

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Manajer sebagai unsur penggerak utama (inti) mempunyai posisi strategis dalam menentukan jalannya organisasi atau perusahaan. Para Manajer sebagai Manusia yang mampu bekerjasama dengan orang lain dan dalam suasana lingkungan yang selalu berubah, tetap berkewajiban mensukseskan program (kegiatan) organisasi atau perusahaannya.
2. Manajer mempunyai motivasi untuk mengembangkan kemampuan manajemen sejalan dengan kemajuan organisasi atau perusahaan, sehingga bisa menemukan kepuasan diri di dalam bekerja.
3. Para Manajer dapat mengukur dan menilai diri-sendiri atau dengan pertolongan orang lain yang kompeten. Dengan memanfaatkan konsep dan model MEF, bisa diketahui kondisi kemampuan manajemen para Kepala Bagian di Kantor Pusat PT Astek.
4. Hasil penelitian tentang pengukuran dan penilaian kemampuan manajemen para Kepala Bagian di PT Astek, dapat menunjukkan posisi bahwa keunggulan dan kelemahan mereka baik dilihat dari aspek fungsi-Manajemen maupun ciri-efektivitasnya adalah yang paling unggul pe-

ngelolaan material, dan yang paling lemah penilaian program (aspek dari fungsi manajemen), sedangkan aspek dari ciri-efektivitas yang paling unggul orientasi hasil dan paling lemah kepekaan hubungan individual.

5. Dari kelemahan yang ada dapat dikembangkan desain pelatihan (diklat) dengan materi sebagai berikut : Telaahan atas pengaruh luar, interpretasi, koordinasi, evaluasi program, kepemimpinan, keluwesan dalam pergaulan, dan kepekaan hubungan antara individu.

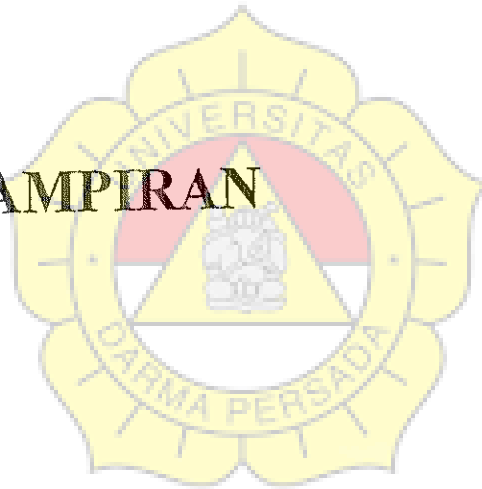
B. SARAN.

1. Kelemahan yang terdapat pada Manajer PT. Astek disarankan-dengan melakukan transfer jabatan, dari jabatan yang mempunyai tugas yang lebih besar ke tugas yang lebih ringan dan mengembang desain kurikulum yang dihasilkan sebagai materi diklat yaitu : telaahan atas pengaruh luar, interpretasi, koordinasi, evaluasi program, kepemimpinan, keluwesan dalam pergaulan, dan kepekaan hubungan antar-individu.
2. Penelitian ini menggunakan teknik pengukuran dan penilaian kemampuan Manajer dengan memanfaatkan model MEF. Disarankan pada analisis untuk melakukan studi kemampuan Manajer dari aspek masa-kerja, lamanya menduduki jabatan, latar belakang pendidikan, pelatihan-jabatan yang diikuti, pengalaman-kerja, umur, dan senioritas dalam Perusahaan.

DAFTAR KEPUSTKAAN

1. Anderson, C.A. Performance Rating, Industrial Engineering Handbook (Section III Chapter 3), Maynard HB editor 3rd ed. Mc. Graw Hill, N.Y. 1971.
2. As ad, Moh., Psikologi Industri, edisi ke 4, Liberty, Yogyakarta, 1994.
3. Armstrong, Michael, Personnel Management Practice, 3rd ed. Kogan page Ltd., London, 1988.
4. Chester D.J. Job Evaluation, Industrial Engineering Handbook (Section VI Chapter 6), Maynard HB editor 3rd ed. Mc. Graw Hill, N.Y. 1971.
5. Flippo, Edwin B. Personnel Management, Mc. Graw Hill Inc., Singapore, 1980.
6. Kreitner, Robert, Management, 4th ed., Houghton Mifflin Co. Boston, 1989.
7. Lembaga Administrasi Negara RI, Modul II Inventarisasi Kemampuan Manajemen, LAN RI., Jakarta, 1994.
8. Mandel, Marvin E. Ph.D., Measuring and Enhancing The Productivity of Government and Service Organization, A.P.O., Tokyo, 1977.
9. Pusat Produktivitas Nasional Depnaker, Pedoman Pelatihan Achievement Motivation, 1977.
10. Rafianto, Kecakapan, Pribadi, dan Kepenatan Kerja, Buku Produktivitas dan Manusia Indonesia Bab III, SIUP Jakarta, 1985.
11. Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Management, Edisi IV Jilid 1, Intermedia, 1992.

