwa posisi saya logis dan menguntungkan.
11. A. Saya bisa saja mencoba mempertimbangkan perasaan-perasaan orang lain demi menjaga hubungan satu sama lin.  
 B. Saya mencoba untuk berbuat hal-hal yang diperlukan untuk menghindari timbulnya ketegangan-ketegangan (tensions).
12. A. Saya mencoba untuk tidak melukai perasaan-perasaan orang lain.  
 B. Saya mencoba untuk meyakinkan orang lain tentang keunggulan dari pendapat/posisi saya.
13. A. Saya biasanya teguh dalam mengejar cita-cita saya.  
 B. Saya mencoba untuk berbuat hal-hal yang diperlukan untuk menghindari ketegangan-ketegangan yang tak ada manfaatnya.
14. A. Bila hal itu membuat orang lain senang, saya memperbolehkannya untuk mempertahankan pandangan-pandangannya.  
 B. Saya akan membiarkan dia berada dalam pendiriannya apabila diapun membiarkan saya berada pada posisi-posisi saya.
15. A. Saya berupaya untuk memecahkan segala persoalan dan segala isue sesegera mungkin secara blak-blakan.  
 B. Saya mencoba untuk menunda isue sampai saya punya waktu untuk memikirkan kembali.

16. A. Saya bersedia untuk segera bekerja dalam keadaan penuh perbedaan-perbedaan.  
B. Saya berusaha untuk mendapat keseimbangan antara menang dan kalah diantara kita.
17. A. Untuk mencapai kesepakatan, saya berusaha mempertimbangkan keinginan orang lain.  
B. Saya selalu cenderung menginginkan diskusi langsung terhadap masalah.
18. A. Saya berusaha untuk mendapat posisi diantara pendapat dia dan saya.  
B. Saya teguh pada kemauan saya.
19. A. Saya sering kali menginginkan tercapainya rasa kepuasan atas keinginan kita semua.  
B. Ada waktunya kapan saya menyilahkan orang lain mengambil tanggung jawab untuk memedahkan masalah.
20. A. Apabila posisi-posisi yang lain dianggap sangat penting untuk dia, saya lebih senang memberikannya.  
B. Saya berusaha membantu dia untuk mencapai kompromi.
21. A. Saya berusaha menunjukkan padanya bahwa posisi saya adalah logis dan menguntungkan.  
B. Untuk mencapai kesepakatan, saya berusaha mempertimbangkan keinginan-keinginan orang lain.
22. A. Saya mengusulkan sesuatu hal yang wajar.  
B. Saya hampir selalu memperhatikan untuk memuaskan semua keinginan-keinginan kita.
23. A. Saya kadang-kadang menghindari mengambil posisi yang akan menciptakan timbulnya kontroversi.  
B. Apabila hal ini dapat membuat orang lain puas, saya lebih senang mempersilahkan dia mempertahankan pendapat-pendapatnya.
24. A. Saya biasanya teguh pada pendirian saya untuk mencapai tujuan.  
B. Saya biasanya mencari pertolongan orang lain untuk memecahkan masalah.
25. A. Saya mengusulkan sesuatu yang wajar.  
B. Saya merasa adanya perbedaan-perbedaan tidak perlu

terlalu dirisaukan.

26. A. Saya biasanya tidak melukai perasaan orang lain.
- B. Saya biasanya membicarakan masalah saya dengan orang lain sehingga kita dapat mencari pemecahan bersama

2. LEMBARAN SKORING

- Lingkari huruf-huruf di bawah ini sesuai dengan huruf yang Saudara pilih dari nomor soal "KUESIONER GAYA-GAYA KONFLIK".
- Kemudian jumlahkan lingkaran-lingkaran yang Saudara buat dan tuliskan angka dari jumlah tersebut pada tempat yang disediakan dibagian bawah.

-----  
 Competing - Callaborrating - Camprising - Avoiding - Accomodating  
 (Forcing) - (Problem Solving) (Sharing) - (Withdrawal (Smoothing)  
 -----

	A	B
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

	Competing (Forcing)	Collaborating (Problem Solving)	Compromising (Sharing)	Avoiding (Withdrawal)	Accommodating (Smoothing)
21	A				B
22		B	A		
23				A	B
24	A	B			
25			A	B	
26		B			A
Total	3	7	7	3	6

Competing-Collaborating- Compromising- Avoiding - Accommodating

### 3. INTERPRETASI SKOR SAUDARA

- Setelah anda mengisikan pilihan anda pada lembaran jawaban maka hitunglah berapa banyaknya pilihan anda tsb. pada setiap jalur. Angka ini akan menunjukkan dominasi perilaku anda dalam menangani konflik.
- Lima skor di atas mencerminkan penampilan gaya Saudara dalam menghadapi situasi konflik. Skor mempunyai rentang dari 0 (sangat rendah) sampai 12 (sangat tinggi)
- Biasanya setelah Saudara mendapatkan hasil Skor timbul pertanyaan " Apa jawaban yang benar ? " dalam hal menangani konflik tidak ada jawaban yang benar sekali, semua pilihan adalah berguna dalam beberapa situasi, tiap pilihan mencerminkan seperangkat keterampilan sosial yang berguna.

## N. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL III

### 1. LEAD QUESTIONNAIRE

Petunjuk : Setiap pertanyaan hendaklah dijawab dengan jalan membuat lingkaran pada salah satu A,B,C, atau D !

#### K E A D A A N

#### ALTERNATIF TINDAKAN

- 
1. Rusli bawahan anda tidak tertarik akan pembicaraan anda yang bersahabat. Dia hanya tertarik kepada kesejahteraan. Hasil kerjanya merosot sekali. Ia tak bermotivasi dan menolaknya tanggung jawab.
- A. Pakai peraturan dan prosedur serta keharusan melaksanakan tugas.  
B. Bersedialah anda untuk berdiskusi tetapi jangan dipaksakan.  
C. Bicara dengannya dan tentukan tujuan.  
D. Biarkan saja.
- 
2. Hasil kerja Kepala Bagian Kepegawaian anda meningkat. Anda telah mengharuskan bahwa semua pimpinan agar sadar akan peranan mereka dan standar kerja.
- A. Buat interaksi yang bersahabat, tetapi teruskan mengharuskan mereka menyadari peranan dan standard kerja  
B. Tidak mengambil tindakan yang pasti.  
C. Buatlah apa yang bisa diperbuat untuk membuat group merasa penting dan terlibat.  
D. Tekankan pentingnya pelaksanaan tugas dan batas waktu.
- 
3. Rahmat, bawahan anda dimasa lalu mempunyai kemampuan kerja yang baik sekali. Biasa anda longgar terhadapnya, tetapi akhirnya ia tak mampu memecahkan masalah-masalah.
- A. Libatkan ia dalam kelompok dan bekerja sama untuk memecahkan masalah.  
B. Biarkan bekerja sendiri.  
C. Bertindaklah cepat dan koreksilah dengan lembut dan arahkan kembali.  
D. Dorong Rahmat bekerja memecahkan masalah dan bersedia untuk diskusi.
- 
4. Anda memimpin suatu instansi disebuah Kabupaten yang mengurus pedesaan. Bawahan bawahan anda mempunyai hasil kerja yang baik. Mereka juga menghargai perubahan-perubahan.
- A. Biarkan kelompok mengadakan perubahan dan melaksanakannya tetapi jangan paksaan.  
B. Umumkan perubahan-perubahan dan pelaksanaannya dengan pengawasan yang ketat.

- : C. Biarkan kelompok menyusun arah mereka.  
 : D. Adakan diskusi kelompok, tetapi arahkan perubahan-perubahan.
- 
5. Hasil kerja Zainal merosot sejak beberapa bulan ini. Ia tak berkenan dengan tujuan yang telah ditetapkan rapat. Mengarahkan kembali dimasa lalu telah dapat membantunya. Tetapi ia masih tetap meremehkan peringatan tersebut.
- A. Biarkan ia menyusun arahnya sendiri.  
 B. Bersama-sama menyusun tujuannya, tetapi awasi agar tercapai tujuan tersebut.  
 C. Tentukan kembali tujuan dan awasi dengan keras.  
 D. Biarkan Zainal ikut menyusun tujuan, tetapi jangan dipaksakan.
- 
6. Anda melangkah ke keadaan yang efisien. Pimpinan yang lama seorang yang berdisiplin yang keras dan tepat akan waktu. Anda ingin mempertahankan keadaan yang produktif, tetapi ingin mulai suasana yang manusiawi.
- A. Buat apa yang bisa anda perbuat agar kelompok merasa penting dan terlibat.  
 B. Tekankan tentang pentingnya batas waktu dan pelaksanaan tugas.  
 C. Tidak ingin mencampuri.  
 D. Libatkan kelompok dalam pengambilan keputusan, tetapi awasi apakah tujuan tercapai.
- 
7. Hidayat, bawahan anda tinggal dan bekerja di daerah terpencil dan jauh dari kantor anda. Ia menunjukkan kemampuan teknik dalam melaksanakan tugas tetapi ia tak pasti dan enggan bertindak tanpa persetujuan anda sampai kepada hal yang kecil-kecil.
- A. Kunjungi dia sering, beri ia tugas secara tegas dan detail, harapkan hasilnya pada waktu anda datang lagi kemudian.  
 B. Paksakan ia menentukan tujuannya, sering ia didatangi untuk memperkuat pencapaian tugasnya.  
 C. Sering kunjungi dia, tentukan tujuannya dengan persetujuan kelanjutannya untuk mengecek kemajuan pelaksanaannya.  
 D. Biarkan ia sendiri terbenam atau terapung.
- 
8. Pelaksana tugas dan hubungan antara karyawan dalam proyek anda sangat baik. Anda merasa kurang pasti dalam mengarahkan kelompok apakah masih perlu atau tidak.
- A. Biarkan kelompok itu bekerja.  
 B. Diskusikan keadaan dengan kelompok kemudian adakan perubahan mana yang perlu.  
 C. Ambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan dengan tata tertib yang baik

- : D. Hati-hati jangan merusak hubungan atasan-bawahan dengan terlalu banyak pengarahan.
- 
9. Dirjen telah menunjuk anda : A. Biarkan mereka bekerja sendiri.  
 mengepalai suatu gugus tugas untuk membuat perubahan. Para pimpinan dalam task force tersebut tidak mempunyai tujuan yang jelas. Absenpun tinggi. Rapat-rapat mereka hanya omong-omong saja seperti warung. Sebenarnya mereka baik, yang masih memerlukan bimbingan. : B. Bersama-sama mereka menentukan rekomendasi tetapi awasi agar tujuan tercapai  
 : C. Tentukan tujuan dan awasi dengan cermat.  
 : D. Beri kesempatan kelompok tersebut menentukan tujuan tetapi jangan dipaksakan.
- 
10. Hasan seorang bawahan anda : A. Biarkan Hasan melibatkan dulu seorang pegawai yang bekerja dengan baik sekali dan mau bertanggung jawab : B. Bersama-sama menentukan kembali tujuan, tetapi jangan dipaksakan.  
 Tetapi sekarang ia tidak menggubris tujuan yang telah anda tetapkan. : C. Tentukan tujuan dan awasi dengan cermat.  
 : D. Hindari konfrontasi dengannya dan tidak menekannya.  
 : E. Bersama-sama menyusun rekomendasi dengan Hasan, tetapi awasi dan usahakan agar tujuan tercapai.
- 
11. Anda dipindahkan ke kedudukan yang lebih bertanggung jawab sebagai Kepala suatu Proyek yang penting. Kepala Proyek yang lama tak terlibat dalam kesibukan kesibukan tugas-tugasnya. Hubungan antara kelompok pun baik pula. : A. Ambil langkah untuk mengarahkan pekerjaan mereka dengan tertib.  
 : B. Libatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan perkuat penunaian tugas mereka.  
 : C. Biarkan hasil-hasil yang masa lalu dan kemungkinan untuk melaksanakan idea yang baru.  
 : D. Teruskan membiarkan kelompok itu berjalan sendiri.
- 
12. Didapat keterangan bahwa : A. Mengadakan percobaan pemecahan bawahan dan teliti ada kesulitan-kesulitan intern diantara para pegawai. Mereka mempunyai kondukte yang baik sekali. Mereka itu dapat mempertahankan tujuan jangka panjang dengan efektif. Mereka telah bekerjasama sejak ber- : B. Biarkan mereka bekerja sendiri.  
 : C. Bertindaklah cepat dan lembut untuk mengoreksi dan mengarahkan kembali.

tahun-tahun. : D. Bersiap-siaplah anda untuk  
Semua mereka mempunyai ke-: berdiskusi tetapi hati-ha-  
mampuan yang tinggi dalam : ti jangan sampai melukai  
pekerjaan mereka. : hubungan baik antara ata -  
: san dan bawahan.

