

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan, seperti berikut :

1. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok yang dibentuk untuk mengejar suatu tujuan. Organisasi dapat berjalan dengan baik bila ada pemimpin yang mengatur kerjanya organisasi untuk mencapai tujuan. Koordinasi guna mencapai tujuan organisasi hanya dimungkinkan dengan adanya komunikasi. Komunikasi juga tanda kehidupan organisasi.
2. Perilaku individu berkaitan erat dan berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Bagaimana anggota organisasi berperilaku dalam menjalankan tugasnya di organisasi tersebut dipengaruhi oleh karakter, kompetensi, sikap, pembentukan sikap, motivasi dan kadar internal serta eksternal.
3. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan masing-masing sesuai dengan kemampuan, bakat, dan kepribadiannya sendiri. Orang dapat memimpin dengan efektif bila memiliki kemampuan memimpin dengan gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif maupun delegasi, sebab sebagai pemimpin ia harus menghadapi orang dengan berbagai karakter dan kompetensi.

4. Kinderland memiliki guru yang sebagian besar orang yang proaktif yaitu sebanyak 11 orang, sedang orang yang reaktif sebanyak 4 orang. Guru dengan tingkat kebutuhan akan prestasi tinggi ada 13 orang dan sedang ada 2 orang. Sementara guru dengan tingkat kebutuhan akan kekuasaan tinggi ada 7 orang dan tingkat kebutuhan sedang ada 8 orang. Selain itu tingkat kebutuhan akan persahabatan juga tinggi, yaitu ada 12 orang, dan tingkat kebutuhan sedang ada 2 orang dan tingkat kebutuhan rendah ada 1 orang. Gaya kepemimpinan para guru umumnya adalah suportif dan partisipatif, sedang tingkat efektivitas gaya kepemimpinan para guru umumnya sedang.
5. Hubungan antar guru maupun hubungan antara guru dengan kepala sekolah umumnya baik. Kadang-kadang timbul konflik yang disebabkan karena sistem komunikasi interaktif kurang dijalankan di Kinderland Pre-school.
6. Gaya kepemimpinan kepala sekolah perlu dikembangkan, untuk meningkatkan kebutuhan akan prestasi yang tinggi, dan juga meningkatkan harmonisasi di antara para guru. Sementara gaya kepemimpinan para guru perlu dikembangkan agar dapat memimpin murid-murid yang memiliki karakter dan kompetensi berbeda-beda dengan baik.

B. Saran-saran

Beberapa saran yang dapat penulis kemukakan berkenaan dengan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengatasi konflik yang sering timbul karena kesulitan bahasa, yayasan dapat mengadakan semacam kegiatan pelatihan percakapan Bahasa Inggris. Kegiatan ini memang sudah dilaksanakan namun belum semua guru mengikutinya, terutama yang kemampuan berbahasa Inggrisnya memang kurang. Kepala sekolah dapat lebih mendorong mereka untuk ikut kegiatan ini, dengan menekankan manfaatnya bagi mereka.
2. Dengan adanya perbedaan latar belakang dari setiap guru yang mempengaruhi kinerja maupun relasi mereka satu sama lain, sikap para guru tersebut yang berusaha untuk saling mengerti dan menyesuaikan diri sudah baik. Sikap ini tinggal didukung oleh keterbukaan dalam komunikasi, yang menyangkut pekerjaan-pekerjaan yang mereka hadapi bersama.
3. Bagi keempat orang yang bertipe reaktif, kepala sekolah perlu melakukan pendekatan interpersonal dengan tetap memperhatikan waktu yang tepat. Bagaimanapun reaktif itu sudah merupakan karakter yang sulit untuk dirubah, apalagi itu sudah menyatu dengan kepribadian orang-orang tersebut. Yang bisa dilakukan oleh kepala sekolah adalah mendorong agar mereka dengan kesadaran sendiri mau memperbaiki karakternya demi kebaikan mereka sendiri.

