

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 2 : Leadership Skills



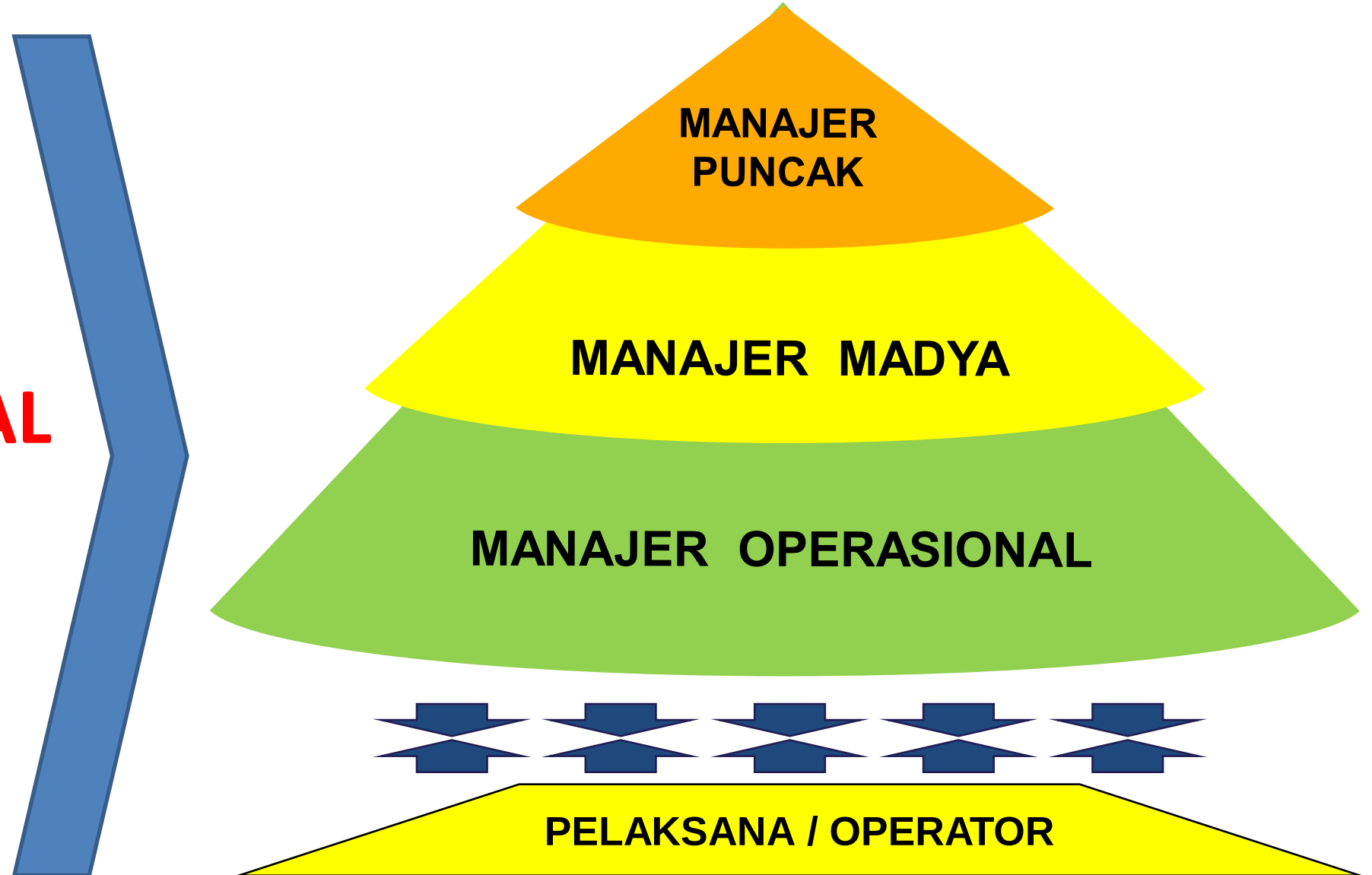


2.1

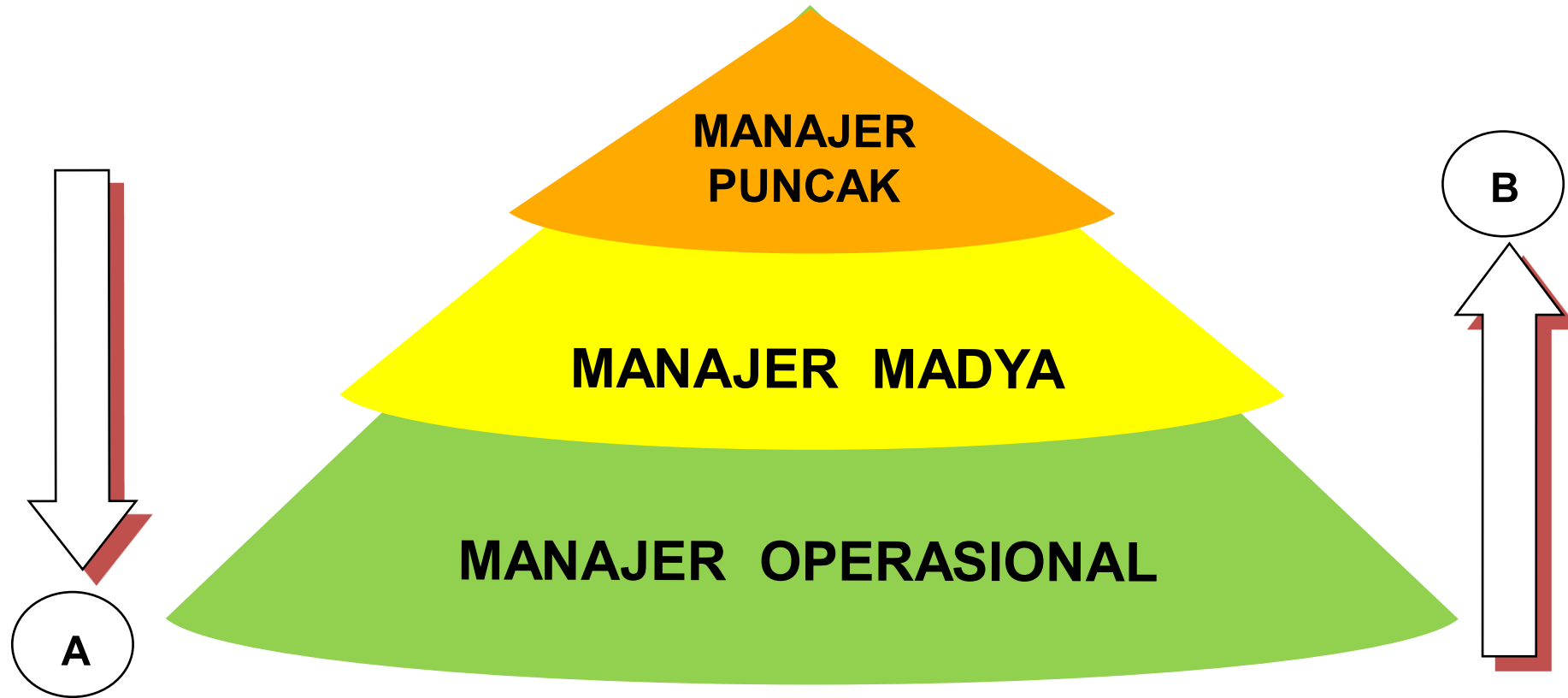
Effective Leadership



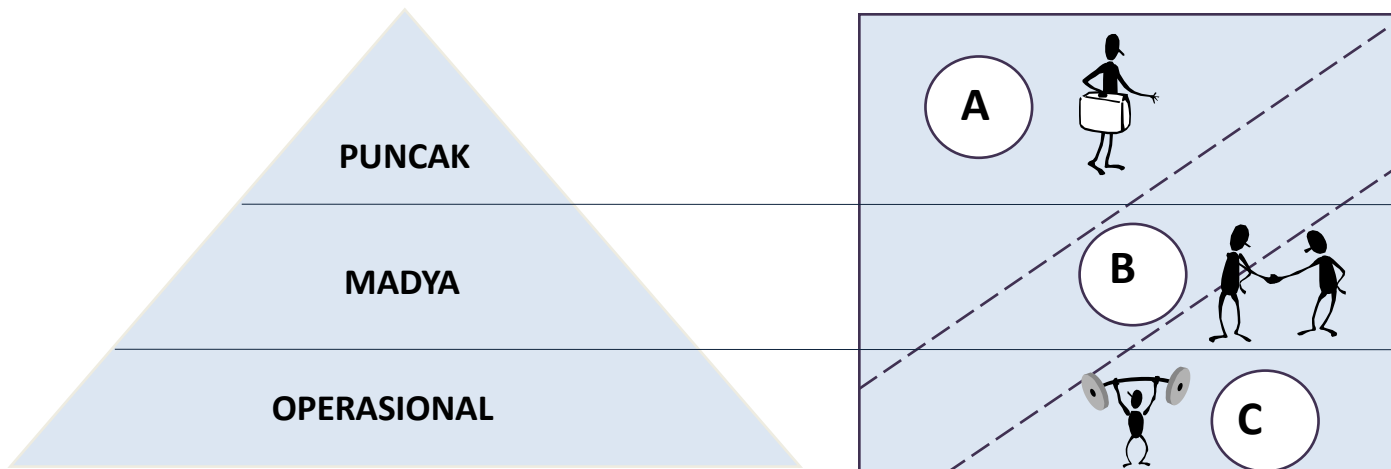
SEGITIGA MANAJERIAL



PERAN PEMIMPIN



- A** Menjalankan Perintah / Kebijakan Atasan
- B** Memberikan Informasi ke atas



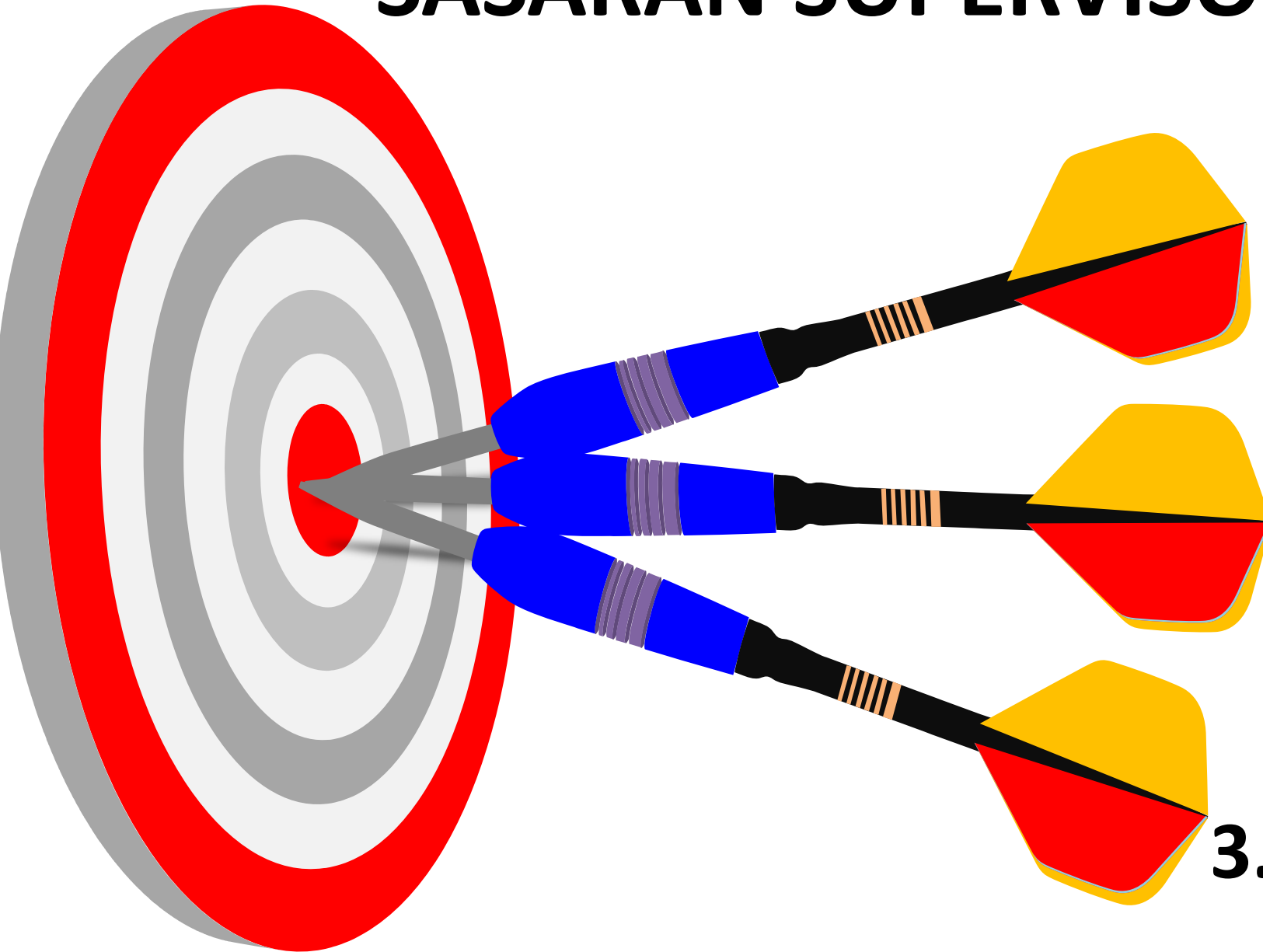
A = Konseptual
B = Hubungan Antar Manusia
C = Teknis

MANAJEMEN
Puncak : Direktur Utama Direksi, Direktur Operasional, Manajer Senior
Madya : Manajer Fungsional
Operasional : Supervisor

KETERAMPILAN
- Perencanaan jangka panjang - Kebijakan - Sistem Manajemen
- Perencanaan jangka menengah - Koordinasi fungsional - Pengawasan fungsional
- Perencanaan jangka pendek - Koordinasi antar / dalam kelompok

POSISI MANAJERIAL DAN KETERAMPILAN YANG DIBUTUHKAN

SASARAN SUPERVISOR

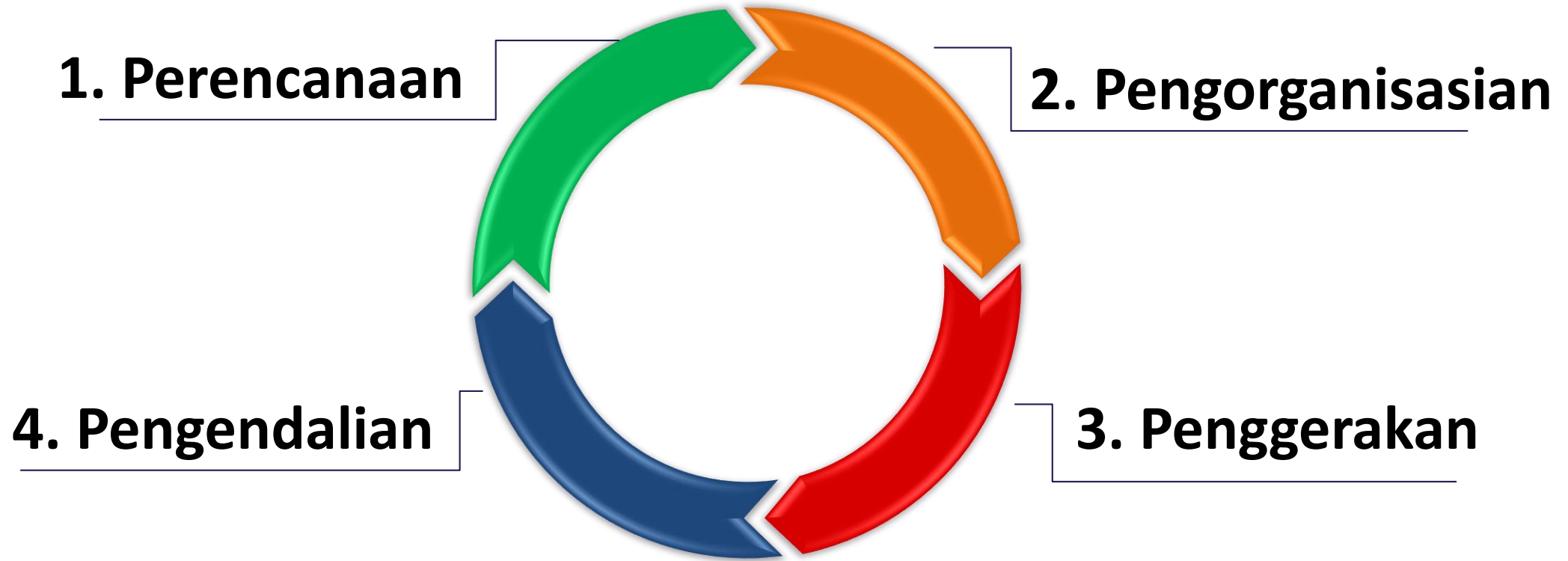


1. Kualitas

2. Kuantitas

3. Biaya yang efisien

SIKLUS MANAJEMEN (P4)



SIKLUS MANAJEMEN (P4)



1. **P**erencanaan

Membuat **rencana tindakan** berdasarkan **sasaran** yang akan dicapai



2. **P**engorganisasian

Membagi **tugas, tanggung jawab** dan **wewenang** secara terkoordinasi



3. **P**enggerakan

Mengembangkan dan memotivasi bawahan untuk mencapai **sasaran**



4. **P**engendalian

Membandingkan antara **rencana** dan **realisasi**



“ **Kepemimpinan** efektif adalah kepemimpinan yang mampu **mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan** ”

PROSES KEPEMIMPINAN

MEMPENGARUHI

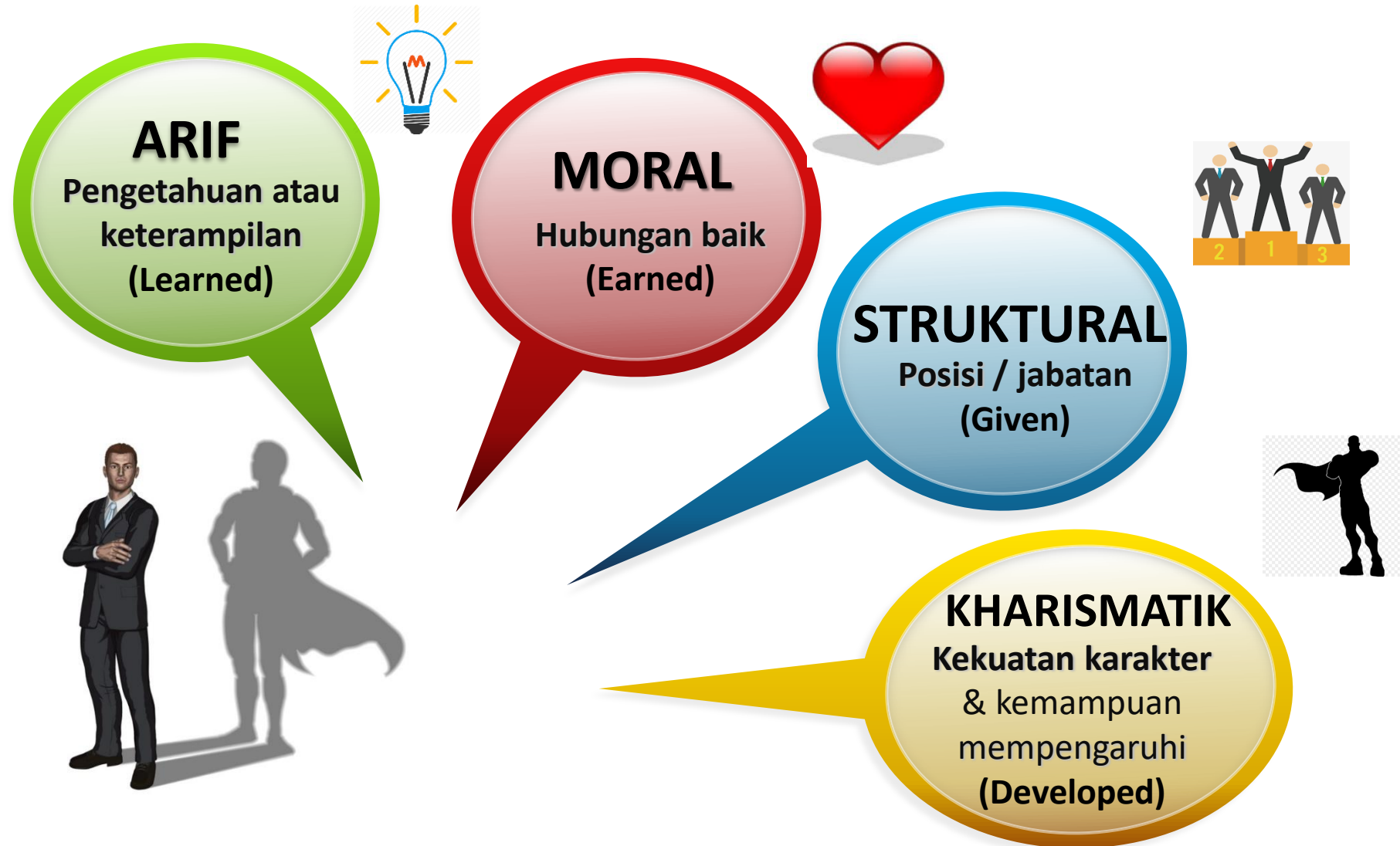
**PROSES
P4**

WEWENANG

**SASARAN
KKB**



WEWENANG



SUPERVISOR SEBAGAI PEMIMPIN

Kepemimpinan situasional adalah
*kepemimpinan yang disesuaikan dengan pribadi
 pemimpin, anak buah dan lingkungan*

Kepemimpinan Situasional : $P = f (Pr, A, L)$

P = Pemimpin

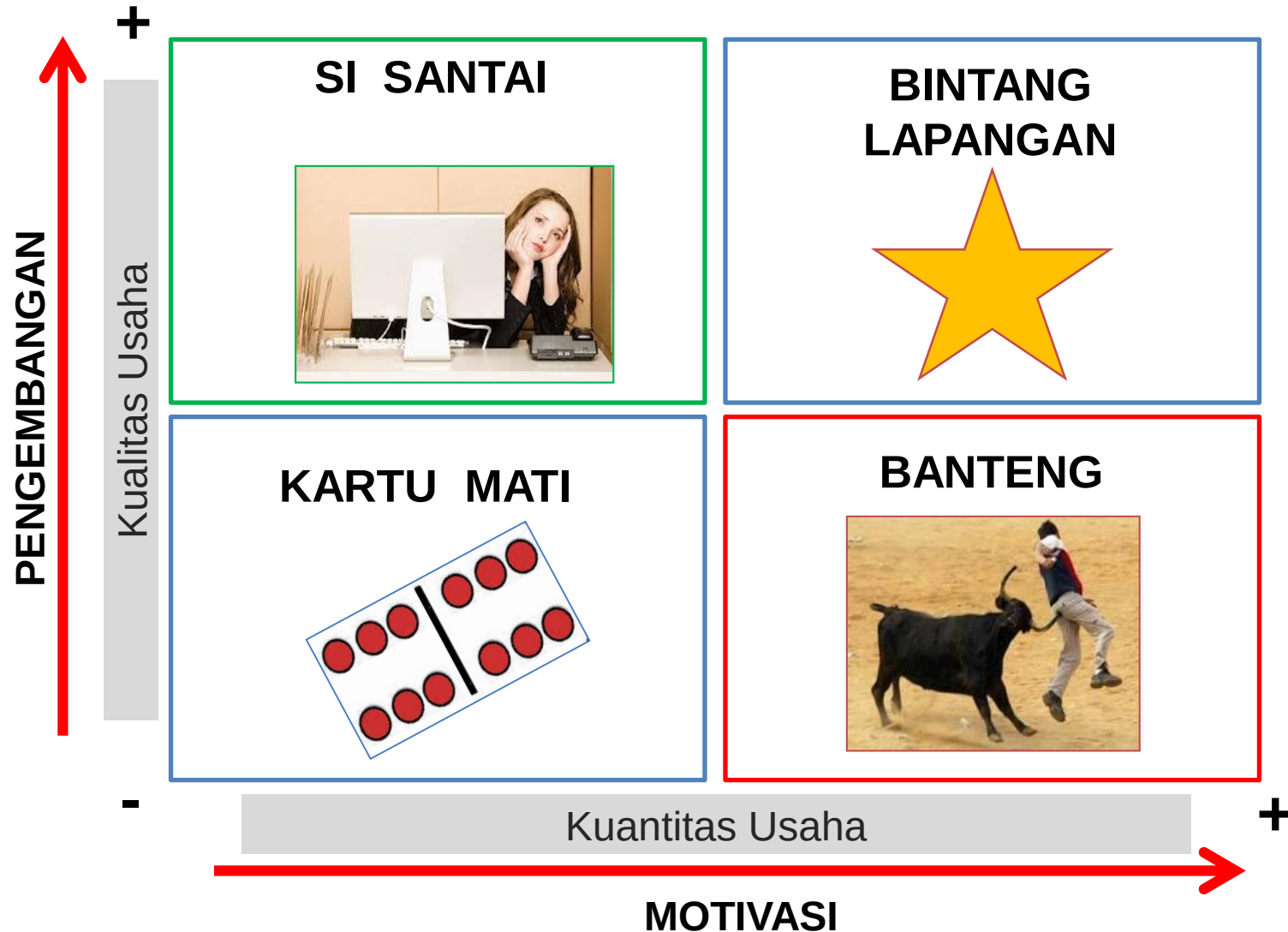
A = Anak Buah

F = Fungsi

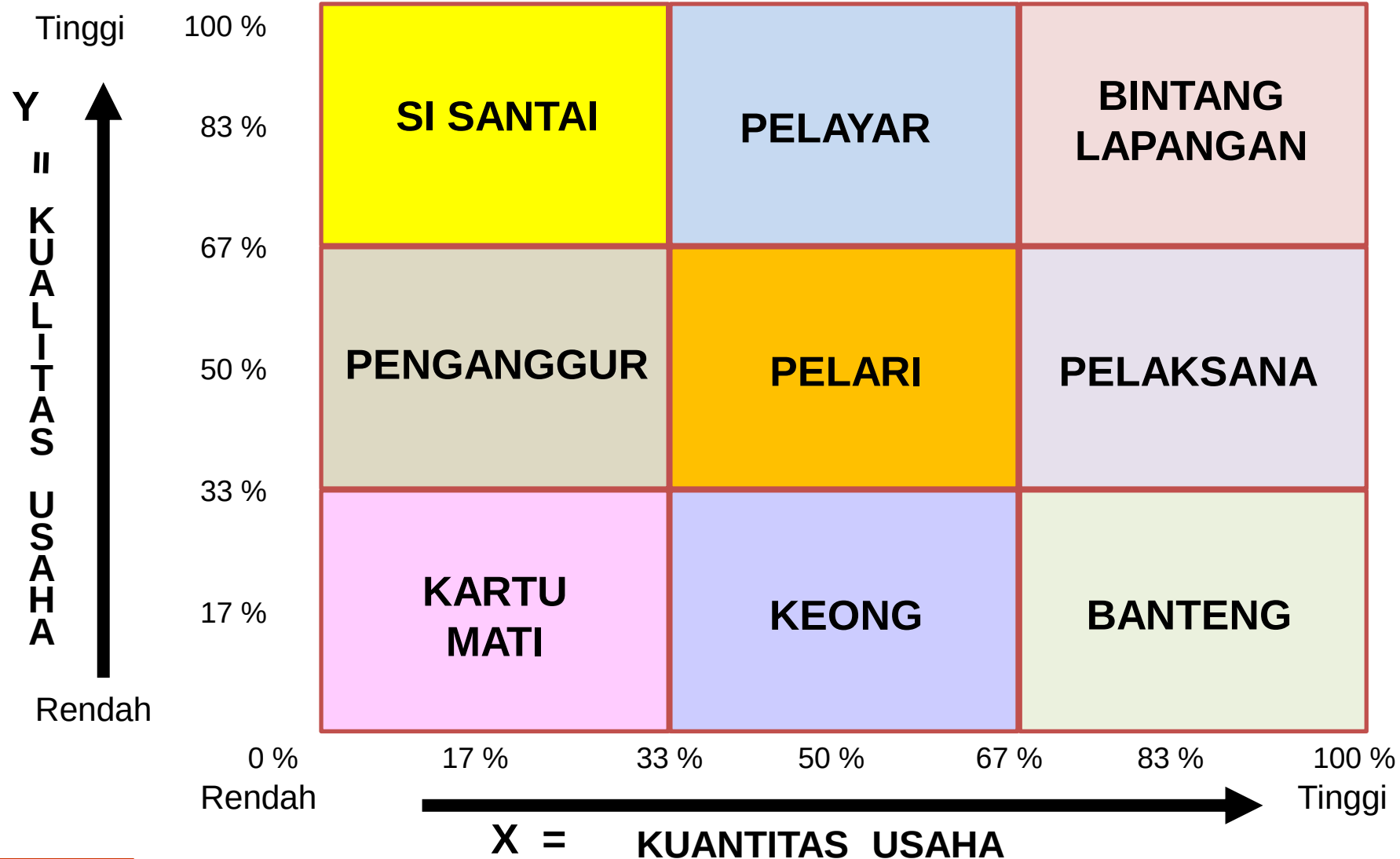
L = Lingkungan

Pr = Pribadi Pemimpin

GAYA ATASAN & TIPE BAWAHAN



9 TIPE ANAK BUAH



PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 2 : Leadership Skills





2.2

Coaching Mentoring



**Apa tantangan
kepemimpinan
di era digital?**



Leadership Challenges



**Menggerakkan
Anggota tim**



**Mengembangkan
Anggota tim**

Peran Leader dalam Mengembangkan dan Menggerakkan Anggota Tim

- Coaching
- Mentoring
- Training



What is Coaching?

COACHING

Hubungan professional /
partnership yang berkelanjutan
untuk membantu
coachee/anggota tim/karyawan
menciptakan hasil luar biasa
dalam kehidupan dan karir



Coaching



- *Coaching* tidak memberitahu *coachee* (anggota tim/karyawan) apa yang harus dilakukan, akan tetapi membantu mereka menemukan apa yang harus dilakukan

- *Coaching* adalah tentang mendorong *coachee* (anggota tim/karyawan) untuk menemukan jawaban, bukan sekedar memberi saran

COACHING BENEFIT

- 1 *Coach* dan *Coachee* akan mengalami lebih banyak transformasi kehidupan
- 2 *Coach* dan *Coachee* akan tumbuh dengan lebih cepat dan berprestasi
- 3 *Coach* akan membantu *coachee* melepaskan *coachee* pada potensi nyata dan terbaik versi diri mereka sendiri
- 4 *Coach* akan mampu mengembangkan lebih banyak anggota tim/ karyawan
- 5 *Coach* akan meningkatkan keterampilan interpersonalnya



GROUP ACTIVITY

Leadership Paradigm Shift

**From
telling
to
asking**



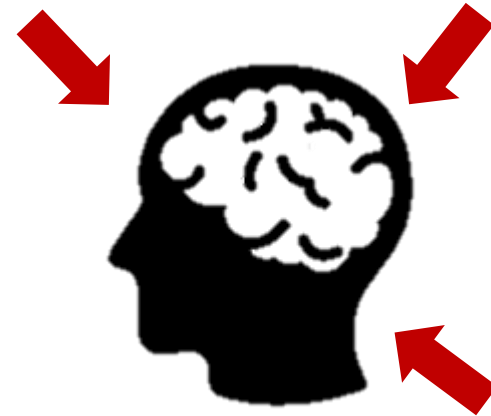
PUSH

Teach, Consult, Mentor :
I show you what I know



PULL

Coach :
I show you what **you** know



From Telling to Asking

Telling Paradigm

Vs

Asking Paradigm

Saya tahu apa yang salah, saya akan memberitahu Anda cara memperbaikinya

Bukan tugas saya untuk memperbaikinya. Anda bertanggung jawab atas hidup Anda sendiri

Nilai saya untuk Anda adalah saya bisa membagi pengetahuan dan kebijaksanaan saya untuk Anda pelajari

Nilai saya bagi Anda adalah kemampuan saya untuk membantu Anda menggambarkan pengalaman dan pengetahuan Anda sendiri

From Telling to Asking

Telling Paradigm

Vs

Asking Paradigm

Informasi yang tepat adalah semua yang Anda butuhkan

Anda tidak bisa memecahkan masalah tersebut jika tanpa saya

Perubahan berasal dari pengetahuan akan pilihan dan informasi

Informasi saja tidak akan mengubah apapun

Anda mampu menjaga kualitas kehidupan yang telah diberikan kepada Anda

Perubahan adalah fungsi dukungan dan motivasi, bukan sekedar informasi



**Coachee menetapkan arah
dan cara mencapai hasil,
bukan coach**

Coachee Menetapkan Arah dan Cara

Coach tidak diperkenankan
untuk mengucapkan
“Inilah yang menjadi
tujuan saya untukmu dan
begini caranya”



Coach lebih baik mengatakan “
Apa yang ingin kamu capai?”
atau “Ceritakan bagaimana cara
yang akan kamu lakukan untuk
mencapai target?”