---

## 2. PERTIMBANGAN DAN ANALISA UNTUK LEAD QUESTIONNERE

---

Ke dua belas situasi (kasus) ini secara teoritis masing-masing memerlukan salah satu dari empat gaya pokok kepemimpinan (leadership) yang efektif. Situasi dalam setiap kasus menggambarkan sesuatu tentang tingkat kedewasaan bawahan yang bekerja bersama anda, sehubungan dengan peranan anda sebagai pimpinan. Tiga buah kasus menuntut tindakan "Struktur tinggi/proses rendah" (high structure/low process-HS/LP), tiga menurut "proses tinggi/struktur rendah" (high process/low structure-HP/LS) dan akhirnya tiga kasus meminta gaya "struktur rendah/proses rendah" (low structure/low process-LS/LP).

Di sini ke dua belas situasi (kasus) dan tindakan-tindakan alternatif yang bersangkutan di analisa dan alasan (rational) untuk evaluasi dan menimbang secara singkat diuraikan. Ini dimaksudkan untuk membantu anda memperoleh ide yang lebih baik mengenai kemampuan mendiagnosis dan memberikan penjelasan kepada anda tentang ketetapan teoritis dari pilihan-pilihan tindakan alternatif.

### SITUASI (KASUS) 1

Rusli, bawahan anda tidak menanggapi percakapan anda yang ramah dan jelas menyangkut kesejahteraannya. Prestasi kerjanya dengan cepat merosot. Ia tidak memiliki dorongan maju dan terus terang menolak tambahan tanggung jawab.

DIAGNOSA

Rusli belum dewasa seperti terbukti dengan produktivitasnya yang rendah, dan kurang motivasi. Pimpinan mungkin dipandang lemah, karena perilaku hubungannya yang sangat baik yang ditunjukkan. Tindakan pimpinan yang terbaik dalam jangka pendek mengubah sebanyak-banyaknya dalam pengembangan hubungan pribadi dengan dia dan memulai dengan struktur yang wajar, dan kapan, dimana serta bagaimana tugas harus diselesaikan.

Apabila Rusli mulai menunjukkan tanda-tanda tanggung jawab, pimpinan dan mulai kembali meningkatkan perilaku hubungan dan mulai lagi memberikan delegasi.

ALTERNATIF TINDAKAN :

PIMPINAN akan .....

A. .... menekankan penggunaan prosedur yang seragam dan perlunya tugas diselesaikan.

Tindakan ini (HS/LP) memberikan pengarahan kepemimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek.

C. .... bicara dengan Rusli dan kemudian menetapkan tujuannya.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) mungkin tepat manakala Rusli mulai dewasa dan menunjukkan kemampuannya untuk menempati batas waktu dan

menyelesaikan pekerjaan.

B. .... memberikan kesempatan berdiskusi tetapi jangan mendorong-dorong.

#### PEETIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) adalah tepat bagi seseorang, yang rata-rata kedewasaannya dengan hasil yang baik; seseorang yang mengambil tanggung jawab untuk keputusan-keputusan, memerlukan pimpinan hanya untuk situasi-situasi tertentu. Sekarang, orang ini tidak memiliki tingkat kedewasaan itu.

D. .... berniat tidak turun tangan.

#### PERT IMBANGAN

Tindakan "lepas tangan" ini (LS/LP) hanya akan meningkatkan kemungkinan perilaku yang tidak baik itu berkelanjutan.

### K A S U S 2

Prestasi kerja yang nampak dari personil proyek anda meningkat. Anda yakin bahwa semua pegawai sadar akan peranan dan standard yang harus dicapai.

#### DIAGNOSE

Kelompok telah menanggapi dengan baik perilaku yang ditetapkan pemimpin, kedewasaan kelompok tampak meningkat. Sementara perlu mengubah gayanya untuk mencerminkan kedewasaan yang meningkat. Pimpinan harus berhati-hati, dan

tidak terlalu cepat meningkatkan proses. Terlampau banyak proses dan terlalu sedikit struktur oleh kelompok dapat dipandang sebagai kelemahan. Oleh karena itu tindakan yang terbaik ialah secara positif meningkatkan pendekatan yang terus-menerus sebagaimana harapan-harapan kelompok atas prestasi kerja yang baik. Ini dilakukan melalui suatu proses dua langkah. Yang pertama peningkatan dalam proses. Yang kedua ialah apabila menghasilkan prestasi kerja yang meyakinkan, maka struktur dikurangi.

#### ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan akan .....

A. .... mengadakan interaksi yang bersahabat, tetapi terus meyakinkan agar semua anggota menyadari akan peranan dan standard kerja mereka.

#### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) akan paling baik dalam mempermudah peningkatan kedewasaan. Sementara sebeapa struktur dipertahankan dengan melihat bahwa anggota-anggota sadar akan peranan dan standard kerja mereka, perhatian yang lebih besar hendak ditunjukkan dengan interaksi yang bersahabat dengan kelompok.

C. .... melakukan sesuatu yang dapat membuat kelompok merasa penting dan terlibat.

MILK OF  
K

### PERTIMBANGAN

Sementara kelompok menjadi dewasa, tindakan ini (LS/HP) dapat meningkatkan proses terlampau cepat. Akan tepat apabila kelompok terus mengambil tanggung jawab.

D. .... menekankan pentingnya batas waktu dan tugas.

### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) mencerminkan tidak adanya perubahan gaya kepemimpinan dan sebagai hasilnya tidak ada dorongan positif bagi kelompok untuk memperbaiki prestasi kerja. Tanpa peningkatan atau pemberian kesempatan untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dapat menyebabkan mereka mengalami kemerosotan.

B. .... tidak mengambil suatu tindakan tertentu.

### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/LP) akan memberikan tanggung jawab yang besar kepada kelompok terlalu cepat. Struktur hendaknya dikurangi secara bertahap dengan penambahan peningkatan proses.

### K A S U S 3

Rahmat, bawahan anda, pada waktu yang lalu telah mempunyai prestasi kerja yang baik dan hanya memerlukan sedikit pengarahan. Anda biasanya telah melepaskan ia sendiri, akan tetapi akhir-akhir ini, ia telah tidak dapat memecahkan

kesulitan-kesulitannya.

DIAGNOSA

Rahmat sebagaimana ditunjukkan oleh prestasi kerjanya yang baik dan kemampuannya mengarahkan diri sendiri, pada waktu yang lalu telah memiliki kedewasaan yang tinggi, akan tetapi sekarang tidak dapat memecahkan kesulitan-kesulitannya dan memerlukan turun tangannya pimpinan. Tindakan pimpinan yang terbaik ialah membantu peningkatan kegiatan komunikasi seperti pemberian nasehat dan membantu mempermudah pemecahan kesulitan.

ALTERNATIF TINDAKAN

Pemimpin akan .....

D. .... memberi semangat pada Rahmat untuk menyelesaikan kesulitannya dan menyediakan diri untuk berdiskusi.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) memberi kesempatan Rahmat memecahkan sendiri kesulitannya, tetapi membuat pimpinan siap untuk bertindak sebagai fasilitator dalam proses ini, apabila perlu.

A. .... melibatkan Rahmat dan mungkin juga kelompok dan bersama-sama memecahkan masalah.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) akan tepat apabila Rahmat terus tidak dapat mengatasi kesulitan.

B. .... biarkan Rahmat menyelesaikan sendiri.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/LP) tidak lagi tepat karena Rahmat telah tidak mampu mengatasi kesulitan, beberapa pertolongan pimpinan sangat diperlukan.

C. .... bertindak tepat dan pasti untuk mengoreksi dan mengarahkan lagi.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) terlalu drastis karena Rahmat pada waktu yang lalu telah menunjukkan kedewasaan dan mampu bekerja sendiri.

SITUASI (KASUS) 4

Anda sedang mempertimbangkan perubahan-perubahan besar-besaran dalam cara pelayanan kepada masyarakat desa di Kabupaten anda. Bawahan-bawahan anda mempunyai prestasi bagus dalam penyelesaian tugas. Mereka menghargai perlunya perubahan.

DIAGNOSSE

Karena pemimpin sedang mempertimbangkan perubahan besar-besaran dan anggota kelompok telah dewasa dan menghargai perlunya perubahan tindakan terbaik dari pimpinan adalah memelihara saluran-saluran komunikasi terbuka melalui keterlibatan kelompok dalam penentuan perubahan.

ALTERNATIF TINDAKAN

Pemimpin akan .....

- C. .... memberikan kesempatan kepada kelompok merumuskan arahnya sendiri.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/LF) akan memaksakan keterlibatan kelompok yang telah dewasa dalam pengembangan dan pelaksanaan perubahan itu.

- A. .... memberi kesempatan keterlibatan kelompok dalam pengembangan dan pelaksanaan perubahan, tetapi tidak akan mendorong.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) menunjukkan perhatian dan memberi kesempatan keterlibatan kelompok dalam pengembangan perubahan, dan mungkin tepat apabila perubahan itu ke arah bidang-bidang yang mana kelompok kurang pengalaman.

- D. .... gunakan rekomendasi kelompok tetapi mengarahkan perubahan.

PERTIMBANGAN

Perilaku ini (HS/HP) tidak akan sepenuhnya memanfaatkan anggota yang potensial dari kelompok yang telah dewasa ini.

- B. .... umumkan perubahan dan laksanakan dengan supervisi yang ketat.

### PERTINBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) akan tidak tepat bagi kelompok yang telah dewasa yang orang-orang potensialnya memberikan sumbangan terhadap pengembangan perubahan.

### SITUASI (KASUS) 5

Prestasi kerja Zainal telah merosot selama beberapa bulan terakhir ini. Ia telah tidak mengacuhkan dengan pencapaian sasaran. Penegasan kembali peranannya pada waktu yang lalu telah menolong. Ia terus menerus perlu diingatkan agar pekerjaannya selesai pada waktunya.

### DIAGNOSE

Relatif Zainal belum dewasa, bukan saja dalam arti kemauannya untuk bertanggung jawab tetapi juga dalam pengalaman, produktivitasnya menurun. Pemberian pengarahan yang keras telah menolong pada waktu lalu. Tidaklah pemimpin yang terbaik dalam jangka pendek akan bersangkutan dengan perilaku tugas, penetapan peranan, perincian tugas-tugas.

### ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan akan .....  
C. .... penetapan kembali tujuan dan supervisi dengan berhati-hati.

### PERTINBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) memberikan pengarahan kepemimpinan yang perlu untuk meningkatkan produktivitas Zainal dalam jangka pendek ini.

B. .... menggunakan rekomendasi Zainal, tetapi melihat bahwa sasaran tercapai.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) tepat untuk bekerja dengan orang-orang yang memiliki kedewasaan rata-rata, tetapi sekarang Zainal tidak memiliki kemampuan atau pengalaman untuk membuat rekomendasi yang berarti. Manakala ia mulai dewasa, tindakan ini merupakan gaya yang lebih tepat.

D. .... memberi kesempatan kepada Zainal untuk terlibat dalam penetapan tujuan, tetapi tidak akan mendorong-dorong.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) akan cenderung mendorong perilaku Zainal sekarang yang kurang tepat, dan dimasa depan pimpinan mungkin mendapatkan dia ikut dalam pembatasan kerja dan perilaku lain yang mengacaukan untuk memperoleh perhatian.