4. Yayasan perlu membuat batasan mengenai kekuasaan dan wewenang bagi setiap orang yang bekerja di Kinderland Pre-school. Hal ini untuk mengantisipasi adanya orang - orang dengan tingkat kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi.
5. Kepala sekolah perlu menghidupkan sistem komunikasi interaktif di antara para guru di Kinderland untuk mendorong para guru yang sulit bersikap terbuka dalam komunikasi, agar lebih berani mengkomunikasikan ide, gagasan, dan buah pikirannya.
6. Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuannya memimpin dengan gaya delegasi. Kepala sekolah sebaiknya juga jeli untuk melihat guru-guru yang memiliki karakter dan kompetensi positif, yang layak untuk didelegasikan tugas-tugas khusus.
7. Para guru juga perlu meningkatkan gaya kepemimpinannya khususnya gaya direktif dan delegasi. Para guru harus lebih jeli melihat karakter dan kompetensi anak didik yang dipimpinnya, agar dapat meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinannya.
8. Kepala sekolah perlu memanfaatkan tingginya kadar kebutuhan akan persahabatan untuk hal-hal yang sifatnya positif, seperti : meningkatkan kerja sama di antara guru, terutama dalam pelaksanaan rapat perencanaan mengajar.
9. Tetap terus mengadakan kegiatan presentasi kecil di antara sesama guru, dengan materi yang lebih mendukung kepada peningkatan kompetensi para guru.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Eims, Leroy
1981. 12 Ciri Kepemimpinan yang Efektif. Bandung: Yayasan Kalam Hidup.
- Myers, M.T. dan Myers G.
1987. Teori-teori Manajemen Komunikasi. Bahana Aksa.
- Rush, Myron
1986. Pemimpin Baru. Jakarta: Immanuel.
- Siregar, Evendhy M.
1989. Bagaimana Menjadi Pemimpin yang Berhasil. Jakarta: P.D. Mari Belajar.
- Covey, Stephen R.
1994. 7 Kebiasaan yang Sangat Efektif. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gibson, Ivancevich dan Donnely
1986. Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur dan Proses. Jakarta: Erlangga.
- Johnson, David W. dan Frank
1997. Joining Together (Group Theory and Group Skills). U.S: A. Viacom Company.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W.
1989. Human Behavior at Work. Mc. Graw Hill International.
- Luthans, Fred
1995. Organizational Behavior. Mc. Graw Hill International.
- Higgins, James M.
1982. Human Relationship, Concepts and Skills. U.S: Random House Business Division New York.
- Shuter, Robert
1984. Communicating, Concepts and Skills. CBS. College Publishing.

Thoha, Miftah

1994. Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta : P.T. Raja
Grafindo Persada.



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Pernyataan Evaluasi Diri.
- Lampiran 2 : Lembar Penilaian Evaluasi Diri.
- Lampiran 3 : Situasi-situasi Kepemimpinan.
- Lampiran 4 : Lembar Pemeriksaan Situasi-situasi Kepemimpinan.



DAFTAR PERNYATAAN EVALUASI DIRI (A)

PETUNJUK PELAKSANAAN

* Pilihan daftar pernyataan terlampir, merupakan alat untuk bercermin diri, dalam melihat bagaimana sebenarnya perilaku diri pribadi kita selama ini.

* Dengan demikian disarankan agar pemilihan pernyataan dapat dilakukan sejujur-jujurnya berdasarkan pernyataan hati nurani sesuai dengan pengalaman hidup anda.

* Diharapkan dari hasil pilihan tersebut, anda dapat melihat potret diri anda dari berbagai sudut pandang.

* Hasil pernyataan ini adalah untuk penelitian, kerahasiaannya terjaga dan tidak akan dipublikasikan untuk umum.

Pedoman

1. Pilihlah salah satu pernyataan, dari setiap pasang pernyataan a atau b pada setiap nomornya.

2. Sebenarnya tidak ada pernyataan salah atau benar, akan tetapi bila anda berjumpa dengan pernyataan yang anda percaya dan yakin kedua-duanya benar, atau bahkan kedua-duanya salah, kajilah sekali lagi dan tetap pilihlah salah satu pernyataan (hanya satu) yang sesuai dengan keyakinan diri anda.

3. Jangan terpengaruh oleh pilihan anda yang terdahulu.

4. Tulislah pada lembar jawaban yang telah disediakan, bukan pada daftar pernyataan, dengan huruf a atau b sesuai dengan nomor yang bersangkutan.

5. Pernyataan berjumlah 29 nomor, anda dipersilahkan memilih salah satu pada setiap nomornya. Dengan demikian anda akan mempunyai 29 jawaban.