Biarkan coachee yang berpikir



Biarkan Coachee yang Berpikir

Ciptakan suasana yang membuat *coachee* dapat berpikir, melalui :

Bertanya dengan
powerful questions

Mendengarkan



Observasi

Menggali

Menyaring

Great Coaching is :



Data Based



**Relationship
Focused**



**Slower,
Not Faster**



**It Requires
Dialogue**



**It Requires
Heart**



It Requires Humility

Technical Coaching/ Mentoring

Membahas masalah teknis. Misalnya : cara mengoperasikan alat berat, mesin, dll

Individu yang menyampaikan disebut Mentor / Trainer / Instruktur

Proses dimulai umumnya satu arah, kemudian praktek. Polanya :

1. I do
2. We Do
3. You do

Non Technical Coaching

Utamanya membahas masalah non teknis : disiplin, kinerja, motivasi, dll

Individu yang menyampaikan disebut Coach / Fasilitator

Proses umumnya dua arah, kemudian praktek. Polanya:

1. I listen
2. I ask
3. Let's reflect

Technical Coaching/ Mentoring

Kecenderungannya *telling*

Hasil : tahu, paham dan bisa menjalankan topik yang disampaikan mentor/trainer/struktur/ atasan / senior

Non Technical Coaching

Kecenderungannya *sharing*

Hasil : tahu, paham dan bisa menjalankan masalah yang **dijawab sendiri** dengan bantuan coach/fasilitator / peer / atasan

GROW COACHING

- G** *Goal*, apa topik dan batasannya?
- R** *Reality*, kondisi saat ini
- O** *Option*, alternatif tindakan yang akan dilakukan?
- W** *Way forward*, bagaimana cara mencapainya?

COACHING FUNDAMENTAL SKILL



Presence



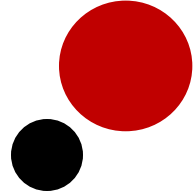
**Active
Listening**



**Powerful
Questioning**

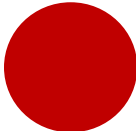


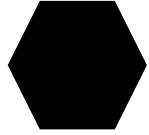
Powerful Questioning



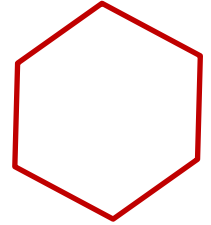
“The most serious mistakes are not being made as a result wrong answers. The most dangerous thing is asking the wrong question”

- Peter Drucker-



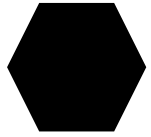


Powerful Questioning



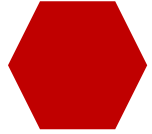
***“I’m not here to answer your questions.
I’m here to question your answer”***



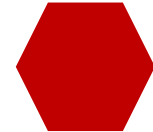


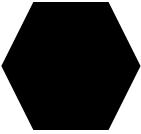
But First, Active Listening

Levels of Listening

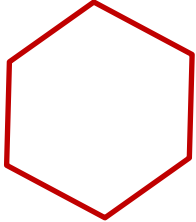


- 0** Pretend
- 1** Selective
- 2** Attentive
- 3** Empathic





Powerful Questioning

?

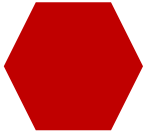
Pertanyaan adalah inti dari *coaching* dan merupakan tools *coach* yang paling penting

?

Pertanyaan yang bagus pada waktu yang tepat dapat menggerakkan perubahan untuk *coachee* Anda dengan menciptakan wawasan atau inspirasi

?

Ini bukan, "Pertanyaan yang tepat pada waktu yang tepat."
Tidak ada satu "cara yang benar" untuk melakukan coaching



GROW COACHING

- G** ***Goal***, apa topik yang akan dibahas dan batasannya?
- R** ***Reality***, bagaimana kondisi saat ini?
- O** ***Option***, alternatif-alternatif tindakan yang akan dilakukan?
- W** ***Way forward***, bagaimana cara mencapainya?

GOAL

1

Apa yang menjadi fokus utama dalam diskusi ini?

2

Hal apa yang akan dijadikan fokus untuk perbaikan? /
Apa yang ingin ditingkatkan

3

Apa yang membuat pencapaian sukses menjadi hal
yang penting?

4

Apa ukuran sukses yang Anda akan tetapkan sekarang?

REALITY

1

Bagaimana kondisi saat ini ?

2

Apa penyebab utama terjadinya kegagalan?
Tantangan terbesar apa yang dihadapi?

3

Apa yang membuat tantangan sebelumnya tidak
bisa diatasi dengan maksimal?

4

Apa celah kemungkinan yang ada di balik tantangan tersebut?
Apa yang bisa diperbaiki / ditingkatkan?

5

Apa makna kegagalan tersebut bagi Anda?
Apa makna peningkatan tersebut bagi Anda?

6

Pembelajaran penting apa yang bisa Anda dapatkan dari kegagalan
tersebut?



REALITY

7

Apa kekuatan terbaik yang Anda miliki saat ini untuk menjawab semua tantangan yang ada?

8

Sumber daya apa saja yang Anda butuhkan untuk bisa sukses?

9

Faktor apa yang bisa membuat sukses itu lebih mudah diraih?

10

Siapa saja yang bisa mendukung Anda mencapai target?

OPTION

1

Apa pilihan solusi yang terpikirkan?

2

Dari pilihan solusi tersebut, mana yang akan Anda jadikan prioritas untuk dilaksanakan?

3

Apa saja pilihan rencana aksi yang akan Anda lakukan?

4

Apa saja detail *action* yang akan Anda ambil?

5

Langkah langkah apa saja yang akan Anda pilih untuk memastikan target bisa benar benar tercapai?

**WAY
FORWARD**

1

Apa komitmen Anda untuk mewujudkan itu semua?

2

Apa yang harus Anda pastikan agar bisa sukses mencapai semua target Anda?

3

Hal apa yang bisa menjadi daya dorong terbesar untuk memastikan Anda sukses mencapai target?

4

Jika sukses Anda dapatkan, bagaimana perasaan Anda?

5

Untuk memastikan rasa tersebut bisa Anda alami, apa janji Anda pada diri sendiri?

6

Bagaimana saya bisa tahu kalau Anda sudah sampai di titik sukses yang Anda tuju?

Closing

1

Bagaimana perasaan Anda sampai sejauh ini?

2

Apa kesimpulan penting diskusi kita kali ini?

3

Kapan kita akan berdiskusi selanjutnya?



GROUP ACTIVITY

G

R

O

W

Coaching Practice





Sharing Session

Mentoring Skill

GETTING THE
MOST OUT OF
MENTORSHIP

Kacha Ibrahim
BANKING & FINANCE CONSULTANT





MENTORSHIP PROGRAM

A sustained process of **teaching**, **advising** and **helping** a less-experienced person, so they make progress towards their goal.

MENTORSHIP PROGRAM

To accelerate the personal and professional development of mentees. This is achieved by providing mentees with **guidance, advice** and **feedback** from mentors with more experience than themselves.



Relationship

Bilateral

Open, transparent, genuine.

Chemistry

Commit to deeper relationship

Trust
Reliable
Last a lifetime

COACHING

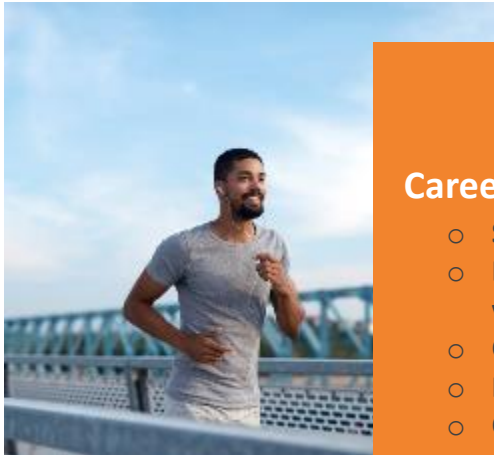
- *Task oriented*
- Fokus pada *business issues*
- *Performance driven*
- Orientasi jangka pendek
- Mudah diukur dengan menggunakan angka/ target pencapaian

MENTORING

- *Relationship oriented*
- Fokus pada *business* dan *personal issues*
- *Development driven*
- Orientasi jangka panjang
- Bila tujuan terkait *personal*, maka akan sulit dikuantifisir



MENTORSHIP FUNCTION



Career

- Sponsorship
- Exposure and viability
- Coaching
- Protection
- Challenging assignments



Psychosocial

- Role modeling
- Acceptance and confirmation
- Counseling
- Friendship

CAREER

- **Dukungan** : Secara aktif mendukung mahasiswa untuk mencapai tujuannya
- **Pengetahuan (*exposure*) dan pandangan (*visibility*)** : Menempatkan mahasiswa dengan eksekutif kunci yang dapat menyediakan kesempatan
- **Pelatihan** : Menyediakan tips praktis mengenai bagaimana mencapai tujuan dan mendapatkan pengakuan
- **Perlindungan** : Melindungi mahasiswa dari situasi yang secara potensial berbahaya
- **Penugasan menantang** : Membantu mahasiswa mengembangkan kompetensi melalui penugasan dan umpan balik yang menguntungkan



PSYCHOSOCIAL

- **Membentuk peran :**
Memberikan mahasiswa sebuah pola nilai dan perilaku untuk berusaha menandingi
- **Penerimaan dan konfirmasi :**
Menyediakan dukungan dan dorongan bersama
- **Konseling :** Membantu mahasiswa menyelesaikan permasalahan pribadi
- **Persahabatan :** Terikat dalam interaksi sosial yang memuaskan



THREE TYPE OF MENTORING

Traditional 1 : 1

Mentee-mentor partners participate in a mentoring relationship with structure and timeframe of their making or as established by a formal mentoring program.

Distance / Virtual Mentoring

A mentoring relationship in which the two parties (or group) are in different locations. Sometimes called “virtual” mentoring.

Group Mentoring

A single mentor is matched with a cohort of mentees. Initial program structure is provided while allowing mentor to direct progress, pace and activities.

Ask yourself

BEFORE MENTORING

What do you want to get out of mentoring?

What are your intentions and goals?

What does success look like for you?



MENTORSHIP Measure

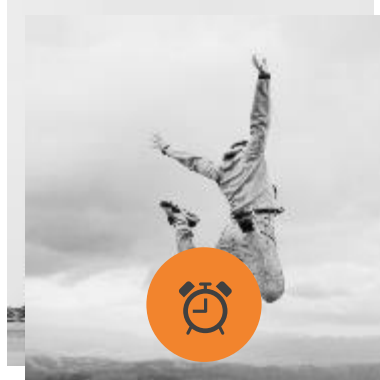


GOAL

Tujuan personal dan professional mentee.

Contoh:

- Mendapatkan IPK *Cum Laude*



PASSION

Keinginan atau minat mentee.

Contoh:

- Menyusun skripsi sesuai dengan tema yang disukai



STRUGGLE

Kesulitan atau tantangan yang dihadapi mentee.

Contoh:

- Menemukan cara untuk produktif



Evaluate FIND

What's missing

- Lack of passion or purpose?
- See what's get them going.
- Be honest

INSPIRE

TO A NEW LEVEL

Structured framework

Believe in your mentee

Keep in mind that your mentee can be anyone

A silhouette of a person pushing a large, heavy rock up a steep, rocky incline. The scene is set against a dramatic, cloudy sky at dusk or dawn. The image is partially obscured by a diagonal orange and grey graphic element.

CHALLENGE them

Don't let them slack off

Tell them what they may not want to hear



Group Activity

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 2 : Leadership Skills





2.3

Conflict Management



What is conflict?

What is Conflict?

“Conflict is a relationship between two or more parties (individuals or groups) who have, or think they have, incompatible goals and who act on the basis of those perceived incompatibilities”,

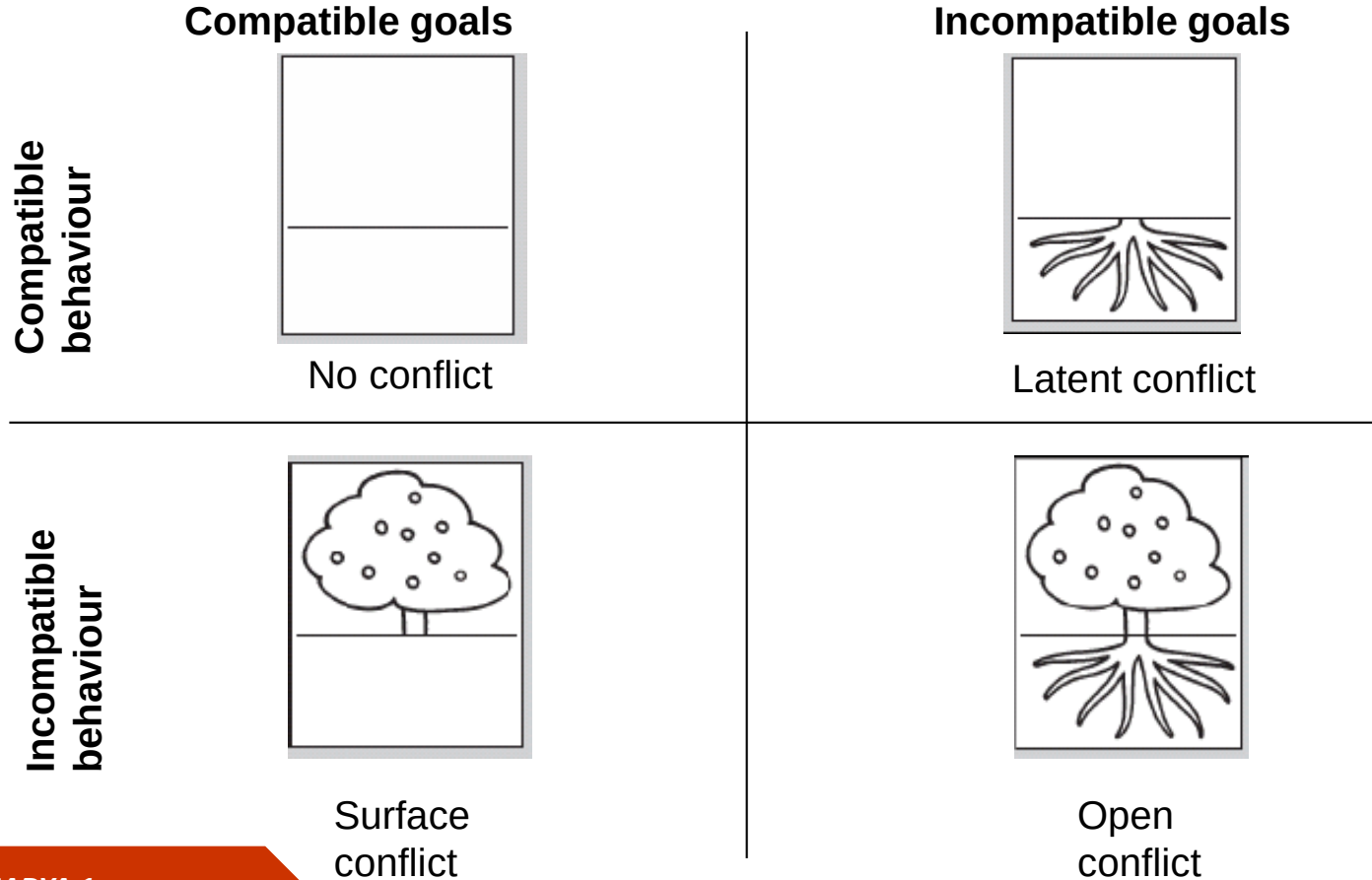
Schneider et al, 2016

What is Conflict?

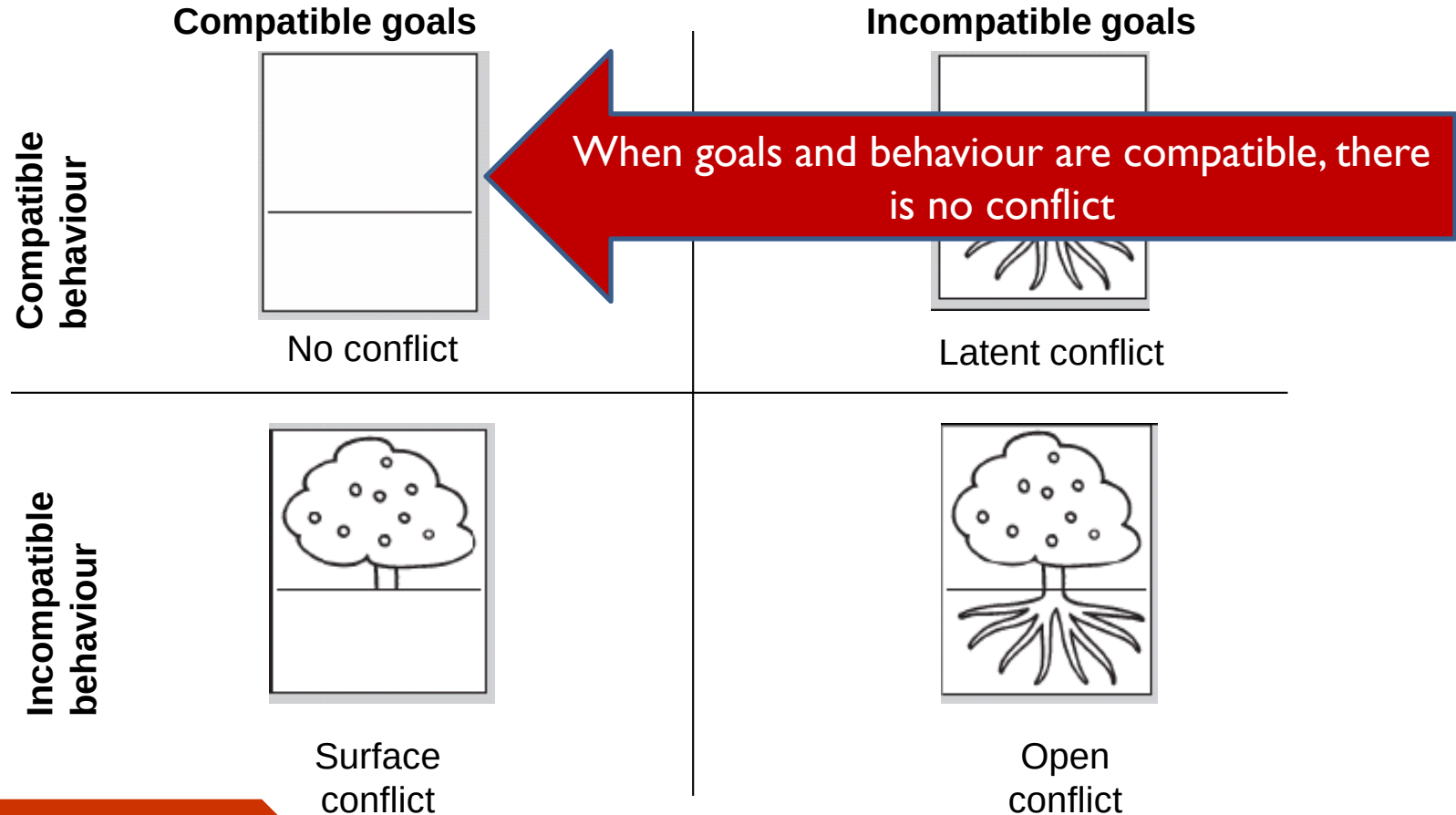


- ❑ Konflik tidak sama dengan kekerasan – konflik tidak selalu berupa kekerasan;
- ❑ Konflik seringkali menyertai perubahan;
- ❑ **Umumnya dipandang negatif**, tetapi tidak perlu demikian, asalkan konflik diakui, dipahami, dan diubah menjadi kekuatan positif untuk perubahan

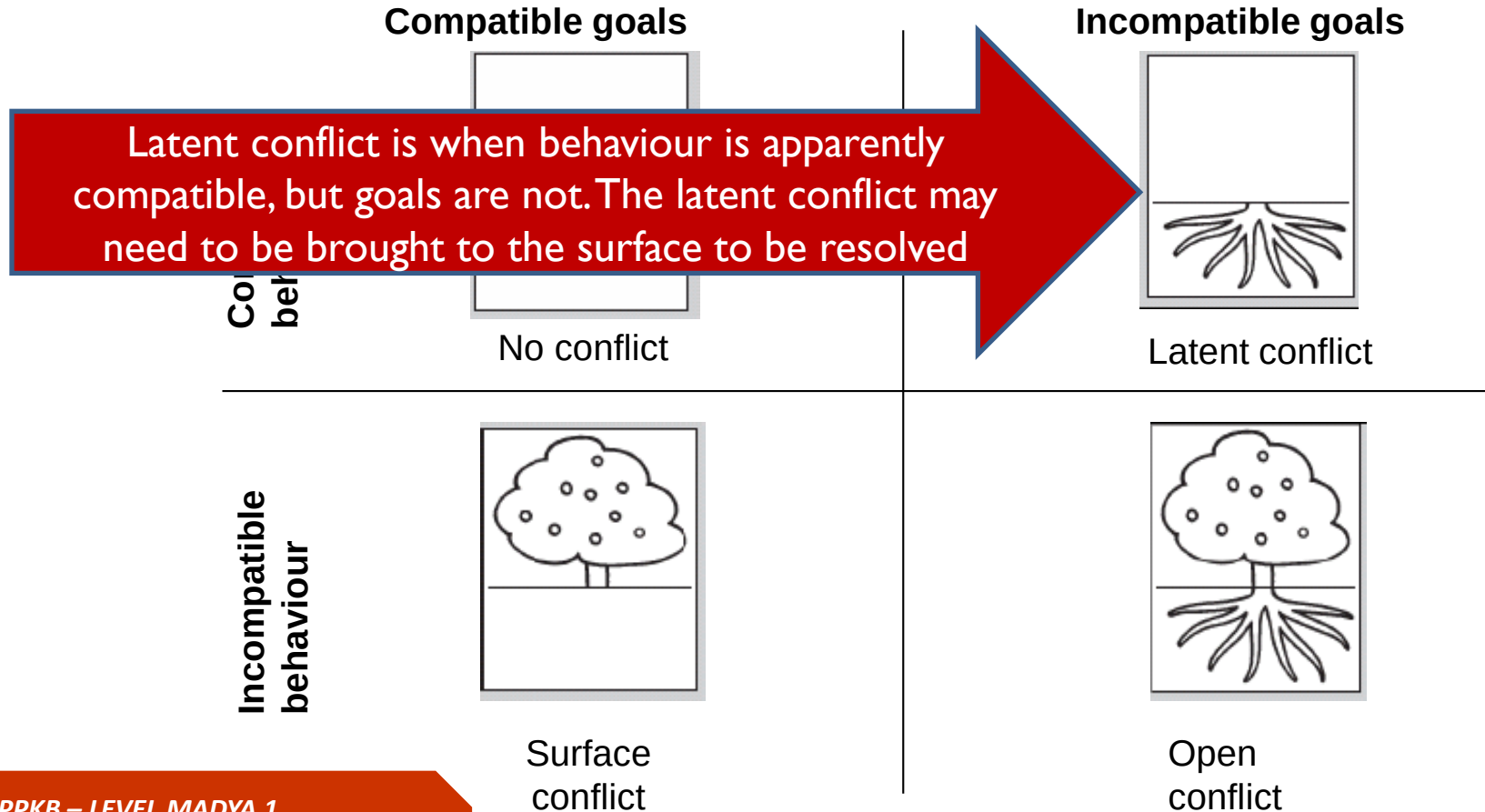
Types of conflict



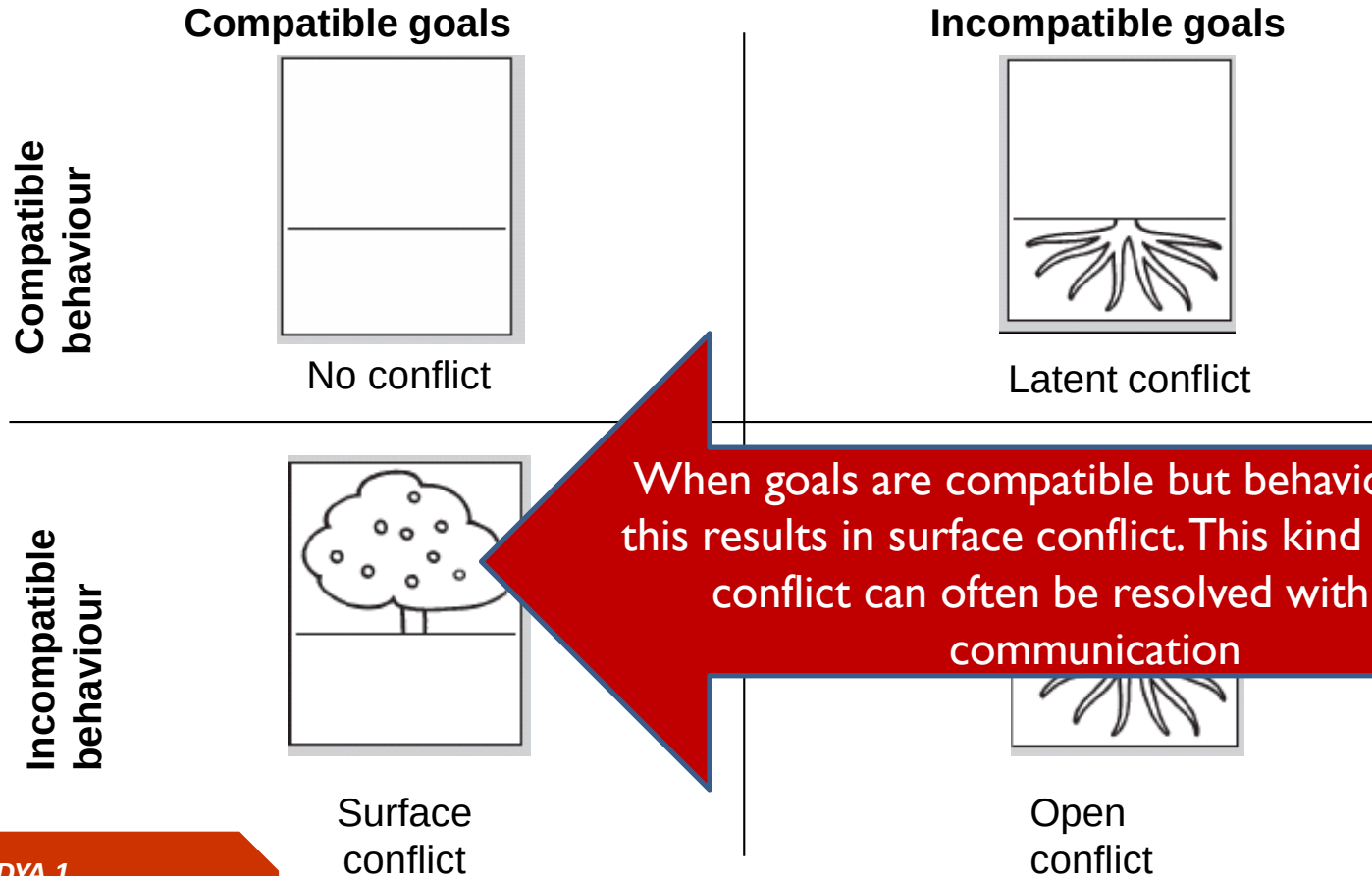
Types of conflict



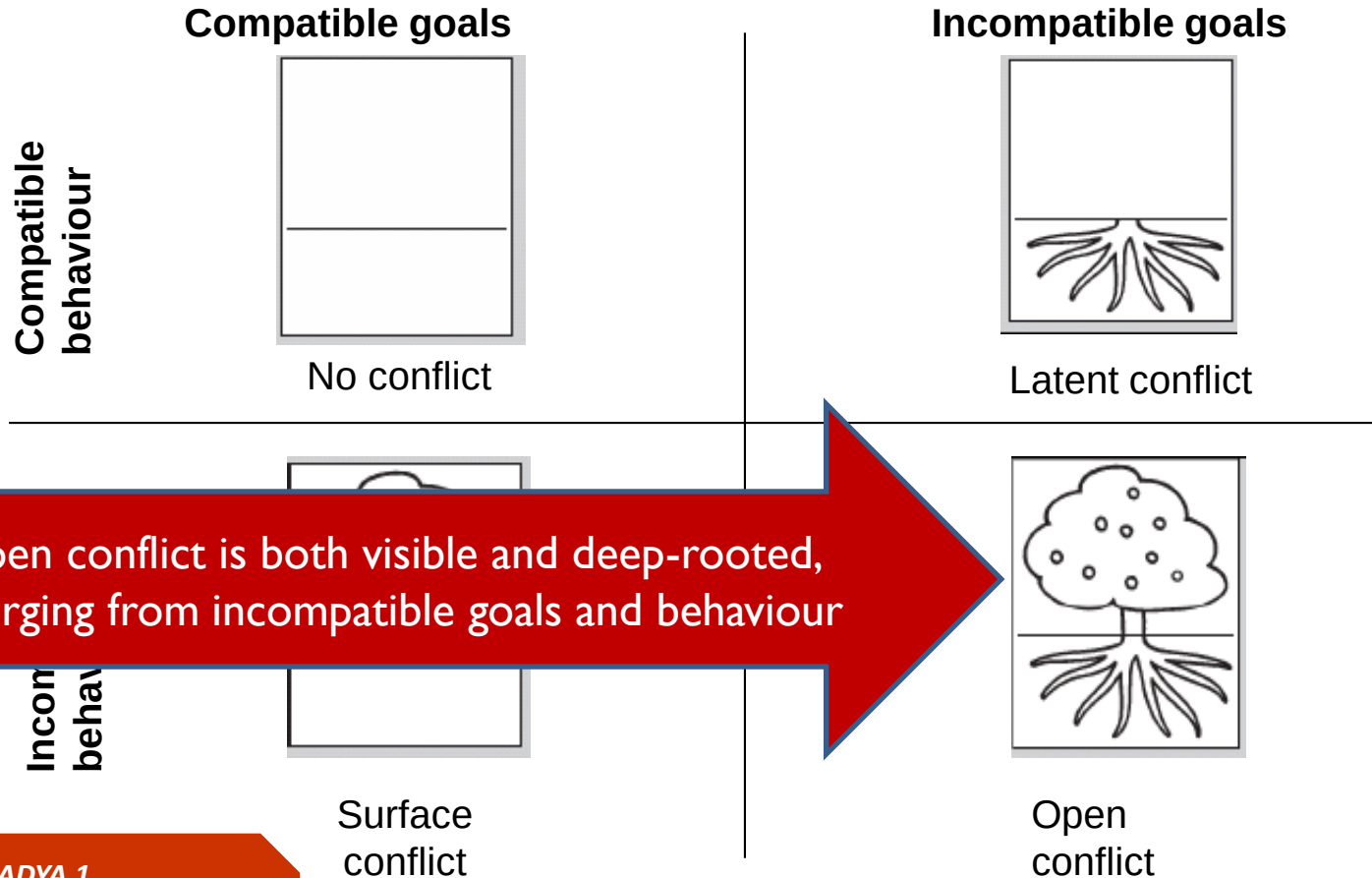
Types of conflict



Types of conflict

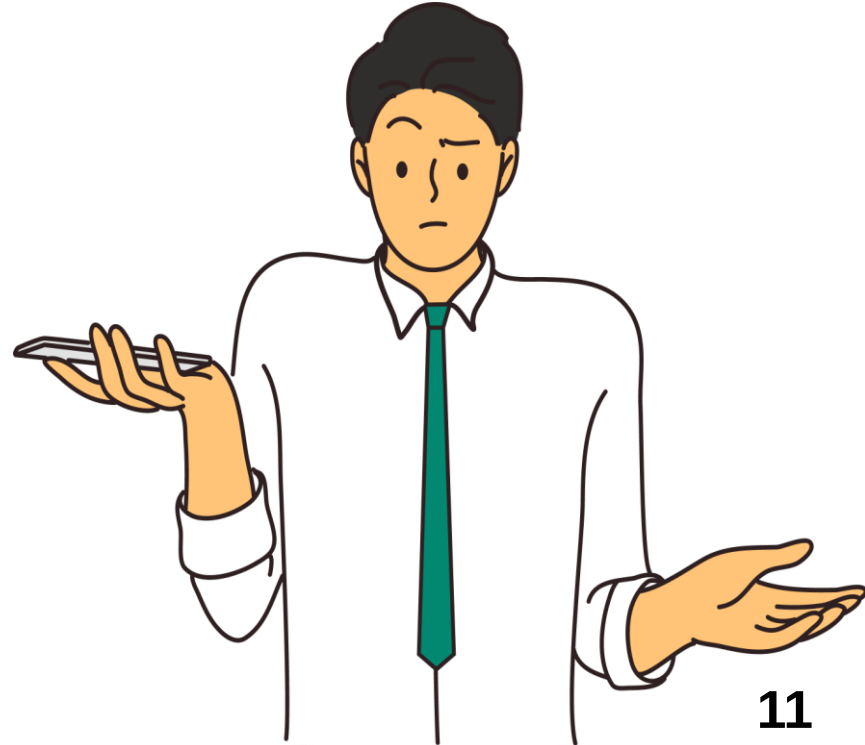


Types of conflict



Sumber Konflik

- Komunikasi yang buruk – menimbulkan ketidakpercayaan
- Korupsi dan diskriminasi
- Distribusi biaya dan manfaat yang tidak merata
- Dukungan yang tidak memadai
- Kurangnya pemantauan dan pelaporan kegiatan
- Kurangnya kehadiran leader di lapangan



Sumber Konflik

- Benturan kepentingan atau nilai
- Hubungan atau perilaku yang sulit (historis atau baru)
- Ketimpangan atau ketidakadilan yang nyata atau dirasakan
- Kurangnya kejelasan aturan, peraturan, hak atau tanggung jawab



Group exercise:

What are the common causes of conflict in OJK



Group Activity

- Apa jenis konflik yang dihadapi?
- Identifikasi sumber konflik?
- Konflik macam apa itu?
 - Terbuka?
 - Terpendam?
 - Hanya di permukaan?
- Apa masalahnya?
- Apa sumber dan pemicu?
- Apa penyebab langsung dan mendasar?
- Apakah ada pemicu tertentu yang menggeser konflik laten menjadi konflik terbuka? atau
- Apakah ada pemicu yang mengubah konflik permukaan atau konflik terbuka menjadi tidak ada atau konflik laten?