LAMPIRAN



INVENTARISASI KEMAMPUAN MANAJEMEN



A. PENDAHULUAN

Inventarisasi Analisa Kemampuan Manajemen adalah suatu instrumen untuk menentukan bagian yang terpenting dari pekerjaan Saudara dan untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen dan kebutuhan pengembangannya. Pendekatannya didasarkan pada pengkajian fungsi-fungsi manajemen, tugas-tugas, tanggung jawab dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien dalam jabatan pimpinan.

B. BAGAIMANA CARA MENGISINYA

Pengisiannya mencakup empat langkah sebagai berikut :

Langkah 1 : Menggali informasi mengenai pekerjaan Saudara.

Langkah 2 : Mengidentifikasi pentingnya dua belas fungsi manajemen dalam pekerjaan Saudara.

Langkah 3 : Mengidentifikasi tingkat - tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan Saudara.

Langkah 4 : Mengidentifikasi tingkat - tingkat kemampuan yang Saudara miliki saat ini.

CATATAN :

Kuesioner ini dimaksudkan untuk diterapkan bagi berbagai jabatan manajemen. Fungsi-fungsi manajemen yang disebutkan didalam kuesioner ini mungkin kurang/tidak penting dalam pekerjaan Saudara. Jangan ragu-ragu untuk menentukan apakah sesuatu pekerjaan yang tercantum dalam pekerjaan Saudara. Diharapkan Saudara dapat menanggapi secara wajar dan objektif dan didasari keyakinan bahwa antara kemampuan yang Saudara miliki pada dewasa ini dengan yang seharusnya terasa ada kesenjangan yang mendasar atau sebaliknya.

LANGKAH 1. INFORMASI MENGENAI PEKERJAAN

Informasi yang diperlukan disini akan sangat membantu untuk mengkaji persyaratan jabatan dan kebutuhan pengembangan untuk berbagai jabatan pimpinan. Tulislah nomor yang sesuai dengan jawaban Saudara dalam kotak yang ada disebelah kanan pertanyaan.

1. Tempat dan tanggal pengisian kuesioner :
2. Nama Departemen/LPND :

3. Pengisi Kuesioner

- a. Nama :
- b. N I P :
- c. Pangkat/golongan :
- d. Jabatan :

4. Mana diantara beberapa jenis jabatan dibawah ini yang paling tepat menggambarkan jabatan Saudara sekarang :

- 1. Eselon IV
- 2. Eselon III
- 3. Eselon II
- 4. Pimpinan/Koordinator Proyek
- 5. Pembantu Khusus
- 6. Penasehat Tehnis
- 7. Lain-lain, harap sebutkan

5. Berapa lama Saudara menjabat sebagai pimpinan sebelumnya ?

- 1. 6 bulan atau kurang
- 2. Antara 6 bulan dan 1 tahun
- 3. Antara 1 dan 5 tahun
- 4. Antara 5 dan 10 tahun
- 5. Antara 10 dan 20 tahun
- 6. Lebih dari 20 tahun
- 7. Bukan pimpinan

6. Berapa lama Saudara telah menduduki jabatan yang sekarang ?

- 1. 6 bulan atau kurang
- 2. Antara 6 bulan dan 1 tahun
- 3. Antara 1 dan 2 tahun
- 4. Antara 2 dan 5 tahun
- 5. Lebih dari 5 tahun

7. Berapa jumlah pegawai dalam unit kerja yang Saudara pimpin ?

- 1. 1 - 10
- 2. 11 - 30
- 3. 31 - 50
- 4. 51 - 75
- 5. 76 - 100
- 6. Lebih dari 100
- 7. Tidak ada

8. Untuk berapa orang pegawai Saudara membuat Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ?

- 1. 1 - 5
- 2. 6 - 10
- 3. 11 - 15
- 4. 16 - 20
- 5. Lebih dari 20
- 6. Tidak ada

9. Termasuk kelompok yang manakah pekerjaan Saudara ? (Harap memilih kelompok yang paling sesuai dengan penugasan Saudara sekarang).