A. .... memberi kesempatan kepada Zainal untuk memformulasikan arahnya sendiri.

PERTIMBANGAN

Tindakan "lepas tangan" (LS/LP) akan meningkatkan kemungkinan bahwa perilaku ini akan berkelanjutan dan produktivitas akan tambah merosot lagi.

## SITUASI (KASUS) 6

Anda telah melangkah ke suatu keadaan yang berjalan dengan efisien. Kepala terdahulu sangat disiplin dan jadwal selalu terlaksana, anda ingin mempertahankan keadaan yang produktif, tetapi juga ingin mulai menciptakan iklim yang manusiawi.

### DIAGNOSE

Kelompok pada waktu lalu telah menanggapi dengan baik perilaku tugas sebagaimana terbukti dengan adanya keadaan yang berjalan lancar yang ditinggalkan oleh administrator yang lama. Kalau pimpinan baru ingin mempertahankan keadaan yang produktif, tetapi ingin mulai menciptakan iklim yang manusiawi, maka tindakan yang terbaik ialah mempertahankan beberapa struktur tetapi kelompok diberi kesempatan untuk memperoleh tanggung jawab yang meningkat.

Apabila tanggung jawab ini ditangani dengan baik, perilaku ini perlu diperkuat dengan peningkatan proses. Proses ini hendaknya terus sampai kelompok melaksanakan tanggung jawab yang berarti dan mempunyai prestasi kerja sebagai kelompok yang lebih dewasa.

### ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan akan .....

D. .... mengikutkan kelompok dalam pengambilan keputusan, tetapi melihat bahwa sasaran tercapai.

### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) paling baik untuk mempermudah permulaan penciptaan lingkungan

yang manusiawi.

Sementara beberapa struktur dan pengarahannya dari pimpinan dipertahankan, proses dan tanggung jawab kelompok ditingkatkan bertahap dengan keterlibatan yang wajar dalam pengambilan keputusan. Apabila kelompok melaksanakan keterlibatan ini dengan baik, peningkatan proses lebih lanjut adalah tepat.

B. .... menekankan pentingnya batas waktu tugas.

PERTIMBANGAN

Sementara agaya ini (HS/LP) tidak akan mulai menciptakan lingkungan yang manusiawi, hal begitu akan terlalu cepat cenderung merupakan tindakan permulaan yang lebih tepat bukannya pengurangan struktur.

A. .... melakukan apa yang bisa untuk membuat kelompok merasa penting dan terlibat.

PERTIMBANGAN

Sementara pimpinan ingin mulai menciptakan lingkungan yang manusiawi, perilaku hubungan yang banyak ini mungkin terlalu pagi; pada waktu kelompok mulai menunjukkan kemampuan turut bertanggung jawab, tindakan ini (LS/HP) dapat lebih tepat.

C. .... berniat tidak turut campur tangan.

PERTIMBANGAN

Sikap "lepas tangan" ini (LS/LP) akan merupakan suatu perubahan yang terlalu drastis dari keketaatan administrator terakhir dan mungkin dipandang sebagai kelemahan. Tindakan ini hanya tepat bagi yang sangat dewasa, kelompok yang bertanggung jawab yang telah menunjukkan kemampuan untuk menetapkan aktivitas mereka sendiri dan memberi kesempatan bagi pengarahan diri sendiri dan motivasi.

SITUASI (KASUS) 7

Hidayat bawahan anda, tinggal dan bekerja di daerah yang jauh dari kantor anda. Ia telah memperlihatkan kemampuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, tetapi tidak yakin akan dirinya sendiri dan enggan bergerak tanpa persetujuan anda dalam setiap detiknya.

DIAGNOSE

Hidayat jelas ahli dalam tugasnya tetapi memerlukan dorongan anda untuk membantunya tumbuh ke arah keyakinan, motivasi diri dan pengarahan diri sendiri. Tindakan anda yang terbaik adalah menumbuhkan keyakinannya meniadakan kepemimpinan berdasarkan struktur, melainkan membantu dalam menumbuhkan kepercayaan.

ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan akan .....  
B. .... mendorongnya untuk menentukan sasarannya

sendiri ia mengunjunginya cukup sering untuk mendorong menyelesaikan tugasnya.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) akan menumbuhkan kepercayaan sehingga ia dengan demikian memiliki pengarahannya sendiri dan motivasi diri sendiri.

- D. .... membiarkannya berenang atau tenggalam sendiri.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) terlalu drastis dan dapat mengakibatkan pegawai lari, tetapi merupakan tindakan yang tepat apabila kepercayaan dirinya telah mantap.

- C. .... Seringkali mengunjunginya, tetapkan tujuan dan sasaran dengan persetujuan dan mengamatinya benar-benar untuk mengecek kemudian di dalam implementasinya.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) hanya akan meneruskan status saja dan akan tidak ada artinya untuk menumbuhkan kepercayaan diri.

- A. .... sering-sering mengunjunginya, berilah penugasan dan serinci hasil-hasil pasti yang diharapkan untuk diselesaikan sampai waktu kunjungan anda selanjutnya.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) akan tidak hanya tidak menumbuhkan kepercayaan, tetapi bahkan akan mengurangi.

SITUASI (KASUS) 8

Prestasi kerja kelompok dan hubungan antar personil dalam proyek anda sangat baik, anda merasa agak kurang yakin mengenai kekurangan sendiri tentang arah tujuan kelompok.

DIAGNOSE

Kelompok telah dewasa sebagaimana dapat dilihat dari produktivitas dan hubungan kelompok yang baik. Sementara pimpinan merasa agak kurang yakin mengenai kekurangan dari arah tujuan kelompok, problem ini lebih terletak pada pimpinan sendiri daripada dalam kelompok. Oleh karena itu tindakan terbaik dari pimpinan ialah melanjutkan memberi kesempatan kelompok melahirkan banyak struktur dan prosesnya sendiri.

ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan anda .....

- A. .... membiarkan kelompok sendiri.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/LF) paling baik untuk memberi kesempatan kelompok melanjutkan melahirkan struktur dan prosesnya sendiri.

- D. .... berhati-hati jangan sampai merusak hubungan atasan bawahan dengan terlalu banyak memberi pengarahan.

### PERTIMBANGAN

Saat ini hubungan atasan-bawahan tidak terancam, namun demikian kalau mengadakan capur tangan, pimpinan harus berhati-hati sehubungan dengan akibatnya terhadap hubungan antar pribadi (LS/HP).

B. .... mendiskusikan situasi dengan kelompok dan kemudian memulai perubahan yang perlu.

### PERTIMBANGAN

(HS/HP). Dalam hal ini tidak ada petunjuk tentang perlunya perubahan dengan kelompok itu. Misalnya adalah kekurangan pastian pimpinan sendiri.

### SITUASI (KASUS) 9

Direktur Jenderal telah menunjukkan anda mengepalai suatu task force yang telah terhambat membuat rekomendasi yang diminta untuk adanya perubahan kelompok pejabat dalam task force itu tidak memahami tujuannya.

Kehadiran dalam waktu-waktu kerja (working sessions) sangat menyedihkan. Sidang-sidangnya berubah menjadi-pertemuan sosial. Secara potensial mereka memiliki kemampuan yang diperlukan untuk membantu lahirnya rekomendasi-rekomendasi yang baik.

### DIAGNOSE

Kelompok ini belum dewasa seperti dapat dilihat dari kelambatannya membuat rekomendasi-rekomendasi yang diminta, kehadiran sidang yang menyedihkan, acuh tak acuh terhadap

penyelesaian tugas. Sementara secara potensial anggota-anggota memiliki kemampuan untuk membantu, tindakanyang terbaik dari pimpinan dalam jangka pendek ialah memulai struktur dengan kelompok yaitu mengorganisasikan dan menetapkan peranan anggota-anggota task force.

ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan anda .....

C. .... menetapkan kembali tujuan dan mensupervisi secara hati-hati.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) untuk memberi pengarahan kepemimpinan yang diperlukan bagi kelompok untuk mulai pencapaian tujuannya.

B. .... menggunakan rekomendasi kelompok, tetapi dilihat apakah sasaran akan tercapai.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini tepat bagi kerja dengan kelompok yang memiliki kedewasaan rata-rata, tetapi sekarang kelompok ini belum menunjukkan komitmen atau kemauan untuk memikul tanggung jawab membuat rekomendasi yang berarti.

D. .... memberi kesempatan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, tetapi tidak akan mendorong-dorong.

PERTINBANGAN

Tindakan ini akan cenderung untuk memperkuat

perilaku kelompok sekarang yang tidak tepat.

A. .... membiarkan . . . . . kelompok . . . . . melaksanakan pekerjaannya.

#### FERTIMBANGAN

Tindakan "lepas tangan" (LS/LP) hanya akan menambah kemungkinan perilaku yang tidak baik ini berkelanjutan dan rekomendasi-rekomendasi yang diminta lebih akan tertunda.

#### SITUASI (KASUS) 10

Hasan, pegawai bawahan anda, pada waktu yang lalu tidak hanya menunjukkan prestasinya yang lebih tinggi, tetapi juga paling mau bertanggung jawab. Akan tetapi ia sekarang tidak menanggapi tujuan yang akhir-akhir ini anda rumuskan kembali.

#### DIAGNOSE

Hasan, biasanya mau memikul tanggung jawab, menjadi kurang dewasa. Ini mungkin karena pimpinan baru-baru ini menetapkan tujuannya yang ia merasa paling kompeten. Tindakan paling baik dari pimpinan sekarang ialah memelihara saluran-saluran komunikasi terbuka dan memberi delegasi tanggung jawab yang lebih besar, tetapi juga harus yakin bahwa tujuan dan saran organisasi dibina dengan struktur dalam tingkat yang wajar. Secara positif mendorong kemundurannya dalam kedewasaan akhir-akhir ini hanya akan meningkatkan kemungkinan perilaku semacam ini dapat berlanjut dimasa depan.

## ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan anda .....

- D. .... terima dan perhatikan saran Hasan tetapi dilihat apakah tujuan tercapai..

### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) paling baik untuk mengatasi kemunduran kedewasaan akhir-akhir ini dari seseorang yang biasanya mau bertanggung jawab.

Sementara saluran-saluran komunikasi tetap terbuka, struktur dipelihara dengan memperlihatkan bahwa tujuan baru itu tercapai.

- A. .... memberi kesempatan Hasan turut serta dalam penetapan tujuan, tetapi jangan mendorong-dorong.

### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) mungkin menjadi lebih tepat kalau Hasan melaksanakan lagi tanggung jawabnya dahulu.

- B. .... merumuskan kembali tujuan dan mengamati secara hati-hati.

### PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) akan tidak tepat karena tingkat kedewasaan Hasan sekarang ini. Sementara beberapa struktur perlu mulai dilakukan, tindakan ini nampak terlampau drastis bagi seseorang yang biasanya dapat

melaksanakan tanggung jawab.

#### SITUASI (KASUS) 11

Anda telah dialihkan ke kedudukan yang lebih bertanggung jawab sebagai kepala proyek yang penting. Kepala proyek yang lama tidak campur tangan dalam urusan kelompok. Kelompok telah menangani dengan baik tugas dan arah tujuannya. Hubungan dalam kelompok baik.

#### SITUASI (KASUS) 12

Informasi menunjukkan adanya beberapa kesulitan intern baru ini diantara pegawai-pegawai bawahan. Kelompok telah mempunyai catatan prestasi yang membanggakan. Pegawai secara efektif telah mempertahankan tujuan jangka panjang. Mereka pada tahun-tahun yang lewat telah bekerja dengan harmonis. Semuanya adalah orang-orang yang memenuhi syarat dengan baik untuk tugasnya.