Manajemen konflik didasarkan pada **partisipasi orang-orang yang terlibat dalam konflik** – para pemangku kepentingan.

Perlu diketahui siapa saja pemangku kepentingan untuk **menganalisis dan mengelola konflik secara efektif**



Mengenali keragaman dan melibatkan banyak pemangku kepentingan

- Membangun legitimasi
- Menghasilkan solusi inovatif
- Meningkatkan transparansi
- Mempromosikan pencapaian tujuan yang saling melengkapi
- Meningkatkan pemerataan sosial



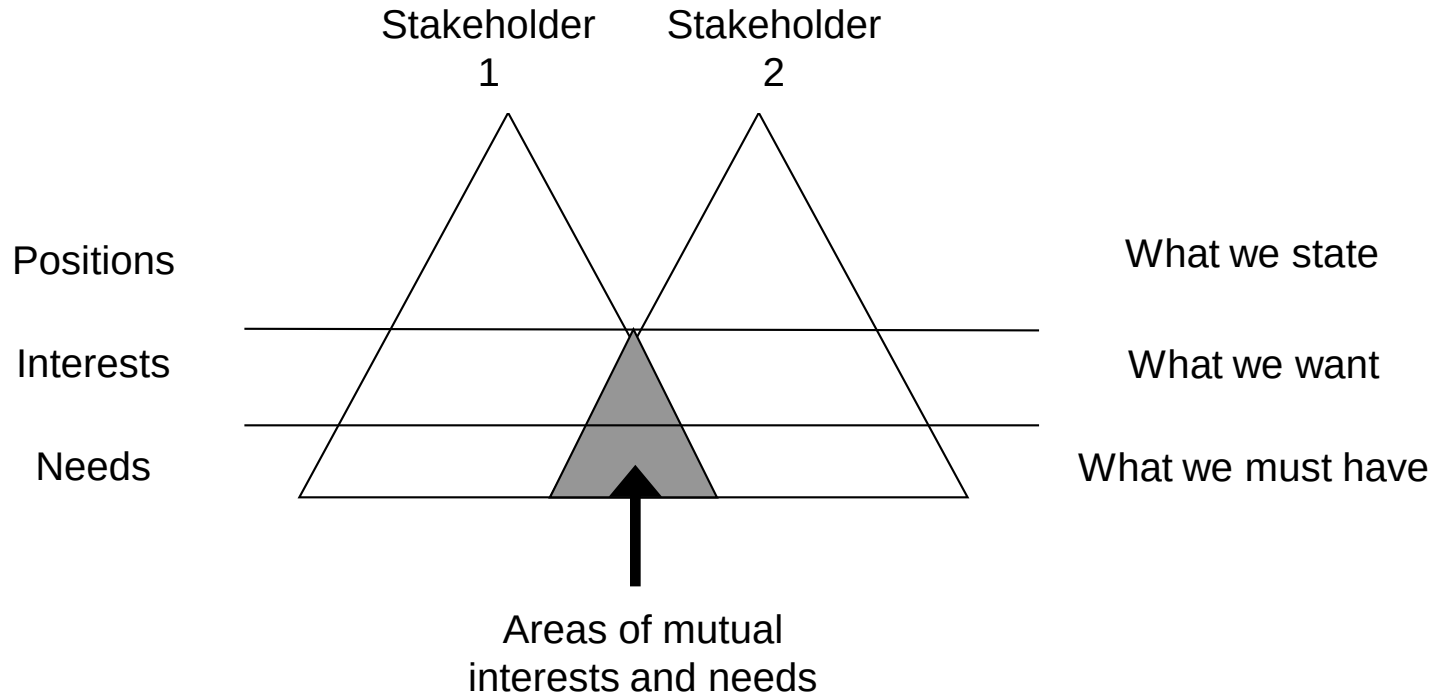
Actor motivations:
**Positions, Interests,
Needs (PIN)**

Position adalah vokalisasi keinginan – hal yang menurut pemangku kepentingan diinginkan. mendasari posisi adalah kepentingan

Interest adalah motivasi dasar yang menginformasikan posisi. Posisi disuarakan, tetapi minat mungkin tidak

Need adalah hal-hal yang penting untuk kelangsungan hidup atau kepuasan dan merupakan kebutuhan

Positions, Interests, Needs (PIN)



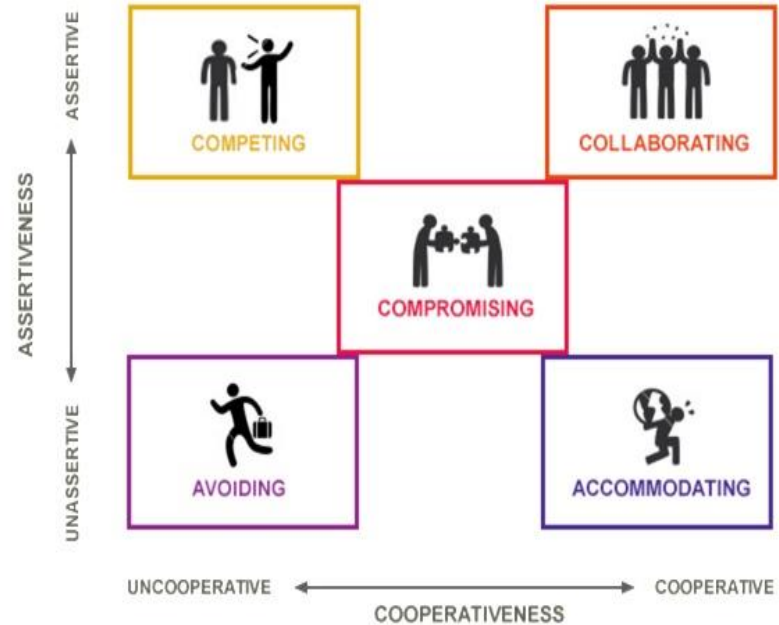
A	B
Positions	Positions
Interests	Interests
Needs	Needs

What is conflict management?

Tindakan, respons, proses, dan sistem yang membantu mencegah, mengidentifikasi, menangani, dan mengelola konflik dengan cara yang masuk akal, adil, damai, bermakna, dan efisien/efektif

Conflict management strategies

- 1) **Avoiding,**
- 2) **Defeating,**
- 3) **Compromising,**
- 4) **Accommodating,** and
- 5) **Collaborating**



Conflict management checklist of basic steps

1. Conflict analysis

- Masalah dan penyebab
- Stakeholder identification
- Identifikasi PIN



Sudah berlatih

2. Identify solutions; melibatkan pemangku kepentingan, kepekaan, kesadaran, identifikasi solusi yang dapat didukung oleh kedua pihak yang bersengketa **Agreement**

3. Execute agreement

Conflict management: Step 2 of 4

Identify solutions

Proses yang dapat mendukung resolusi konflik meliputi :

- **Consultation** – Pembuat keputusan bertemu dengan perwakilan pemangku kepentingan yang tertarik untuk menerima pandangan tentang suatu masalah
- **Dialogue** – Pemangku kepentingan didukung dalam komunikasi langsung satu sama lain untuk mencapai pemahaman yang lebih baik tentang perspektif masing-masing
- **Negotiation** – Dua pihak atau lebih memiliki dialog terstruktur tentang suatu konflik, untuk mengidentifikasi kemungkinan opsi penyelesaian bersama
- **Mediation** – Seperti negosiasi, tetapi dengan pihak ketiga yang berdedikasi bertindak sebagai mediator untuk membantu para pihak mengklarifikasi masalah dan mengidentifikasi potensi

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 2 : Leadership Skills



2.4 Organization Culture



Mengapa Sulit untuk membangun budaya organisasi?

Apa tantangan / hambatan yang dihadapi?



Budaya organisasi

Pola nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam suatu organisasi.



Organizational Culture

- Jiwa dari organisasi berupa kepercayaan dan nilai-nilai, dan bagaimana mereka dimanifestasikan.
- Memberikan stabilitas pada organisasi
- Memberi karyawan pemahaman yang jelas tentang "cara melakukan sesuatu di sekitar organisasi".
- Menetapkan nada untuk bagaimana organisasi beroperasi dan bagaimana individu dalam organisasi berinteraksi.

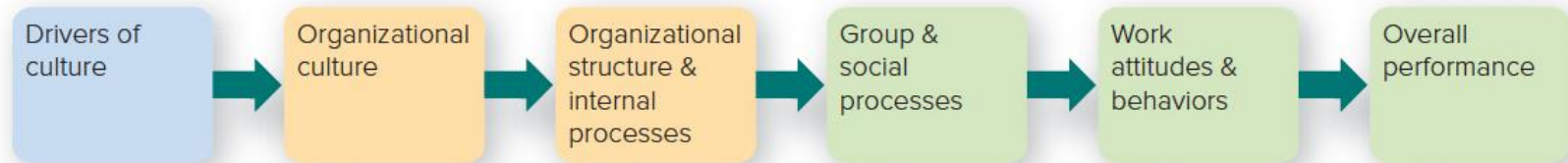


Organizational Culture

- Mendefinisikan batas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- Menyampaikan rasa identitas bagi para anggotanya.
- Memfasilitasi komitmen untuk sesuatu yang lebih besar dari kepentingan pribadi.
- Meningkatkan stabilitas sistem
- Berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kontrol untuk menyesuaikan karyawan dalam organisasi



DRIVERS and FLOW of ORGANIZATIONAL CULTURE



THREE LEVELS of ORGANIZATIONAL CULTURE

Level 1: Observable Artifact:
Physical Manifestations of Culture

Level 2: Espoused Values:
Explicitly Stated Values and Norms

Level 3: Basic Assumptions:
Core Values of the Organization

Artefak –

Kebijakan pakaian yang sangat berbeda, atau satu kantor memajang karya seni yang bagus sementara yang lain memasang moto perusahaan di dinding.

Value, Belief, Assumption

Keyakinan, Nilai, dan Asumsi, tidak seperti Artefak, tidak selalu mudah diamati.

- Keyakinan adalah pemahaman tentang bagaimana objek dan ide berhubungan satu sama lain.
- Nilai adalah keyakinan yang stabil dan tahan lama tentang apa yang penting.
- Asumsi adalah gagasan yang diterima begitu saja tentang bagaimana seharusnya sesuatu.

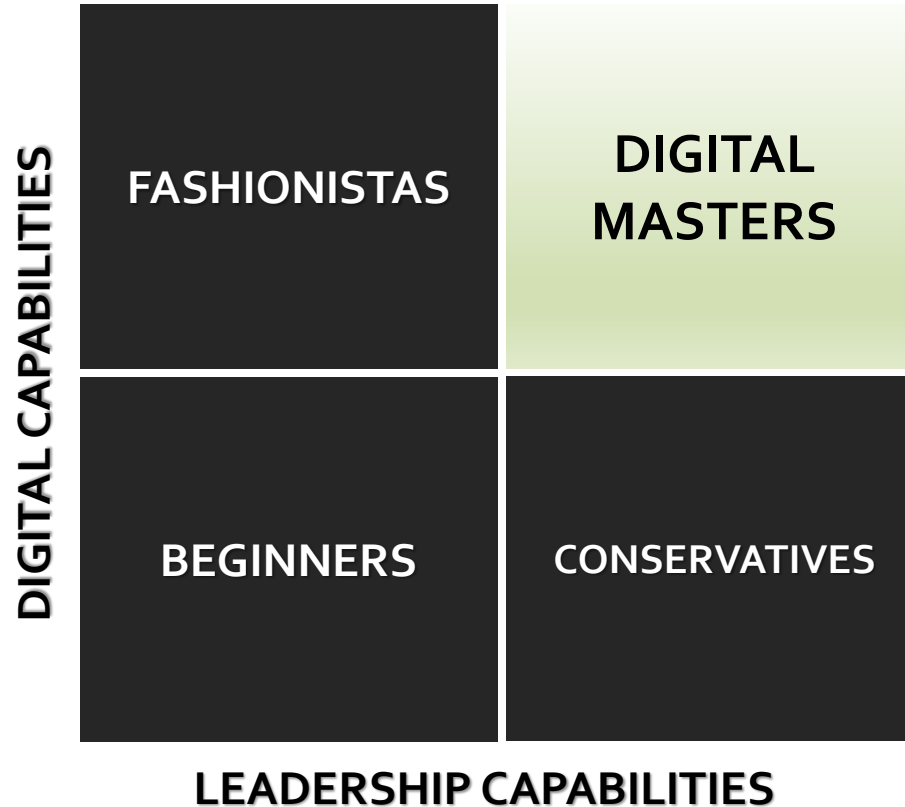


Apa yang mendorong budaya organisasi?

- Nilai-nilai pendiri.
- Industri dan lingkungan bisnis.
- Budaya nasional.
- Visi dan strategi organisasi.
- Perilaku pemimpin.



Organizational culture innovation



FOUR TYPES of ORGANIZATIONAL CULTURE

Clan culture

- Internal focus.
- Flexibility over stability.
- Collaboration among employees.

Adhocracy culture

- External focus.
- Values flexibility.
- Adaptable, creative, and quick to respond to changes in the marketplace.

FOUR TYPES of ORGANIZATIONAL CULTURE

Market culture

- Focused on the external environment
- Values stability and control
- Driven by competition and a strong desire to deliver results
- **Uber**

Hierarchy culture

- Has an internal focus
- Values stability and control over flexibility
- Formalized, structured work environment
- **Amazon**

COMPETING VALUES FRAMEWORK



Membentuk Budaya

- **Simbol:** objek, tindakan, kualitas, atau peristiwa yang menyampaikan makna kepada orang lain.
- **Cerita:** narasi berdasarkan peristiwa nyata yang berulang—dan terkadang dibumbui—untuk menekankan nilai tertentu.
- **Heroes:** orang yang prestasinya mewujudkan nilai-nilai organisasi.
- **Ritus dan ritual:** kegiatan dan upacara yang merayakan kesempatan dan pencapaian penting.
- **Sosialisasi organisasi:** proses di mana orang mempelajari nilai, norma, dan perilaku yang diperlukan dari suatu organisasi.

Membuat Ethical Organizational Culture

Mengembangkan Standar Etika Tinggi

- Toleransi tinggi terhadap risiko
- Rendah sampai sedang dalam agresivitas
- Fokus pada sarana serta hasil

Praktek Manajerial Mempromosikan Budaya

- Menjadi panutan yang terlihat
- Mengkomunikasikan ekspektasi
- Memberikan pelatihan
- Menghargai tindakan etis dan mengelola yang tidak etis
- Menyediakan mekanisme perlindungan

CREATE ORGANIZATIONAL CULTURE

- Innovation and risk-taking.
- Attention to detail.
- Outcome orientation
- People orientation.
- Team orientation.
- Aggressiveness.
- Stability.



Thank You



PPKB - LEVEL MADYA 1

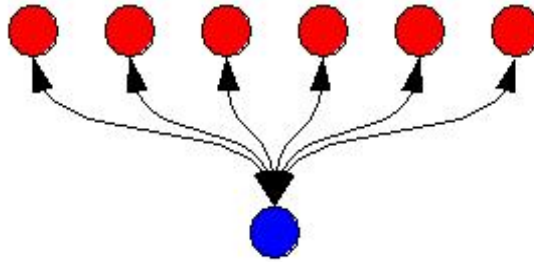
Modul 2 : Leadership Skills





2.6 Collaboration

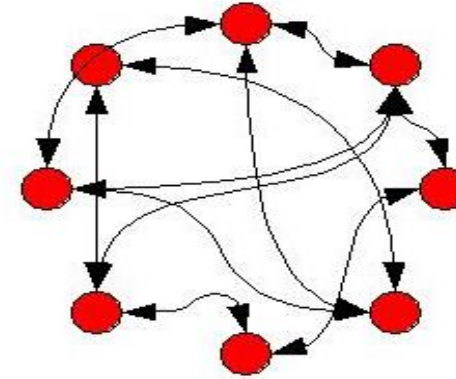




Group

Sekelompok orang yang memiliki sebuah **tujuan dan koordinator**.

VS



Team

Sekelompok orang yang **berkomitmen pada sebuah tujuan**, dimana **hasil pekerjaan mereka akan selalu saling mempengaruhi**.

Team

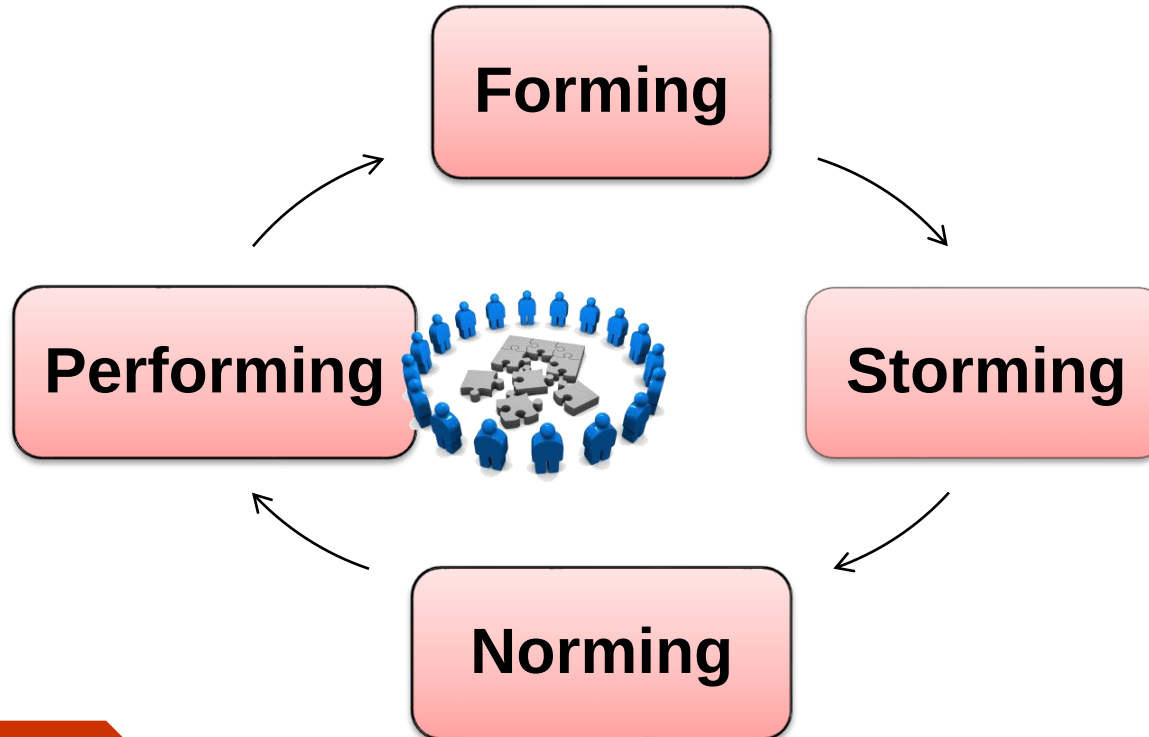
Team adalah sekelompok kecil orang yang keterampilan dan sikapnya saling melengkapi, yang mengejar tujuan bersama dengan **saling berkolaborasi dan berbagi tanggung jawab**





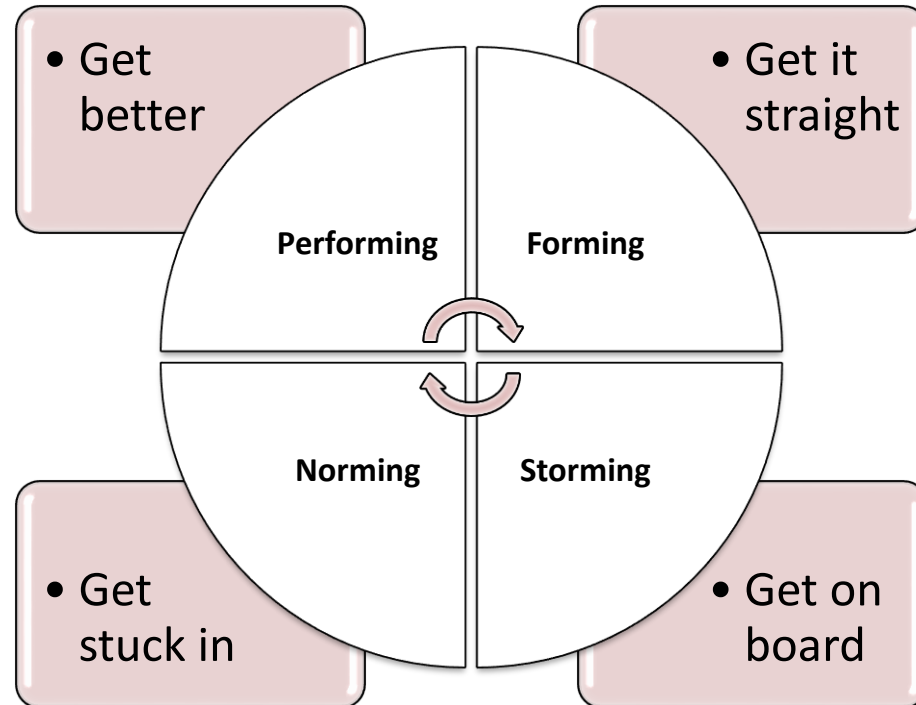
TMI International menganalogikan sebuah perusahaan/divisi ideal seperti **team sepakbola** yang memiliki:
SATU bola dan SATU gawang

4 Tahap Membangun Team



4

TAHAP YANG HARUS DILAKUKAN DALAM MEMBANGUN SEBUAH TEAM



GET IT STRAIGHT (Memulai dengan benar)



- ✓ **Gambaran besar (sasaran team)**
- ✓ **Rincian tugas dan tanggung jawab**

GET ON BOARD (Melibatkan diri)

- ✓ Kekuatan dan kelemahan Anda?
- ✓ Apakah Anda maksimal menggunakan pengetahuan dan ketrampilan dalam tim Anda?
- ✓ Apakah ada kesenjangan yang perlu di isi?



GET STUCK IN (Membuat kesepakatan)

- ✓ Menetapkan aturan dasar informal
- ✓ Saling berbagi
- ✓ Membuat komitmen



GET BETTER (Menjadi lebih baik)

- ✓ Berprestasi
- ✓ Kemandirian
- ✓ Belajar dari pengalaman baik dan buruk



Si Pemberi Ide

- 1. Merupakan sumber kreativitas**
- 2. Dihormati oleh anggota tim lainnya karena pengalamannya**
- 3. Suka menjelajahi bidang baru**
- 4. Menghasilkan ide-ide inovatif dan mengembangkan teori**
- 5. Tidak terlalu objektif dan praktis**



Si Analis

1. Dihargai karena objektivitasnya
2. Sistematis
3. Suka menganalisis ide-ide dan pilihan yang dihasilkan oleh “Si Pemberi Ide”.
4. Suka Menganalisa keahlian seseorang
5. Suka berpikir secara logika dan mudah diterapkan



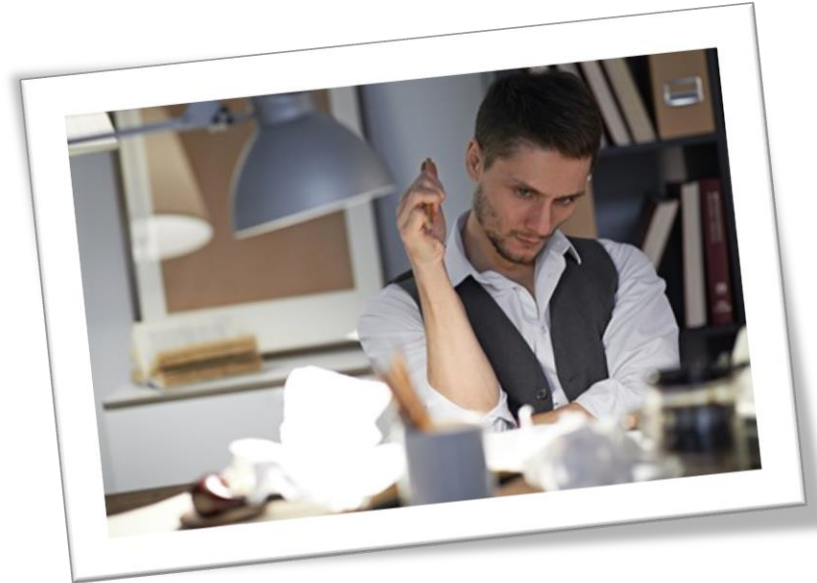
Si Perencana

1. Dihargai karena kemampuannya mengorganisir
2. Sumber pedoman dan pemberi arah untuk tim
3. Memiliki keterampilan perencanaan yang dapat memetakan rute setiap anggota tim sehingga mampu menerjemahkan konsep kedalam realita.
4. Mengawasi perkembangan dari perencanaan
5. Menyarankan tindakan korektif untuk menjaga tim di lapangan



Si Pelaksana

1. Dihargai karena kinerjanya
2. Memiliki motivasi diri yang tinggi
3. Menjalankan rencana yang ditetapkan oleh Si Perencana
4. Menciptakan realita dari konsep yang dikembangkan oleh Si Analis dan Si pemberi ide.
5. Mereka juga dapat bertindak sebagai teladan yang baik untuk anggota baru bergabung dengan tim



Si Pengawas

1. Dihargai karena pengetahuannya dalam bisnis
2. Seseorang yang berperan memberikan pandangan secara objektif
3. Merupakan orang yang mampu melihat sisi luar dari penjualan dan pemasaran atau latar belakang pembelian.
4. Membina hubungan dengan pihak luar tim
5. Terkadang memimpin tim dalam bernegosiasi



Si Kordinator

1. Dihargai karena keterampilan administratifnya
2. Seorang organisator yang disiplin dan tegas
3. Memantau apakah kinerja tim sesuai dengan waktu yang direncanakan, biaya dan standartd kualitas
4. Biasanya memiliki keterampilan berhubungan dengan orang lain yang kuat
5. Suka memfasilitasi dan memberikan umpan balik



PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 2 : Leadership Skills



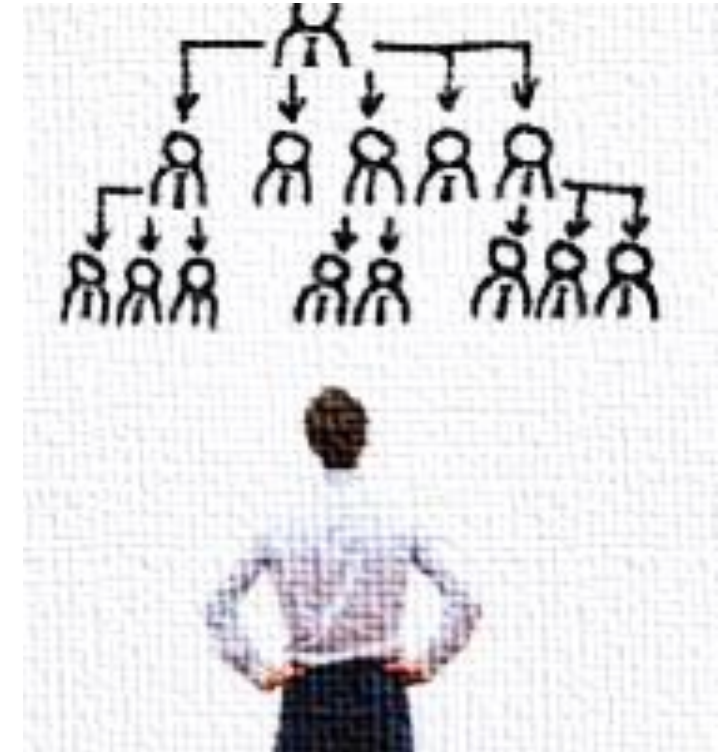
2.7

Delegation



DELEGASI?