**DAFTAR PERNYATAAN
EVALUASI DIRI (A)**

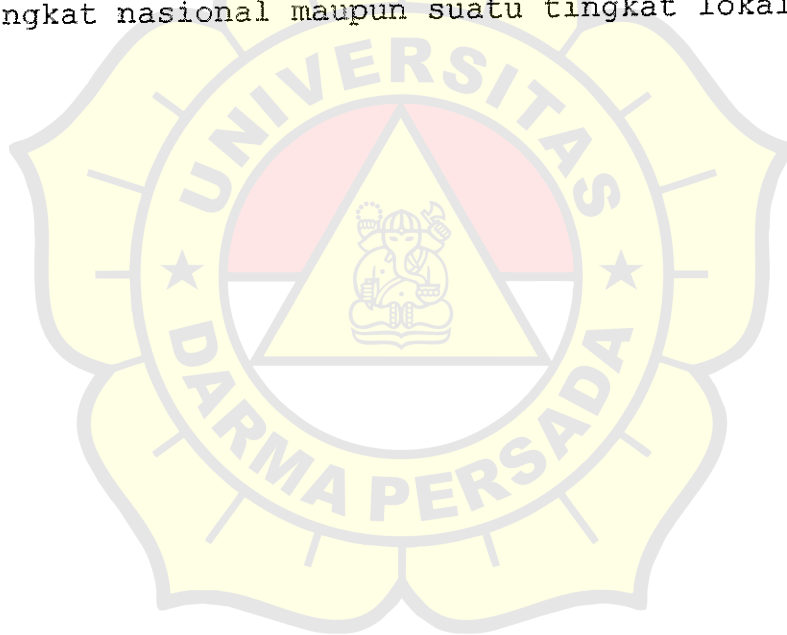
Saya lebih percaya dan yakin bahwa :

- 1.a. Anak-anak yang mengalami kesulitan, disebabkan karena orang tuanya terlalu banyak menghukumnya.
b. Kesulitan yang dialami oleh kebanyakan anak-anak sekarang ini, justru karena orang tuanya terlalu lunak/membebasakan kepadanya.
- 2.a. Ketidak bahagiaan dalam kehidupan seseorang sebagian disebabkan karena nasib jelek.
b. Ketidak bahagiaan seseorang adalah sebagai hasil dari kesalahan yang diperbuatnya sendiri.
- 3.a. Salah satu alasan pokok mengapa kita mengalami peperangan adalah karena orang kurang cukup berminat pada aktivitas politik.
b. Akan selalu ada peperangan, betapapun orang berusaha mencegahnya.
- 4.a. Dalam jangka panjang, orang akan mendapatkan penghargaan dari apa yang telah diamalkannya di dunia.
b. Malangnya, nilai-nilai atau perbuatan baik pribadi seseorang, acapkali berlalu tanpa diketahui orang lain, betapapun dia berusaha keras.
- 5.a. Pandangan bahwa para guru berlaku tidak jujur pada siswanya adalah omong kosong.
b. Kebanyakan siswa tidak menyadari bahwa angka-angka yang diperolehnya dipengaruhi oleh kejadian-kejadian yang secara kebetulan.
- 6.a. Tanpa dobrakan yang tepat, seseorang tidak akan menjadi seorang pemimpin yang efektif.
b. Orang cakap yang gagal menjadi pemimpin, adalah orang yang tidak pernah menarik keuntungan dari kesempatan yang tersedia baginya.
- 7.a. Betapapun anda berusaha keras, sejumlah orang tetap tidak akan menyukai anda.
b. Orang yang tidak berusaha membuat orang lain agar menyukai dirinya, adalah orang yang tidak mengerti bagaimana bekerja sama dengan orang lain.
- 8.a. Keturunan memegang peranan yang utama dalam menentukan pribadi seseorang.
b. Pengalaman seseorang dalam hiduplah yang akan