#### DIAGNOSE

Kelompok mempunyai tingkat kedewasaan yang tinggi sebagaimana dapat dilihat dari catatan prestasinya dan kemampuannya mempertahankan tujuan jangka panjang. Tindakan paling baik dari pimpinan dalam jangka pendek hendaknya membiarkan anggota-anggota kelompok memecahkan sendiri masalahnya, disamping menyediakan diri untuk diskusi, tetapi, manakala kesulitan-kesulitan berkelanjutan atau meningkat, alternatif gaya kepemimpinan dapat dipertimbangkan.

ALTERNATIF TINDAKAN

Pimpinan akan .....

B. .... memberi kesempatan anggota-anggota kelompok menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/LP) paling baik untuk memberi kesempatan kepada kelompok untuk mencari dari kelompok itu sendiri pemecahan masalahnya.

D. .... menyediakan diri untuk diskusi, tetapi berhati-hati jangan sampai merusak hubungan atasan-bawahan.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (LS/HP) akan lebih tepat, kalau masalahnya tetap atau meningkat, karena menyangkut hubungan antara pribadi.

A. .... mencoba penyelesaian dengan bawahan dan mengkaji perlunya cara pelaksanaan yang baru.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/HP) tidak tepat untuk saat ini, karena kelompok telah memiliki kedewasaan untuk memecahkan masalah.

C. .... bertindak cepat dan pasti untuk membentuk dan mengarahkan kembali.

PERTIMBANGAN

Tindakan ini (HS/LP) akan terlalu gegabah

terhadap kelompok yang telah dewasa seperti itu. Masalahnya menyangkut hubungan antara pribadi, bukan pengarahan dan penyelesaian tugas.

## 0. SURVEY STRATEGI PEMECAHAN MASALAH

### A. Pertanyaan

1. Pada suatu kantor dengan jumlah pegawai yang banyak, tingkat disiplinnya rendah. Pegawai-pegawai datang terlambat, seringkali keluar kantor selama jam kerja, suka meninggalkan kantor lebih cepat, dan suka meninggalkan pekerjaan dalam keadaan terbengkalai. Apa yang akan anda lakukan sebagai Kepala Kantor itu ?
  - a. Mengadakan rapat dengan pegawai-pegawai tsb, memahami persoalan-persoalan mereka, dan menerangkan kepada mereka perlunya perencanaan target-target untuk menyelesaikan pekerjaan.
  - b. Memahami persoalan-persoalan mereka, dan sebab-sebab ketidak disiplin, dan membantu mereka mengatasi problema-problema mereka.
  - c. Mengadakan rapat dengan pegawai-pegawai tsb, menyampaikan kecemasan akan kurangnya disiplin, mengumumkan bahwa akan diambil tindakan terhadap ketidak disiplin, menyerahkan tanggung jawab kepada para supervisor dan menemui mereka tiap hari untuk menilai pekerjaan yang diselesaikan, dan merencanakan pekerjaan selanjutnya.
  - d. Menemui para Supervisor dan merangsang mereka untuk memperbaiki situasi, mengadakan rapat dengan pegawai-pegawai, membagi kecemasan dan juga kepercayaan terhadap rasa tanggung jawab mereka.

2. Anda telah bekerja beberapa tahun sebagai seorang dokabu pada suatu kabupaten. Staf kantor menghormati dan mengagungkan anda. Anda memiliki reputasi yang baik dengan masyarakat, dokter-dokter puskesmas dan stafnya. Anda ingin kabupaten itu menjadi kabupaten yang paling efektif dipropinsi anda. Apa strategi anda sebagai seorang dokabu.
- a. Menyusun perincian-perincian seluruh rencana kesehatan, mempersiapkan tugas untuk setiap staff, tiap puskesmas, secara pribadi mengawasi mereka dan menyediakan keperluan-keperluan yang dibutuhkan.
  - b. Menganalisis pekerjaan kabupaten itu, mengenali apa-apa yang kritis & penting; bekerja dengan puskesmas dan kelompok staf untuk membantu mereka meyakinkan masyarakat untuk mengerjakan hal-hal yang perlu.
  - c. Mendorong anggota-anggota staf puskesmas, dan masyarakat untuk membuat rencana perkembangan selanjutnya, membantu mereka memonitor rencana ini dan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan mereka.
  - d. Mengembangkan rencana-rencana baru, melibatkan kelompok-kelompok staf yang terkait, masyarakat dan puskesmas yang terlibat, dan bekerja dengan kelompok-kelompok itu untuk mencapai target.
3. Suatu organizing committee (panitia pelaksana) ditugaskan oleh kepala suatu organisasi untuk membuat persiapan-persiapan untuk upacara pembukaan dari suatu organisasi. Dua hari sebelum upacara pembukuan (untuk

mana orang-orang penting sudah diundang), pimpinan mendapatkan bahwa tidak banyak kerja yang telah dilakukan. Ia sangat bingung dan kecewa, karena dia tahu bahwa Koordinator dan beberapa anggota panitia sangat mampu dan bertanggung jawab. Hari itu hari Sabtu dan upacara pembukaan dijadwalkan pada Senin. Banyak anggota sudah membuat janji dengan keluarga dan teman-teman mereka untuk hari Sabtu dan Minggu. Apa yang anda lakukan sebagai Kepala ?.

- a. Menyerahkan rapat itu kepada komite, sambil berharap mereka akan menyelesaikan tugas itu sebelum hari Senin.
- b. Memanggil anggota-anggota panitia, mengingatkan mereka akan tanggung jawabnya, menentukan tugas khusus untuk setiap anggota, dengan target waktu yang jelas, dan pada waktu-waktu tertentu meninjau perkembangannya.
- c. Memanggil para anggota, mengatakan pada mereka apa yang harus mereka lakukan, menanyakan persoalan mereka yang mungkin ada dan menganjurkan untuk menunda janji-janji mereka dan menyelesaikan tugas-tugas itu.
- d. Menetapkan tugas-tugas perorangan kepada anggota-anggota panitia, mendesak bahwa semuanya ini harus diselesaikan, terlepas dari kesulitan-kesulitan mereka masing-masing, dan kemudian memperbincangkan dengan panitia bagaimana kelalaian sedemikian itu bisa dicegah.

4. Dengan latar belakang mengajar di universitas, anda memasuki suatu Bidang sebagai Kepala. Anda orang baru diorganisasi tsb, dan hampir tidak ada staf yang tidak mengenal anda. Anda tergugah menjadikan bidang tsb sangat baik di bawah kepemimpinan anda. Apakah yang akan menjadi Strategi dekat anda ?
- a. Menghabiskan sebagian besar waktu dengan kelompok staf, dan mendorong mereka untuk melaksanakan tugas-tugas yang sedang mereka kerjakan.
  - b. Melihat rencana keseluruhan Bidang itu, dan mengikutsertakan staf dalam menyusun perincian-perincian rencana dan cara-cara mencapainya.
  - c. Mendiskusikan tujuan utama bidang tsb. dengan Ka.Kanwil, meminta persetujuannya atas pendekatan pokok anda untuk mengembangkan bidang tsb. dan mengkomunikasikannya kepada staf, menerangkan perincian-perinciannya dan keuntungan-keuntungannya.
  - d. Menemukan bagian-bagian utama yang kurang pada bidang itu dan mengambil langkah-langkah segera untuk memperbaiki kekurangan tsb, dengan rencana-rencana jangka pendek, menentukan tugas-tugas khusus bagi setiap staf dan mengamankan pencapaiannya.
5. Suatu proyek diterima dan dibentuk sebuah tim untuk menyelesaikannya. Proyek itu suatu proyek prestise. Setelah beberapa waktu dimulainya proyek tsb. bulan puasa datang. Anggota-anggota tim mengeluh karena

energi yang rendah dan mengatakan bahwa output pekerjaan tidak akan seperti biasa. Karena itu penyelesaian proyek tsb ditangguhkan. Apa yang anda lakukan sebagai pemimpin ?.

- a. Menjaga perasaan orang dan menunda tanggal penyelesaian.
  - b. Mendiskusikan dengan tim cara-cara perencanaan alternatif sedemikian hingga tanggal-tanggal yang dijanjikan dapat dipertahankan atau sedikit merubah tanggal-tanggal yang ditargetkan.
  - c. Menetapkan bahwa pekerjaan diselesaikan, meskipun orang-orang akan mengalami kesulitan.
  - d. Meminta tim untuk menghormati tanggal-tanggal penyelesaian dan berbicara kepada masing-masing anggota hingga pekerjaan dilaksanakan pada waktunya.
6. Kepala Bidang keluarga berencana memikirkan target-target yang tidak tercapai pada suatu daerah puskesmas. Staf disana baru semua dan masyarakat terkenal karena sulit diatur. Apa yang anda lakukan sebagai kepala bidang ?.
- a. Menghabiskan waktu secukupnya dengan staf Puskesmas dan masyarakat bersama-sama, untuk membantu mereka memahami satu sama lain, dan membangun tanggung jawab kemasyarakatan.
  - b. Mendorong staf dan masyarakat untuk bekerja sama untuk menganalisis problema, dan menganjurkan cara-cara memperbaiki situasi tersebut.

- c. Mempersiapkan rencana kerja yang terperinci untuk masyarakat, menerangkan hal ini pada staf dan masyarakat, menanyakan problema yang mereka alami dan memecahkan problema tersebut.
  - d. Mempersiapkan suatu rencana terperinci dengan target-target bulanan, memonitor kemajuan bulanan dan mensupervisi pekerjaan staf dengan lebih efektif.
7. Anda seorang profesor di universitas, dan ditunjuk sebagai Kepala Pengawasan Obat dan Makanan pada salah satu propinsi. Pada waktu memasuki kantor yang baru anda menemukan bahwa sasaran-sasaran bidang itu tidak jelas bagi staf; beberapa anggota staf tidak mengetahui dengan jelas tentang tugas-tugas utama mereka dan beberapa dari mereka tidak sesuai/cocok untuk tanggung jawab yang diberikan kepada mereka; dan mereka kurang motivasi dan antusias dan banyak pekerjaan yang tidak terselesaikan telah tertumpuk. Apakah strategi anda yang segera ?
- a. Memanggil semua staf bersama-sama, bekerja dengan tim tsb. untuk menetapkan sasaran-sasaran dan mendorong mereka melanjutkan tugas-tugas masing-masing.
  - b. Mempelajari tugas-tugas, membagi kembali tugas pada anggota-anggota staf untuk menyesuaikan dengan kemampuan mereka, dan menjatahkan pekerjaan kepada masing-masing untuk diselesaikan pada tanggal tertentu, sehingga semua pekerjaan yang tertumpuk

bisa dibereskan.

- c. Menemukan kesulitan-kesulitan yang dialami oleh anggota staf, menyingkirkan kesulitan tsb. menjumpai anggota-anggota staf secara pribadi dan sebagai suatu grup untuk mendengarkan problema-problema mereka, dan memudahkan pekerjaan mereka dengan menciptakan suasana yang baik dan dengan melengkapi fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan.
  - d. Menjumpai anggota-anggota staf secara perorangan dan secara berkelompok untuk menemukan persoalan-persoalan mereka, memohon pada mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas yang tertumpuk itu, dan menyediakan bagi mereka fasilitas untuk melakukan pekerjaan.
8. Pada suatu bidang kepala bidang itu telah bekerja beberapa tahun. Dia datang dari propinsi lain. Secara umum dia dihormati, meskipun dia tidak yakin dengan beberapa anggota staf. Dia berkeinginan membuat bidang itu efektif. Apa yang anda lakukan bila kepala bidang itu anda sendiri ?
- a. Mendorong kelompok staf itu mengerjakan sebagian rencana kerja, dan mendorong anggota staf merencanakan pekerjaannya sendiri dan memberi tiap anggota fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan.
  - b. Mengikut sertakan anggota staf dalam perencanaan total bekerja dengan staf secara individu, terutama dengan orang yang anda ragukan untuk meninjau tugas-tugas mereka dan dukungan yang dibutuhkan,

dan menunjuk atau mengangkat kelompok-kelompok kecil untuk berbagai tujuan.

c. Merencanakan pekerjaan secara terperinci bagi setiap staf, menetapkan tugas-tugas, pada waktu-waktu tertentu meninjau perkembangannya dan membantu setiap staf agar menjadi efektif.

d. Merencanakan pekerjaan secara terperinci, mengikutsertakan anggota staf yang bersangkutan, membantu mereka memahami misi bidang itu dan membangun group tsb menjadi suatu tim yang baik.