- Menugaskan kekuasaan, otoritas, dan tugas kepada orang lain
- Memberi otoritas pada orang lain melaksanakan tugas dan membuat keputusan
- Mempercayakan tanggung jawab kepada orang lain



Tujuan dari delegasi adalah untuk:

- Menangani tugas secara efektif
- Mengoptimalkan kapasitas tiap anggota tim
- Menambah kapasitas manajemen
- Mengembangkan staf
- Menciptakan budaya perusahaan yang baik



Tujuan dari delegasi adalah **BUKAN** untuk:

- Menghindari tugas yang membosankan
- Membebani staf

Proses Delegasi

- 1 **What**
- 2 **Why**
- 3 **Who**
- 4 **How much**
- 5 **How**



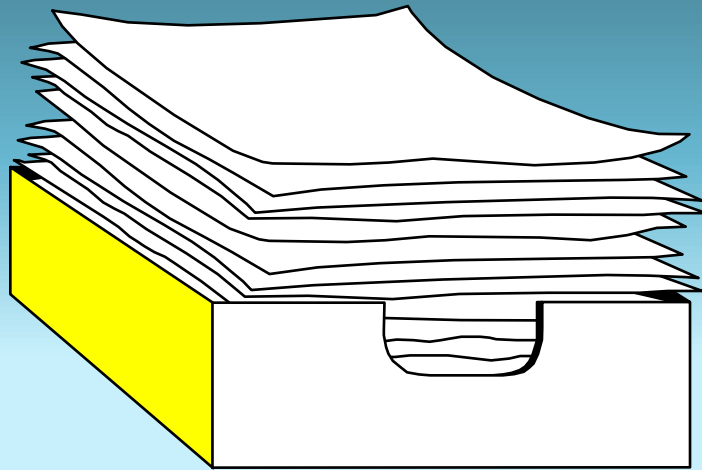
Proses Delegasi



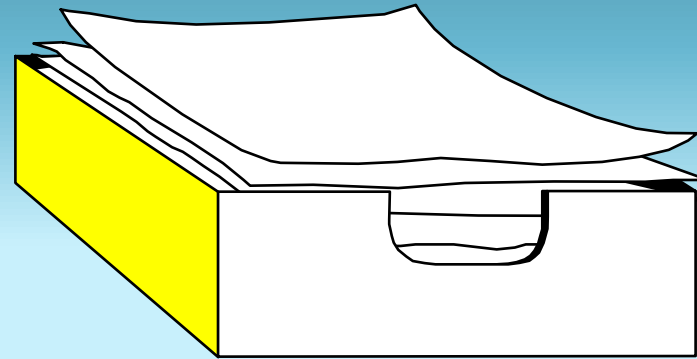
What



Menentukan Apa Yang Akan di Delegasikan

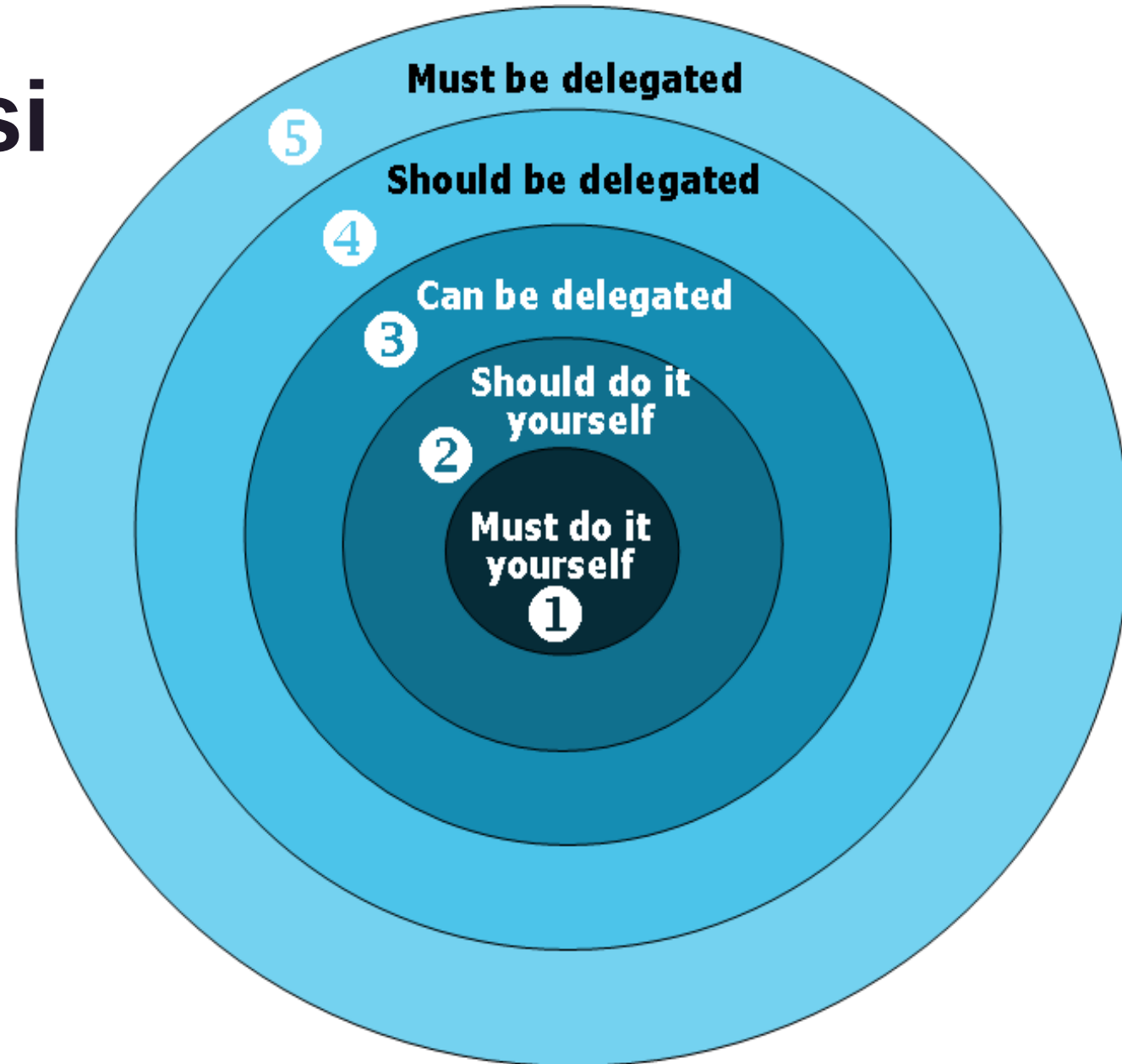


Yes

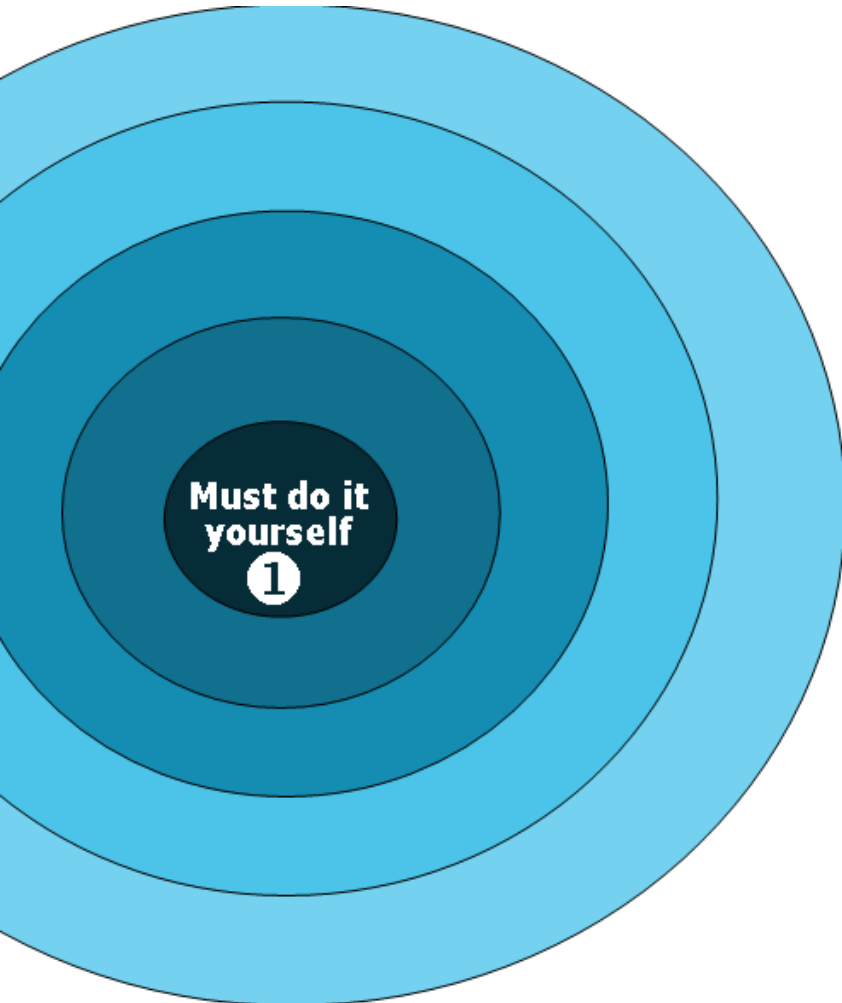


No

Zona Delegasi



Zona 1 Delegasi



JANGAN didelegasikan

- ✗ Tugas yang dibuat untuk Anda
- ✗ Tugas rahasia dan sensitif
- ✗ Situasi politik yang sensitif
- ✗ Visi jangka panjang dan goals-based work
- ✗ *Performance appraisals, pendisiplinan dan konseling*

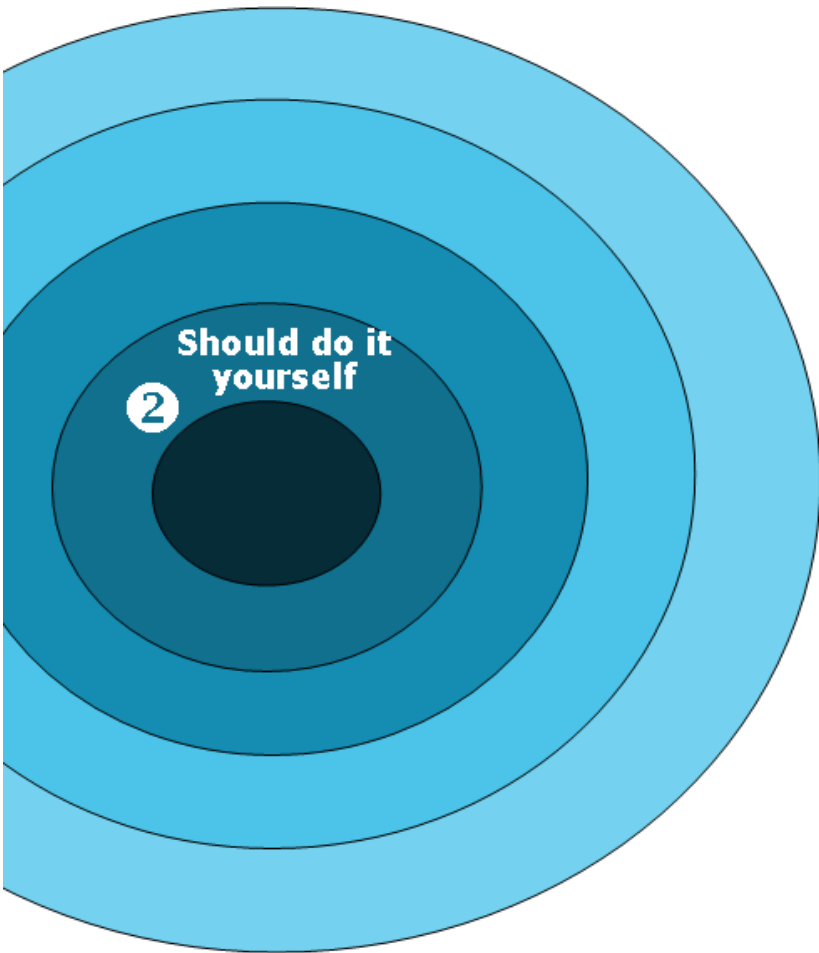
Zona 1 Delegasi

Tugas yang harus diselesaikan & tidak bisa didelegasikan:

- Misi
- Tujuan secara besar
- Aturan dan strategi
- Persetujuan budget
- Perekrutan staf
- Pemberhentian staf
- Negosiasi gaji
- Wawancara kinerja
- Pengakuan
- Teguran



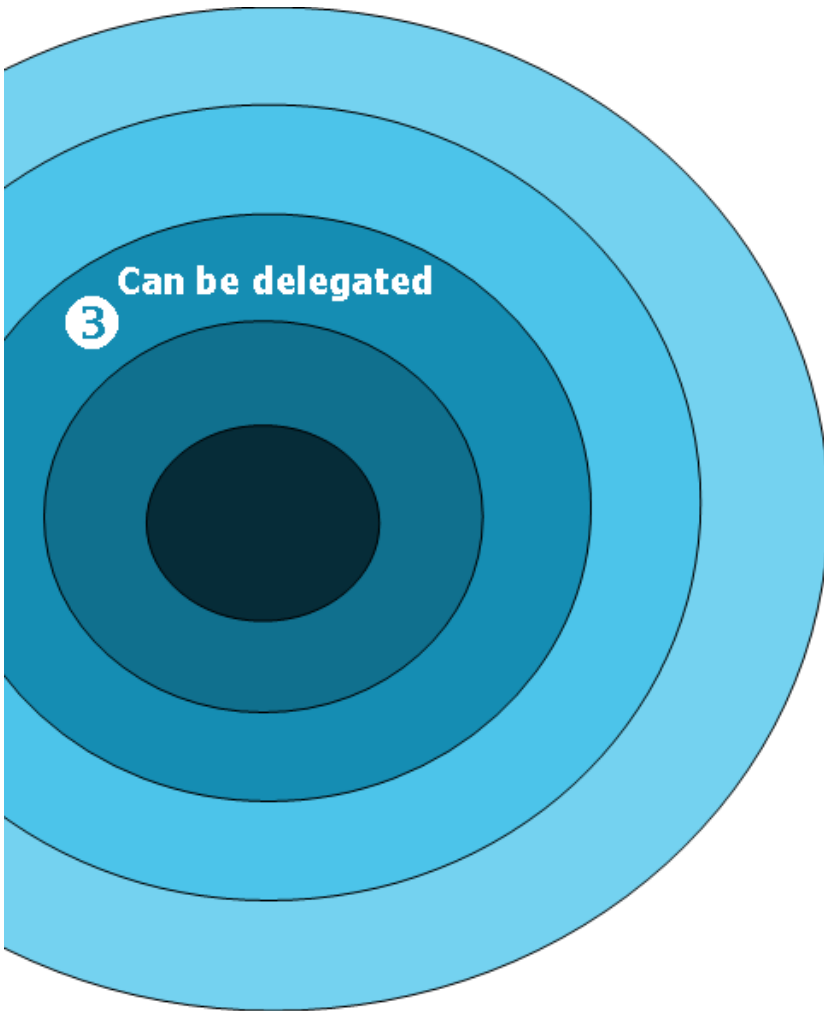
Zona 2 Delegasi



Sebaiknya Dikerjakan Sendiri

- ✓ Tugas yang hanya bisa di delegasikan dalam tekanan waktu
- ✓ Besar, tugas rumit yang Anda lakukan dengan bantuan orang lain

Zona 3 Delegasi



Dapat didelegasikan

- ✓ Bisa diselesaikan oleh diri Anda, tetapi bisa dikerjakan oleh yang lain setelah diberikan instruksi
- ✓ Memberikan manfaat yang besar

Zona 3 Delegasi

Tugas **dapat** didelegasikan :

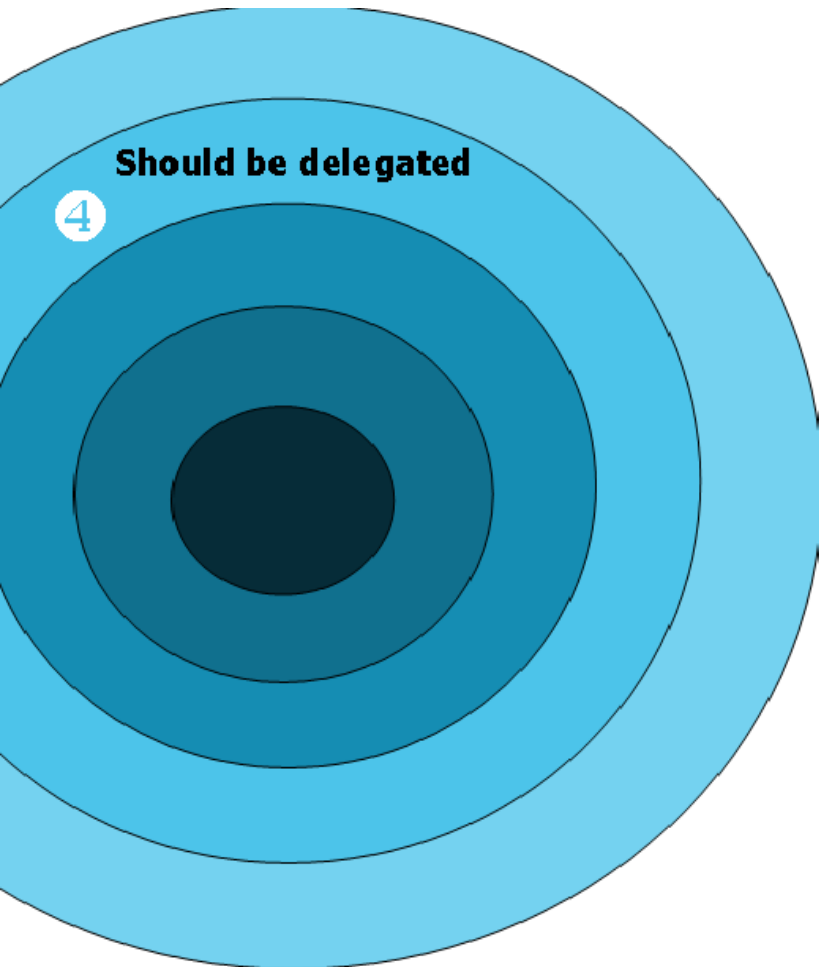
Zona ini merupakan tugas-tugas yang terbaik ditangani oleh Anda, karena pengalamannya. Tugas – tugas dapat saja ditangani oleh orang lain, tetapi membutuhkan pelatihan, bimbingan menyeluruh dan monitoring.

Kesalahan, kesalahpahaman dan frustrasi akan terjadi selama periode pelatihan. Dalam jangka pendek Anda terkesan lebih mampu melakukan tugas jauh lebih cepat dan lebih baik.

Zona 3, hasil besar yang bisa dicapai :

- Mengurangi tekanan waktu
- Melonggarkan kapasitas kerja Anda
- Pengembangan staf

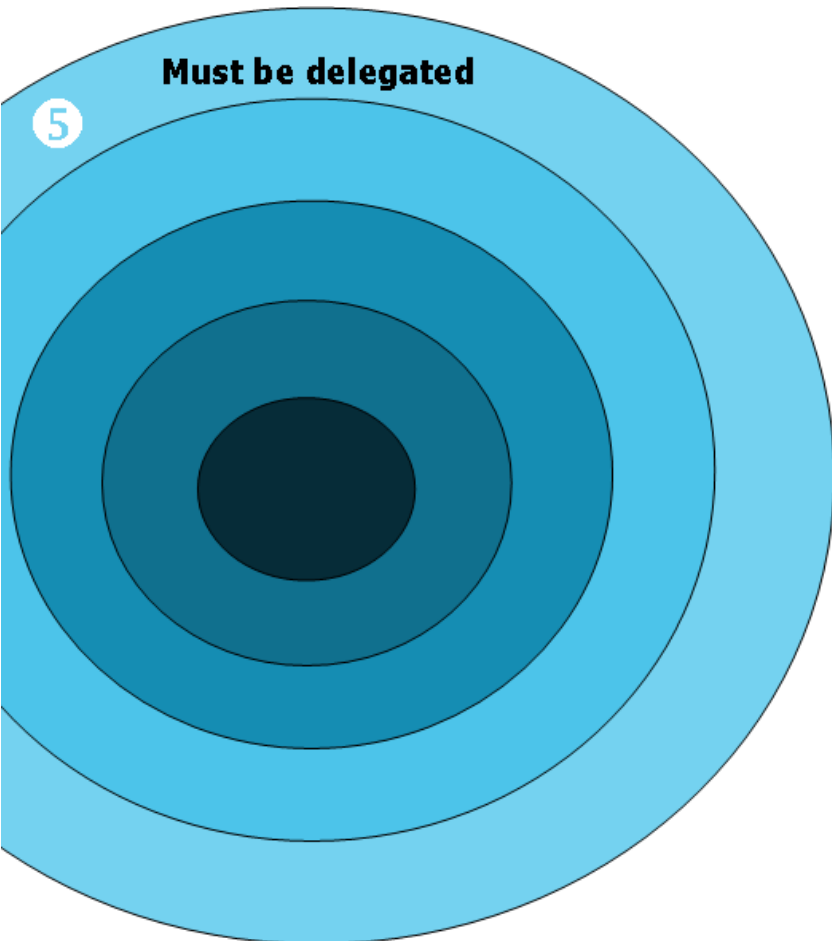
Zona 4 Delegasi



Sebaiknya didelegasikan

- ✓ Membantu staf tumbuh dan berkembang
- ✓ Bisa selesai dengan baik tanpa Anda
- ✓ Bisa selesai meskipun Anda tidak hadir

Zona 5 Delegasi



Harus di delegasikan

- ✓ Sesuatu yang Anda tidak tahu bagaimana mengerjakannya
- ✓ Berada dalam *job-desk* penerima delegasi
- ✓ Orang lain bisa mengerjakannya lebih cepat & lebih baik
- ✓ Pekerjaan yang rutin

Proses Delegasi



Why



Why Delegation?

- Untuk mengurangi beban kerja Anda dan mencegah diri Anda 'burn-out'?
- Untuk mengembangkan kompetensi dan membentuk skill baru untuk staf Anda?
- Memungkinkan orang – orang Anda mampu mengerjakan tugas tertentu ketika Anda tidak hadir?
- Mencegah orang-orang Anda memiliki ketergantungan pada Anda?
- Agar orang- orang Anda menjadi bagian dari usaha dan kesuksesan?
- Untuk memberikan orang-orang Anda gambaran visi kedepan dan pengakuan?

Hambatan Delegasi

Pemberi Delegasi	Penerima Delegasi	Situasi/ Lingkungan

Proses Delegasi



Who



Memilih seseorang untuk delegasi

1. Analisa tugas

2. Identifikasi orang yang tepat



Memilih orang untuk di delegasi

1. Analisa tugas

- Apa saja tugas – tugasnya
- Keterampilan yang dibutuhkan menyelesaikan tugas
- Hasil yang diperlukan
- Tenggat waktu tugas
- Kualitas yang diperlukan
- Peluang pengembangan



Memilih orang untuk di delegasi

2. Identifikasi orang yang tepat didelegasikan

Untuk mengerjakan tugas Anda harus mengetahui:

- Keterampilan orang- orang tersebut.
- Bagian yang diperlukan untuk dikembangkan.
- Tugas mereka suka dan tidak suka.
- Tujuan pengembangan pribadi.
- Beban kerja mereka.
- Ketahanan untuk mengerjakan.

Proses Delegasi



HOW MUCH



Wewenang & Tanggung Jawab

Wewenang

- Memberikan kewenangan untuk bertindak dan mengambil keputusan
- Mengesahkan penggunaan kekuasaan
- Memungkinkan keluarnya instruksi ke orang yang lain

Tanggung Jawab

- Kewajiban dari bawahan untuk menerima tugas tertentu dan mendapatkan teguran atas kinerja yang tidak memuaskan
- Konsekuensi yang wajar atas wewenang

Wewenang tanpa tanggung jawab dapat meningkatkan potensi penyalahgunaan delegasi

Frekuensi Kontrol Delegasi

Frekuensi Ditingkatkan	Frekuensi Dikurangi
• Bawahan baru / belum berpengalaman • Tugas strategis / resiko besar • Bawahan kurang percaya diri • Kinerja bawahan menurun	• Kinerja bawahan meningkat signifikan • Bawahan berinisiatif, ingin dan mampu melakukan tugas • Bawahan mampu memonitor kinerja sendiri dan siap meminta bantuan

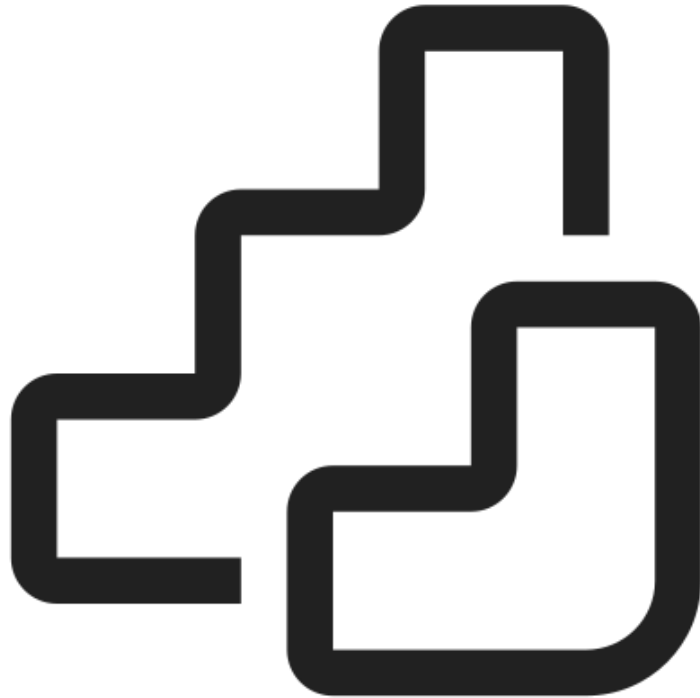
Proses Delegasi



How



Tahapan delegasi



- Memperkenalkan tugas
- Memberikan pelatihan dan bimbingan yang diperlukan
- Memperjelas kewenangan, waktu dan pedoman pelaporan
- Memastikan pemahaman
- Monitor & dukungan
- Evaluasi & memberikan umpan balik

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 2 : Leadership Skills





2.5 Agility



Agility

Kemampuan seseorang untuk bergerak cepat, tangkas, lincah, cekatan.

VUCA

Complex

Karakteristik :

- Luas
- **Multi variabel**
- Interkoneksi
- **Sebab utama dan dampaknya Samar**

Contoh :

- **Pasar global**
- Unik
- Lingkungan khusus

Pendekatan

- Restrukturisasi
- Spesialis
- **Panel ahli**

Volatile

Karakteristik :

- **Tidak terduga**
- Tidak stabil
- Dinamis
- **Tidak jelas waktunya**
- Bisa mengalihkan perhatian

Contoh :

- Bisa mengalihkan perhatian
- Fluktuasi Harga
- **Bencana Alam**

Pendekatan

- **Siapkan sumber daya**
- Cadangan rasional
- Sesuai resiko

Ambiguous

Karakteristik :

- Sulit untuk diprediksi
- **Sesuatu yang baru**
- Minim informasi/gejala
- **Bertentangan**

Contoh :

- **Produk pasar/kebijakan baru**
- Diluar bidang

Pendekatan

- Hipotesa & testing
- **Brainstorming kasus / skenario**

Uncertain

Karakteristik :

- Kejutan
- **Minim informasi**
- **Pengaruhi sebab-akibat**
- Sebab internal/eksternal

Contoh :

- Kebijakan baru
- **Ketidakpastian masa depan pasar, reaksi pelaku usaha dll**

Pendekatan

- Investasi informasi
- **Interpretasi analisis & komunikasi**

Fixed Mindset vs Growth Mindset

Fixed mindset merupakan sebuah penggambaran tentang orang-orang yang percaya bahwa **kualitas, kecerdasan, atau bakat mereka merupakan sifat yang sudah tetap**, tidak dapat berubah.

Growth mindset adalah pola pikir yang berkeyakinan dasar bahwa kecerdasan dapat terus berkembang seiring dengan waktu, usaha, serta ketekunan. Orang-orang dengan growth mindset percaya **kemampuan dasar yang dimiliki hanyalah titik awal dari pengembangan potensi mereka**.