- menentukan bagaimana bentuk pribadinya.
9. a. Saya telah sering menjumpai bahwa apa yang akan terjadi pasti terjadi.
b. Saya percaya akan nasib yang tidak pernah berubah, juga untuk diri saya dalam pengambilan keputusan untuk menjalankan suatu langkah tindakan.
 10. a. Bagi seorang siswa yang telah melakukan persiapan dengan baik, ia tidak pernah menyatakan bahwa hal yang disebut sebagai test itu sesuatu yang tidak adil.
b. Seringkali, pertanyaan-pertanyaan dalam ujian cenderung untuk tidak ada hubungannya dengan jalannya pekerjaan, sehingga bekerja keras sesungguhnya percuma saja (tidak berguna).
 11. a. Untuk memperoleh suatu keberhasilan, diperlukan kerja keras dan kejujuran.
b. Untuk mendapatkan suatu pekerjaan yang baik, terutama sekali akan tergantung pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat.
 12. a. Pendapat/usulan rakyat kecil dapat mempunyai suatu pengaruh dalam keputusan pemerintah.
b. Dunia ini dijalankan oleh sejumlah kecil orang yang pegang kuasa, tidak banyak yang dapat dilakukan oleh orang-orang kecil terhadapnya.
 13. a. Bila saya membuat rencana, saya hampir yakin benar bahwa saya dapat membuatnya terlaksana.
b. Tidaklah selalu bijaksana untuk merencanakan terlalu jauh ke depan karena banyak hal yang akan bertukar menjadi masalah nasib baik dan nasib buruk.
 14. a. Pada orang tertentu selalu ada hal yang tetap tidak baik.
b. Selalu ada sejumlah hal yang baik dalam diri setiap orang.
 15. a. Dalam hal mendapatkan apa yang saya inginkan, hasil yang saya peroleh sedikit sekali atau tidak ada hubungannya dengan pengaruh nasib baik (kemujuran).
b. Kadangkala kita lebih baik memutuskan apa yang hendak dilakukan dengan melambungkan sekeping uang logam.
 16. a. Untuk menjadi atasan, seringkali harus bergantung pada mereka yang cukup beruntung berada pada tempat yang tepat untuk pertama kalinya.
b. Seseorang dapat melakukan hal yang tepat tergantung pada kemampuannya, sedangkan kemujuran sedikit atau tidak ada sama sekali hubungannya dengan hal tersebut.

- 17.a. Dalam peristiwa-peristiwa dunia yang paling banyak menimpa diri kita, pada umumnya kita adalah korban kekuatan-kekuatan yang di luar pengertian dan kendali kita.
- b. Dengan mengambil suatu bagian yang aktif dalam peristiwa politik dan sosial, orang akan dapat mengendalikan peristiwa-peristiwa (kejadian-kejadian) di dunia.
- 18.a. Kebanyakan orang tidak sadar bahwa kehidupannya dikendalikan oleh kejadian-kejadian yang secara kebetulan terjadi.
- b. Sebenarnya tidak ada apa yang disebut nasib (malang/mujur).
- 19.a. Seseorang harus selalu berani mengakui kesalahannya.
- b. Biasanya adalah lebih baik menutup-nutupi kesalahan seseorang atau kesalahan diri sendiri.
- 20.a. Sukar sekali untuk mengetahui apakah seseorang benar-benar menyukai kita.
- b. Berapa banyak teman yang kita peroleh, tergantung pada betapa baiknya pribadi kita.
- 21.a. Dalam jangka panjang hal-hal yang buruk yang menimpa diri kita akan diimbangi oleh hal-hal yang baik.
- b. Kebanyakan malapetaka yang terjadi, adalah hasil dari pada kekurangan kemampuan, kelengahan dan kemalasan kita.
- 22.a. Dengan usaha yang cukup, kita dapat menyapu bersih korupsi.
- b. Sukarlah bagi orang untuk mengontrol banyak, atas hal-hal yang dilakukan para politisi di kantor.
- 23.a. Kadang-kadang saya tidak dapat mengerti bagaimana para guru sampai kepada angka yang diberikannya.
- b. Selalu ada hubungan langsung antara betapa kerasnya saya belajar dan nilai yang saya peroleh.
- 24.a. Seorang pemimpin yang baik, mengharapkan orang untuk memutuskan sendiri apa yang harus dilakukannya.
- b. Seorang pemimpin yang baik menjelaskan sejelas-jelasnya kepada setiap orang apa saja tugas-tugasnya.
- 25.a. Seringkali saya merasa bahwa saya mempunyai pengaruh yang kecil saja, atas hal-hal yang menimpa diri saya.
- b. Bagi saya adalah hal yang tidak mungkin untuk percaya bahwa kesempatan atau nasib, memegang suatu peranan yang penting dalam kehidupan saya.