9. Pada suatu Puskesmas keluhan-keluhan diterima dari beberapa desa bahwa ada keterlambatan vaksinasi. Alasan utamanya dikatakan karena kekurangan persediaan vaksin yang diperlukan. Apa strategi yang anda ambil sebagai pemimpin puskesmas untuk mengatasi keadaan ini?

a. Memberikan dukungan-dukungan yang perlu bagi staf, dan mendorong mereka memecahkan problema.

b. Bekerja dengan staf dan masyarakat untuk menemukan problema dan mengikut sertakan masyarakat memecahkan problema tersebut.

c. Melakukan pengawasan lebih ketat termasuk persediaan vaksin dan memonitor kemajuan.

d. Mengambil langkah-langkah segera untuk mengadakan persediaan vaksin tepat pada waktunya, dan bekerja dengan staf dan masyarakat untuk mempersiapkan rencana-rencana jangka panjang.

10. Pada suatu bidang individu anggota-anggota staf itu sangat cukup, dan memiliki motivasi yang tinggi. Sungguhpun demikian, mereka tidak bekerja sebagai suatu tim. Tiap individu ingin mendapat penghargaan besar atas prestasinya. Sebagai akibatnya banyak tugas-tugas terbengkalai. Apa yang anda lakukan sebagai kepala bidang ?.

- a. Merencanakan tugas-tugas dengan baik, memanggil anggota-anggota dan tim-tim kecil dan mendesak agar mewujudkan hasil-hasil dan mensupervisi bagaimana pekerjaan dilakukan.
- b. Mempersiapkan suatu rencana yang terperinci, dengan tanggung jawab yang jelas bagi tiap individu, dan memecahkan kesulitan-kesulitan yang mungkin dialami anggota staf dalam mencapai hasil-hasilnya.
- c. Menghabiskan waktu dengan anggota-anggota staf sendiri-sendiri untuk memahami siapa-siapa mengerjakan, bagaimana dan dorongan apa yang diperlukan, merencanakan bagaimana para senior dapat mengembangkan kolega-kolega mereka yang junior, dan menghabiskan banyak waktu bersama seluruh kelompok untuk perencanaan dll.
- d. Meninjau bersama kelompok itu apa yang perlu dilakukan, menerangkan kepada mereka tugas-tugas itu dan menyerahkan tugas itu kepada kelompok guna menyusun rencana-rencana terperinci untuk penyelesaian tugas.

11. Anda telah bekerja pada suatu organisasi beberapa bulan, dan menemukan beberapa orang yang mau tahu pada anda, mengikuti apa yang anda inginkan untuk dilakukan, dan beberapa tidak peduli. Anda ingin pekerjaan itu harus bertambah baik. Apa yang anda lakukan sebagai seorang pemimpin ?.
- a. Memberikan sebagian besar perhatian untuk perencanaan pekerjaan, menetapkan target-target, dan menjamin bahwa semua target ini digarap menurut rencana.
  - b. Memberikan sebagian besar perhatian untuk melatih staf, mengembangkan pekerjaan beregu (team work) dan memahami problema/masalah mereka.
  - c. Menghargai staf yang bekerja dengan baik, memberhentikan orang-orang yang tidak bekerja, mempersiapkan dan mensupervisi target-target, memberikan fasilitas-fasilitas yang perlu kepada semua staf; memperhatikan kesejahteraan mereka.
  - d. Membantu staf menyadari rasa tanggung jawab mereka dan perlunya bekerja sebagai suatu kelompok yang bertanggung jawab, dan mempercayakan kelompok itu untuk merencanakan dan mencapai hasil-hasilnya.
12. Pada suatu bidang orang-orangnya mampu dan mau bekerja. Akan tetapi, masalahnya adalah target-target tidak dicapai, dan ini mempengaruhi program kesehatan dipropinsi itu. Apa yang anda lakukan sebagai kepala bidang ?.

- a. Mengadakan rapat staf, meminta mereka menganalisis sebab-sebab kurangnya prestasi, mendorong mereka mempersiapkan suatu strategi, memberikan bantuan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi ini.
- b. Duduk dengan 1 atau 2 orang staf yang dipercayai, menganalisis problema, menyusun suatu strategi;, meminta staf itu untuk melaksanakan strategi ini, dan memonitornya selayaknya.
- c. Mengikutsertakan staf dalam menganalisis problema, dan menjamin bahwa setiap orang bekerja menurut rencana yang dipersiapkan untuk mencapai target-target.
- d. Menjumpai staf, memahami problema mereka, meminta mereka bekerja berkelompok, dan memecahkan problema-problema mereka sehingga mereka dapat membaktikan tenaga mereka untuk pekerjaan/tugas.

B. Lembaran Jawaban.

SURVEY STRATEGI PEMECAHAN MASALAH

Nama : ----- Jabatan : -----  
 Unit Kerja : ----- Tanggal : -----

Kita sedang membuat suatu survey bagaimana orang-orang yang berlainan menangani masalah yang selalu dihadapi oleh kepala-kepala bidang, kabupaten-kabupaten atau puskesmas. Kita telah mengumpulkan sample-sample dari beberapa situasi sebenarnya yang dialami oleh kepala-kepala itu. Bacalah tiap-tiap situasi yang digambarkan dalam halaman-halaman yang terlampir. Tiap-tiap situasi diberikan 4 alternatif strategi atau cara-cara menangani situasi itu. Pikirkan apa yang akan anda lakukan dalam situasi itu, dan tunjukkan pilihan anda pada salah satu dari empat cara dengan melingkari untuk tiap situasi nomor tindakan ( a,b,c, atau d) yang akan anda pilih. Ketika menjawab situasi-situasi yang berbeda, pikirkan lagi apa yang anda lakukan sebenarnya dalam situasi kehidupan yang nyata bila anda menghadapi masalah yang seperti itu. Tidak ada jawaban yang benar ataupun salah. Jangan tulis apapun pada lembar yang disertai, tidak juga pada halaman disebelah kanan bawah.

Situasi Tindakan dan Strategi : (Jangan tulis apapun dibawah)

1.	a	b	c	d	4	3	1	0	c	a	b	d
2.	a	b	c	d	0	1	3	4	a	b	c	d
3.	a	b	c	d	0	1	4	3	b	c	d	a
4.	a	b	c	d	0	1	3	4	d	c	b	a
5.	a	b	c	d	1	4	0	3	c	a	d	b
6.	a	b	c	d	4	1	3	0	d	c	a	b
7.	a	b	c	d	0	4	1	3	b	d	c	a
8.	a	b	c	d	3	4	0	1	c	d	b	a
9.	a	b	c	d	0	3	1	4	c	d	b	a
10.	a	b	c	d	0	3	4	1	a	b	c	d
11.	a	b	c	d	3	1	4	0	a	c	b	d
12.	a	b	c	d	4	0	1	3	b	c	d	a

### C. INTERPRETASI.

#### MENCATAT ANGKA SSPM

1. Pindahkan jawaban pada tiap situasi (huruf yang dilingkar) pada deret yang disebelah kanan dengan pertama-tama melingkari nomor urutan yang sama dengan jawaban, dan kemudian lingkari huruf dari jawaban, misalnya :jikalau seorang responden telah melingkari (b) pada situasi pertama, lingkari 3 pada deret yang sama (karena 3 adalah nomor 2 dari urutan) dan "b". Jikalau seorang responden telah melingkari (a) kemudian melingkari 0 (karena 0 adalah terakhir dalam urutan) dan pada deret yang sama.
2. Ada 8 kolom pada sisi kanan garis, 4 dari angka-angka dan 4 dari huruf-huruf. Kolom angka adalah nilai dari corak yang tepat untuk situasi yang berbeda. Tambahkan angka-angka yang dilingkar column-wise yang pertama, kemudian seluruh dari kolom. Nilai total ini akan memberi anda nilai yang tepat. Nilai-nilai itu berkisar dari 0 sampai 48. Angka yang mendekati 48 menunjukkan gaya kepemimpinannya sangat efektif. Dia menggunakan berbagai gaya yang tepat dengan situasi.
3. Kolom huruf merupakan 4 corak kepemimpinan. Kolom pertama (c) dalam situasi 1) adalah corak 1, kolom kedua (a dalam situasi) adalah corak 2, kolom ketiga (b dalam situasi 1) adalah corak 3, dan kolom keempat (d dalam situasi 1) adalah corak keempat. Tambahkan angka-angka yang dilingkari pada tiap kolom. Total dari sebuah kolom itu

akan memberikan nilai total dari tiap corak. Nilai-nilai itu berkisar dari 0 sampai 12.

4. Jumlah yang tertinggi menunjukkan gaya yang dominan, jumlah yang lebih rendah merupakan gaya penunjang.

5. Gaya kepemimpinan :

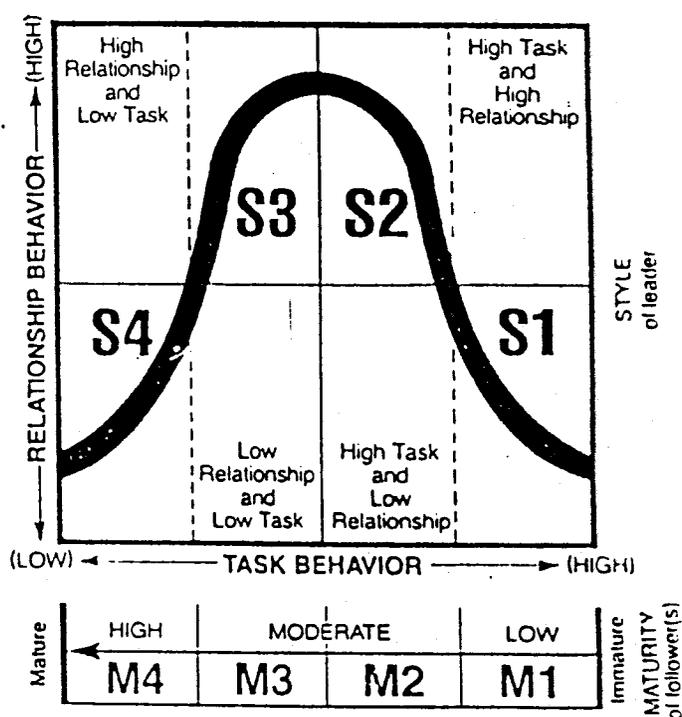
Gaya I Tugas tinggi, hubungan rendah

II Tugas tinggi, hubungan tinggi

III Hubungan tinggi, tugas rendah

IV Hubungan rendah, tugas rendah.

6. Lebih lanjut perhatian gambar berikut ini :



8. PERIKSALAH PENGETAHUAN SAUDARA DALAM HAL  
MEMIMPIN PEGAWAI ATAU PEKERJA

A. Pertanyaan

Jawablah tiap pertanyaan dengan memberikan tanda cek dibawah "YA" jika saudara setuju atau di bawah "TIDAK" jika saudara tidak setuju.