Mindset: The New Psychology of Success

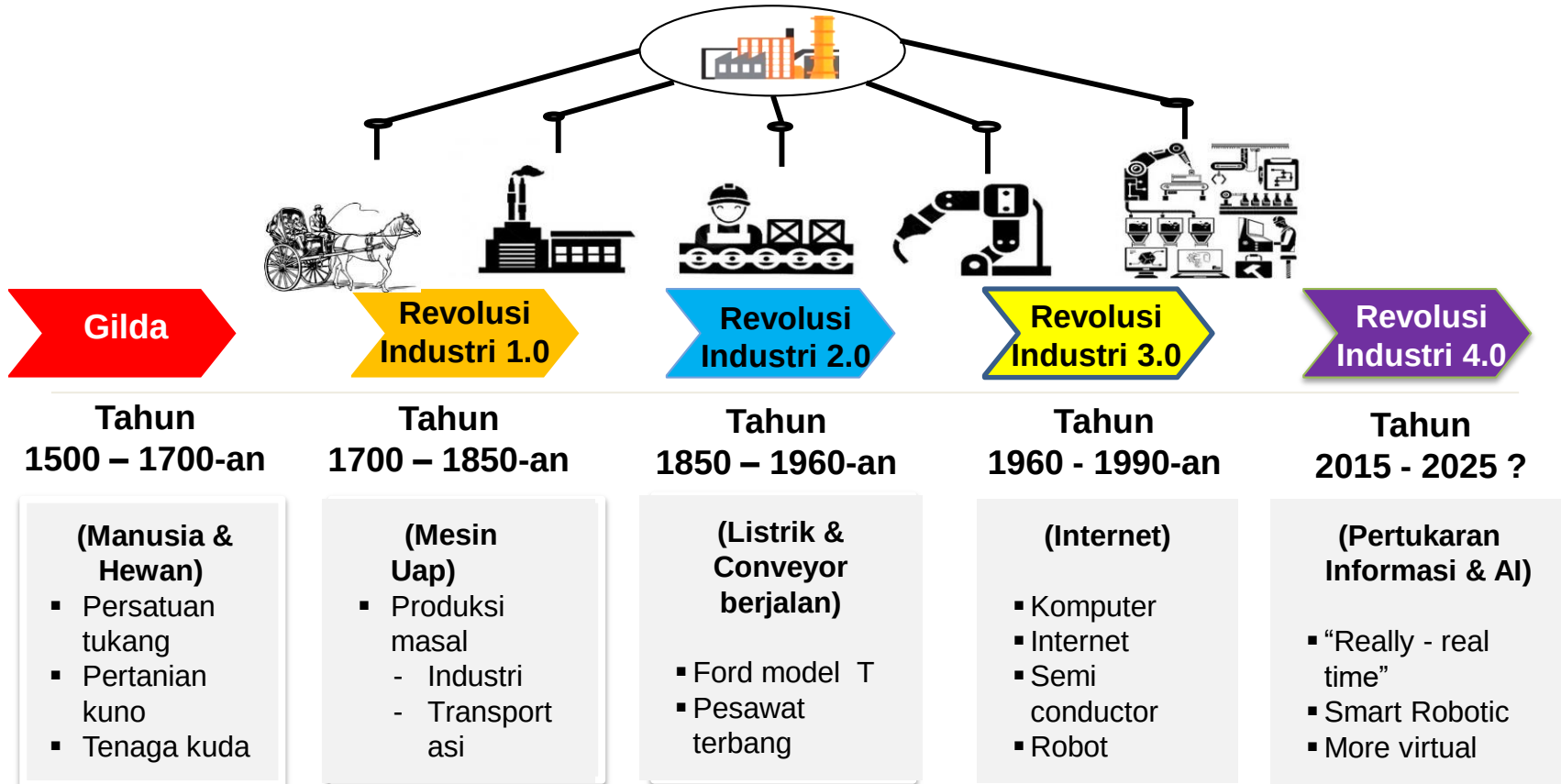
Carol Dweck, 2006

FIXED VS GROWTH MINDSET

FIXED MINDSET	<u>terhadap..</u>	GROWTH MINDSET
Menghindari tantangan dan merasa diri tidak mampu	Tantangan	Siap menerima tantangan dan pelajaran baru yang belum pernah dikuasainya
Mudah menyerah dan selalu mengeluh	Hambatan	Tahan menghadapi rintangan dan tidak banyak mengeluh
Melihat usaha sebagai hal yang sia-sia	Usaha	Melihat usaha sebagai bagian yang harus dilalui untuk menjadi mahir
Mengabaikan kritikan yang membangun	Kritik	Mau menerima nasihat dan belajar dari kritikan
Merasa terancam dengan kesuksesan orang lain	Kesuksesan Orang Lain	Mendapatkan pelajaran dan inspirasi dari kesuksesan orang lain

Fokus pada **TUJUAN BESAR**
Mengambil **RESIKO**
Menghargai **PROSES**
Kekuatan kata “**BELUM**”

Revolusi Industri 4.0



Agility dalam organisasi dapat menjadi penentu keberlangsungan dan daya tahan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terus menerus

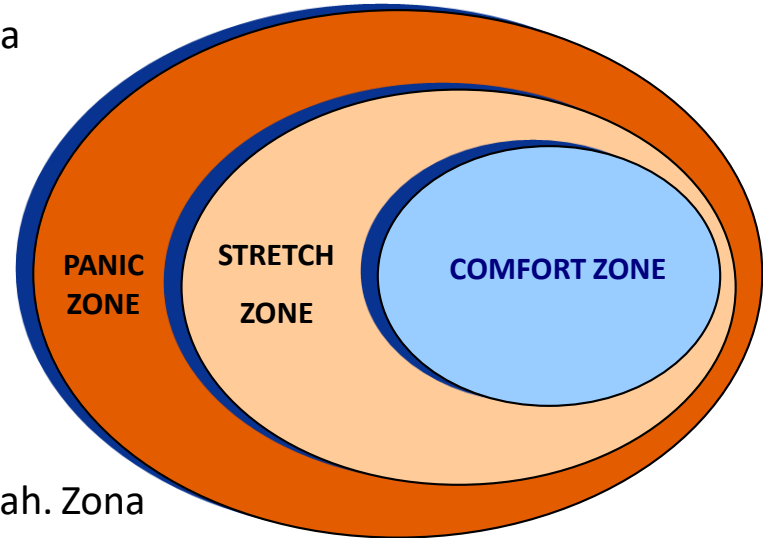


Agility & Perubahan

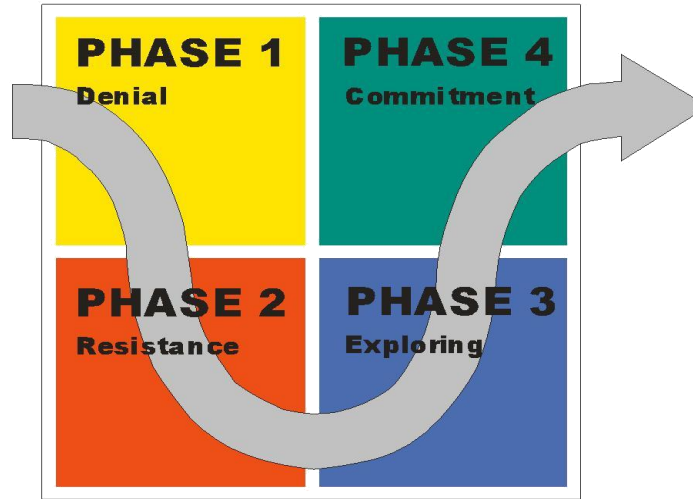
Comfort Zone atau zona nyaman, adalah zona dimana individu cenderung merasa tidak ingin berubah. Hal-hal yang kita lakukan setiap hari dan menjadi rutinitas.

Panic Zone atau zona panik adalah zona yang berlawanan. Zona ini penuh dengan banyak hal baru, datang secara bersamaan dan melelahkan.

Stretch Zone atau zona fleksibel berada ditengah-tengah. Zona ini menarik individu dari hal-hal yang membuat kita terlalu nyaman dan mendorong kita untuk berfikir dan mencoba sesuatu yang baru.



Saya dan Perubahan

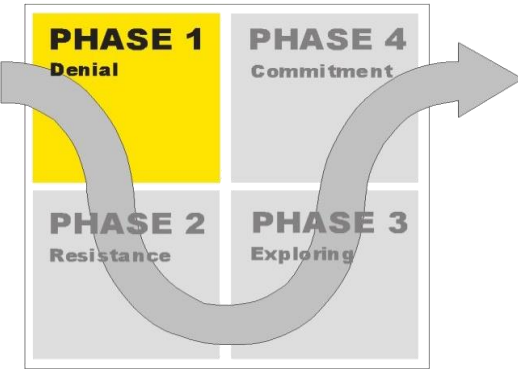


Change Curve Model

*Mastering the Change Curve

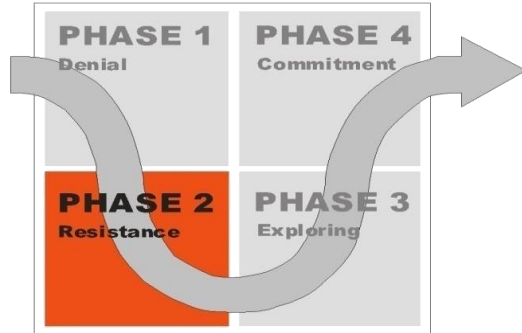
- Dennis T. Jaffe and Cynthia P Scott

Fase 1 – Denial (penyangkalan)



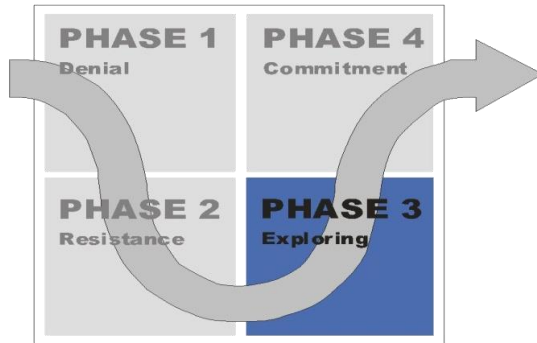
- **“Perubahan ini tidak ada hubungannya dengan saya”.**
- **“Proses perubahan belum mulai”.**
- **“Saya tak akan menghabiskan waktu mengkhawatirkan perubahan ini”.**
- **“Saya tak punya opini mengenai perubahan ini”.**
- **“Perubahan? Saya tidak tahu, Saya hanya kerjakan apa yang harus saya kerjakan”**
- **“Saya yakin keributan ini akan segera berakhir”.**
- **“Saya tak punya waktu memikirkan perubahan”.**
- **“Perubahannya tidak akan mempengaruhi pekerjaanku; saya akan bekerja dengan cara yang sama”.**

Fase 2 – Resistance (penolakan)



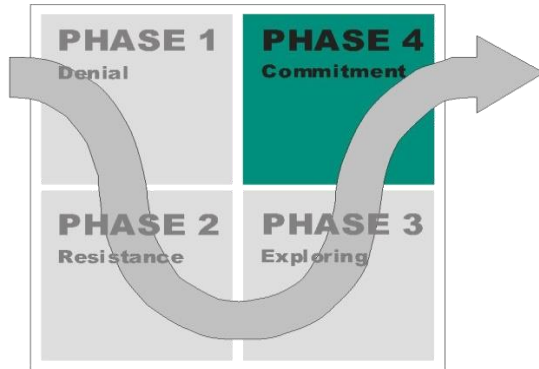
- **"Saya rasa lebih baik semua seperti semula"**
- "Tidak ada yang dapat saya katakan mengenai perubahan ini".
- **"Perubahan ini diperkenalkan saat waktu yang salah dengan cara yang salah".**
- "Saya memperhitungkan perubahan berdampak buruk untuk perusahaan".
- **"Semua yang sudah terjadi disini membuat saya tidak betah".**
- "Saya tidak bisa fokus pada tugas saya".
- "Cara perubahan diperkenalkan sangat menyebalkan".

Fase 3 – Exploring (eksplorasi)



- **“Saya bisa melihat aspek positif dari perubahan dan saya mulai menyukainya”.**
- “Saya mulai menerima fakta bahwa mengerjakan hal baru itu menyenangkan – saya belajar setiap waktu”.
- **“Perubahan bisa membuat banyak kesempatan baru”.**
- “Saya rasa saya punya lebih banyak energi menangani perubahan”
- **“Saya mendapat kesan bagian terburuk dari perubahan sudah kita lalui”**

Fase 4 – Commitment (komitmen)



- **"Saya tidak bisa membayangkan kembali seperti dulu".**
- "Kita telah melalui banyak hal".
- **"Solusi baru bekerja sangat baik".**
- "Pengalaman ini telah mengajarkan saya banyak hal".
- "Ini telah menjadi pelajaran nyata bagi perusahaan".
- "Saya pikir kita bisa memberi selamat satu sama lain".
- **"Pekerjaan saya menjadi jauh lebih menyenangkan daripada dulu".**

Apa yang harus dilakukan Pemimpin terhadap bawahannya dalam perubahan ketika sudah berhasil memetakan fase perubahan?

- 
1. Sesuaikan reaksi dengan fase perubahan
 2. Komunikasikan perubahan secara efektif
 3. Kembangkan kompetensi yang diperlukan dalam perubahan
 4. Libatkan mereka selama proses perubahan

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 3 : Communication





3.1 Effective Communication: Building Relationship



Komunikasi yang Efektif



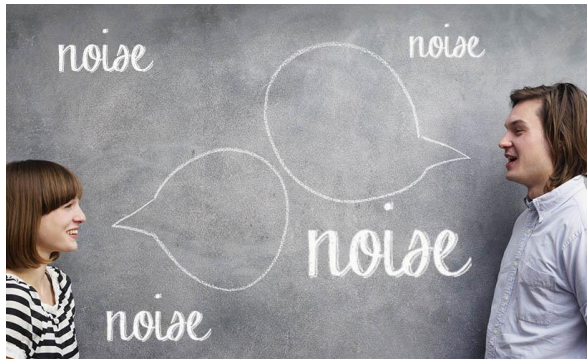
Komunikasi verbal yang efektif adalah keadaan ketika pemberi pesan dan penerima pesan memiliki persepsi yang sama terhadap aspek yang dikomunikasikan

Hambatan Komunikasi



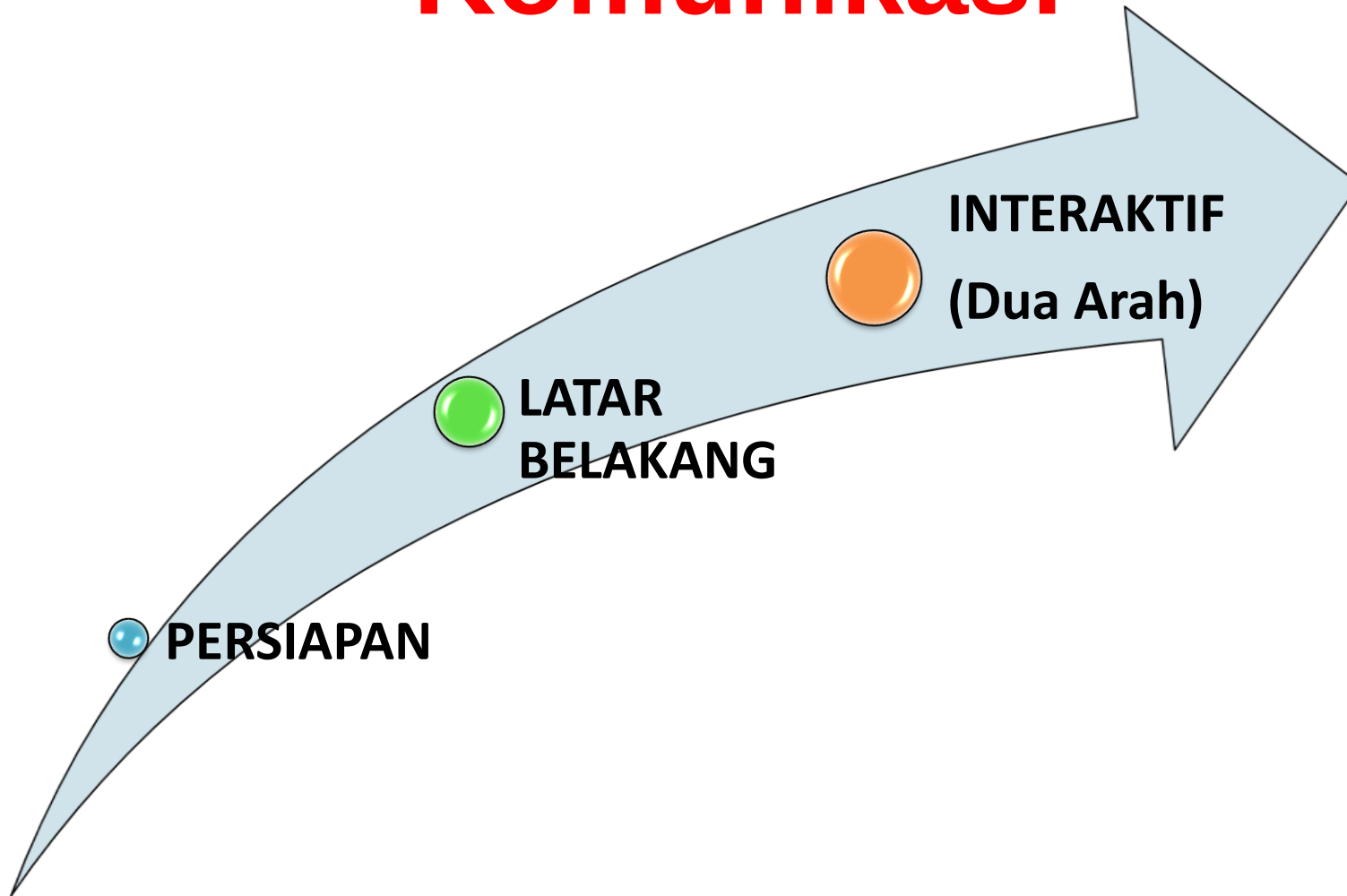
Fisik: Kondisi fisik, keributan, jarak, interupsi

Psikologik: Gugup, prasangka, marah, lelah, stres

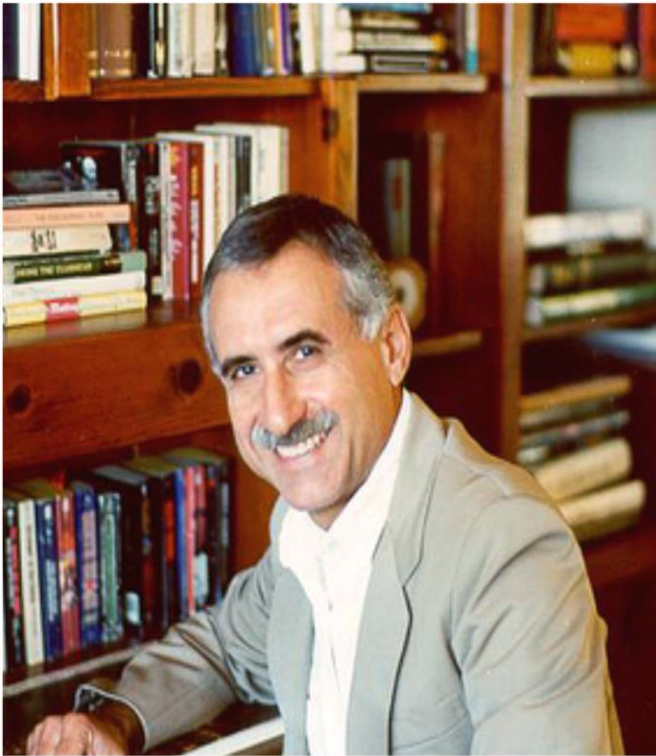


Semantik: Penggunaan jargon, istilah teknis, bahasa

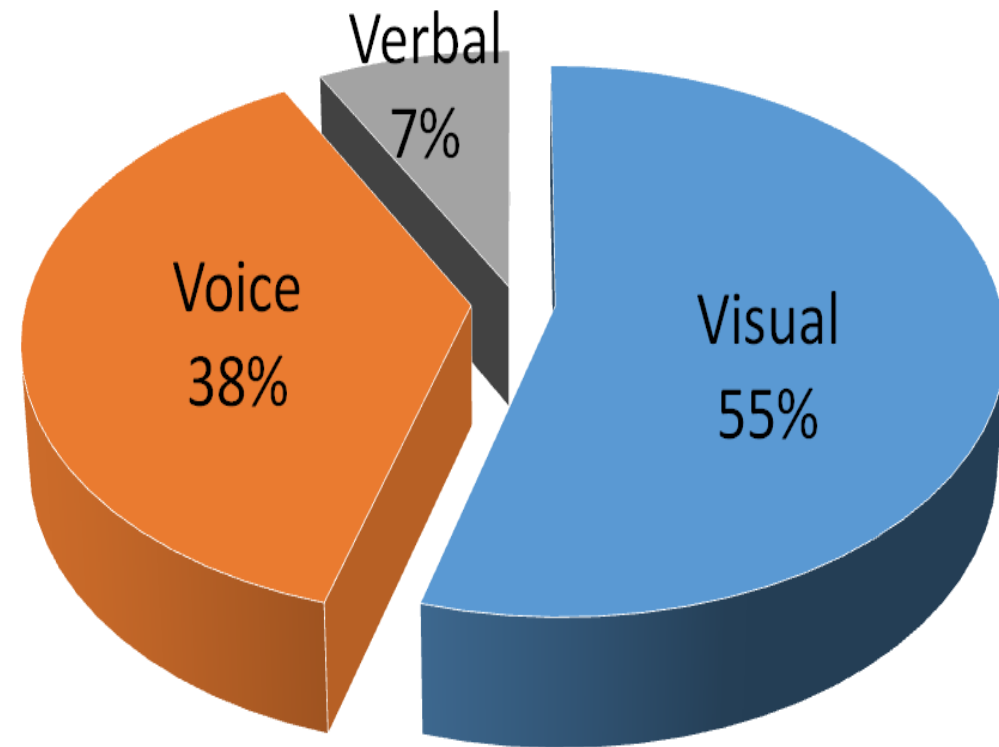
Mengatasi Hambatan Komunikasi



3V 's In Communication



ALBERT MEHRABIAN



Menambahkan Empati dalam komunikasi dapat:

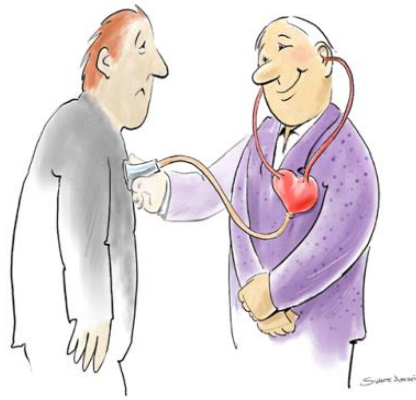
- Membuat orang ingin mengutarakan masalah mereka
- Membuat orang menemukan solusi untuk masalah mereka tanpa menawarkan nasihat



Karena Empati adalah:

- Kemampuan mengenali, memahami, dan menghargai perasaan orang lain.
- Bersikap sensitif terhadap apa, bagaimana dan mengapa orang lain merasa demikian
- Komponen empati:
 - ✓ Kesadaran
 - ✓ Pemahaman
 - ✓ Penerimaan





Langkah Berempati

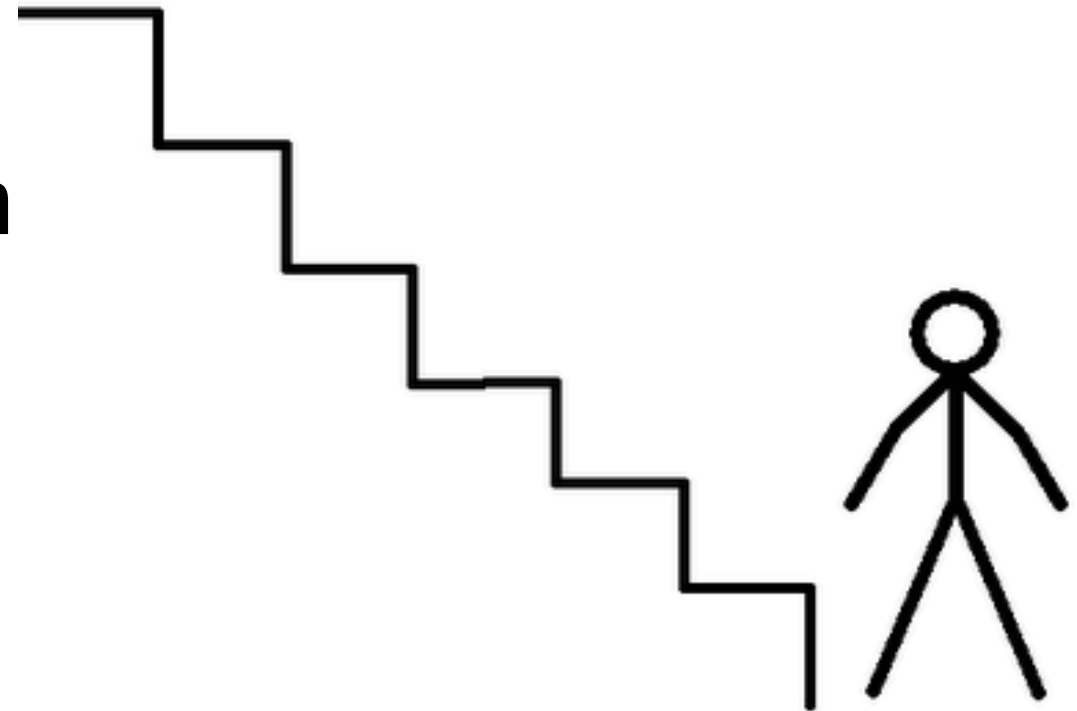
Langkah 1 - Mendengarkan untuk Memahami

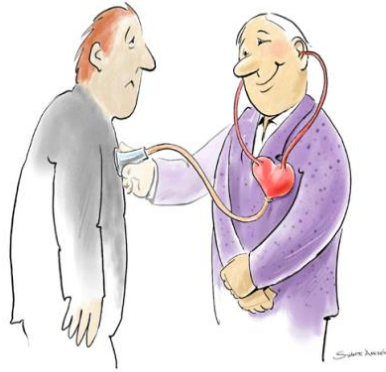
Bagaimana Kebanyakan Orang Umumnya Mendengarkan

- Berbicara atau bersiap untuk berbicara
- Memfilter apa yang mereka dengarkan berdasarkan persepsi diri sendiri (paradigma diri sendiri)
- Mencari kesamaan cerita atau pengalaman pribadi dengan cerita atau pengalaman orang tersebut

Tahapan Mendengarkan

- Tidak memperdulikan
- Berpura-pura mendengarkan
- Mendengarkan selektif
- Mendengarkan atentif
- Mendengarkan empatik





Langkah Berempati

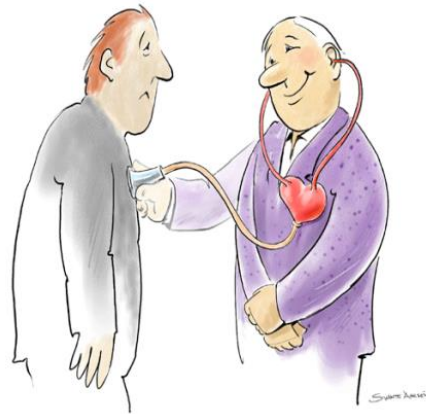
Langkah 2 – Mengumpulkan Informasi

Data Primer

- Open Ended – *"Ceritakan kepada saya....."*
- Close Ended – *"Apakah pembeli benar atau salah?"*

Data Sekunder

- Website
- Sosial Media
- CRM
- *Apa lagi?*



Langkah Berempati

Langkah 3 – Klarifikasi

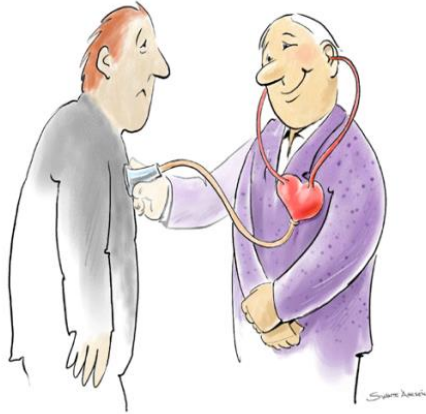
"Ketika Anda mengatakannya..... , apakah maksud Anda....?"

"Sepertinya Anda mengatakan bahwa?"

"Berikan saya contoh"



philipmartin.info



Langkah Berempati

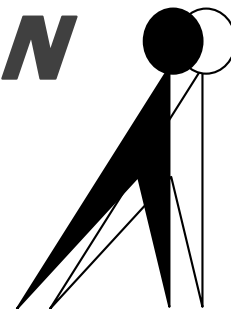
Langkah 4 – Menyelesaikan Masalah



- *"Apa yang Anda inginkan untuk terjadi?"*
 - *"Alternatif apa saja yang ada?"*
- *"Bagaimana saya dapat membantu Anda?"*

TUJUAN UTAMA
DARI SETIAP KOMUNIKASI
ADALAH UNTUK MENCAPAI
RAPPORT

***CARA YANG TERBAIK ADALAH
DENGAN MELAKUKAN***



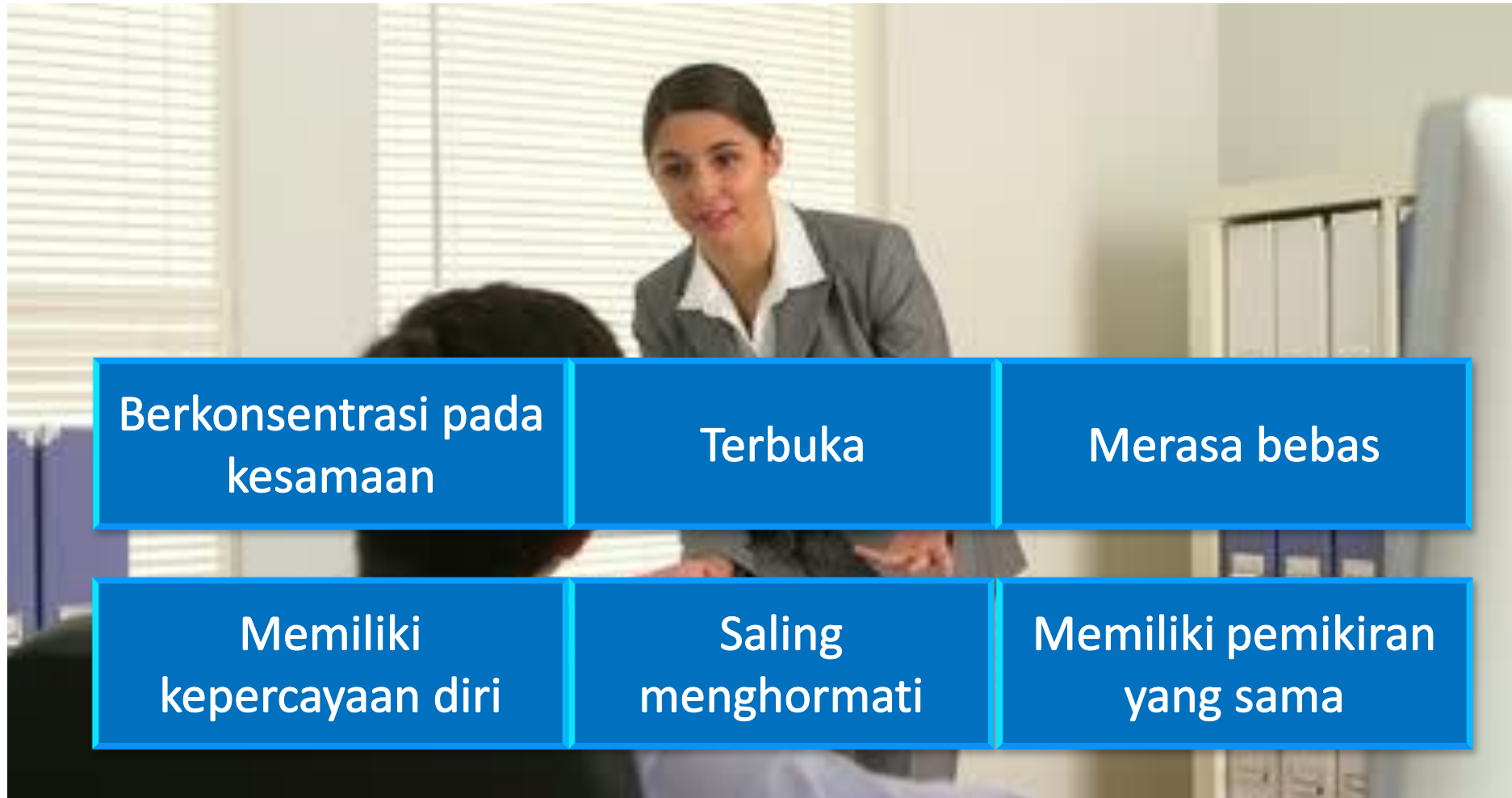
PACING



RAPPORT

Hubungan terbaik yang dapat dibagi bersama

Orang Yang Berada dalam RAPPORT



**KETIKA SESEORANG
BERADA DALAM
RAPPORT, MEREKA
MENGIKUTI *PACE*
ORANG LAIN SECARA
TIDAK SADAR**



Ketika tidak terdapat *rapport*,
pacing dapat digunakan secara sadar
untuk menciptakan *rapport*

⌚ SEGALA BENTUK
PENCERMINAN

⌚ BERTEMU ORANG LAIN DI
“DUNIA MEREKA”

⌚ IDENTIFIKASI DIRI DENGAN
ORANG LAIN

⌚ SELARAS DENGAN ORANG
LAIN

PACING



Bagaimana Mencapai RAPPORT



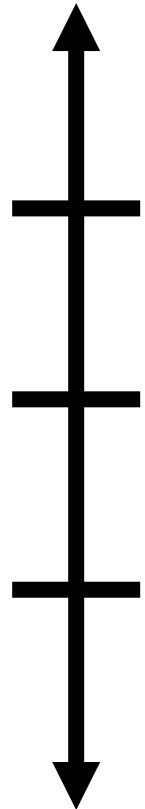
1. Ketahuilah *pace* alamiah Anda
2. Sadari *pace* dari orang lain
3. Bersikaplah toleran terhadap perbedaan orang lain
4. Berfokuslah pada kesamaan– bukan perbedaan
5. Berikanlah umpan balik yang konstruktif ketika Anda berada di situasi *Rapport*
6. Posisikan diri Anda, sehingga *pacing* Anda terlihat alamiah
7. Ingatlah prinsip “Empat menit pertama”