- 26.a. Orang merasa kesepian karena mereka tidak berusaha untuk bersahabat.
- b. Sia-sia sajalah berusaha keras untuk menyenangkan orang, kalau memang dia menyukai saya, pasti dia menyukai saya.
- 27.a. Terlalu banyak porsi olah raga yang diberikan pada sekolah lanjutan atas.
- b. Team-team olah raga adalah suatu cara yang paling baik untuk membentuk watak seseorang.
- 28.a. Apa yang menimpa diri saya adalah sebagai hasil perbuatan saya.
- b. Kadang-kadang saya merasa bahwa saya tidak mempunyai cukup kendali atas arah yang saya tempuh dalam hidup ini.
- 29.a. Seringkali saya tidak dapat mengerti mengapa para politisi berkelakuan seperti yang dilakukannya.
- b. Dalam jangka panjang, akhirnya semua orang harus bertanggung jawab atas pemerintahan yang buruk pada suatu tingkat nasional maupun suatu tingkat lokal.



LEMBAR PENILAIAN
EVALUASI DIRI

NAMA :

TANGGAL :

I. Abaikan jawaban nomor : 1, 8, 14, 19, 24, dan 27

II. Pindahkan dari lembar jawaban, ke dalam Tabel II dan berikan nilainya.

TABEL :II

Nilai : a = 1

Nilai : b = 0.

Nomor	2	6	7	9	16	17	18	20	21	23	25	29
Jawaban (a/b)												
Nilai												

III. Pindahkan dari lembar jawaban, ke dalam Tabel III, dan berikan nilainya.

Tabel :III.

Nilai : a = 0

Nilai : b = 1

Nomor	3	4	5	10	11	12	13	15	22	26	28
Jawaban (a/b)											
Nilai											

Dari Tabel II & Tabel III :

* Jumlahkan Nilai 1 dengan Nilai 1 ---> Nilai eksternal=
Jumlah nilai 1 =....

* Jumlahkan Nilai 0 dengan Nilai 0 ---> Nilai Internal =
Jumlah nilai 0 =....

Makna Nilai :

12 - 23 : Tinggi

8 - 11 : Sedang

0 - 7 : Rendah

IV. Pindahkan dari lembar jawaban, ke dalam Tabel IV, dan berikan nilainya.

Tabel : IV

Nilai : a = 1

Nilai : b = 0

Nomor	3	4	5	10	11	12	13	15	22	26	28
Jawaban (a/b)											
Nilai											

V. Pindahkan dari lembar jawaban ke dalam Tabel V, dan berikan nilainya.

TABEL : V

Nilai : a = 0

Nilai : b = 1

Nomor	2	6	7	9	16	17	18	20	21	23	25	29
Jawaban (a/b)												
Nilai												

* Kadar kebutuhan prestasi (N.Ach) --> Dari Tabel IV dan Tabel V

Nomor	2	4	9	10	11	13	15	18	21	23	25	28
Nilai												

* Kadar kebutuhan prestasi (N.Ach) = Jumlah Nilai 1 = ...

Makna Nilai :

7 - 12 : Tinggi

3 - 6 : Sedang

0 - 2 : Rendah

* Kadar kebutuhan bersahabat (N.Aff) --> Dari Tabel IV & Tabel V

Nomor	7	20	26
Nilai			

* Kadar kebutuhan bersahabat (N.Aff) = Jumlah nilai 1 = ...

Makna Nilai :