1. Kehutanan dan Pertanian
2. Ilmu Pengetahuan Sosial dan Kebudayaan, Psikologi , Kesejahteraan Sosial
3. Manajemen Kepegawaian
4. Administratif, Ketatausahaan dan Perkantoran
5. Biologi
6. Akuntansi , Anggaran , Keuangan dan Perpajakan
7. Ekonomi, Perencanaan dan Penanaman Modal
8. Pengolahan Data
9. Masalah-masalah luar negeri
10. Pertambangan dan Energi
11. Kedokteran, Rumah Sakit, Kesehatan Masyarakat dan Sanitasi
12. Kedokteran Hewan
13. Rancang bangun/Kerekayasaan
14. Penegakan Hukum, Pertahanan Sipil, Pertanahan
15. Informasi dan Kesenian
16. Niaga, Industri dan Perdagangan
17. Perhubungan
18. Urusan Agama
19. Pengetahuan Alam
20. Perpustakaan dan Kearsipan
21. Matematika dan Statistik
22. Peralatan, Fasilitas dan Pelayanan
23. Pendidikan dan Pelatihan
24. Penelitian dan Inspeksi
25. Peningkatan mutu, pengangkutan, persediaan dan penyimpanan
26. Lain-lain

10. Berapa besar jumlah anggaran rutin (operasional) yang menjadi tanggung jawab Saudara secara langsung.

1. Kurang dari Rp. 30.000.000,-
2. Antara 30 juta dan 1 milyar
3. Antara 1 milyar dan 16 milyar
4. Antara 16 milyar dan 160 milyar
5. Lebih dari 160 milyar
6. Tidak ada

LANGKAH 2. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN UMUM

Maksud daripada langkah ini adalah untuk mengukur pentingnya 12 fungsi manajemen dalam pekerjaan Saudara. Fungsi-fungsi ini mencakup berbagai kegiatan dan tanggung jawab pimpinan unit. Bacalah penjelasan mengenai setiap fungsi sebelum mengisi jawaban saudara. Istilah "Unit Kerja" yang dipergunakan disini adalah bagian organisasi yang Saudara pimpin, misalnya direktorat, biro, kanwil, dsb.

1. Kesadaran akan pengaruh dari luar : Mengidentifikasi dan mengikuti perkembangan kebijaksanaan dan prioritas instansi serta masalah-masalah eksternal dan kecenderungannya dimasa yang akan datang yang menyangkut IPOLEKSOSBUDHANKAM dan IFTEK yang mungkin mempengaruhi unit kerja.
2. Interpretasi : Mengusahakan agar bawahan selalu mengetahui kebijaksanaan-kebijaksanaan, prioritas-prioritas, masalah - masalah maupun upaya-upaya, dan bagaimana semua ini harus dipadukan dalam kegiatan-kegiatan untuk mencapai hasil yang akan dicapai.
3. Mewakili : Menyajikan, menjelaskan dan mengexpose kegiatan unit kerja kepada atasan, atau kepada pihak-pihak lain di dalam dan di luar instansi, agar unit kerja dikenal dan mendapat dukungan.
4. Koordinasi : Mengintegrasikan kegiatan unit kerja dengan kegiatan organisasi-organisasi lainnya.
5. Perencanaan : Menetapkan dan memutuskan tujuan jangka panjang, sasaran dan prioritasnya, serta langkah-langkah tindakan alternatif.
6. Petunjuk : Menjabarkan rencana menjadi tindakan dengan menentukan tujuan jangka pendek dan prioritas-prioritasnya; menjadwalkan /mengatur urutan-urutan kegiatan; dan menetapkan standard efektifitas dan efisiensi.
7. Penganggaran : Mengkaji, menyiapkan dan/atau mengelola anggaran.
8. Administrasi Materiil : Mengupayakan tersedianya sarana, perlengkapan serta fasilitas yang memadai; mengawasi kegiatan pengadaan dan/atau mengawasi penggunaannya.
9. Manajemen Kepegawaian : Merancang jumlah dan jenis pegawai yang diperlukan oleh unit kerja, dan menggunakan berbagai komponen kepegawaian misalnya pengadaan, seleksi, promosi, penilaian pelaksanaan pekerjaan.
10. Supervisi : Memberikan petunjuk harian dan mengawasi bawahan misalnya, penugasan, konsultasi dan lain-lain;serta secara aktif bekerja untuk meningkatkan dan mengenali dan menghargai hasil kerja.