Effective Communication: Understanding Interpersonal Style



Mengenal Gaya Kepribadian

Tertutup



1

2

3

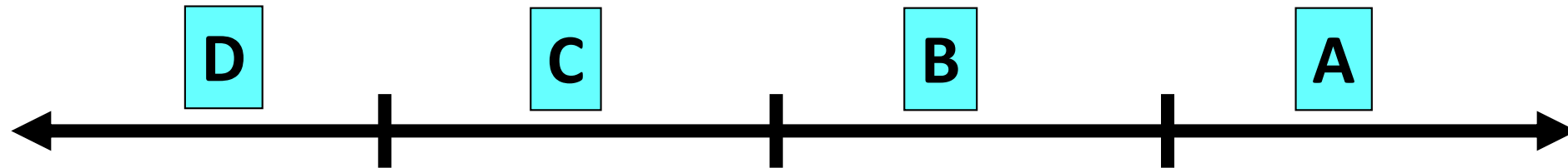
4

Terbuka

- * Mengendalikan perasaan
- * Berdasarkan fakta / logika
- * Orientasi pada tugas, bukan manusia
- * Serius, formal
- * berjarak
- * Spesifik dan tepat
- * Susah ditebak

- * Memperlihatkan dan mengungkapkan perasaan
- * Menggunakan opini dan intuisi
- * Orientasi pada manusia, bukan tugas
- * Hangat, bersahabat dan santai
- * Tidak formal dan personal
- * Orientasi pada persahabatan
- * Mudah ditebak

Mengenal Gaya Kepribadian

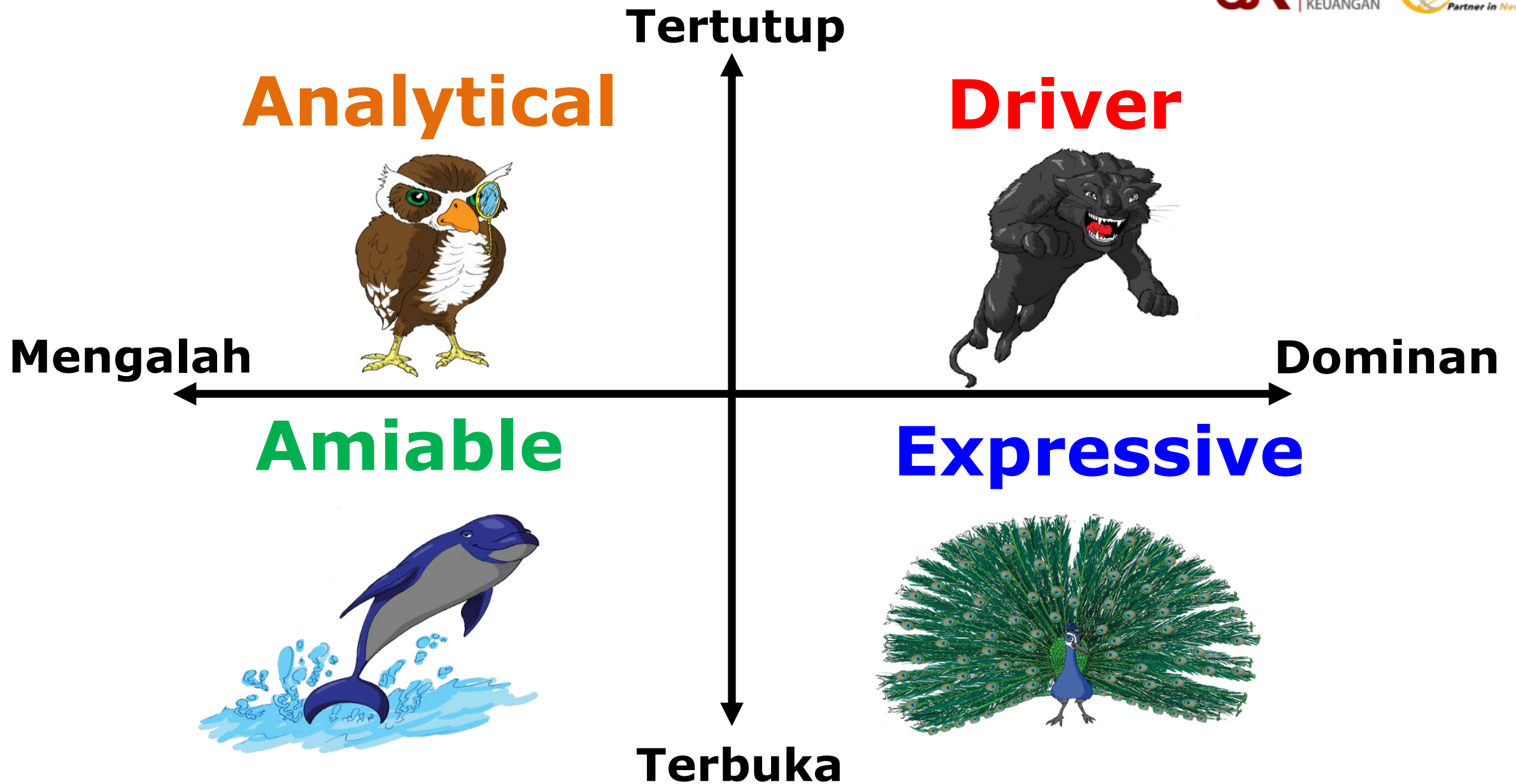


Mengalah

- ☞ Diam
- ☞ Tidak suka mengemukakan perasaan atau pendapat
- ☞ Bertanya bukan memerintah
- ☞ Lambat, lembut
- ☞ Bermain dalam kelompok
- ☞ Kooperatif
- ☞ Suportif

Dominan

- ☞ Langsung
- ☞ Berani memutuskan
- ☞ Memerintah – bukan bertanya
- ☞ Cepat, keras
- ☞ Yakin
- ☞ Tidak sabar
- ☞ Asertif



DRIVER

- Cenderung memerintah bukan bertanya
- Fokus pada tugas bukan orang
- Orientasi pada hasil
- Mencari kekuasaan dan kontrol
- Mengambil keputusan dengan cepat
- Fokus pada fakta
- Pengambil resiko



BERKOMUNIKASI DENGAN DRIVER

- Percepatlah
- Spesifik dan “to the point”
- Jika tidak setuju, tidak setujulah dengan fakta
- Sediakan pilihan atau alternatif metode
- Sediakan peluang untuk menang-menang



EXPRESSIVE

- Mencari pengakuan dan penghargaan
- Antusias dan dramatik
- Sangat persuasif
- Orientasi pada orang dan hubungan
- Optimis dan mudah percaya
- Impulsif dan spontan
- Penuh ide dan kreatif



BERKOMUNIKASI DENGAN EXPRESSIVE

- Percepatlah
- Tanyakan opini dan pendapat/harapan mereka
- Bagikan kesaksian/cerita dari orang lain
- Puji ketersediaan mereka untuk partisipasi
- Sediakan waktu untuk bersosialisasi/ bercakap-cakap



ANALYTICAL

- Serius dan teliti
- Sistematis, terstruktur
- Perhatian pada detil
- Skeptis, ingin bukti
- Pemecah masalah yang baik
- Perencana dan organisator yang baik
- Menghindari resiko



BERKOMUNIKASI DENGAN ANALYTICAL

- Perlambatlah
- “to the point” namun tidak mengancam
- Sistematis, terstruktur
- Sediakan pilihan/solusi dari berbagai sudut pandang
- Berikan waktu untuk menganalisa dan menimbang keputusan, namun sepakati waktu follow up



AMIABLE

- Hangat, bersahabat, dan dapat diandalkan
- Setia, berdedikasi, kooperatif
- Orientasi pada orang dan hubungan
- Peka terhadap perasaan
- Pendengar yang baik
- Menghindari konflik dan perbedaan
- Menghendaki rasa aman, jaminan



BERKOMUNIKASI DENGAN AMIABLE

- Perlambat dan jangan langsung “to the point”
- Gunakan ritme yang informal dan tidak terburu-buru
- Mulai dengan pendekatan pribadi
- Perlakukan dengan hangat dan tulus
- Berikan waktu untuk berpikir sebelum memutuskan



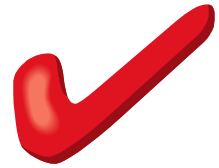
MEMAHAMI LAWAN KOMUNIKASI



Aware Kenali gaya kepribadian Anda dan orang lain



Accept Terima gaya kepribadian Anda dan orang lain



Adapt Beradaptasi dengan gaya kepribadian orang lain

untuk membangun komunikasi yang efektif , hubungan dan
untuk mempengaruhi mereka

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 3 : Communication





3.2

Assertive Communication



Orang mengangkut “bawaannya” berdasarkan:

- **Situasi hidup**
- **Sejarah pribadi**
- **Persepsi**
- **Pengalaman**
- **Sikap**
- **Respon terhadap rasa takut**
- **Fisiologi**
- **Kepercayaan diri**



TANDA-TANDA PERILAKU

Ciri-ciri	Submisif	Agresif	Asertif
Kontak mata	Menghindari dan tidak mampu menatap	Tegas dan melotot	Wajar dan tenang
Postur tubuh	Menunduk, bungkuk, terlihat lemah/lemas	Membusungkan dada, tegang, menunjuk-nunjuk	Tegap, tenang, rileks
Berbicara	Pelan dan nyaris tidak terdengar	Intonasi tinggi, sering memotong, berapi-api	Intonasi sedang, volume suara cukup

Tipe-tipe Perilaku

Perilaku agresif

- **Mempertahankan hak** kita sedemikian rupa, dengan **MELANGGAR hak orang lain**
- **Mengekspresikan** pemikiran, perasaan, dan keyakinan dengan **cara yang tidak tepat**, walaupun sebenarnya kita percaya bahwa pemikiran tersebut merupakan hal yang benar



Tipe-tipe Perilaku

Perilaku pasif/submisif



- **Gagal memperoleh hak kita atau gagal melakukan** sesuatu sehingga orang lain dengan mudah **mengabaikan hak** tersebut
- Mengekspresikan pikiran, perasaan, dan keyakinan kita dengan cara **MENYESAL, hati-hati atau tidak menonjolkan diri**
- **Gagal mengekspresikan pandangan dan perasaan** kita secara selaras

Tipe-tipe perilaku

Perilaku asertif

- Mempertahankan hak kita sebisa mungkin **tanpa melanggar hak orang lain**
- Membimbing kita pada **kejujuran** dan **keterbukaan** dalam **mengekspresikan opini** kita secara **langsung**
- Menunjukkan **pemahaman** atas **sudut pandang/posisi orang lain**



Perilaku Submisif

Keuntungan

- Menghindari konfrontasi
- Menghindari perasaan bersalah dan menghindari membuat orang lain merasa sedih atau mengecewakan mereka

Kerugian

- Sudut pandang Anda diabaikan
- Anda merasa rendah diri
- Anda merasa tidak dianggapi serius
- Anda kehilangan kepercayaan diri
- Kontribusi Anda tidak di sadari
- Anda merasa kurang berharga
- Anda membangun kebencian
- Stapler Anda dipinjam dan tidak kembali

Perilaku Agresif

Keuntungan

- Anda berpikir mendapatkan apa yang Anda mau

Kerugian

- Membuat orang lain mundur
- Membuat orang lain berperilaku defensif
- Membuat orang lain kurang ingin bekerjasama dengan Anda
- Membuat orang lain menahan informasi penting
- Membuat orang *resign*

Keuntungan dari perilaku asertif

1

*Meningkatnya kepercayaan diri
dan pengendalian diri*

2

Hubungan kerja yang lebih dekat

3

Setiap Orang Adalah Pemenang

Bagaimana Mengembangkan Perilaku Asertif ?

Apakah saya **BERPIKIR** dengan benar ?

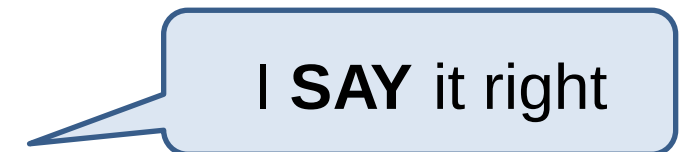
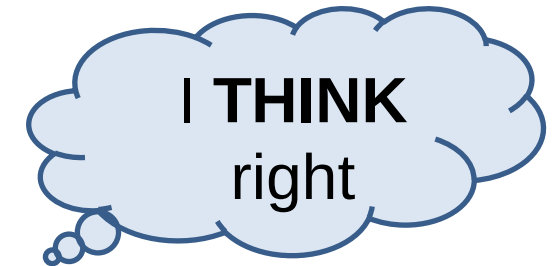
- **Proporsional & rasional**
- **Lepas** dari “label” & persepsi negatif
- **Faktual & Genba**

Apakah saya **BERPERILAKU** dengan benar ?

- **Bahasa tubuh**
- **Gestur**
- **Sikap diri & pengendalian emosi**
- **Ekspresi wajah**

Apakah saya **BERKATA** dengan benar ?

- **Singkat & jelas**
- **Empatik**
- **Tegas & percaya diri**
- **“win-win”**



BERKATA ASERTIF



- T** ✚ **Tindakan** orang lain yang ingin anda koreksi
- I** ✚ **Implikasi** yang dihasilkan dari tindakan tersebut. Jelaskan
- P** ✚ **Perasaan** anda terhadap tindakannya tersebut. Deskripsikan
- S** ✚ **Saran** perbaikan atas tindakannya.
- S** ✚ **Simpulkan** dan tindak lanjuti

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 3 : Communication





3.3

Speak With Confidence





Speak With Confidence 1

Presentation Skill

Arti Presentasi Bisnis



Proses komunikasi formal antara seorang Presenter dengan sekelompok orang, secara terstruktur dengan menggunakan alat-alat audio visual

Tujuan Presentasi Bisnis

Informatif	▪ Memberitahukan kepada audiens, tanpa bermaksud meminta persetujuannya ▪ Menyampaikan data, fakta, testimoni
Persuasif	▪ Mengajak audiens untuk menyepakati sesuatu yang diusulkan ▪ Menjual ide ▪ Memberikan pilihan ▪ Meyakinkan dan mempengaruhi

Apabila anda ingin menginformasikan'...

- Kenali audiens
- Batasi data teknis
- Hindari jargon
- Hubungkan dengan situasi nyata
- Tetap ringan – Tetap ringkas



audiens 'ingin'

- Mempelajari sesuatu
- Mendapatkan uang
- Merasa senang dan bangga
- Menjadi lebih sehat atau lebih mapan
- Meningkatkan keamanan mereka



Presentasi Bisnis Efektif

Content

- Materi Utama
- Data Pendukung



Context

- Teknik
- Prasarana / Sarana
- Hubungan dengan Audiens

Pahami pengetahuan hadirin, apa yang menarik untuk diketahuinya
Topik yang sama memerlukan penyajian/penekanan yang berbeda

PRESENTER YANG SUKSES

- Percaya diri
- Berpengaruh dan memberi dampak
- Kompeten
 - Fokus pada proses dan hasil
 - Cerdas secara emosional



Personal Brand sebagai Presenter

Personal Branding adalah proses dimana kemampuan, kepribadian, dan karakteristik unik seseorang diproses menjadi sebuah paket identitas yang kuat dan memiliki daya ungkit.

“The Brand Called You” – Peter Montoya, Tim Vandehey



Untuk menentukan *personal brand image* Anda sebagai presenter, hal yang bisa Anda tanyakan...

- **Apa yang membuat Anda spesial?**
 - Apa kekuatan terbesar Anda?
 - Apa yang menjadikan Anda berbeda dari presenter lain?
- **Anda ingin dikenal sebagai presenter yang seperti apa?**
 - Apa yang Anda ingin orang-orang ingat tentang Anda? (3 keyword)

Speak With Confidence 2

Presentation Skill



HAMBATAN KOMUNIKASI DALAM PRESENTASI

- **Fisik:** kondisi fisik, keributan, jarak, interupsi
- **Psikologis:** gugup, prasangka, lelah, stress
- **Semantik:** jargon, istilah teknis



BERBICARA PADA SAAT PRESENTASI

Elemen	Tips Komunikasi
Artikulasi	Berbicara dengan artikulasi yang jelas
Nada	Usahakan menggunakan tone bercakap-cakap
Tempo	Variasi kecepatan untuk merefleksikan suasana
Volume	Variasi volume untuk penekanan
Kata - kata	Gunakan kata-kata yang mudah dimengerti oleh audiens Pakai kosakata yang sesuai dengan sudut pandang audiens - misal: jika audiens adalah pengusaha gunakan kosakata yang berhubungan dengan peluang, keuntungan, trend Ingatlah untuk terlihat menyenangkan dan natural ketika Anda berbicara Tambahkan humor

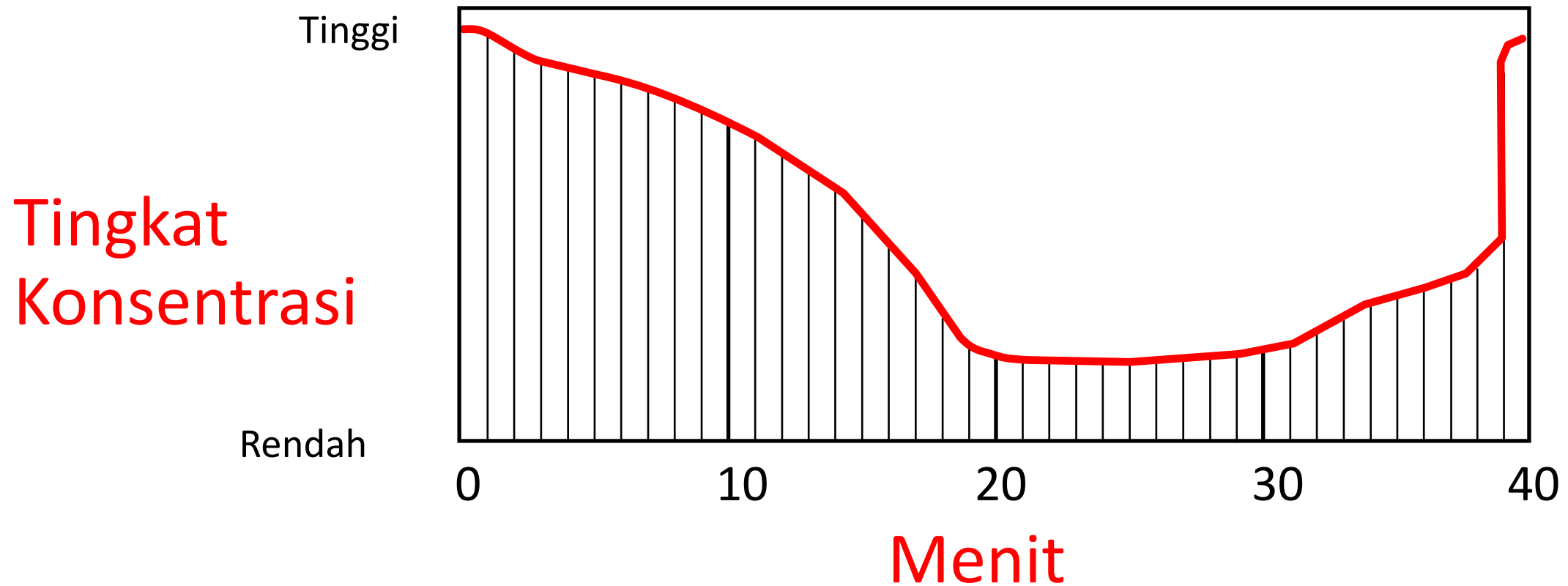
BAHASA TUBUH KETIKA PRESENTASI

Bahasa Tubuh	Karakteristik
Cara Berdiri	Bertumpu pada dua kaki
Posisi tangan	Posisikan di depan pinggang agar mudah memberikan gambaran dengan tangan
Postur	Berdiri atau duduk diatas kursi dengan postur tegak , Tunjukkan ketertarikan dengan posisi condong depan
Gesture	Gestur tidak berlebihan
Kontak mata	Kontak mata merupakan cara terbaik terhubung dengan audiens
Senyum	Audiens akan tersenyum jika presenter tersenyum Tersenyum membuat presenter terlihat lebih menyenangkan dan ramah Tersenyum membuat presenter terlihat lebih kompeten

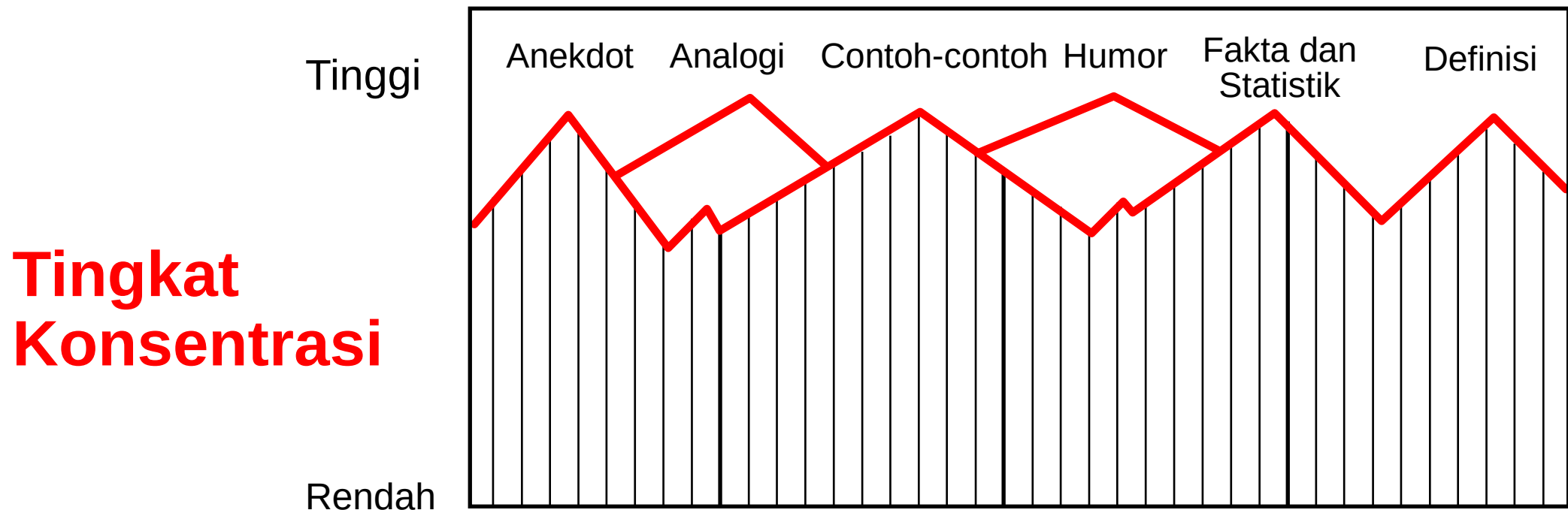


Riset oleh MIT Media Lab
 menyimpulkan bahwa **87%**
keberhasilan Rencana Bisnis
yang dipresentasikan
ditentukan dari observasi
bahasa tubuh - tanpa harus
 mendengarkan isi yang
 disajikan

Kurva Konsentrasi



Menjaga konsentrasi peserta



Hambatan dan Cara Mengatasi Interaksi



Suasana Relaks

- Humor
- Cerita pengalaman

Libatkan

- Sapa audiens
- Interaktif

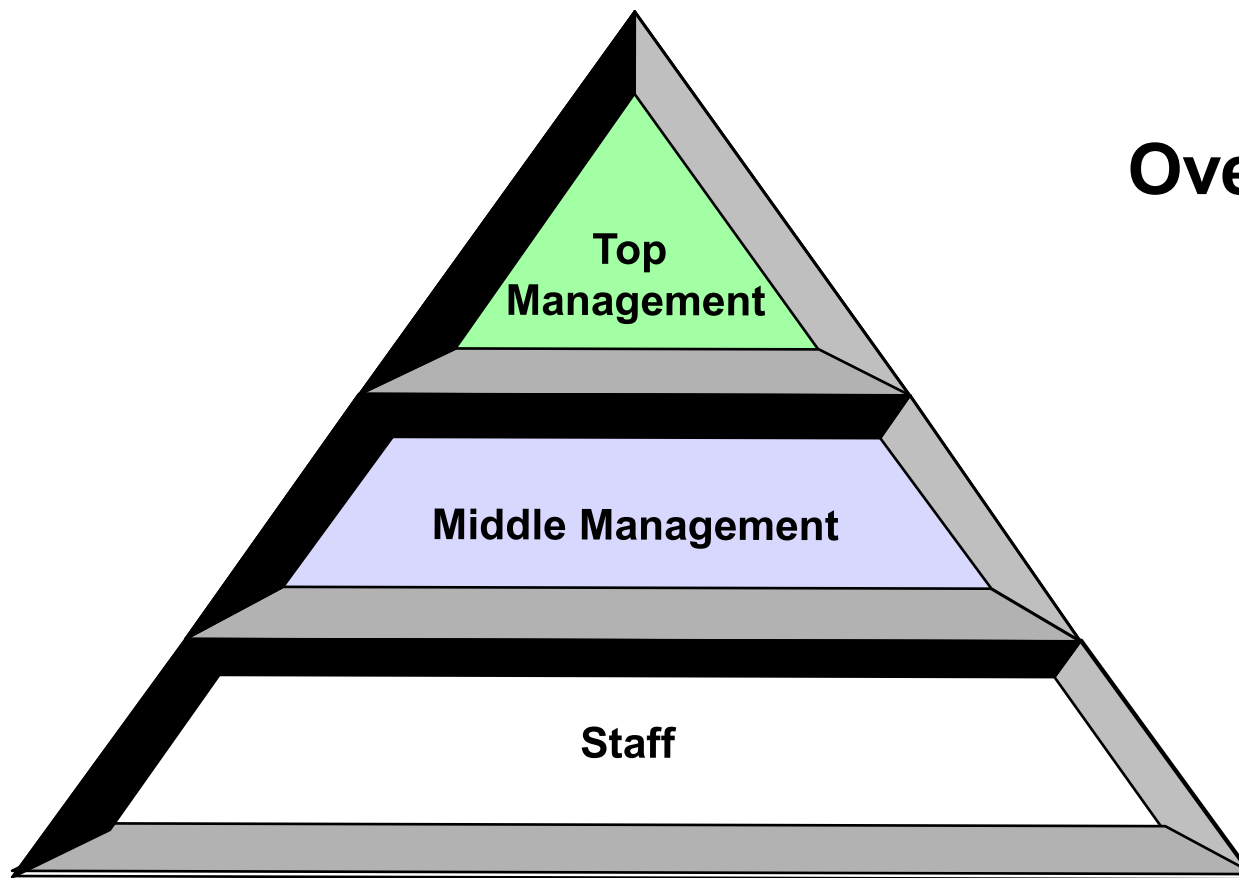
Hambatan dan Cara Mengatasi

Rasa Percaya Diri.



Sebelum	• Kuasai materi • Minta saran • Latihan
Menjelang	• Sikap Positif • Jangan terganggu kekurangan • Senyum
Ketika	• Kuasai kalimat menit pertama • Tatap hadirin positif • Senyum

MENYESUAIKAN MATERI UNTUK BERBAGAI AUDIENCE



Overview, gambaran umum



Teknis, gambaran detail

Tips Presentasi Kepada Management

- Buat presentasi dengan struktur
- Sampaikan inti poin anda dalam 1 menit
- Bicarakan tentang masa depan
- Jual ide baru kemudian data
- Flexible
- Keep it simple

Tips Presentasi Kepada Staff

- Buat presentasi dengan struktur
- Jangan gunakan jargon-jargon teknis yang canggih
- Spesifik dan jelas
- Gunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman

Speak With Confidence 3 Presentation Skill



Tips Menghadapi Audiens Yang Sulit



- Banyak pertanyaan interupsi
- Pertanyaan melantur
- Mendebat/menggurui
- Sinis
- Mengobrol sendiri
- Pendiam
- Sibuk dengan HPnya

Banyak Pertanyaan Interupsi

- Jawab dengan singkat
- Katakan akan dijelaskan pada waktunya
- Catat di flipchart

Pertanyaan Melantur

- Rangkumkan intisarynya dengan kata-kata Anda sendiri
- Lihat bahasa tubuhnya apakah orang tersebut setuju

Mendebat / Menggurui

- Jangan melayani perdebatan
- Ucapkan terima kasih atas masukannya
- Katakan Anda akan memberi jawaban setelah mendapat tambahan informasi

Sinis

- Jangan terprovokasi
- Motivasi orang tersebut untuk berkontribusi

Mengobrol sendiri

- Ajukan pertanyaan / minta pendapat pada orang yang duduk dekat dengannya
- Jangan memermalukan dengan pertanyaan mendadak langsung ke dia (kecuali Anda atasannya)

Pendiam

- Libatkan
- Minta pendapatnya, bukan pertanyaan sulit
- Pahami, bahwa diam bukan berarti tidak memperhatikan

Sibuk dengan HP

- Bila banyak yang melakukan, artinya presentasi Anda kurang menarik
- Bila 1 – 2 orang, mungkin mereka multi tasking
- Tarik perhatian dengan menyebut namanya sebagai contoh dalam proses menyampaikan presentasi, lalu ajukan pertanyaan

Cara menghadapi pertanyaan sulit

- Perlakukan audiens dengan hormat
- Jawab secara langsung dan jujur
- Jawab dengan pertanyaan
- Minta pendapat orang lain
- Catat dan katakan Anda harus mengeceknya kembali

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 4 : Performance Management



4.1 Performance Management





Sistem penilaian kinerja

Agile Performance Management

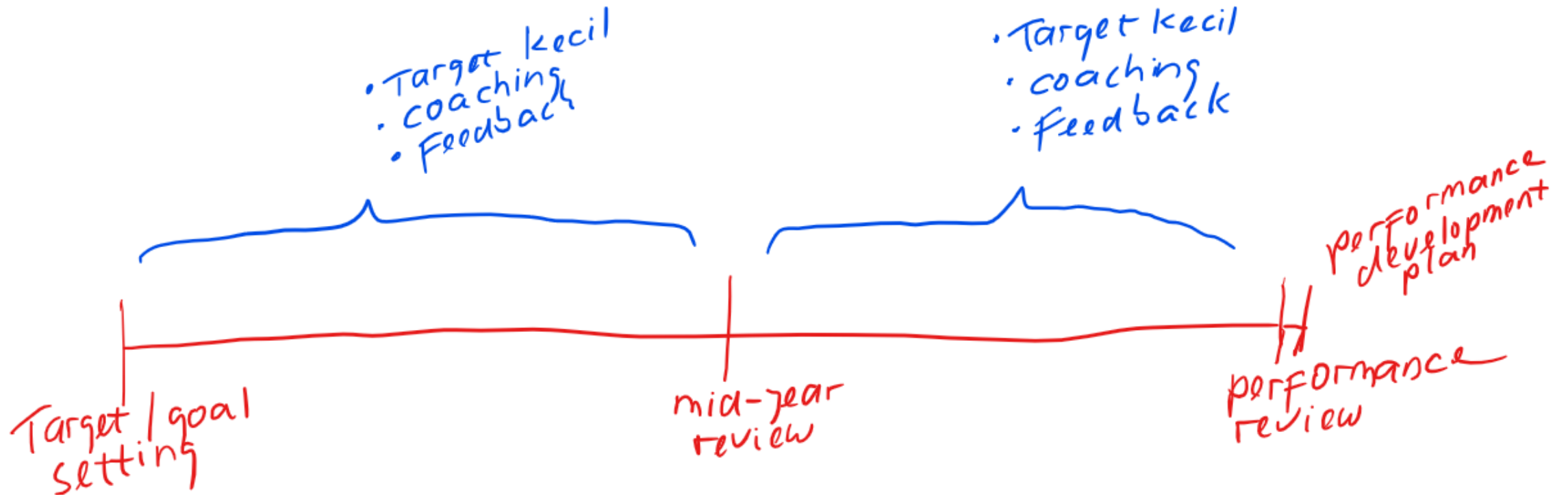
Adalah manajemen kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan.
BUKAN hanya sekedar dilakukan di awal tahun, tengah tahun, dan akhir tahun.

