

## **INTRUKSI**

Bagian ini terdiri dari 15 kelompok situasi. Setiap situasi membutuhkan perilaku atau tindakan kepemimpinan tertentu. Anggaplah anda sebagai pimpinan.

Tugas anda adalah :

Dalam setiap nomor/kelompok situasi pilihlah satu pilihan dari 5 alternatif yang tersedia.

\* Tanda "+" berlaku untuk tindakan kepemimpinan yang akan pilih.

\* Tanda "-" berlaku untuk tindakan kepemimpinan yang paling kecil kemungkinannya anda pilih.

## **SELAMAT BEKERJA**

---

1. Saat ini anda bersama-sama dengan para bawahan mendapatkan proyek dalam mengembangkan strategi baru untuk efisiensi dan efektifitas produksi. Para bawahan anda tahu apa yang harus dilakukan, disamping itu mereka pun telah menunjukkan kematangan dan kecakapannya.

Pendekatan kepemimpinan yang baik pada tahap selanjutnya dan proyek ini adalah :

- a. Biarkan mereka memecahkan sendiri masalah yang ada.
- b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian bombing mereka secara ketat.
- c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan dari mereka.
- d. Bersama dengan mereka menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
- e. Kembangkan cara pemecahan yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan dorong mereka untuk menggunakannya.

2. Untuk kerja dari salah seorang bawahan anda merosot . Pada waktu-waktu yang lalu, orang tersebut biasanya menunjukkan kecakapan dan tanggung jawab yang cukup memadai. Ia memberitahu anda mengenai masalah serius yang dihadapinya berkaitan dengan salah seorang responden. Dalam keadaan demikian tindakan anda adalah :

- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
- b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
- c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada , dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
- d. Bersama dengannya menganalisa masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
- e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya.

3. Sebagai pimpinan anda berusaha melakukan pendekatan terhadap salah seorang bawahan agar ia dapat meningkatkan untuk kerjanya, tetapi sama sekali tidak ada tanggapan. Catatan

anda menunjukkan bahwa kinerja team-nya 18% lebih rendah dari rata-rata kinerja team lainnya. Selain itu penyerahan laporan-laporan sering terlambat dan tidak lengkap. Sejauh ini anda telah berusaha mengingatkannya tentang masalah tersebut. Yang harus anda lakukan sekarang adalah :

- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya.
4. Selama ini bawahan anda telah menunjukkan kematangan, tanggung jawab dan kecakapan dalam bekerja. Dalam waktu dekat akan ada perubahan besar dalam prosedur kerja di wilayah kerja anda. Anda memperkirakan akan timbul beberapa persoalan yang disebabkan oleh adanya penugasan-penugasan baru terhadap mereka. Yang harus dilakukan adalah :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya
5. Anda diminta untuk memimpin suatu team yang dimiliki untuk kerja sangat rendah. Hubungan antara anda dengan bawahan dan adi team tersebut anda rasakan cukup positif. Untuk bisa mengatasinya secara efektif masalah untuk kerja yang rendah ini, anda sebaiknya adalah :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya
6. Anda baru saja bergabung dengan perusahaan swasta dengan jabatan Manager. Bawahan anda adalah orang-orang berpengalaman dan selama ini memperhatikan unjuk kerja yang mat baik. Mereka terbiasa memecahkan masalah sendiri. Tiba-tiba mereka menanyakan pada anda tentang masalah dalam pekerjaan yang sulit untuk dipecahkan sendiri. Anda sebaiknya :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.