11. Pemantauan : Menjaga kontinuitas kegiatan unit kerja, mengidentifikasi permasalahan dan mengambil tindakan koreksi misalnya penjadwalan kembali, realokasi sumber-sumber.
12. Evaluasi Program : Mengevaluasi secara seksama pencapaian tujuan program atau proyek yang telah dicapai, dan efektifitas/efisiensi pelaksanaan unit kerja secara menyeluruh, kegiatan menentukan cara-cara penyempurnaan pencapaian prestasi kerja.

Dengan menggunakan ukuran 0 - 9 tentukanlah pentingnya atau relevansinya tiap-tiap fungsi dari ke-12 fungsi manajemen yang ada dengan mempertimbangkan apa yang akan terjadi seandainya fungsi-fungsi tersebut tidak dapat Saudara laksanakan secara efektif. Sekiranya Saudara kurang mampu melaksanakannya apa dampaknya terhadap keberhasilan pencapaian tujuan unit kerja Saudara ? Harap Saudara ingat bahwa tidak mungkin semua fungsi akan sama pentingnya. Tuliskanlah nomor jawab Saudara pada kotak yang tersedia.



10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tidak relevan tidak/dapat dipakai	Dampaknya kecil terhadap pencapaian sasaran/jarang diperlukan.			Dampaknya sedang terhadap pencapaian sasaran/na mun masih mungkin diperlukan.			Dampaknya besar terhadap pencapaian sasaran dan sangat diperlukan.		
1. Kesadaran akan pengaruh dari luar									
2. Interpretasi									
3. Mewakili									
4. Koordinasi									
5. Perencanaan									
6. Petunjuk									
7. Penganggaran									
8. Administrasi Materiil									
9. Manajemen Kepegawaian									
10. Supervisi									
11. Pemantauan									
12. Evaluasi Program									



LANGKAH 3. PERSYARATAN KERJA

Maksud dari langkah 3 ini adalah untuk memperkirakan tingkat ketrampilan manajemen yang dituntut dari pekerjaan Saudara. Tugas-tugas khusus yang membentuk fungsi-fungsi manajemen yang luas, begitu pula berbagai kegiatan yang berkaitan dengan efektifitas manajemen tercantum dalam butir-butir di bawah ini. Untuk setiap butir pertanyaan, perkirakan tingkat ketrampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas secara efektif dalam jabatan Saudara sekarang. Agar dipertimbangkan faktor-faktor seperti kompleksitas atau sulitnya pekerjaan Saudara, relevansi tugas dengan jabatan Saudara sekarang, dan pengetahuan yang memperkirakan ketrampilan. Pikirkan pula tentang apa yang dituntut oleh pekerjaan Saudara tanpa mempertimbangkan tingkat ketrampilan Saudara sendiri.

Untuk tiap butir dibawah ini, tentukan terlebih dahulu tingkat ketrampilan yang dibutuhkan pekerjaan Saudara. Apakah yang diperlukan ketrampilan dasar, sedang atau lanjut. Kemudian gunakan skala 0 - 9 untuk yang dituntut butir tersebut. Tuliskan jawaban yang Saudara pilih dalam kotak yang tersedia.

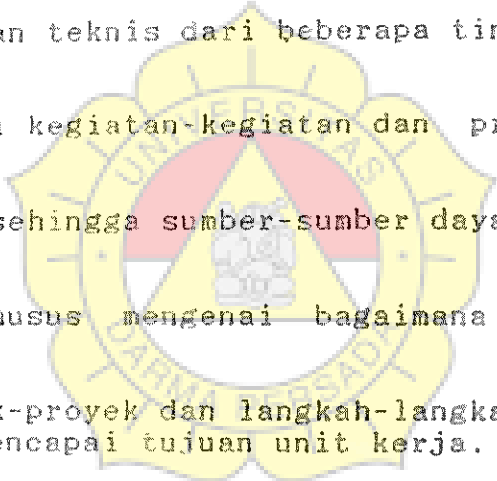
#



10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tidak ada kemampuan Kemampuan dasar Kemampuan sedang Kemampuan lanjut