“Model Manajemen Kinerja Konvensional”



Performance Management ≠ Performance Appraisal

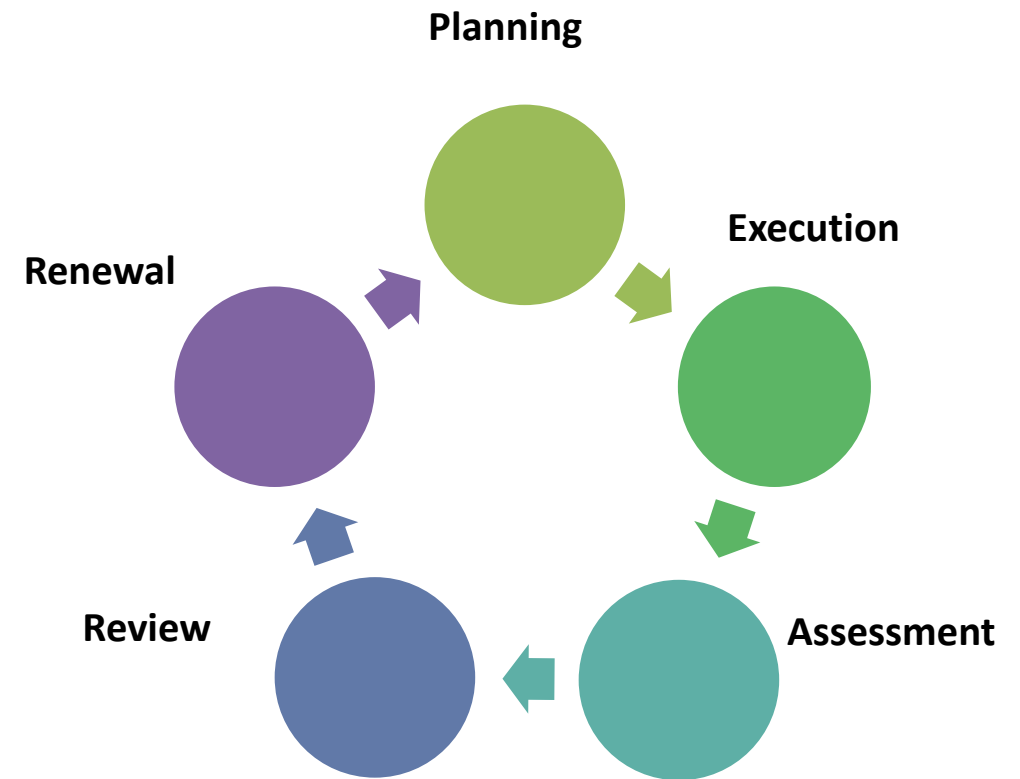
Agile Performance Management



Tetapkan target-target turunan (target kecil) secara dinamis.

Proses dalam Performance Management

1. Performance planning.
2. Performance execution.
3. Performance assessment.
4. Performance review.
5. Performance renewal and re-contracting.



PERFORMANCE PLANNING

- Para karyawan harus memiliki pengetahuan yang memadai mengenai sistem manajemen kinerja.
- Pertemuan antara karyawan dengan pimpinannya
- Menentukan SMART goals dan standar pengukurannya:
 - Hasil.
 - Perilaku.
 - Rancangan pengembangan (individual development plan).



PERFORMANCE EXECUTION

Berbagi tanggung jawab

- Tanggung jawab karyawan:
 - Komitmen kepada tujuan yang disepakati
 - Komunikasi dan memberikan 'update' kepada pimpinannya
- Tanggung jawab pimpinan
 - Feedback, coaching dan reinforcement (penguatan).
 - Dukungan sumber daya
 - Observasi dan dokumentasi yang akurat



PERFORMANCE ASSESSMENT AND APPRAISAL

Beberapa kendala dalam penilaian kinerja:

- Dilema posisi sebagai 'coach' sekaligus 'judge'
- Peran dari penilai: kompetensi, motivasi, dan 'value system' pribadi
- Kondisi appraisee: rencana promosi & pengembangan beliau
- Hubungan antara penilai dengan appraisee
- Validitas dari kriteria yang digunakan: apa betul-betul terkait dengan pekerjaannya?
- Kualitas dari data yang dikumpulkan
- Dampak dari penilaian kinerja terhadap kinerja yang dihasilkan



PERFORMANCE REVIEW

Tips-tips saat melakukan sesi performance review:

- Jelaskan tujuan dari sesi review ini
- Diskusikan 'self appraisal'
- Tunjukkan hasil penilaian dan jelaskan artinya
- Diskusikan rencana pengembangan
- Jelaskan kesimpulannya
- Beri penghargaan atas sesi diskusi ini (jika tepat).
- Tentukan kapan pertemuan untuk 'follow up'
- Tanda tangan karyawan sebagai bentuk persetujuan



PERFORMANCE RENEWAL & RE-CONTRACTING

- Tahapan akhir dari proses manajemen kinerja
- Melakukan penyesuaian berdasarkan sesi-sesi yang sudah dilakukan
- Merencanakan untuk siklus manajemen kinerja berikutnya



Key Performance Indicator



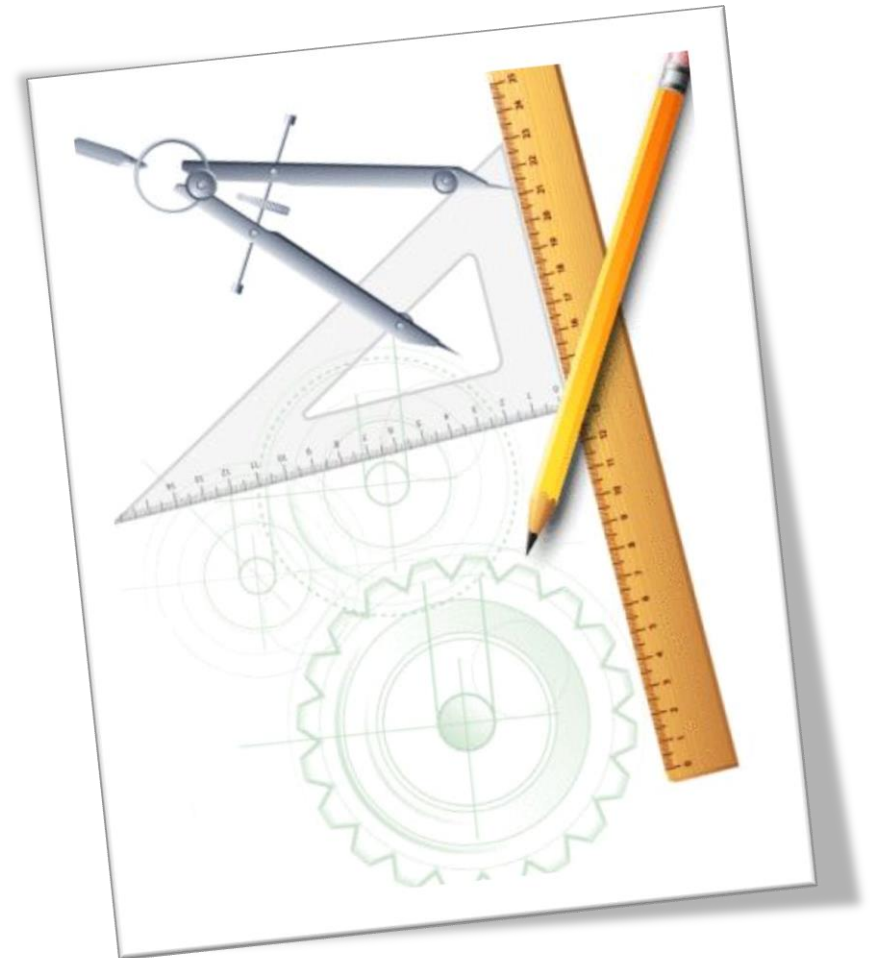
Key Performance Indicator (KPI)



memberikan **informasi kinerja**
organisasi agar para *stakeholders*
memahami apakah organisasinya
berjalan sesuai tujuannya atau tidak

Key Performance Indicator (KPI)

menerjemahkan **sasaran**
strategis ke dalam bentuk yang
lebih mudah untuk dipahami



Pentingnya Monitoring KPI

KPI yang paling baik sekalipun tidak dapat berfungsi efektif tanpa sistem pendukung dan **monitoring** yang baik.



Lag Measures & Lead Measures

Key Performance Indicator (KPI)

- Merupakan sasaran strategik **di level Anda**

Key Performance Outcome (KPO)

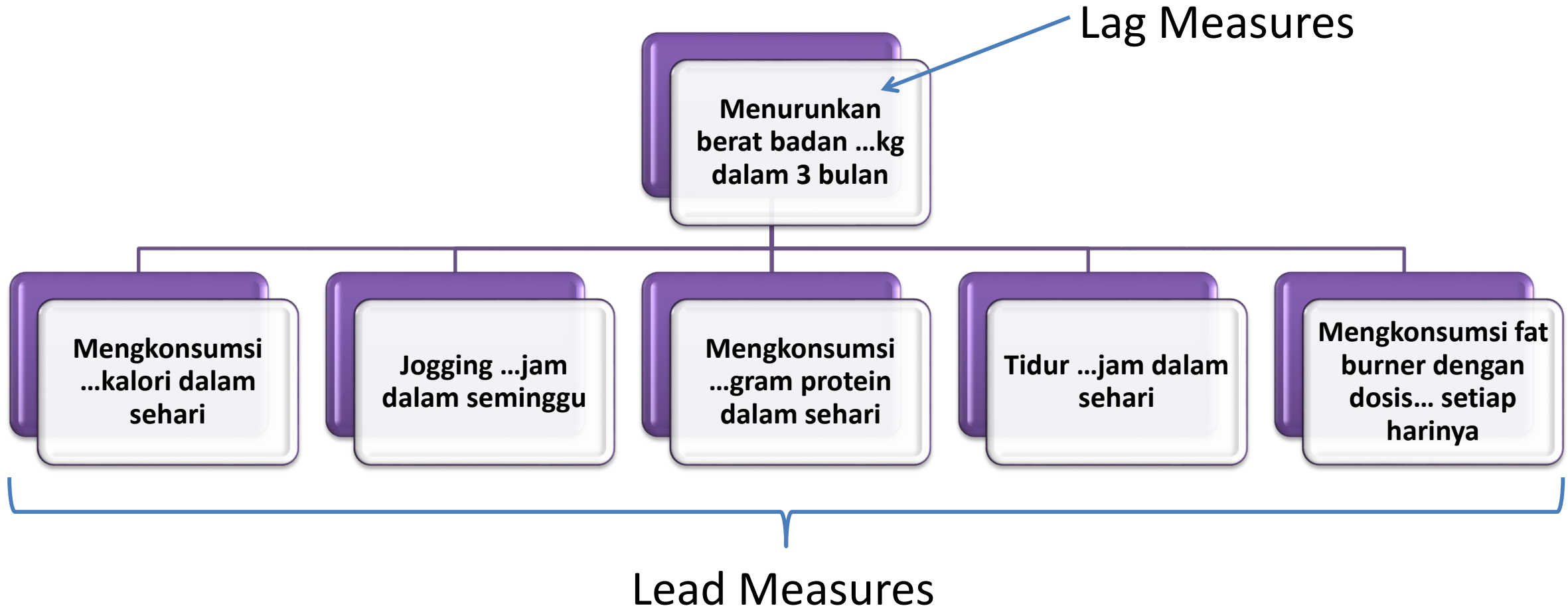
- Merupakan ukuran hasil (dapat berupa kuantitatif) dan disebut juga dengan ***lag measures / indicator***

Key performance Driver (KPD)

- Merupakan ukuran pemacu kinerja. Dengan kata lain “**Bagaimana cara Anda mencapai KPO?**”. Disebut juga dengan istilah ***lead measures / indicator***

Lag Measures & Lead Measures

Contoh lag measures & lead measures





Performance Appraisals

DIALOG PENILAIAN KINERJA

FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENILAIAN KINERJA :

1. Karakteristik Situasi
2. Deskripsi, Spesifikasi dan Standar Kinerja Pekerjaan
3. Tujuan-tujuan Penilaian Kinerja
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi



THE DREADED APPRAISAL

Langkah-Langkah Dialog Penilaian Kinerja

1. Persiapan

- Ciptakan suasana yang **rilex**
- Gunakan **pujian**
- Usahakan agar bawahan **berbicara** sekurang-kurangnya separuh dari waktu penilaian tersebut

2. Hadapilah Masalah

- Gunakan cara **menilai diri** sendiri
- Diskusikan **hasil kerja**, bukan **pribadi**
- Berpikir **positif**
- **Tidak** membuat **kejutan-kejutan**

3. Lihat Ke Masa Depan

- Bekerja sesuai **struktur** yang jelas
- Fokuskan pada **fakta-fakta**
- Menyetujui **target-target** yang **terukur**



THE DREADED APPRAISAL

Persiapan Dialog Penilaian Kinerja

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan :

1. Bagian-bagian apa saja yang paling Anda sukai dalam pekerjaan Anda ?
2. Bagian-bagian apa sajakah yang paling tidak Anda sukai ?
3. Bagaimanakah perasaan Anda dalam melaksanakan tugas-tugas utama yang menjadi tanggung jawab Anda ?
4. Tugas-tugas apa sajakah yang telah Anda laksanakan secara efektif dan bagaimanakah Anda melaksanakannya ?
5. Jika ada, alasan-alasan apa saja yang menghalangi Anda untuk lebih efektif pada lingkup-lingkup tersebut?

THE DREADED APPRAISAL

Persiapan Dialog Penilaian Kinerja

Pertanyaan-pertanyaan yang dapat digunakan :

6. Tugas-tugas apakah yang Anda rasa telah dikerjakan dengan baik dan apakah alasannya ?
7. Jika ada, lingkup-lingkup apa sajakah yang Anda rasa tidak jelas dalam pekerjaan ?
8. Bantuan ekstra atau bimbingan apa sajakah yang Anda rasa perlu untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif ?
9. Bagaimanakah penilaian tentang masa depan Anda, misalnya 5 tahun mendatang ?



Menangani perilaku Sulit dalam Wawancara Kinerja

Beberapa perilaku sulit yang kemungkinan akan Anda temui

- ✓ Sangat pendiam
- ✓ Jago menghindar
- ✓ Cepat bosan
- ✓ Super defensif
- ✓ Mudah menangis
- ✓ Arogan



MENGHADAPI PERILAKU PENDIAM

- Gunakan pertanyaan terbuka
- Jangan mendominasi
- Beri mereka waktu untuk berbicara



MENGHADAPI PERILAKU JAGO MENGHINDAR

- ▶ Arahkan pembicaraan ke kinerja
- ▶ Fokus pada masa depan
- ▶ Buat mereka setuju pada target



MENGHADAPI PERILAKU CEPAT BOSAN

- Gunakan form sebagai permulaan, bukan sebagai penutup
- Bicara antar pribadi
- Diskusikan pengembangan jangka panjang bukan target jangka pendek



MENGHADAPI PERILAKU SUPER DEFENSIF

- ▶ Jangan menganalisis karakter
- ▶ Ciptakan suasana informal
- ▶ Berpegang pada bukti yang ada



MENGHADAPI PERILAKU MUDAH MENANGIS

- ❖ Jangan mengejutkan
- ❖ Mulai dengan membahas yang baik
- ❖ Simpatik tetapi tetap fokus



MENGHADAPI PERILAKU AROGAN

- Kendalikan agenda
- Tetap tenang dan meyakinkan
- Fokus pada fakta



PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 5 : Talent Management





5.1 Talent Management



Apakah mencari karyawan mudah atau sulit?

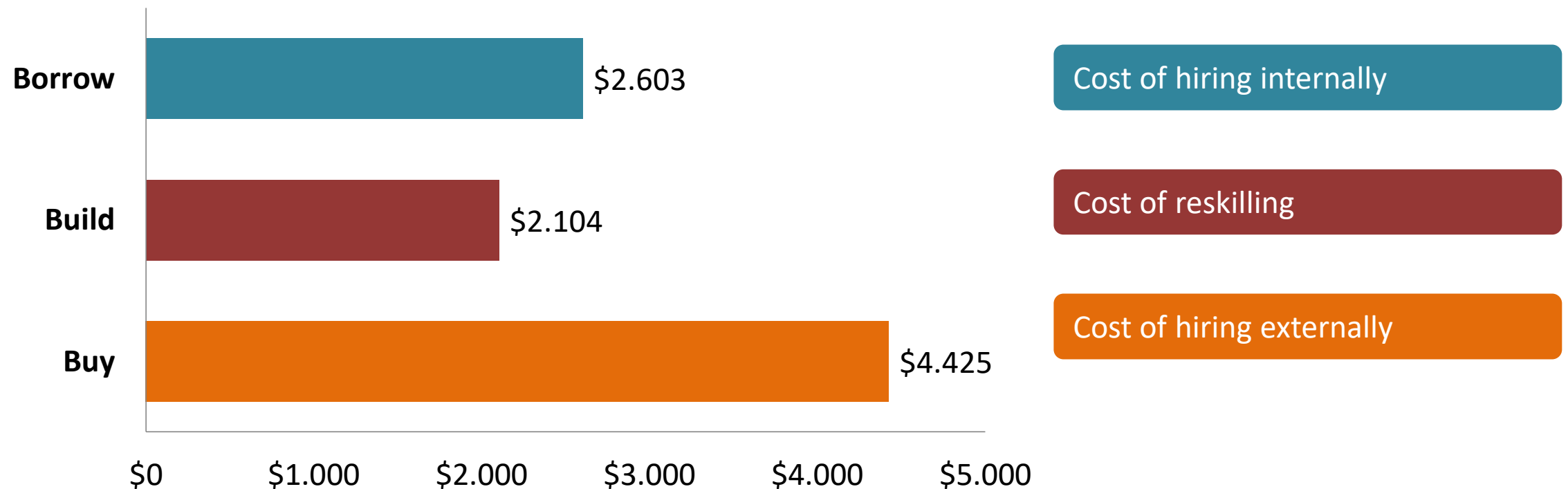


Biaya dan konsekuensi memilih staf yang salah

- ✓ Biaya untuk memasang iklan lowongan kerja sekali lagi
- ✓ Biaya untuk keseluruhan proses seleksi
- ✓ Biaya selama masa induksi
- ✓ Biaya tidak langsung yang diakibatkan efek terhadap karyawan atau pelanggan, yaitu:
 - Hilangnya semangat rekan kerja dan karyawan
 - Meningkatnya fluktuasi dalam perusahaan
 - Suasana perusahaan yang buruk
 - Denyut inovasi yang lumpuh
- ✓ Manajemen perusahaan membuang waktu dan sumber daya
- ✓ Pertumbuhan yang terhambat
- ✓ Perusahaan kehilangan para ahli

Talent Strategy: Buy, Build, or Borrow?

Cost of Hiring



Sumber: SHRM, PwC/Saratoga Institute, Amazon, Orange, AT&T, PwC, Accenture

Talent

- ✓ Ketrampilan/ kapabilitas yang memungkinkan seseorang melakukan tugas tertentu.
- ✓ Kumpulan kemampuan bakat alami seseorang, ketrampilan, pengetahuan, kecerdasan, sikap, karakter dan dorongan untuk belajar dan bertumbuh.

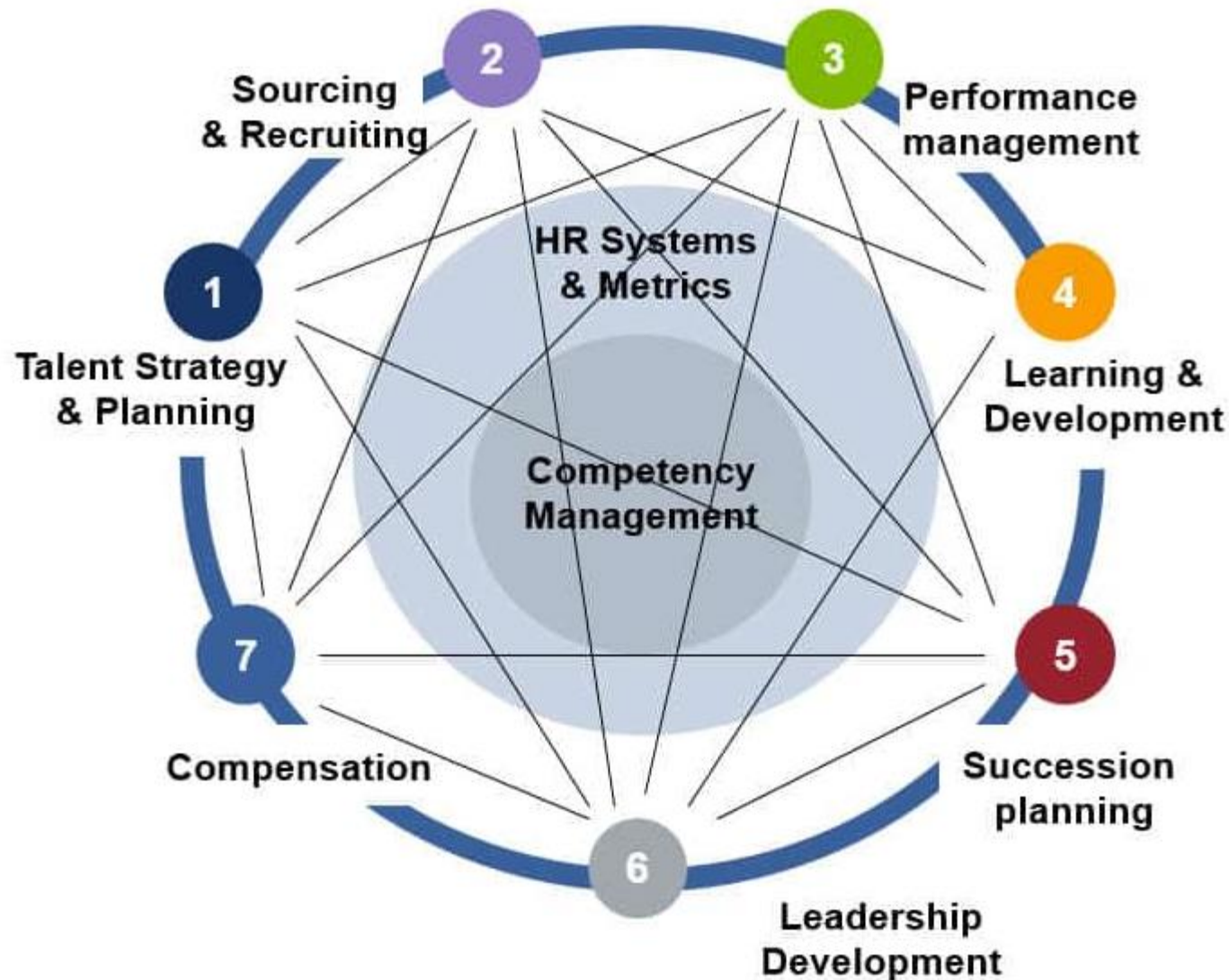
Talent Management

- Aktivitas strategis yang diselaraskan dengan strategi bisnis perusahaan yang bertujuan **menarik, mengembangkan, dan mempertahankan** pegawai yang bertalenta pada setiap level organisasi.
- Rangkaian kegiatan manajemen SDM untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengaktualisasikan **potensi** sekelompok karyawan unggulan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Mengapa *Talent Management*?

1. Peningkatan kompetisi global
2. Perubahan dalam permintaan dan persediaan tenaga kerja
3. Distribusi *talent* yang tidak merata
4. Pengelolaan beragam tenaga kerja di berbagai tempat
5. Ketrampilan dan pergeseran pikiran
6. Teknologi
7. Adanya jurang suksesi kepemimpinan
8. Biaya kesalahan pengelolaan talenta semakin meningkat
9. Tidak adanya ukuran modal SDM
10. Kesiapan perubahan yang rendah

Integrated Talent Management



Source: Josh Bersin

Talent Planning

Analisis kebutuhan *talent*

- Visi, misi, strategi, dan persyaratan kebutuhan talenta
- Kunci penggerak bisnis
- Persaingan dan kriteria pemimpin
- Budaya dan nilai-nilai perusahaan

Identifikasi posisi kunci

- Posisi apa saja yang terkait langsung dengan operasional utama organisasi
- Posisi apa saja yang menentukan kinerja organisasi
- Posisi apa saja yang menentukan pertumbuhan organisasi
- Posisi apa saja yang sangat menentukan naik turunnya biaya
- Posisi apa saja yang menuntut penguasaan kompetensi yang jarang tersedia di pasar tenaga kerja.

Analisis kelompok *talent* level struktural

- Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan (keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan)

Talent Sourcing & Recruiting

Internal Recruiting

- **Job Posting** - Memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki kompetensi untuk dapat masuk kedalam kelompok *talent*
- **Talent Inventory** - Penggunaan data organisasi tentang karyawan yang berkompeten yang dipilih untuk mengisi suatu posisi di organisasi.

BENEFITS:

- Media promosi positif
- Membangun moral karyawan
- Mendorong individu berkualitas dan berambisi
- Meningkatkan kemungkinan seleksi yang bagus karena informasi berkaitan dengan kinerja individu telah tersedia
- Lebih murah dibandingkan rekrutmen eksternal
- Mengurangi biaya orientasi

Talent Sourcing & Recruiting

External Recruiting

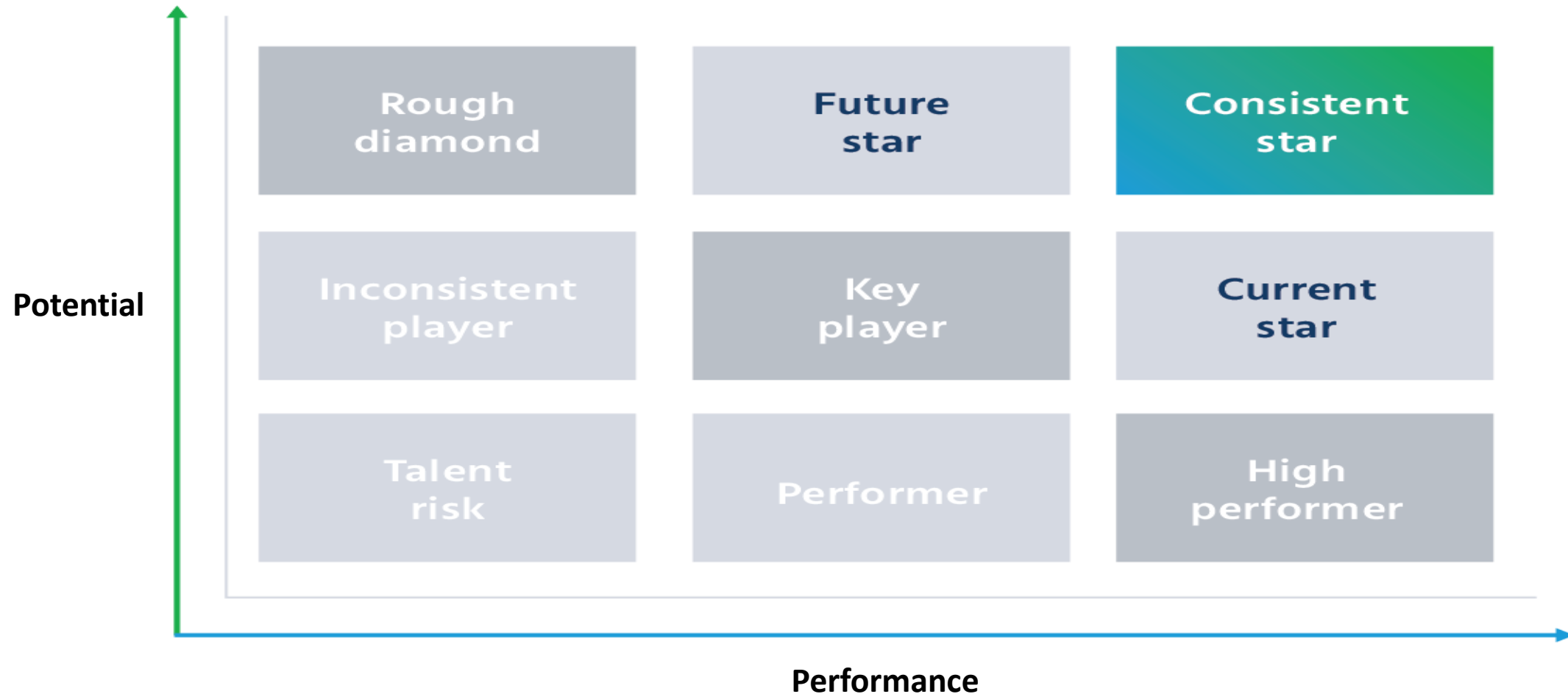
- Informasi dari orang dalam
- Perusahaan pencari tenaga kerja
- Agen swasta
- Institusi pendidikan
- Iklan elektronik dan media
- Penempatan WNA
- Headhunter

BENEFITS:

- Menciptakan pemahaman persepsi mengenai *brand* organisasi
- Membedakan antara persepsi dan realitas

Performance Management

Talent Mapping – 9 Talent Box



Mental Agility

- Mental Agility berbeda dengan pintar atau cerdas. Ini lebih mirip dengan **kecerdasan praktikal** daripada kecerdasan 'text book'. Individu yang tangkas secara mental selalu **penasaran**, selalu mencari kesejajaran dan koneksi baru.

People Agility

- People Agility memiliki komponen **kecerdasan emosional**, tetapi juga berbeda. Individu dengan people agility yang tinggi sering diandalkan oleh orang lain dalam suatu krisis, senang membantu orang lain memecahkan masalah dan **terbuka** untuk **beragam perspektif** individu.

Change Agility

- Mereka yang memiliki Change Agility yang tinggi senang mencari situasi baru. Mereka memperkenalkan **pandangan baru** dan mampu menerima panasnya **perubahan** dalam organisasi. Ada baiknya menyiapkan percobaan yang berbiaya rendah atau tanpa biaya untuk mencoba pemikiran mereka sebelum menerapkan perubahan organisasi yang luas.

Results Agility

- Individu yang tinggi dalam Results Agility bekerja dengan baik dalam **situasi baru** dan pertama kali melalui akal dan tim yang menginspirasi. Mereka mampu untuk **terus menerus** memberikan hasil terbaik dalam situasi baru dan menantang.

Self Awareness

- Self Awareness adalah bagian kelima dari Learning Agility. Mereka yang mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka dan tidak memiliki blind spot (mis: kelemahan yang diketahui orang lain kecuali orang itu) tampil lebih baik dari waktu ke waktu. Kesadaran diri yang tinggi cenderung mengarah pada **kerendahan hati**, bukannya terlalu percaya diri.