	YA	TIDAK
1. Berundinglah dengan pekerja saudara dalam menghadapi pekerjaan yang sukar.	----	-----
2. Berapa lama seorang pekerja tidak masuk kerja adalah lebih penting dari pada beberapa seringnya tidak masuk kerja.	----	-----
3. Pengamatan dari peraturan keamanan adalah kewajiban pekerja.	----	-----
4. Jika seorang pegawai mengajukan pengaduan tinggalkanlah ia.	----	-----
5. Latihlah seorang pekerja supaya bekerja cepat dan kemudian carilah kesalahan-kesalahan.	----	-----
6. Seorang mandor dinilai seluruhnya atas hasil pekerjaan bagiannya.	----	-----
7. Buatlah pengecualian-kecualian atas peraturan-peraturan perusahaan.	----	-----
8. Penghidupan pribadi seorang pekerja tidaklah penting bagi saudara sebagai kepala bagian.	----	-----
9. Beritahukanlah terlebih dahulu kepada pekerja akan adanya perubahan-perubahan.	----	-----
10. Lihatlah kejurusan lain bila terjadi pelanggaran yang pertama kalinya.	----	-----
11. Pelajar yang cepat selalu menjadi pekerja yang cakap.	----	-----
12. Para pekerja yang disukai harus diberi waktu istirahat.	----	-----
13. Paran pegawai baru belajar secara baik-		

- baik cukup dengan memperhatikan saja apa yang dikerjakan pekerja lain. -----
14. Dari para pekerja diharapkan supaya mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai pekerjaan. -----
  15. Adalah menjadi kewajiban saudara untuk turut campur dalam perdebatan antara para pekerja. -----
  16. Pindahkanlah para pekerja yang tidak merasa senang tapi cakap ketempat pekerjaan lain. -----
  17. Para pekerja yang bekerja perlahan harus diancam dengan pemecatan. -----
  18. Adalah bijaksana untuk melatih seorang pekerja yang cakap untuk ikut melakukan pekerjaan saudara. -----
  19. Jika pekerja mengomel terlalu lama, potonglah omelannya itu. -----
  20. Putusan harus diambil secara cepat. -----
  21. Kepala bagian harus dipersalahkan atas kecelakaan yang terjadi. -----
  22. Pekerja yang paling baik biasanya menghasilkan pemimpin pekerja yang paling baik. -----
  23. Jika saudara tidak dapat menyelesaikan perkara dengan seorang pekerja, bawalah ia keatasan saudara. -----
  24. Adalah bijaksana untuk sekali tempo membelikan minuman atau membeli rokok bagi beberapa pegawai saudara pada waktu habis kerja. -----
  25. Jika ditanya, berilah pendapat saudara tentang persoalan-persoalan pribadi dari seorang pekerja. -----
  26. Kebanyakan kecelakaan tidak dapat dihindarkan. -----
  27. Seorang pegawai lebih mementingkan uang, dari pada penghargaan atau pujian. -----
  28. Apa yang dipikirkan oleh seorang -----

- pekerja tentang syarat-syarat kerja seringkali sama pentingnya dengan apa yang dilakukannya berhubung dengan adanya syarat-syarat itu. -----
29. Seorang kepala bagian wajib membela kepentingan para pegawainya. -----
30. Para pegawai biasanya mengerti akan pentingnya pekerjaan mereka. -----
31. Setelah memberi amarah pada seorang pekerja ambillah sikap yang keras terhadap pekerja itu. -----
32. Seorang pekerja yang pandai seringkali merasa bosan dengan pekerjaan yang bersahaja. -----
33. Tiap pekerja harus diizinkan untuk mengembangkan cara pekerjaannya sendiri. -----
34. Terangkanlah pada tiap-tiap pegawai mengapa pekerjaannya penting bagaimana hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan bagian lainnya dari organisasi seluruhnya. -----
35. Beberapa keahlian untuk memimpin biasanya dapat dipelajari. -----
36. Salahkanlah sifat-sifat manusia bila terjadi hal-hal yang tidak benar dalam bagian saudara. -----
37. Seorang kepala bagian harus dapat mengakui kesalahan-kesalahan. -----
38. Saudara harus sedia melepaskan pekerjaan yang terbaik guna pekerjaan yang lebih baik. -----
39. Terimalah celaan yang ditujukan kepada diri saudara. -----
40. Selalu beritahukanlah kepada seorang pekerja bila ia mulai dengan "PENYELEWENGAN". -----
41. Seorang kepala selalu bersikap ramah tamah terhadap para pekerja. -----
42. Para pekerja yang mempunyai didikan -----

- terbaik melahirkan para pegawai yang paling baik. -----
43. Untuk mendidik seorang pegawai baru tempatkanlah ia dibawah pimpinan seorang pekerja pandai untuk dilatih. -----
44. Mandor atau kepala bagian mewakili pengusaha terhadap pekerja. -----
45. Dari seorang kepala bagian diharapkan mengawasi tiap pekerja tiap menit selama hari kerja. -----
46. Orang bekerja lebih giat bila pekerjaannya diberi tujuan yang tertentu. -----
47. Tidak ada orang yang menyukai kepala yang "tertib" -----
48. Sebagian besar dari para pekerja saudara adalah bodoh. -----
49. Memberi petunjuk-petunjuk atau membetulkan pekerjaan seorang pekerja sekali dua kali seharusnya cukup. -----
50. Jika seorang pekerja tidak mengerti pekerjaannya ia akan minta pertolongan. -----

B. JAWABAN-JAWABAN TERHADAP PENYELIDIKAN ATAS  
PENILAIAN DIRI SENDIRI

1. Berundinglah dengan pekerja saudara dalam menghadapi pekerjaan yang sukar.

Ya. Berunding menambah pengertian yang lebih baik antara kepala bagian dan para pekerja, dan menghasilkan kesediaan yang lebih besar untuk bekerja sama seorang kepala bagian seringkali dapat memperoleh pikiran-pikiran yang berharga dari bawahannya.

2. Berapa lama seorang pekerja tidak masuk kerja adalah lebih penting dari pada berapa seringnya ia tidak masuk kerja.

TIDAK. Seorang pekerja yang lama tidak masuk kerja biasanya disebabkan sakit, atau sebab-sebab lain yang tidak dapat dihindarkan. Sebaliknya seorang pekerja yang beberapa kali tidak masuk kerja mungkin menunjukkan adanya suatu sikap yang tidak baik dan harus diselidiki. Hal itu juga menyukarkan pengusaha untuk melancarkan jalannya produksi tanpa gangguan.

3. Pengamatan peraturan keamanan adalah kewajiban pekerja.  
TIDAK. Kepala bagian mempunyai kekuasaan dan kesempatan dan karena itu mempunyai tanggung jawab-untuk menjaga agar semua peraturan-peraturan perusahaan, termasuk peraturan-peraturan keamanan dilaksanakan.

4. Jika seorang pegawai mengajukan pengaduan, tinggalkanlah ia.

TIDAK. Pegawai itu akan menjadi lebih marah. Kepala bagian seharusnya mencoba mengadakan pertemuan pribadi.

Ia harus mengambil sikap sebagai pendengar yang baik hati dan memberi kepada pegawai kesempatan untuk mengeluarkan isi hatinya.

5. Latihlah seorang pekerja supaya bekerja cepat dan kemudian carilah kesalahannya.

TIDAK. Para pegawai pada permulaan harus dilatih untuk melakukan pekerjaan dengan teliti. Kecepatan akan diperbesar kemudian jika ia sudah dapat melakukan pekerjaan dengan tertib. Menentukan jumlah atau tujuan pekerjaan akan menolong latihan.

6. Seorang mandor dinilai seluruhnya atas hasil pekerjaan bagiannya.

TIDAK. Mencapai angka penghasilan yang baik dari suatu bagian adalah penting. Akan tetapi menolong bagian lain dari sesuatu kesulitan menguntungkan perusahaan sebagai keseluruhan dan hal itu akan dipandang oleh penurus perusahaan sebagai hal yang sangat menguntungkan kepala bagian. Pimpinan perusahaan lebih menghargai adanya koordinasi dan kerja sama antara para anggota staf dari pada kecakapan untuk menghasilkan dari perseorangan.

7. Buatlah pengecualian-kecualian atas peraturan-peraturan perusahaan.

YA. Peristiwa-peristiwa khusus harus diselesaikan secara khusus, keadaan-keadaan darurat dan keadaan baru yang keadaan seringkali timbul memerlukan perubahan-perubahan dari peraturan-peraturan perusahaan. Jika kepala bagian tidak mempunyai kekuasaan sendiri untuk merubah peratu-

ran ia harus merundingkannya dengan atasannya.

8. Penghidupan pribadi seorang pekerja tidaklah penting bagi saudara sebagai kepala bagian.

TIDAK. Kesehatan rumah tangga, keuangan dan persoalan-persoalan pribadi para pekerja lainnya mempengaruhi kegiatannya dalam pekerjaan. Dari sebab itu hal-hal tersebut menjadi perhatian kepala bagian.

9. Beritahukanlah terlebih dahulu kepada pekerja akan adanya perubahan.

YA. Hal-hal menjaga agar tidak tumbuh perasaan pekerja bahwa ia "didorong kian kemari" tanpa diberitahukan apa sebab-sebabnya. Adalah sangat mengherankan betapa seringnya seorang pegawai akan mempunyai pikiran yang keliru, bahwa perubahan yang datangnya mendadak dan tidak disertai penjelasan, berarti bahwa kepala bagian tidak merasa puas dengan pekerjaannya.

10. Lihatlah kejurusan lain bila terjadi pelanggaran yang pertama kalinya.

TIDAK. Sekali kepala bagian tidak memperdulikan suatu pelanggaran, para pekerja akan menafsirkannya bahwa hal itu berarti bahwa ia akan membiarkan pelanggaran tersebut kemudian hari. Dengan demikian terdapat teladan dan para pegawai lainnya akan tertarik untuk mengikuti contoh itu. Jika kepala bagian mencoba untuk membetulkan pelanggaran tersebut kemudian, seorang pekerja akan menentangnya dengan lebih kuat daripada kalau pelanggarannya dibetulkan pada permulaan.

11. Pelajar yang cepat selalu menjadi pekerja yang baik,  
TIDAK. Pelajar-pelajar yang lambat seringkali menjadi pekerja-pekerja yang baik, kuat dan suka menurut. Meskipun belajar dengan cepat penting karena dapat menghemat waktu dan uang bagi perusahaan namun kepala bagian harus ingat, bahwa hal itu tidaklah merupakan syarat mutlak. Seorang yang belajar dengan cepat mungkin kemudian menjadi seorang pekerja yang tidak hati-hati dan tidak suka menurut.
12. Para pekerja yang disukai harus diberi waktu beristirahat.  
TIDAK. Memberi para pekerja yang disukai waktu beristirahat membuka kesempatan untuk menuduh kepala bagian sebagai orang yang bersikap pilih kasih terhadap para pekerja. Hal itu menyebabkan para pegawai lainnya menjadi menggerutu dan menyebabkan semangat mereka merosot. Kepala bagian harus membagi-bagi waktu istirahat itu dengan cara bergiliran. Ia juga harus membuat daftar catatan sebegitu rupa hingga para para anggota dari bagiannya dapat melihat sendiri, bahwa ia tidak bersikap pilih kasih terhadap orang bawahannya.
13. Para pegawai baru dapat belajar secara baik, cukup dengan memperhatikan saja apa yang dikerjakan pekerja lain.  
TIDAK. Mengejar seorang pekerja baru hanya dengan menyuruh ia melihat orang-orang lain bekerja adalah cara kuno. Para ahli pendidik berpendapat, bahwa cara yang lebih berhasil bagi para pegawai ialah untuk belajar

dengan melakukan pekerjaan. Sistem ini mengharuskan kepala bagian supaya ia; 1) menyiapkan pekerjaannya; 2) memberi petunjuk-petunjuk kepadanya; 3) menaruh sipekerja melaksanakan petunjuk-petunjuknya; 4) mengontrol sipekerja.

14. Dari para pekerja diharapkan supaya mengajukan pertanyaan-pertanyaan mengenai pekerjaan.

YA. Seorang pegawai selalu bekerja lebih baik, bila ia tahu seluk beluk dari pekerjaannya, yakni mengapa ia diharap supaya mengerjakan dengan suatu cara tertentu. Hal itu untuk menjaga agar ia tidak merasa bahwa ia dalam segala sesuatu tidak diajak berunding dan bahwa ada urusan-urusan rahasia pimpinan, yang tak dapat dipercayakan kepadanya.

15. Adalah menjadi kewajiban saudara untuk turut campur dalam perselisihan antara para pekerja.

YA. Hal-hal yang berpengaruh pada lancarnya pekerjaan bagian menjadi tanggung jawabnya kepala bagian. Perselisihan mempengaruhi penghasilan. Kepala bagian harus mencoba untuk memajukan kerjasama atau harmoni antara pada pegawainya dengan bertindak sebagai penengah atau wasir dan mempergunakan pengawasan atas pekerjaan. Jika perlu ia harus mempergunakan disiplin.