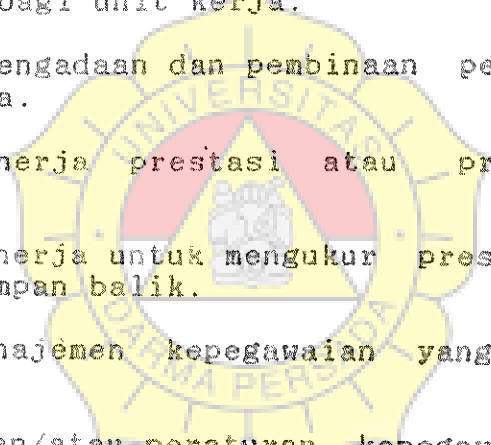
1. Mengambil langkah penyempurnaan dan memperkirakan tujuan jangka panjang menurut kebutuhannya.
2. Menciptakan keseimbangan dari berbagai sasaran yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan-tujuan unit kerja secara menyeluruh.
3. Mengembangkan beberapa alternatif strategi untuk pencapaian tujuan unit kerja.
4. Memperhitungkan kelayakan politis dari beberapa alternatif arah tindakan-tindakan.
5. Memperhitungkan kelayakan keuangan dari beberapa tindakan yang perlu diambil
6. Memperhitungkan kelayakan teknis dari beberapa tindakan yang perlu diambil.
7. Menetapkan prioritas dari kegiatan-kegiatan dan proyek-proyek unit kerja.
8. Menjadwalkan pekerjaan sehingga sumber-sumber daya yang ada digunakan secara efisien.
9. Memberikan bimbingan khusus mengenai bagaimana pencapaian sasaran akan diukur.
10. Mengidentifikasi proyek-proyek dan langkah-langkah spesifik yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan unit kerja.
11. Menjelaskan atau memberi alasan mengenai permintaan anggaran yang diajukan baik secara lisan atau tertulis.
12. Memahami bagaimana peranan dan kewenangan instansi, BAPPENAS, Departemen Keuangan, dll dalam proses anggaran belanja.
13. Menyiapkan dan memberi masukan untuk menyusun anggaran belanja unit kerja.
14. Menggunakan laporan keuangan dalam mengelola unit kerja.
15. Merancang kebutuhan keuangan untuk keperluan jangka panjang bagi unit kerja.



10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tidak ada kemampuan Kemampuan dasar Kemampuan sedang Kemampuan lanjut

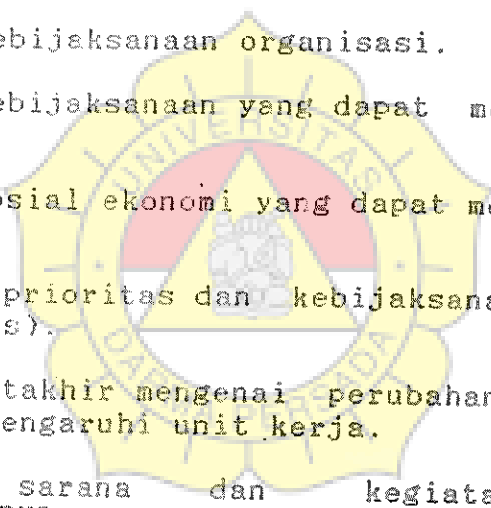
- 16. Merencanakan untuk memperoleh perlengkapan, fasilitas, persediaan dan pelayanan yang diperlukan.
- ✓17. Melibatkan diri dan mengawasi pengelolaan operasional logistik.
- 18. Melibatkan diri dan mengawasi pengelolaan pekerjaan yang dilakukan oleh kontraktor.
- ✓19. Melaksanakan ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan mengenai kontrak dan pengadaan barang.
- ✓20. Aktif terlibat dalam kegiatan pengadaan sumber-sumber daya yang penting seperti persediaan, perlengkapan, telekomunikasi, sistem ADP, dll.
- 21. Merencanakan perubahan-perubahan jumlah atau komposisi pegawai yang diperlukan bagi unit kerja.
- ✓22. Berperan aktif dalam pengadaan dan pembinaan pegawai bagi kepentingan unit kerjanya.
- 23. Menciptakan standar kinerja prestasi atau produktivitas kerja.
- 24. Menggunakan standar kinerja untuk mengukur prestasi kerja pegawai dan memberikan umpan balik.
- 25. Menggunakan praktek manajemen kepegawaian yang mendukung sasaran instansi.
- 26. Menerapkan ketentuan dan/atau peraturan kepegawaian untuk pengambilan keputusan atau seleksi dan promosi.
- 27. Menggunakan praktek manajemen kepegawaian yang meningkatkan hubungan yang baik antara pimpinan dengan pegawai/bawahan seperti mengatasi keluh kesah pegawai/bawahan.
- 28. Mengambil tindakan korektif atau tindakan disiplin terhadap para pegawai apabila perlu.
- 29. Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai atas prestasinya yang menonjol.
- 30. Memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada para pegawai sesuai beban tugas.