- 2 - 3 : Tinggi
- 1 : Sedang
- 0 : Rendah

* Kadar kebutuhan kekuasaan (N.Pow) --> Dari Tabel IV & Tabel V

Nomor	3	5	6	12	16	17	22	29
Nilai								

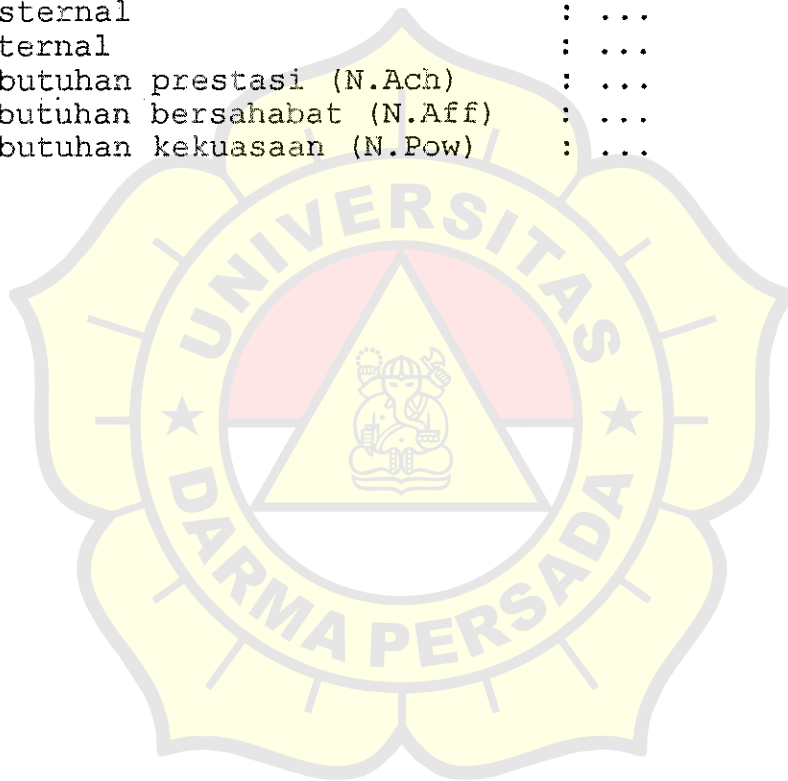
* Kadar kebutuhan kekuasaan (N.Pow) = Jumlah Nilai 1 = ...

Makna Nilai :

- 5 - 8 : Tinggi
- 2 - 4 : Sedang
- 0 - 1 : Rendah

VI. REKAPITULASI

- 1. Kadar eksternal : ...
- 2. Kadar Internal : ...
- 3. Kadar kebutuhan prestasi (N.Ach) : ...
- 4. Kadar kebutuhan bersahabat (N.Aff) : ...
- 5. Kadar kebutuhan kekuasaan (N.Pow) : ...



SITUASI-SITUASI KEPEMIMPINAN

SITUASI

ALTERNATIF TINDAKAN

1. Akhir-akhir ini bawahan anda kurang bersemangat menanggapi ajakan anda untuk berbincang-bincang tentang kesejahteraan mereka. Prestasi kerja mereka menurun.
 - A. Menekankan penggunaan prosedur seragam dan pentingnya penyelesaian tugas.
 - B. Menyediakan diri untuk ditemui oleh bawahan, tetapi tidak memaksakan.
 - C. Berbicara dengan bawahan dan tentukan sasaran kerja.
 - D. Sengaja tidak campur tangan.

2. Nampak adanya peningkatan hasil kerja kelompok. Anda telah berusaha agar semua anggota menyadari peranan dan standar prestasinya.
 - A. Menjalin hubungan yang ramah tetapi terus mengusahakan agar semua karyawan menyadari peranan dan standar prestasinya.
 - B. Tidak mengambil tindakan apapun.
 - C. Mengusahakan agar kelompok merasa dianggap penting dan ikut terlibat.
 - D. Menekankan pentingnya memperhatikan tugas dan batas waktu yang telah ditentukan.

3. Anggota kelompok anda tidak berhasil memecahkan sendiri sebuah problem. Biasanya anda membiarkan mereka bekerja sendiri. Hasil kerja serta hubungan antar mereka selama ini baik.
 - A. Melibatkan kelompok dalam pemecahan persoalan bersama-sama anda.
 - B. Membiarkan kelompok memecahkan persoalannya sendiri.
 - C. Bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi & memberikan pengarahannya.
 - D. Mengajukan agar kelompok menangani persoalannya dan menyediakan diri untuk bertukar pikiran dengan mereka.

4. Anda sedang mempertimbangkan untuk mengadakan suatu perubahan yang besar. Bawahan anda mempunyai reputasi kerja yang baik. Mereka pun menyadari perlunya perubahan.
 - A. Memberikan kesempatan kepada kelompok terlibat dalam mengembangkan perubahan, meskipun tidak memaksanya.
 - B. Mengumumkan perubahan tersebut kemudian melaksanakannya dengan pengawasan ketat.
 - C. Memberikan kesempatan kepada kelompok untuk merumuskan sendiri arahnya.

5. Beberapa bulan terakhir ini prestasi kerja kelompok anda merosot. Anggota kelompok tidak lagi mepedulikan tercapainya sasaran. Di masa lampau penentuan kembali peranan anggota kelompok dapat memperbaiki keadaan ini. Mereka perlu terus-menerus diperingatkan agar tugas diselesaikan tepat pada waktunya.