16. Pindahkanlah para pekerja yang tidak merasa senang tapi cakap ketempat pekerjaan lain.

YA. Seorang pegawai yang baik mungkin merasa tidak senang disebabkan adanya pertentangan pribadi, kejemuan

atau disebabkan alasan-alasan lainnya. Dalam beberapa hal kepala bagian harus mencoba lebih baik menempatkan ia pada pekerjaan yang lain daripada tetap menempatkannya pada pekerjaan yang sama dimana kekecewaannya yang terus-menerus akan menghancurkan dia selaku pegawai perusahaan.

17. Para pekerja yang bekerja perlahan harus diancam dengan pemecatan..

TIDAK. Biasanya terdapat alasan mengapa seorang pekerja bekerja perlahan. Kepala bagian harus mencari alasan tersebut. Mungkin ia menyuruh untuk mendorong diadakannya kegiatan yang lebih besar dari pihak pegawai, bekerja dengan dia untuk memperbaiki keahliannya atau mengajak ia untuk mengambil sikap yang lebih baik terhadap pekerjaannya.

18. Adalah bijaksana untuk melatih seorang pekerja yang cakap untuk melakukan pekerjaan saudara.

YA. Dengan melatih seorang pengganti, kepala bagian memberi dorongan kepada bawahannya. Ia juga akan mempunyai orang untuk menggantikan tempatnya hingga produksi tidak akan menderita kerugian bila ia sakit atau sedang pergi karena ada panggilan. Hal tersebut juga membebaskan dia untuk kenaikan pangkat atau kesempatan-kesempatan lain. Pengurus perusahaan mengetahui, bahwa dengan menaikkan pangkatnya tidak akan merusak organisasi perusahaan, oleh karena ia telah melatih seorang untuk menerima pekerjaannya yang lama.

19. Jika pekerja mengomel terlalu lama, potonglah omelannya itu.

TIDAK. Kepala bagian seharusnya tidak memotong omelan seorang pekerja. Mengambil sikap mendengar dengan sabar adalah penting karena hal itu menolong sipekerja untuk mengeluarkan isi hatinya dan membuat ia menjadi tenteram. Lagi pula, keterangan-keterangan penting mengenai keadaan-keadaan pekerjaan atau semangat pegawai biasanya diperoleh pada penghabisan omelan.

20. Putusan-putusan harus diambil secara cepat.

TIDAK. Adalah berbahaya untuk mengambil putusan dengan cepat, ambillah putusan dengan dipikirkan semasak-masaknya. Sebaliknya putusan-putusan harus diambil dalam waktu yang cukup lama. Perhatikanlah suatu persoalan dari segala sudut sebelum membuat suatu pendapat mengenai hal tersebut.

21. Kepala bagian harus dipersalahkan atas kecelakaan-kecelakaan yang terjadi.

TIDAK. Kepala bagian tidak boleh dipersalahkan atas kecelakaan-kecelakaan yang terjadi. Tapi ia bertanggung jawab atas penyeldikikan, penetapan sebabnya dan pengambilan langkah-langkah yang perlu untuk menjaga agar kecelakaan itu tidak terulang lagi. Ia dapat dimintai perhitungan oleh majikan. Perhitungan dan pertanggung jawab adalah lain dari pada "kesalahan". Salahlah anggapan, bahwa kepala bagian teledor atau mengizinkan terulangnya kecelakaan.

22. Pekerja yang paling baik biasanya menghasilkan pemimpin pekerja yang paling baik.

TIDAK. Seorang pekerja yang baik tidak perlu menjadi seorang pemimpin bagian yang baik. Suatu syarat penting bagi seorang pemimpin bagian adalah kemampuan untuk memimpin.

Seorang pekerja yang cakap mungkin atau tidak menjadi pemimpin yang baik. Juga mungkin ia tidak mempunyai kecakapan untuk merencanakan memberi instruksi, memperbaiki cara-cara kerja, menerima pertanggung jawab memelihara statistik atau bekerja sama dengan para anggota staf kepala bagian lainnya.

23. Jika saudara tidak dapat menyelesaikan perkara dengan seseorang pekerja, bawalah dia keatasan saudara.

Ya. Membawa seorang pekerja keatasan, saudara bila saudara tidak dapat menyelesaikan perkara dengan dia menunjukkan kepadanya bahwa saudara bukanlah merupakan seorang "diktator". Sebagai hasilnya ia akan berjalan dengan perantaraan saudara dan tidak dengan melewati saudara jika ia hendak mengambil keputusan di kemudian hari.

24. Adalah bijaksana untuk sekali-kali membelikan minuman bir bagi beberapa pegawai saudara pada waktu habis bekerja.

TIDAK. Kepala bagian yang ramah-tamah, mungkin berpendapat sukar untuk melakukan disiplin kerja pada waktu habis kerja. Jika ia hanya bergaul dengan satu, dua orang pegawai dari bagiannya, ia mungkin dituduh

bersikap pilih-kasih terhadap orang-orang bawahannya. Sifat ramah-tamah adalah sifat yang baik bagi seorang kepala. Akan tetapi hal itu harus dipelihara atas dasar yang sama dan diperlihatkan kepada semua pegawai dengan corak yang tidak berbeda-beda.

25. Jika ditanya berilah pendapat saudara tentang persoalan-persoalan pribadi dari seorang pekerja.

TIDAK. Bila mengenai persoalan pribadi dari seorang pekerja, kepala bagian harus membatasi diri dengan hanya menunjukkan simpati saudara, mengadakan pertanyaan-pertanyaan dan memberi keterangan-keterangan mengenai hal-hal yang nyata seperti mengenai nama sebuah kantor sosial. Ia tidak boleh memberi pendapatnya sendiri tentang apa yang harus dibuat atau tidak dibuat oleh pegawai yang bersangkutan. Lebih baik ia mencoba mengajak sipekerja sendiri mengambil putusan yang benar.

26. Kebanyakan kecelakaan tidak dapat dihindarkan.

TIDAK. Pemeriksaan dan statistik-statistik menunjukkan, bahwa lebih dari 60 persen dari kecelakaan-kecelakaan di dalam pabrik rata-rata sesungguhnya dapat dihindarkan.

27. Seseorang pegawai lebih mementingkan uang dari pada penghargaan atau pujian.

TIDAK. Disamping upahnya, pekerja rata-ratanya menghendaki 1) supaya merasa bahwa pekerjaannya aman dan memberi kesempatan untuk naik pangkat; 2) adanya syarat kerja yang baik; 3) supaya dapat bergaul secara baik dengan atasannya; 4) supaya merasa bahwa ia sedang

melakukan tugas pekerjaan yang penting.

28. Apa yang dipikirkan oleh seorang pekerja tentang syarat-syarat kerja seringkali sama pentingnya dengan apa yang dilakukannya berhubung dengan adanya syarat-syarat itu. Ya. Para pegawai mungkin mengerutu tentang syarat-syarat kerja untuk sementara waktu sebelum mereka memutuskan melakukan sesuatu berhubung dengan adanya syarat-syarat itu. Seorang kepala bagian yang baik, belajar untuk merasakan adanya semangat yang rendah atau gosokan-gosokan antara para pegawainya dan mencoba untuk mengatasi kesulitannya sebelum hal itu menyebabkan absensi, pemogokan dan persoalan-persoalan lain yang penting.

29. Seorang kepala bagian wajib membela kepentingan para pegawainya.

YA. Seorang kepala bagian yang menunjukkan kesediaannya untuk membela kepentingan para pegawainya, melahirkan ketaatan, persatuan dalam kerja, kerja sama dan semangat yang tinggi. Ia akan memperoleh penghargaan pihak pengurus.

30. Para pegawai biasanya mengerti akan pentingnya pekerjaan mereka.

TIDAK. Umumnya para pekerja tidak menghubungkan pekerjaannya sendiri dengan pekerjaan seluruhnya.

Seorang kepala bagian harus mendidik bawahannya untuk melihat pekerjaan mereka sebagai bagian-bagian penting dari seluruh pekerjaan perusahaan.

31. Setelah memberi amarah kepada seorang pekerja ambillah

sikap yang keras terhadap pekerja itu.

TIDAK. Jika seorang pekerja berpendapat bahwa saudara menaruh dendam kepadanya mengenai kekeliruan yang terjadi pada masa yang lampau, ia akan merasa tidak senang dan mengerutu. Ia mungkin malahan akan mencoba untuk memukul kembali dengan mengadakan pemogokan atau menyabot peraturan-peraturan perusahaan lainnya.

32. Seorang pekerja yang pandai seringkali merasa bosan dengan pekerjaan yang bersahaja.

YA. Seorang pekerja yang pandai lekas merasa bosan dengan pekerjaan bersahaja dan biasa. Kepala bagian harus memberikan kesempatan kepadanya untuk melakukan pekerjaan yang lebih sulit yang dapat mendorong kecakapannya, memberi perhatian dan menghindarkan suasana pekerjaan yang membosankan dan melelahkan.

33. Tiap pekerja harus diijinkan untuk mengembangkan cara kerjanya sendiri.

TIDAK. Cara kerja perseorangan menimbulkan kekacauan dan efisiensi yang tidak baik. Sekali diadakan suatu dasar cara kerja, selanjutnya tiap pekerja harus diperintahkan untuk mengikutinya. Akan tetapi jika seorang pegawai mengusulkan sistim yang ia anggap lebih baik, sistim itu harus diselidiki dan dipertimbangkan. Jika hal itu merupakan perbaikan terhadap cara kerja yang biasa, sistim tersebut harus dipakai sebagai contoh untuk seluruh perusahaan.

34. Terangkanlah pada tiap-tiap pegawai mengapa pekerjaannya

penting bagaimana hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan bagian lainnya dan bagaimana hubungannya dengan tujuan dari organisasi seluruhnya.

YA. Banyak orang menderita akan adanya perasaan bahwa apa yang mereka lakukan tidaklah penting. Mereka perlu diberitahu, bahwa seluruh organisasi tergantung pada sempurnanya pelaksanaan pekerjaan mereka.

Oleh karena ketegasan-ketegasan semacam ini jarang diberikan, maka banyak pegawai memperlihatkan sikap acuh tak acuh yang mempengaruhi kualitas pekerjaan mereka.

35. Beberapa keahlian untuk memimpin biasanya dapat dipelajari.

YA. Manusia tidak dilahirkan dengan keahlian-keahlian untuk memimpin. Keahlian-keahlian ini harus dipelajari dan dikembangkan. Sudah barang tentu, seperti pada lapangan-lapangan lain, terdapat orang-orang yang memperlihatkan kecakapan khusus untuk pekerjaan pimpinan. Tapi juga bagi mereka hal itu harus dipelajari dan dialami pada permulaannya.

36. Salahkanlah sifat manusia bila terjadi hal-hal yang tidak benar dalam bagian saudara.

TIDAK. Janganlah menyalahkan segala kesulitan saudara atas sifat-sifat kepribadian dan sikap-sikap orang.

Banyak pertentangan timbul dari beberapa salah pengertian tentang tanggung jawab pekerjaan, yaitu dari tindakan yang melampau batas kompetensi atau kekuasaan antara para kepala-kepala bagian. Peraturan-peraturan

jelas dan instruksi-instruksi yang diulangi secara sabar mungkin dapat diberikan sebagai petunjuk.

37. Seorang kepala bagian harus mengakui kesalahan-kesalahan.

YA. Seorang kepala bagian yang dengan terus terang mengakui kesalahannya memberi teladan yang baik bagi bawahannya. Mereka tidak akan begitu menyukai untuk mencoba menyembunyikan kesalahan-kesalahannya sendiri, suatu hal yang sangat berharga. Juga karena pekerja sadar, bahwa tidak ada orang yang tidak dapat melakukan kesalahan, maka ia biasanya menghormati seorang pemimpin atau kepala yang tidak mengambil sikap seolah-olah ia tidak pernah membuat kesalahan-kesalahan.