10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tidak ada kemampuan Kemampuan dasar Kemampuan sedang Kemampuan lanjut

- 31. Membantu para pegawai mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan memberikan latihan atau pengalaman yang sesuai.
- 32. Memberikan pujian kepada hasil kerja yang baik.
- 33. Mengetahui bila pegawai sedang mendapat kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 34. Menjaga keseimbangan antara pentingnya peranan pegawai dan produktivitas.
- 35. Menjelaskan tuntutan-tuntutan tugas sehingga para pegawai memahami peranan mereka.
- 36. Mengarahkan dan memberi petunjuk kepada pegawai mengenai berbagai hal.
- 37. Mengikuti perkembangan kebijaksanaan organisasi.
- 38. Mengikuti perkembangan kebijaksanaan yang dapat mempengaruhi unit kerja.
- 39. Mengikuti perkembangan sosial ekonomi yang dapat mempengaruhi unit kerja.
- 40. Mengikuti perkembangan prioritas dan kebijaksanaan khusus pemerintah (seperti Inpres).
- 41. Mengikuti perkembangan mutakhir mengenai perubahan-perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi unit kerja.
- 42. Mengikutiperkembangan sarana dan kegiatan-kegiatan dilingkungan Departemen/LPND.
- 43. Mengupayakan agar para pegawai selalu mengetahui masalah-masalah di luar organisasi (politik, ekonomi, dan golongan-golongan tertentu, dll) yang mempunyai dampak terhadap pekerjaan mereka.
- 44. Mengidentifikasi dan menggunakan informasi dari pimpinan yang lebih tinggi yang mempengaruhi unit kerja.
- 45. Menjelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prioritas-prioritas kepada para pegawai.
- 46. Menyiapkan surat-surat, memo atau laporan-laporan yang tidak banyak memerlukan perubahan dari pimpinan.



10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

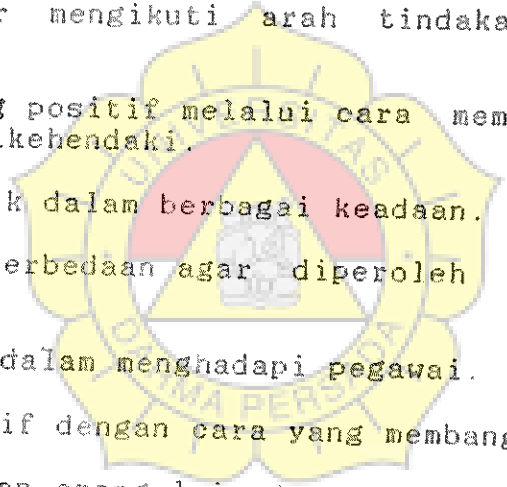
Tidak perlu kemampuan Kemampuan Dasar Kemampuan Sedang Kemampuan Lanjut

- 47. Mengupayakan agar kegiatan dan hasil-hasil kerja benar-benar sejalan dengan kebijaksanaan/pengarahan pimpinan.
- 48. Mewakili unit kerja dalam upaya meningkatkan citra positif terhadap kelompok atau perorangan di luar unit kerja.
- 49. Menanggapi pertanyaan dan permintaan yang diajukan dari luar unit kerja.
- 50. Menjelaskan tentang fungsi dan program unit kerja kepada mereka yang bukan ahli dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami.
- 51. Mewakili dan meningkatkan citra positif unit kerja dilingkungan instansi.
- 52. Memelihara hubungan kerja yang produktif dengan mereka yang berkepentingan dan masyarakat pada umumnya.
- 53. Memelihara hubungan kerja yang produktif dengan instansi-instansi lain dalam jajaran pemerintahan.
- 54. Memelihara hubungan kerja yang produktif dengan unit kerja lain didalam instansi.
- 55. Mengupayakan agar pimpinan mengetahui perkembangan unit kerja melalui cara yang dan dalam waktu yang tepat.
- 56. Menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan beban kerja, sumber-sumber daya atau prioritas.
- 57. Menemukan hal-hal yang menyimpang dalam pelaksanaan sebelum menjadi masalah-masalah yang lebih besar.
- 58. Mengadakan pengamatan langsung atau hubungan-hubungan/kontak informasi untuk memantau kemajuan pekerjaan.
- 59. Menetapkan dan menggunakan sistem-sistem formal untuk memantau kemajuan pekerjaan.
- 60. Merealokasikan sumber-sumber daya apabila diperlukan.
- 61. Mengenali cara-cara untuk memperbaiki daya guna dan hasil guna pelaksanaan kerja.
- 62. Menilai secara seksama dan berdasarkan keseluruhan efektifitas dari unit kerja.