6. Anda memasuki suatu situasi kerja yang berjalan sangat efisien. Pemimpin terdahulu melakukan pengendalian yang sangat ketat terhadap kelompok. Anda ingin mempertahankan situasi yang produktif tersebut, dilain pihak anda ingin menciptakan suasana yang lebih hangat dalam hubungan antar manusia.

7. Anda sedang mempertimbangkan suatu perubahan besar dalam struktur organisasi anda. Anggota-anggota kelompok telah memberi saran tentang perubahan apa yang perlu. Selama ini kelompok menunjukkan sikap yang fleksibel dalam pekerjaan sehari-hari.

D. Memanfaatkan saran-saran kelompok, meskipun anda tetap sebagai penentu arah perubahan.

- A. Memberi kesempatan kelompok menentukan sendiri arahnya.
- B. Memanfaatkan saran-saran kelompok tetapi tetap mempertahankan apakah sasaran dapat tercapai.
- C. Menentukan kembali sasaran dan mengadakan pengawasan dengan ketat.
- D. Memberikan kesempatan kelompok untuk ikut serta dalam menentukan tujuan, tetapi tidak memaksakannya.

- A. Mengusahakan agar kelompok merasa dirinya penting, dan karenanya merasa terlibat.
- B. Menekankan betapa pentingnya perhatian terhadap tugas dan batas waktu yang telah ditentukan.
- C. Sengaja tidak campur tangan.
- D. Melibatkan kelompok dalam pengambilan keputusan, tetapi tetap memperhatikan apakah sasaran dapat dicapai.

- A. Menjelaskan perubahan tersebut dan mengadakan pengawasan yang cermat.
- B. Meminta persetujuan kelompok tentang perubahan tersebut dan memberikan kesempatan pada kelompok untuk mengorganisir pelaksanaannya.
- C. Bersedia melaksanakan perubahan seperti disarankan oleh kelompok, tetapi tetap mengadakan pengawasan dalam pelaksanaannya.
- D. Menghindarkan konfrontasi dan membiarkan keadaan berlangsung seperti biasa.

8. Prestasi kerja dan hubungan antar manusia dalam kelompok adalah baik. Anda sendiri merasa ragu karena kurangnya pengarahan kepada kelompok.

- A. Membiarkan kelompok kerja sendiri.
- B. Membicarakan situasi tersebut dengan kelompok, lalu melaksanakan perubahan yang perlu.
- C. Mengambil tindakan untuk mengarahkan bawahan agar bekerja dengan cara yang telah ditentukan.
- D. Bertindak hati-hati agar tidak merusak hubungan atasan-bawahan sebagai akibat tindakan yang berlebihan dalam pengarahan.

9. Atasan anda menugaskan anda untuk memimpin sebuah kelompok kerja yang sudah sangat terlambat dalam pengajuan saran-saran perubahan. Kelompok belum memahami tujuannya dengan jelas. Tingkat kehadiran mereka pada setiap pertemuan kurang memuaskan. Setiap kali pertemuan-pertemuan berubah menjadi pertemuan ramah-tamah. Mereka memiliki kemampuan yang potensial untuk melaksanakan tugasnya.

- A. Membiarkan kelompok menyelesaikan sendiri persoalannya.
- B. Memanfaatkan saran-saran kelompok, tetapi tetap memperhatikan apakah sasaran dapat tercapai.
- C. Rumuskan kembali tujuan kelompok dan awasi secara ketat.
- D. Memberikan kesempatan kepada kelompok untuk ikut serta menentukan tujuan, meskipun tidak memaksanya.

10. Bawahan anda tidak menanggapi penentuan kembali standar kerja yang baru-baru ini anda putuskan. Padahal biasanya mereka sangat bertanggungjawab.