38. Saudara harus sedia melepaskan pekerjaan saudara yang terbaik guna pekerjaan yang lebih baik.

YA. Seorang kepala bagian yang mau melihat seorang pekerja yang baik diberi penghargaan - juga jika itu berarti hilangnya pekerja tersebut - mendorong para pekerja lainnya untuk bekerja dengan lebih giat.

Hal itu menunjukkan kepada bawahannya bahwa ia adil. Pada hakekatnya, kehilangan jasa-jasanya seorang yang baik akibat kenaikan pangkat mendatangkan hasil dalam bentuk semangat golongan yang lebih tinggi dan efisien.

39. Terimalah celaan yang ditujukan kepada diri saudara.

YA. Latihan diri saudara untuk menerima celaan juga bila meniadakan rasa hormat dari pihak lain dan memungkinan saudara untuk mengambil bahan-bahan yang dapat saudara pergunakan untuk kemajuan saudara sendiri. Pekerja

samalah dengan rekan-rekan dan para atasan saudara dalam memberi kesempatan kepada mereka untuk menaruh saudara pada jalan yang benar bila saudara terdapat menyimpang dari jalan yang mestinya. Mereka melatih saudara untuk tanggung jawab yang akan saudara terima kelak, sama halnya dengan usaha saudara untuk memajukan para pegawai saudara sendiri. Pertahankanlah hak-hak saudara bila saudara tahu, bahwa pendirian saudara benar, akan pertahankanlah hak-hak itu tanpa marah.

40. Selalu beritahukanlah kepada seorang pekerja, bila ia mulai dengan "penyelewengan"

YA. Tidak ada arti lain dari pada sifat adil terhadap pekerja, untuk memberitahukan kepadanya jika ia melakukan penyelewengan sehingga dengan demikian ia dapat mengambil sesuatu langkah terhadap penyelewengan tersebut. Hal itu memberi suatu kemungkinan kepada kepala bagian untuk mengadakan pembicaraan seperlunya dan untuk menyelidiki apakah kesulitannya disebabkan oleh pegawainya atau oleh pekerjaannya sendiri. Makin cepat kepala bagian dapat mengemukakan perkaranya, makin cepat dan mudah keadaannya dapat diperbaiki.

41. Seorang kepala selalu bersikap ramah-tamah terhadap para pekerja.

TIDAK. Watak dari seorang pegawai tidak selalu cocok untuk dihadapi dengan tindakan yang ramah tamah. Sama halnya dengan orang tua yang kadang-kadang terpaksa untuk mempergunakan disiplin terhadap seorang anak, kepala

bagian tempo-tempo harus menunjukkan kekuasaannya.

Selalu ada satu dua pekerja yang mengira, bahwa kepala yang bersikap ramah tamah, merupakan kepala bagian yang "gampang" dan mereka mencoba untuk melepaskan diri dari pengawasannya sebanyak mungkin.

42. Para pekerja yang mempunyai didikan terbaik menjadi para pegawai yang paling baik.

TIDAK. Pekerja yang mempunyai didikan terbaik tidak selalu menjadi pegawai yang paling baik. Dalam beberapa lapangan pekerjaan, seperti pekerjaan yang mempergunakan alat-alat mesin atau pekerjaan dalam lapangan pembukuan, para pekerja yang mempunyai latihan pendidikan mempunyai suatu keuntungan. Faktor-faktor lain harus diperhatikan, yaitu tahan uji, pengalaman praktek, keselarasan jasmani dan sebagainya.

43. Untuk mendidik seorang pegawai baru tempatkanlah ia dibawah pimpinan seorang pekerja yang pandai untuk dilatih.

TIDAK. Melatih seorang pekerja baru merupakan tanggung jawab kepala bagian. Hal itu tak dapat dipercayakan seluruhnya kepada seorang bawahan. Seorang pegawai yang cakap mungkin bukan seorang guru yang cakap. Akan tetapi itu tidak berarti bahwa kepala bagian tidak boleh memanggil pekerja-pekerja yang berpengalaman untuk kadang-kadang minta pertolongannya guna mendidik seorang pegawai baru.

44. Mandor atau kepala bagian mewakili pimpinan perusahaan

terhadap para pekerja.

YA. Kepala bagian merupakan hubungan antara pekerja dan pimpinan perusahaan dan karenanya mewakili perusahaan terhadap para pekerja.

45. Dari seorang kepala bagian diharapkan untuk mengawasi tiap pekerja tiap menit selama hari kerja.

TIDAK. Berdasarkan kemampuan jasmani seseorang, tidaklah mungkin bagi seorang kepala bagian untuk mengawasi gerak gerik tiap pekerja yang dilakukannya setiap menit selama hari kerja. Juga andaikata hal itu mungkin, tidaklah akan ada kesempatan baginya untuk mengambil langkah-langkah yang pertama. Kepala bagian harus mempergunakan waktunya untuk memperhatikan dan mengawasi kebiasaan yang diulangi oleh tiap pekerja, sikap-sikapnya dan praktek-praktek pekerjaannya.

46. Orang bekerja lebih giat bila pekerjaannya diberi tujuan yang tertentu.

YA. Gunanya menentukan beberapa tujuan ialah bahwa para pekerja merasa telah menunaikan sesuatu dan puas jika mencapai tujuannya.

47. Tidak ada orang yang menyukai kepala yang "tertib"

TIDAK. Para pekerja dapat menyukai dan menghormati seorang boss atau kepala yang tertib-asal ia adil dan ramah tamah disamping bersikap tegas. Yang penting bagi kepala bagian ialah agar ia mempunyai kelakuan yang tidak berubah-ubah sehingga para pegawai mengetahui apa yang dapat diharapkan. Ia tidak akan disukai jika ia

bersikap tertib dan tidak ramah tamah pada hari ini dan "gampang" dan ramah tamah pada lain kali.

48. Sebagian besar dari para pekerja saudara adalah bodoh.

TIDAK. Kepala bagian yang merasa bahwa kebanyakan para pekerjanya bodoh, hal itu membuktikan dirinya sendiri bahwa ia melakukan pimpinan yang tidak baik. Pengalaman menunjukkan, bahwa kebanyakan golongan-golongan para pegawai mempunyai kecerdasan yang biasa, sungguhpun beberapa pekerja masing-masing mungkin mempunyai kecerdasan dibawah atau di atas tingkat yang biasa.

49. Memberi petunjuk-petunjuk atau membetulkan pekerjaan seorang pekerja sekali atau duakali seharusnya cukup.

TIDAK. Beberapa petunjuk atau pembedulan mungkin harus diulangi beberapa kali sebelum hal-hal itu menjadi bagian dari kebiasaan kerja dari para pegawai. Tentunya hal tersebut tidak dimaksudkan untuk pekerja yang dengan sadar melakukan pelanggaran yang berat.

50. Jika seorang pekerja tidak mengerti pekerjaannya ia akan minta pertolongan.

TIDAK. Rata-rata tiap pekerja lebih menyukai untuk memusingkan kepalanya, membingungkan diri sendiri atau minta nasehat dari kawan sekerjanya-kadang-kadang nasehat yang salah-dari pada minta pertolongan dari kepala bagian. Hal ini terutama benar bagi para pekerja baru, yang takut kalau kalau boss atau kepalanya akan menganggap bahwa mereka itu tidak cakap jika mereka minta pertolongan dari padanya.

C. Interpretasi

Untuk menilai pengetahuan sdr. dalam pemberian pimpinan, jumlah kotak jawaban-jawaban sdr. yang benar dan berilah angka satu untuk setiap jawaban.

Interpretasi

1. 50 - 47 benar .....	sempurna
2. 46 - 40 benar .....	baik sekali
3. 39 - 37 benar .....	baik
4. 36 - 30 benar .....	cukup
5. 30 kurang .....	buruk

P. SUPERVISI : SKALA X-Y

a. Bacalah tiap-tiap pertanyaan dengan baik, kemudian berilah tanda cek pada kolom yang paling sesuai menurut saudara.

Kalau saya seorang supervisor, saya akan	Berusaha sekuat tenaga melakukannya	Cenderung melakukan nya	Cenderung menghindarinya	Berusaha sekuat tenaga menghindarinya
1. Melakukan supervisi yang cermat kepada staf agar mereka bekerja dengan baik.				
2. Menetapkan tujuan staf saya dan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah saya tetapkan tadi.				
3. Menetapkan "sistim kontrol untuk meyakinkan bahwa staf saya menyelesaikan tugas-tugasnya.				
4. Mendorong staf agar mereka menetapkan sendiri tujuannya.				
5. Memastikan bahwa staf saya mempunyai rencana kerja.				
6. Bertemu dan men "check" setiap hari dengan staf untuk tahu apakah mereka memerlukan bantuan saya.				
7. Langsung "turun tangan" begitu tahu bahwa dari laporan ada pekerjaan yang tidak beres.				
8. Mendorong staf untuk mentaati jadwal kerja.				

Kalau saya seorang su-	Perusaha	Cenderung	Cenderung	Perusaha
pervisor, saya akan	sekuat	melakukan	menghinda	sekuat te-
	tenaga me-	nya	rinya	naga meng-
	lakukannya:			hindarinya
9. Melakukan pertemuan:	----	----	----	----
rutin untuk tukar	:	:	:	:
menukar informasi	:	:	:	:
dengan staf.	:	:	:	:
10. Memberi staf kesem-	----	----	----	----
patan untuk membuat	:	:	:	:
keputusan-keputusan	:	:	:	:
penting.	:	:	:	:

SCORING :



B. SKORING

- a. Nilai tiap jalur berturut dari kiri ke kanan adalah 1,2,3 dan 4
- b. Skor maximum 40 dan minimum 10.
- c. Skore lebih dari 30 menunjukkan gaya kepemimpinan anda menunjukkan bahwa bawahan anda adalah manusia bertipe Y.
- d. Skore kurang dari 20 menunjukkan bahwa bawahan anda adalah manusia bertipe X.

C. TEORI X DAN TEORI Y

T E O R I X	T E O R I Y
1	2
1. Kebanyakan orang tidak suka bekerja.	1. Bekerja, seperti halnya bermain, adalah suatu hal yang biasa.
2. Kebanyakan orang tidak mempunyai ambisi, tidak mempunyai tanggung jawab dan lebih senang bila selalu diberi pengarahan.	2. Kontrol terhadap diri sendiri merupakan hal yang esensial dalam mencapai tujuan.
3. Kebanyakan orang tidak mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah secara kreatif.	3. Kemampuan untuk memecahkan masalah secara kreatif, terdapat pada sebagian besar manusia.
4. Motivasi hanya terjadi pada tingkat fisiologik dan rasa aman.	4. Motivasi terjadi pada tingkat sosial kebutuhan akan penghargaan, aktualisasi diri dan juga pada tingkat-tingkat yang lebih rendah.
5. Kebanyakan orang harus dikontrol secara ketat dan sering harus dipaksa untuk mencapai tujuan.	5. Kebanyakan orang adalah kreatif dan "self directed" dalam melakukan pekerjaannya asal diberikan motivasi yang tepat.

Sumber "Douglas M'c Gregor, Motivation, Blum & Co, New York, 1976.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

1. Agus, Dharma (1984) Gaya Kepemimpinan yang efektif bagi para manager. Bandung: Sinar Baru.
2. Latimer, Alfred, R. (1971). Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja. Terjemahan Imam Soedjono, Jakarta, Tjemerlang.
3. Kerjasama Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai dengan Dit. Bina Peran serta masyarakat Dit. Jen. Bankesmas Departemen Kesehatan, Modul-modul (1989) Health For All Leadership, Jakarta Pusdiklat Depkes RI.
4. Pareek, Udai. (1985) Mendayagunakan Peran-Peran Keorganisasian. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
5. \_\_\_\_\_ (1985) Memahami Proses Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
6. \_\_\_\_\_ (1985) MAO/B, Padang : Konwil Depkes Sumbar.