10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

idak perlu Kemampuan Dasar Kemampuan Sedang Kemampuan Lanjut
 emampuan

- 3. Menggunakan hasil evaluasi proyek atau pelaksanaan kerja untuk memajukan.
- 4. Mengukur kemajuan kearah pencapaian tujuan unit kerja.
- 5. Mengenali cara-cara untuk memperbaiki prosedur, proses atau struktur unit kerja.
- 6. Menyampaikan gagasan-gagasan secara lisan dengan jelas dan meyakinkan.
- 7. Menyajikan gagasan-gagasan dan fakta dengan jelas dan berhasil guna secara tertulis.
- 8. Mendengarkan pendapat orang lain dan mengerti tentang apa yang mereka ucapkan.
- 9. Mengajak pihak lain agar mengikuti arah tindakan yang dikehendaki.
- 10. Memberikan umpan balik yang positif melalui cara memperbaiki perilaku sebagaimana yang dikehendaki.
- 11. Membuat kesan-kesan yang baik dalam berbagai keadaan.
- 12. Bertindak untuk mengatasi perbedaan agar diperoleh kepuasan bersama.
- 13. Bersikap konsisten dan adil dalam menghadapi pegawai.
- 14. Memberikan umpan balik negatif dengan cara yang membangun.
- 15. Menilai kekuatan dan kelemahan orang lain dengan tepat.
- 16. Menilai kekuatan dan kelemahan sendiri dan dampaknya terhadap orang lain secara realistis.
- 17. Menerima dan memanfaatkan kritik yang beralasan atau membangun.
- 18. Mencapai sasaran dengan menggunakan kekuasaan atau wewenang secara bijaksana.
- 19. Mengatasi situasi-situasi konflik melalui diskusi-diskusi informal atau melalui pemberian bimbingan.
- 20. Membantu bawahan mengatasi masalah-masalah teknis.



10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tidak perlu kemampuan Kemampuan Dasar Kemampuan Sedang Kemampuan Lanjut

81. Mengikuti perkembangan-perkembangan dalam bidang keahlian teknis (misalnya dalam bidang perekayasaan, hukum, anggaran, dan sebagainya).
82. Membina kerjasama secara aktif.
83. Mendukung pimpinan dan keputusan-keputusan kebijaksanaannya bersama-sama para bawahan.
84. Memperlihatkan pendekatan positif kepada bawahan, yakni sikap "dapat mengerjakan".
85. Membuat keputusan-keputusan berat, atau yang tidak menyenangkan.
86. Menerima tanggung jawab unit kerja, dan tidak melemparkan tanggung jawab kepada pihak lain.
87. Menunjukkan sikap menghargai dan membantu bawahan.
88. Memberikan contoh yang baik kepada pegawai.
89. Mengadakan "briefing" dan bentuk-bentuk pertemuan lainnya dengan suatu cara untuk memudahkan pencapaian hasil-hasil yang diinginkan.
90. Menjabarkan dan mengarahkan mengenai perintah kerja yang kurang jelas.
91. Mengatasi berbagai bentuk pekerjaan yang menumpuk dan "stress".
92. Mendorong terjadinya komunikasi terbuka dan berupaya memperoleh masukan dari bawahan.
93. Mengakui dan belajar dari kesalahan.
94. Mengadakan penyesuaian-penyesuaian apabila dianggap perlu dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan.
95. Menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan manusia yang dihadapi.
96. Membagi perhatian pada berbagai masalah yang dihadapi sepanjang hari.
97. Merangsang dan/atau menghargai pemecahan masalah yang kreatif atau imajinatif.