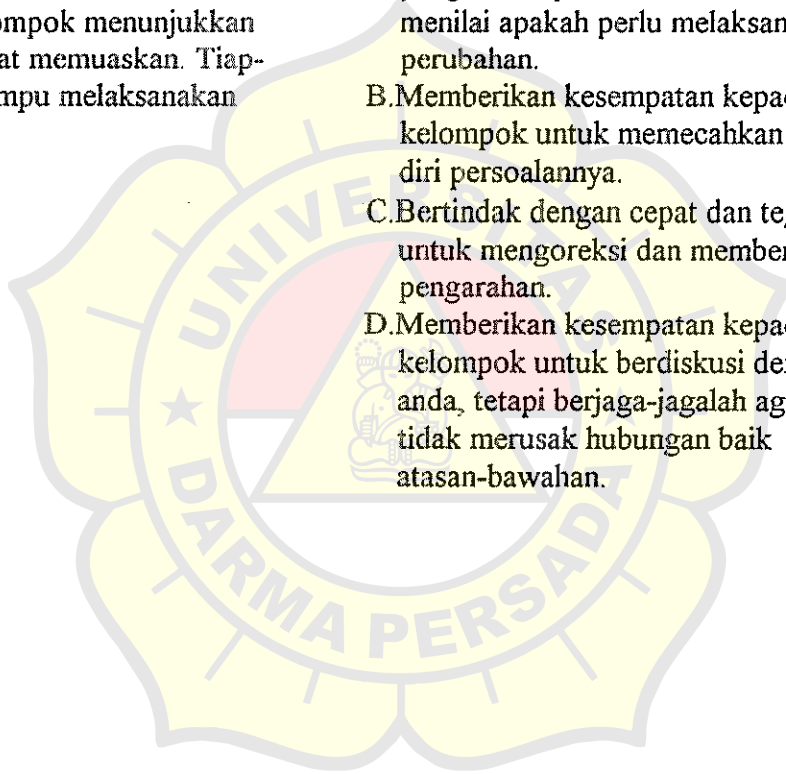
- A. Memberikan kesempatan kepada mereka untuk ikut serta dalam penentuan kembali standar kerja, meskipun tidak memaksanya.
- B. Menentukan kembali standar kerja dan melakukan pengawasan dengan seksama.
- C. Menghindarkan konfrontasi dengan jalan tidak menekan mereka.
- D. Memanfaatkan saran-saran kelompok meskipun anda tetap memperhatikan apakah standar kerja baru betul-betul dapat tercapai.

11. Anda diangkat pada posisi yang baru. Pemimpin yang lama tidak pernah melibatkan diri dalam persoalan-persoalan yang dihadapi kelompoknya. Selama ini kelompok dapat menyelesaikan tugas dan melaksanakan instruksi dengan baik. Hubungan antar anggota kelompok pada umumnya baik.

- A. Mengambil tindakan untuk mengarahkan bawahan agar bekerja menurut cara yang telah ditentukan.
- B. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan menggiatkan mereka dalam usaha memberikan kontribusi terhadap pekerjaan.
- C. Membicarakan hasil kerja masa lampau dengan mereka kemudian meneliti kembali apakah perlu menerapkan cara-cara kerja yang baru.
- D. Membiarkan terus kelompok bekerja sendiri.

12. Informasi terakhir menunjukkan adanya kesulitan-kesulitan di antara bawahan anda. Selama ini kelompok menunjukkan hasil kerja yang sangat memuaskan. Tetapi tiap orang cukup mampu melaksanakan tugasnya.

- A. Mencoba menyelesaikan masalah yang dihadapi bawahan anda dan menilai apakah perlu melaksanakan perubahan.
- B. Memberikan kesempatan kepada kelompok untuk memecahkan sendiri persoalannya.
- C. Bertindak dengan cepat dan tegas untuk mengoreksi dan memberikan pengarahan.
- D. Memberikan kesempatan kepada kelompok untuk berdiskusi dengan anda, tetapi berjaga-jagalah agar tidak merusak hubungan baik atasan-bawahan.



LEMBAR PEMERIKSAAN

SITUASI - SITUASI KEPEMIMPINAN

Nama :

Tanggal :

ANALISA GAYA KEPEMIMPINAN

Lingkari huruf yang merupakan tindakan yang dipilih untuk setiap situasi tadi. Jumlahkan lingkaran dalam setiap kolom.

KOLOM	1	2	3	4
SITUASI NO				
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Jumlah lingkaran pada setiap kolom				
Gaya kepemimpinan	1	2	3	4

EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN

Lingkari huruf yang merupakan tindakan yang dipilih untuk setiap situasi tadi. Jumlahkan lingkaran dalam setiap kolom, dan kalkulasi scoring totalnya.

KOLOM	A	B	C	D
SITUASI NO				
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
Jumlah lingkaran pada setiap kolom				
Score per lingkaran	-2	-1	1	2
Σ score / kolom				

$$\Sigma \text{ score seluruhnya} = \Sigma A + \Sigma B + \Sigma C + \Sigma D$$