- c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya
7. memperkenalkan suatu rencana mengenai cara baru dalam pemberian insentif. Namun timbul ketidakpuasan dari pegawai-pegawai yang unjuk kerjanya tidak menonjol, Ini menimbulkan suatu masalah dalam lingkungan kelompok kerja. Sebagai pimpinan, pendekatan yang paling efektif adalah :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya
8. Salah seorang bawahan anda adalah orang baru dan relative belum berpengalaman. Sikapnya positif dan kelihatannya mempunyai hubungan baik dengan pegawai yang lain. Tetapi unjuk kerjanya rendah dan harus ditingkatkan. Oleh karena itu anda sebaiknya :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya
9. Salah seorang bawahan anda sebelumnya mempunyai unuj kerja biasa-biasanya, tetapi sekarang menunjukkan peningkatan. Pada saat ini ia mengalami kesulitan untuk membuat teamnya untuk memenuhi unjuk kerja / target yang ditetapkan. Oleh karena itu anda sebaiknya :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya

10. Anda sedang mencari suatu cara kepemimpinan yang paling efektif untuk digunakan terhadap para bawahan anda sehubungan dengan proyek pengembangan mutu produksi yang baru. Proyek ini sangat membutuhkan kreativitas para anggotanya yang selama ini sebetulnya dinilai sebagai kelompok yang sudah matang dan berpengalaman. Jadi cara kepemimpinan yang akan anda pilih akan mempengaruhi setiap anggota dalam kelompok kerja Anda sebaiknya :

- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
- b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
- c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
- d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
- e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya.

11. Anggota kelompok kerja anda memberi tanggapan yang baik terhadap usaha anda yang konstruktif untuk peningkatan unjuk kerja mereka. Tetapi ada masalah kecil yang timbul hingga perlu disusun suatu rencana untuk mencegah jangan sampai unjuk kerja mereka menurun kembali. Untuk itu maka anda sebaiknya :

- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
- b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
- c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
- d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
- e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya

12. Hubungan anda dengan salah seorang bawahan anda berjalan cukup baik. Kecakapannya tergolong sedang-sedang saja tetapi ia mengalami masalah dalam unjuk kerjanya. Sebagai pimpinan, pendekatan yang paling mungkin akan anda gunakan adalah :

- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
- b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
- c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
- d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
- e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya

13. Salah seorang bawahan anda menunjukkan kemampuan dan tanggung jawab yang tinggi. Anda menugaskannya untuk menyelesaikan suatu masalah yang selama ini belum pernah ia tangani. Sehubungan dengan hal ini, sebaiknya :

- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya
14. Selama ini anda terbiasa membiarkan bawahan untuk memecahkan sendiri masalah-masalah dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Belakangan ini, kelihatannya mereka mengalami kesulitan untuk memecahkan beberapa masalah dan ini berpengaruh terhadap kualitas kerja kelompok tersebut. Anda sebaiknya :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya.
15. Atasan anda mendesak untuk segera memecahkan masalah yang berkaitan dengan motivasi dari para pegawai yang timbul di beberapa bagian / seksi anda. Kepala bagian/seksi anda tersebut adalah orang-orang yang sudah matang dan berpengalaman di bidangnya. Namun masalah yang dihadapkan pada mereka saat ini sifatnya lebih kompleks dari yang biasa dihadapi. Dalam pengalaman-pengalaman yang lalu, pendekatan partisipatif yang anda gunakan memberikan hasil yang positif. Sekarang pendekatan yang sebaiknya anda gunakan adalah :
- a. Biarkan ia memecahkan sendiri masalah yang ada.
  - b. Menyusun dan memperbaiki standar, tujuan, peran dan tanggung jawab yang ada kemudian membimbingnya secara ketat.
  - c. Putuskan bagaimana caranya menangani masalah yang ada, dengan terlebih dahulu menerima masukan darinya.
  - d. Bersama dengan menganalisa masalah dan mencari suatu cara pemecahan yang baik.
  - e. Kembangkan cara penyelesaian yang paling memungkinkan untuk dijalankan dan doronglah ia untuk menggunakannya.

# **TERIMA KASIH**



## Lembar Jawab :

**LP**

**Nomor Tes** : \_\_\_\_\_  
**Nama** : \_\_\_\_\_  
**Pendidikan** : \_\_\_\_\_  
**Tanggal Tes** : \_\_\_\_\_  
**Usia** :           **thn**           **bln**

No	+	-
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		