10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

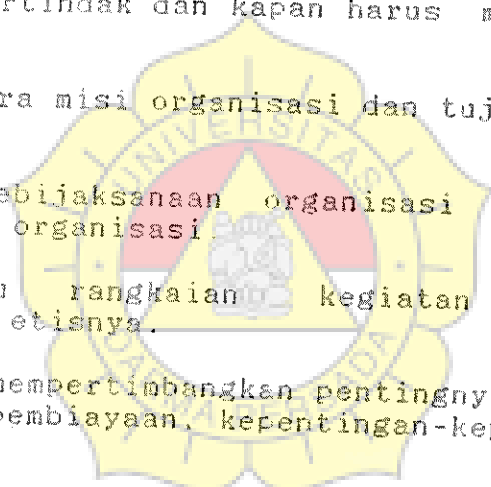
Tidak perlu kemampuan Kemampuan Dasar Kemampuan Sedang Kemampuan Lanjut

- 98. Berani mengambil resiko yang telah diperhitungkan dengan cermat.
- 99. Mengetahui, dan memanfaatkan kesempatan yang menguntungkan untuk mencapai tujuan dan sasaran lebih lanjut.
- 100. Mengatur waktu secara efisien.
- 101. Mengambil tindakan, tidak hanya menunggu sampai terjadi sesuatu.
- 102. Bertindak dengan tegas atas dasar wewenang yang dimiliki menurut kebutuhan.
- 103. Berupaya mengatasi dan memecahkan masalah yang mempengaruhi unit kerja.
- 104. Mengambil prakarsa mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 105. Menjaga kondisi mental yang baik untuk jangka waktu lama.
- 106. Bekerja dengan gigih untuk mencapai suatu tujuan meskipun banyak hambatan, gangguan dan kemunduran-kemunduran.
- 107. Menaruh perhatian besar akan tercapainya hasil-hasil akhir maupun pelaksanaan kegiatan sehari-hari.
- 108. Melaksanakan apa yang perlu dilakukan agar tugas dapat diselesaikan.
- 109. Menentukan batas waktu yang pasti tetapi realistis untuk menyelesaikan rencana kerja.
- 110. Menjaga kelangsungan semangat kerja dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari.
- 111. Memperhitungkan berbagai faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektifitas unit kerja.
- 112. Mempersiapkan rencana-rencana jangka pendek dan penjadwalannya dengan memperhitungkan tujuan jangka panjang.
- 113. Memperoleh gambaran dari berbagai situasi secara menyeluruh.
- 114. Menggunakan hasil-hasil analisis data kuantitatif untuk pengambilan keputusan.

10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Tidak perlu kemampuan Kemampuan Dasar Kemampuan Sedang Kemampuan Lanjut

- 15. Memperkirakan adanya kendala-kendala dan menemukan cara mengatasinya, dalam rangka mencapai tujuan.
- 16. Mengetahui adanya penyimpangan dan kekurangan dalam berbagai jenis informasi.
- 17. Bersikap logis dan sistematis dalam menganalisis berbagai masalah.
- 18. Mengidentifikasi berbagai peristiwa atau informasi.
- 19. Mengetahui bagian yang rawan atau penting dari suatu masalah.
- 20. Mengumpulkan dan saling memberi informasi melalui upaya-upaya maupun diskusi informal.
- 21. Mengetahui kapan harus bertindak dan kapan harus menenggang waktu.
- 22. Menjaga keseimbangan antara misi organisasi dan tujuan yang spesifik.
- 23. Tanggap dan sadar akan kebijaksanaan organisasi dan peka terhadap kegiatan-kegiatan organisasi.
- 24. Untuk melakukan suatu rangkaian kegiatan supaya mempertimbangkan implikasi etisnya.
- 25. Dalam mengambil keputusan mempertimbangkan pentingnya faktor-faktor non teknis seperti pembiayaan, kepentingan-kepentingan khusus.



LANGKAH 4. TINGKAT KEMAMPUAN SAUDARA SEKARANG

Maksud dari langkah ini yaitu menentukan tugas-tugas dan kegiatan yang sama dengan langkah 3, tetapi memuat tingkat kemampuan Saudara sendiri pada saat ini. Pertimbangan faktor-faktor seperti kompleksitas masalah yang dapat Saudara atasi dan sukaran dalam menjalankan tugas serta tingkat keberhasilan Saudara dalam mencapai hasil yang positif. Dalam menentukan tingkat kemampuan Saudara sekarang, gunakan pengalaman Saudara dalam maupun diluar pekerjaan terlepas dari jabatan apapun. Untuk tiap-tiap butir pekerjaan dibawah ini tentukan tingkat kemampuan Saudara apakah termasuk dasar, sedang atau lanjut, kemudian gunakanlah skala 0 sampai 9 untuk mengukur tingkat kemampuan Saudara. Tulislah nomor jawaban yang Saudara pilih kedalam kotak yang tersedia.