Learning & Development

Elemen-elemen dalam Learning & Development:

- ✓ **Manajemen kinerja**
- ✓ **Talent Mapping**
- ✓ **Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran:**
perluasan dan pengkayaan pekerjaan, pemberian penugasan khusus, pelatihan pengembangan, pengembangan di tempat kerja, coaching dan mentoring, pelatihan lintas divisi
- ✓ **Implementasi pengembangan dan pembelajaran**
- ✓ **Talent Review**



Learning & Development

70 – 20 – 10 in Learning & Development



70% On-the-job Experience

On the job training, job assignment, cross-functional project, dll



20%
Informal Learning

Coaching,
feedback, diskusi
kinerja,
mentoring,
networking, dll



10%
Formal Learning

Formal training,
e-learning,
sertifikasi, kelas
pelatihan, self
study, dll

Succession Planning

Komponen dalam Succession Planning

Key Position

Talent
Assessment

Development &
Training

Succession Pool

Performance
Management

Knowledge
Transfer

Communication
& Transparency

Evaluation &
Adjustment

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 6 : Operational Mastery





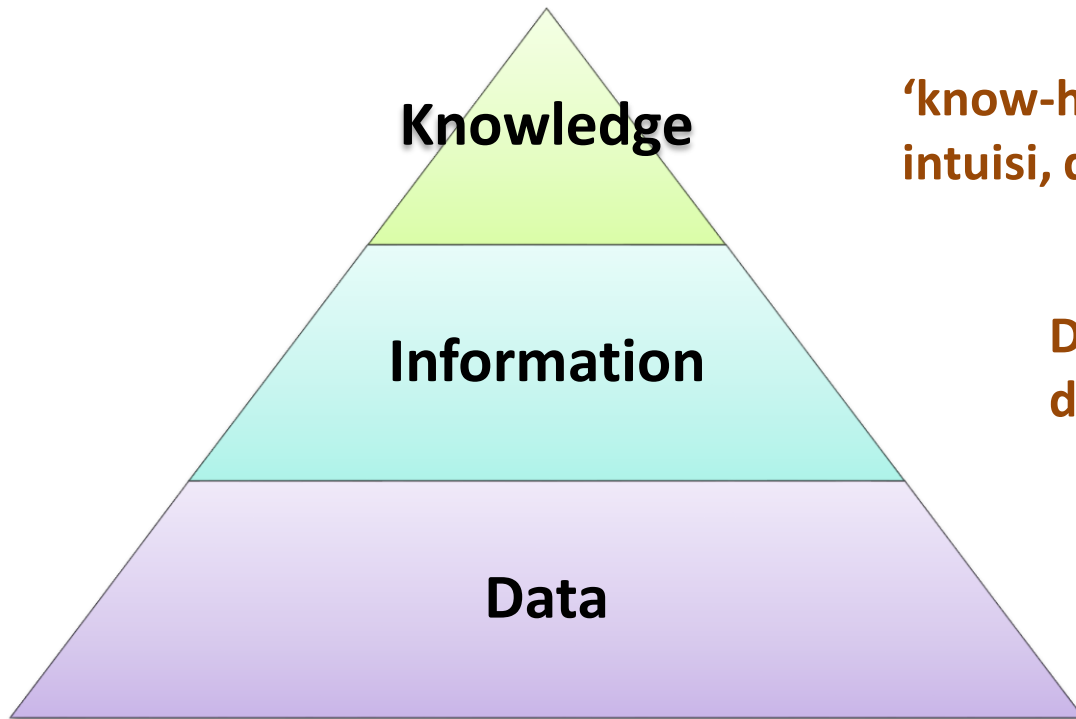
6.2 Knowledge Management





Sekilas tentang Knowledge Management

Data – Information - Knowledge



‘know-how’, pemahaman, pengalaman, wawasan, intuisi, dan informasi yang sudah dikontekstualisasi

Data-data yang sudah di kontekstualisasi, dikategorikan, dipadatkan, dan atau dikalkulasikan

Fakta-fakta dan angka-angka yang menyampaikan sesuatu yang spesifik, namun belum terorganisir

Knowledge management: **Mengelola** secara sistematis dari aset ‘knowledge’ sebuah organisasi yang bertujuan untuk **menciptakan ‘value’** dan **memenuhi kebutuhan taktis dan strategis**.

MANFAAT DARI KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Membantu organisasi untuk **belajar** dari kesalahan dan keberhasilan di masa lalu
- Knowledge yang sudah ada bisa **digunakan** oleh departemen atau bagian lain
- Membantu fokus jangka panjang untuk **mengembangkan** skill & kompetensi yang tepat dan membuang knowledge yang sudah usang
- Membantu kemampuan organisasi untuk **berinovasi**
- Membantu untuk **melindungi** aset knowledge organisasi dari risiko kehilangan atau ditiru



Tacit Knowledge & Explicit Knowledge

Tacit Knowledge

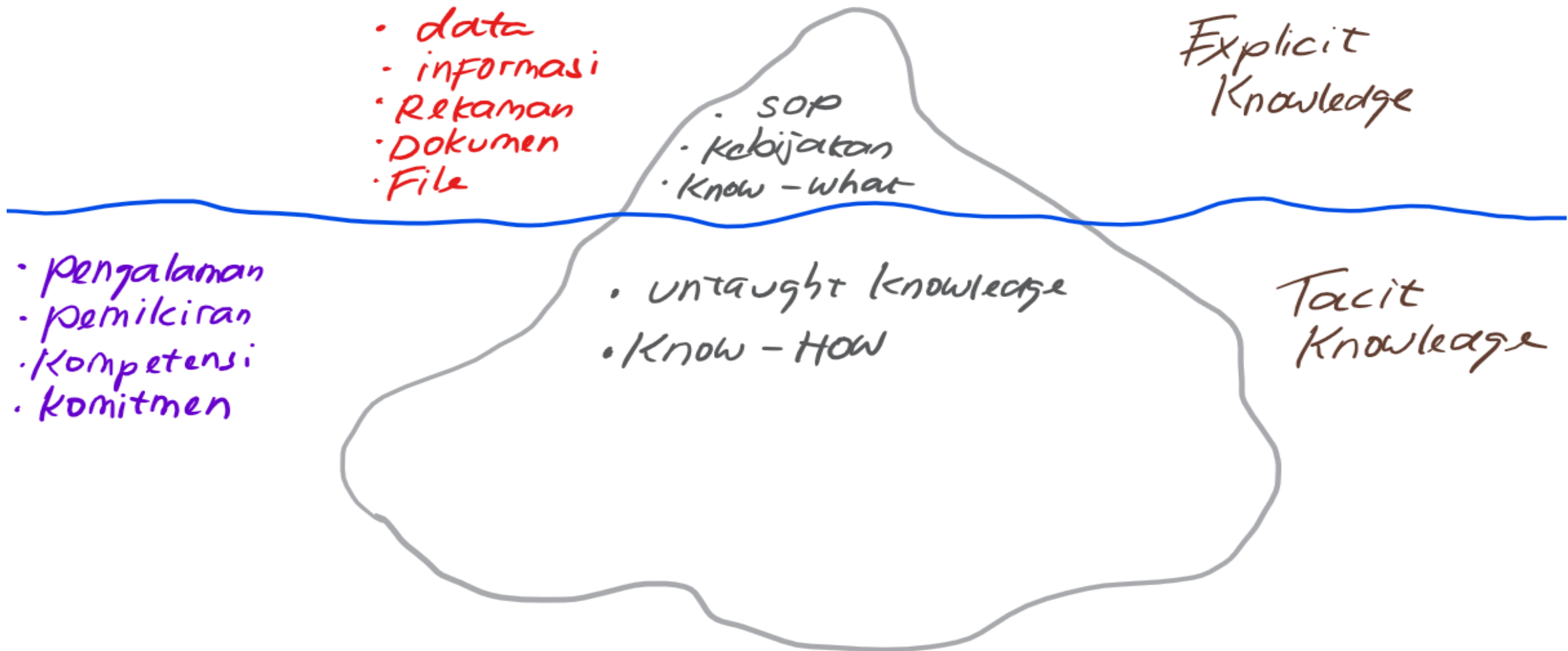
- Sulit ditranslasikan secara formal
- Personal
- Sulit dikomunikasikan
- Merupakan akar dari semua pengetahuan
- 80%



Explicit Knowledge

- Telah dikodifikasi
- Diekspresikan secara formal
- Mudah dibagikan dan disimpan
- Dapat dinyatakan dengan kata-kata dan algoritma
- Hanya mengandung sedikit pengetahuan
- 20%

Tacit Knowledge & Explicit Knowledge



Knowledge Management VS Learning Management

Learning Management

- Untuk individu
- Dilakukan di 'kelas'
- Terlepas dari pekerjaan
- Belajar dari 1 sumber
- Kemampuan dasar
- Pengetahuan didapat sesuai jadwal pembelajaran
- Satu arah

Knowledge Management

- Untuk tim dan project
- Dilakukan di pekerjaan
- Bagian dari pekerjaan
- Belajar dari rekan kerja
- Permasalahan tingkat lanjut
- Pengetahuan didapat ketika dibutuhkan
- Multi - arah

TAHAPAN DARI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Pada tingkatan yang paling sederhana, berikut adalah tahapannya:

1. Identifikasi kebutuhan
2. Identifikasi sumber pengetahuan
3. Akuisisi, pembuatan, atau penghapusan sumber daya/proses/lingkungan yang terkait dengan knowledge
4. Menerima, mengaplikasi, dan membagi knowledge
5. Penyimpanan knowledge



KM Maturity Model

Optimizing

Maturity Level “Optimizing”

Instrumen pengukur digabungkan dengan instrumen lain untuk kontrol strategis. Tidak ada lagi tantangan yang tidak dapat diselesaikan dengan alat manajemen pengetahuan yang sudah mapan.

Managed

Maturity Level “Managed”

Indikator yang berkaitan dengan efisiensi aktivitas KM yang kuat ini diukur secara rutin. Aktivitas dijamin dalam jangka panjang dengan peran di seluruh organisasi dan sistem KM sosio-teknis yang kompatibel.

Defined

Maturity Level “Defined”

Kegiatan yang stabil dan dipraktekkan yang secara efektif mendukung KM dari masing-masing bagian organisasi. Aktivitas ini terintegrasi dalam proses kerja sehari-hari dan sistem teknis terkait dipertahankan.

Repeated

Maturity Level “Repeated”

Organisasi telah menyadari pentingnya aktivitas manajemen pengetahuan untuk bisnis mereka. Proses organisasi sebagian digambarkan sebagai tugas manajemen pengetahuan dan, berdasarkan ide dari individu "pelopor KM"; proyek percontohan pada KM biasanya ada.

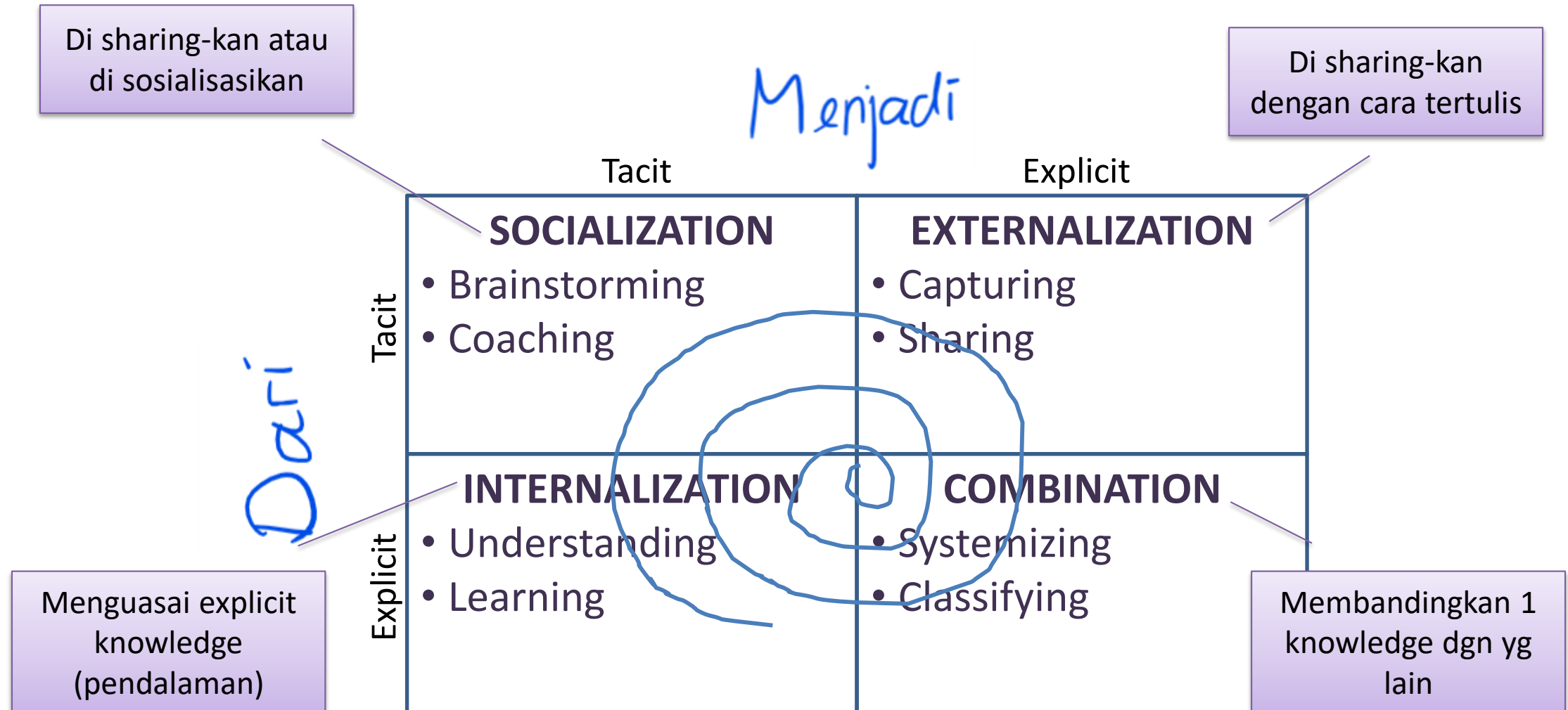
Initial

Maturity Level “initial”

Proses tidak dikontrol secara sadar; aktivitas terkait KM yang "sukses" dilihat sebagai keberuntungan dan bukan sebagai hasil dari penetapan tujuan dan perencanaan.

Knowledge Spiral Model

(Nonaka & Takeuchi)



**Yang menjadi tujuan pencapaian dari
knowledge management**

Rich, Deep, Open Communication



KOMPOSISI KNOWLEDGE MANAGEMENT

- ✓ **Content Management**
- ✓ **Expertise Locations**
- ✓ **Lessons Learned – how to do it**
- ✓ **Communities of Practice (CoPs)**





Komposisi Knowledge Management

Content Management VS Data Management

Hal yang perlu diperhatikan
tentang content:

- ✓ Content is *created* differently
- ✓ Content is *used* differently



CONTENT

Content dibuat melalui “editorial process”. Ini adalah proses mempersiapkan informasi untuk disajikan kepada audiens. Persiapan yang dimaksud bisa mencakup: **modelling, authoring, editing, reviewing, approving, versioning, comparing**, dan juga **controlling**.

- ✓ Apa yang termasuk dalam subjek konten tersebut?
- ✓ Siapa audiens yang dituju dari konten tersebut?
- ✓ Dari sudut apa subjek konten tersebut dibahas?
- ✓ Seberapa panjang konten tersebut?
- ✓ Apa perlu didukung dengan media lain?

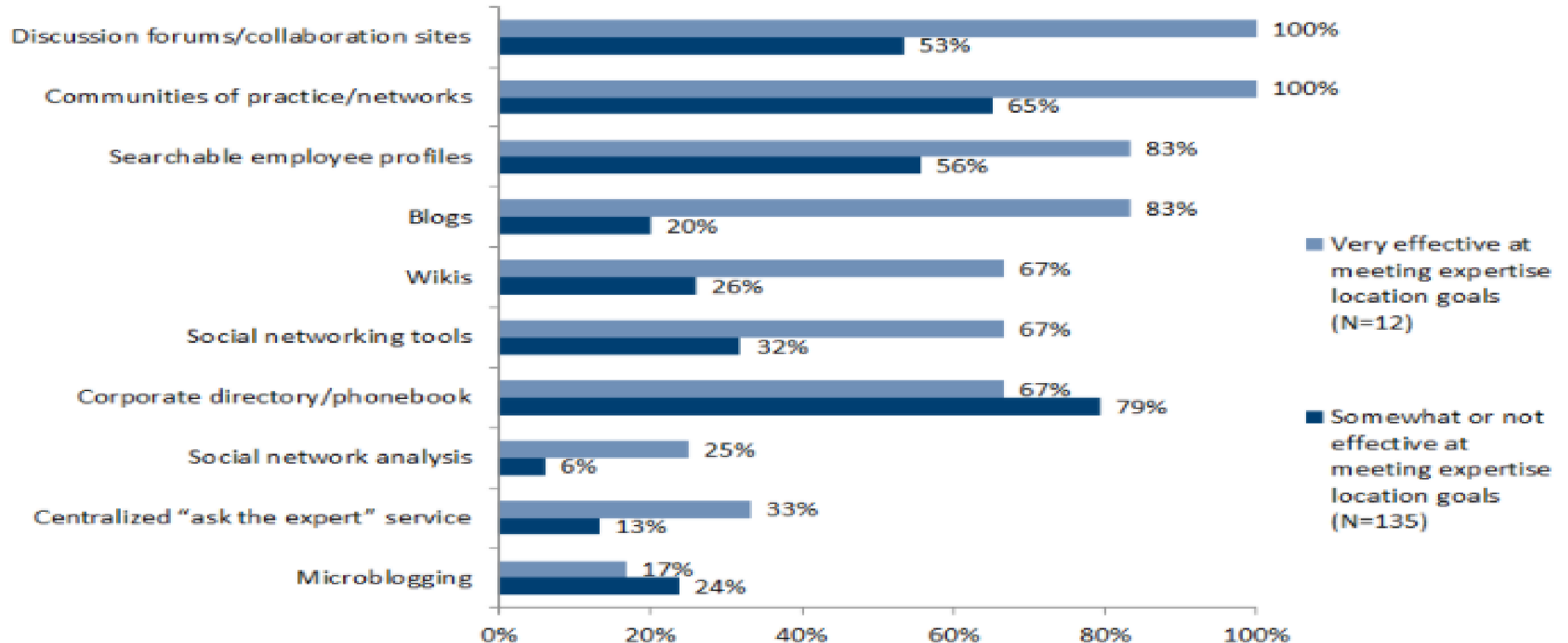


Content Management System

Fungsi utama dari CMS biasanya mencakup:

- **Permissions** – Siapa yang bisa melihat? Siapa yang bisa mengubah? Siapa yang bisa menghapus?
- **State management & Workflow** – Apakah sudah dipublikasi? Apakah masih draft? Apa sudah dilepas dari publik dan menjadi arsip?
- **Versioning** – Sudah berubah berapa kali? Isi 3 bulan lalu seperti apa? Apa bedanya dengan versi sebelumnya? Bisakah kita republish versi yang lebih lama?
- **Dependency management** – Apakah konten ini digunakan oleh konten lain? Kalau saya hapus konten ini, apa efeknya dengan konten lain?
- **Search & Organization** – Bagaimana saya mencari bagian spesifik dari konten? Bagaimana yang mengelompokkan konten agar lebih mudah dicari?

EXPERTISE LOCATIONS



LESSON LEARNED

Kesulitan dalam membagikan 'tacit' knowledge:

- ✓ **Waktu** – proses membagikan tacit knowledge lebih memakan waktu dibandingkan dengan explicit knowledge
- ✓ **Nilai** – banyak hal dalam tacit knowledge sering dianggap tidak 'valuable' seperti intuisi, rule of thumb, dll
- ✓ **Jarak** – proses membagikan tacit knowledge terkadang butuh sesi one on one yang intensif.



COMMUNITIES OF PRACTICES



Prinsip keberhasilan CoPs

- Communities harusnya ‘terpisah’ dari struktur organisasi
- Komunitas tidak sama dengan tim. Mereka fokus pada topik, bukan tugas
- Komunitas bukan lokasi, situs, dan lainnnnya. Mereka adalah kumpulan orang yang memilih untuk berinteraksi
- Kepemimpinan dan keanggotaan dalam komunitas harusnya bersifat ‘voluntary’
- Komunitas terbentang secara luas, melewati batas struktur dan organisasi
- Kurangi ‘redundancy’, cek apakah sudah ada komunitas yang membahas hal yang serupa
- Perlu jumlah anggota yang mencukupi
- Mulai dengan pembahasan yang luas tetapi masuk akal
- Perlu secara aktif dipupuk
- Bisa dikelola berdasarkan tipe, aktivitas, persyaratan, tujuan, harapan, dan alat-alat



Peranan Teknologi dalam Knowledge Management

TEKNOLOGI DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Elemen dalam Knowledge Management	Alat dan teknologi IT
Capture & store	E-document management system, Database management system
Search & retrieve	Information retrieval
Sending critical information	Push mail, Email, Pop up notes
Structure & navigate	Classification, HTML
Share & collaborate	Workflow, Groupware, E-Learning, Virtual communities
Synthesize	Data mining, Business intelligence
Profile & Personalize	Agents, Portals
Solve / recommend	Case based reasoning, Rule based system

Lebih lengkapnya, kunjungi:

<https://www.openkm.com/en/features.html>

Teknologi dalam Knowledge Management

Pada tingkatan yang paling sederhana, berikut peranan teknologi dalam knowledge management:

Komunikasi

- Akses pengetahuan
- Berkomunikasi dengan orang lain

Kolaborasi

- Melakukan groupwork
- Synchronous maupun asynchronous
- Lokasi yang sama maupun yang berbeda

Penyimpanan & pengambilan

- Meng'capture', menyimpan, dan mengambil kembali
- Manajemen pengetahuan tacit maupun explicit melalui collaborative system

Teknologi pendukung dalam Knowledge Management

Artificial Intelligence

- Expert systems, neural networks, fuzzy logic, etc

Intelligence Agents

- Sistem yang mempelajari bagaimana user bekerja dan menyediakan asistensi

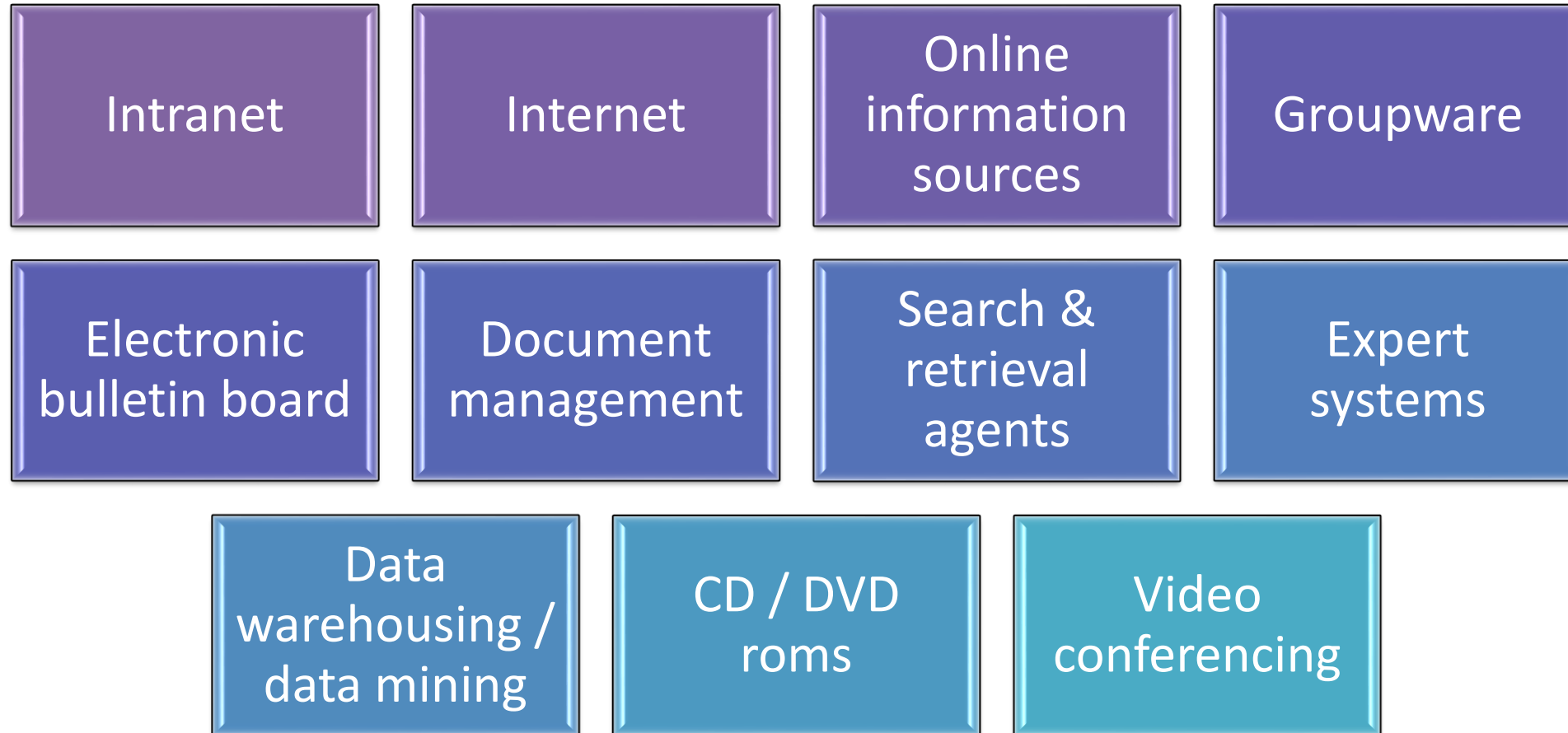
Knowledge Discovery in Databases

- Proses untuk mencari dan meng-ekstrak informasi

XML

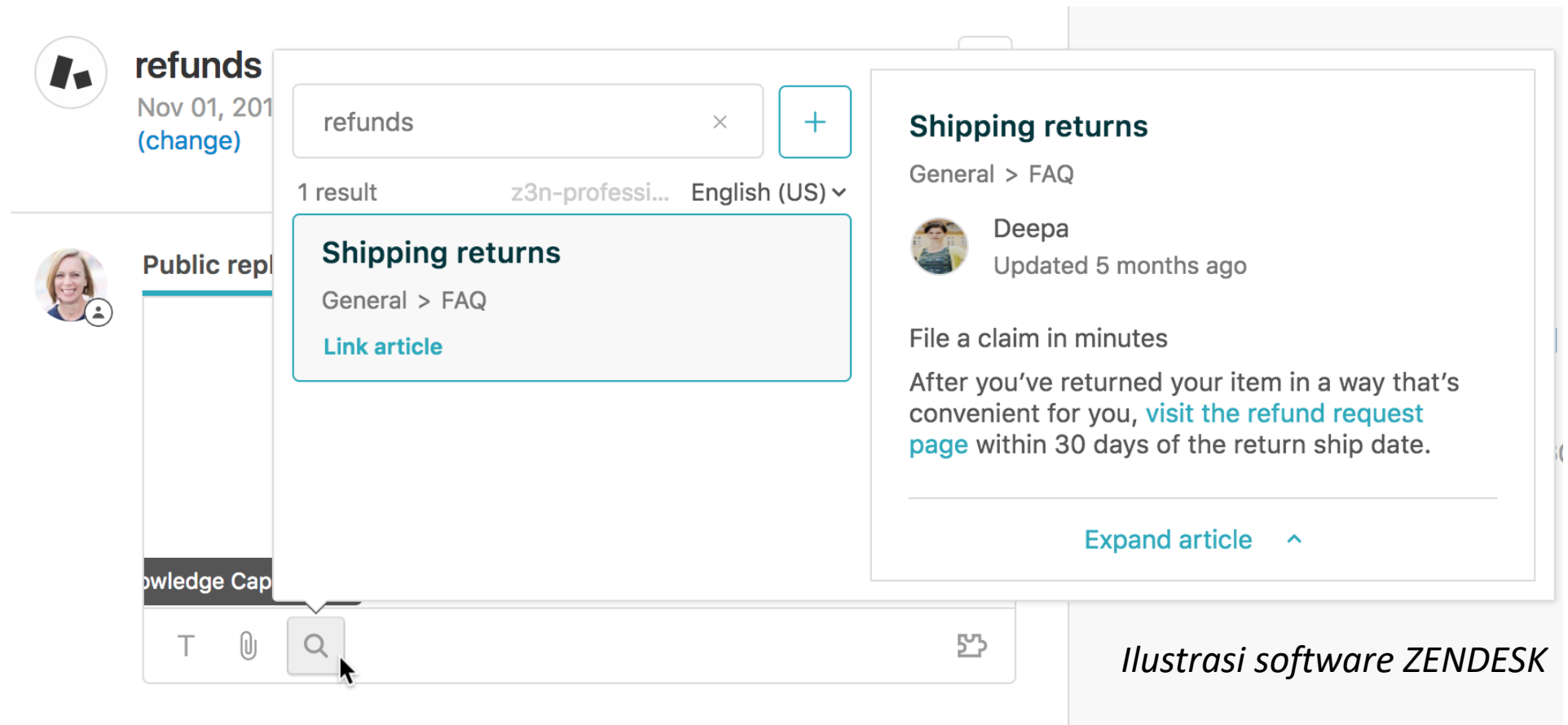
- Portal untuk berkomunikasi dan berkolaborasi yang lebih ter'standardized'.

PENGAPLIKASIAN TEKNOLOGI DALAM MENGELOLA PENGETAHUAN



Beberapa Software Knowledge Management

- Zendesk
- Helpjuice
- SharePoint
- Help Scout
- Freshdesk
- Intercom
- LiveAgent
- HappyFox
- Groove
- AzureDesk



Ilustrasi software ZENDESK

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 6 : Operational Mastery





6.1 Expertise & Technology Development



Keahlian dan Teknologi tidak akan pernah berhenti berkembang



**Dampaknya pada peran pimpinan
dalam mengembangkan:**

- **Diri sendiri ?**
- **Anak buah ?**

Future Skills

44% dari skill utama kita akan perlu diubah dalam 5 tahun mendatang.

Ini terjadi karena perkembangan teknologi bergerak lebih cepat dibandingkan inisiatif upskilling yang dilakukan organisasi.



Sumber: World Economic Forum, 2023

Top 10 skills of 2023



1.  Analytical thinking	6.  Technological literacy
2.  Creative thinking	7.  Dependability and attention to detail
3.  Resilience, flexibility and agility	8.  Empathy and active listening
4.  Motivation and self-awareness	9.  Leadership and social influence
5.  Curiosity and lifelong learning	10.  Quality control

Type of skill

■ Cognitive skills
 ■ Self-efficacy
 ■ Management skills
 ■ Technology skills
 ■ Working with others

Source
 World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

Note
 The skills judged to be of greatest importance to workers at the time of the survey

Top 10 skills on the rise



1.  Creative thinking	6.  Systems thinking
2.  Analytical thinking	7.  AI and big data
3.  Technological literacy	8.  Motivation and self-awareness
4.  Curiosity and lifelong learning	9.  Talent management
5.  Resilience, flexibility and agility	10.  Service orientation and customer service

Type of skill

 Cognitive skills
  Self-efficacy
  Management skills
  Technology skills
  Working with others
  Engagement skills

Source

World Economic Forum, Future of Jobs Report 2023.

Note

The skills judged to be increasing in importance most rapidly between 2023 and 2027

Diskusi Kelompok

Apa sajakah:

- tantangan yang akan dihadapi OJK di masa depan?
- keterampilan yang akan dibutuhkan SDM OJK?



Never Stop
Learning



Manfaat Melakukan Sharing

Bagi orang lain dan organisasi:

1. Pencegahan membuat kesalahan yang sama

Bagi anggota tim maupun organisasi tanpa terlalu banyak trial error dari awal

2. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan

Pengalaman dan sudut pandang baru

3. Menyebarkan ilmu dan informasi

Bagi semua orang, terutama pegawai baru

4. Mendobrak silo dalam organisasi

Budaya lebih terbuka dan rasa kesatuan



Manfaat Melakukan Sharing

Tidak hanya bermanfaat bagi orang lain, tetapi juga membantu kita:

1. Memperkuat apa yang kita ketahui

Memperdalam pemahaman kita terkait bidang tersebut

2. Memperluas apa yang kita ketahui

Berbicara dengan orang lain akan memberikan sudut pandang baru

3. Meningkatkan reputasi kita sebagai pakar

Dikenal sebagai seorang ahli di bidangnya & sebagai “go-to person”

4. Meningkatkan nilai profesional kita

Menjadi bagian berharga dalam tim kerja & organisasi



Preferensi Belajar



VISUAL

- Melihat dan mengamati
- Suka gambar, diagram, demonstrasi, dsb



AUDITORY

- Mendengarkan pembicara/narasumber
- Menyuarakan ide & pembelajaran



KINESTHETIC

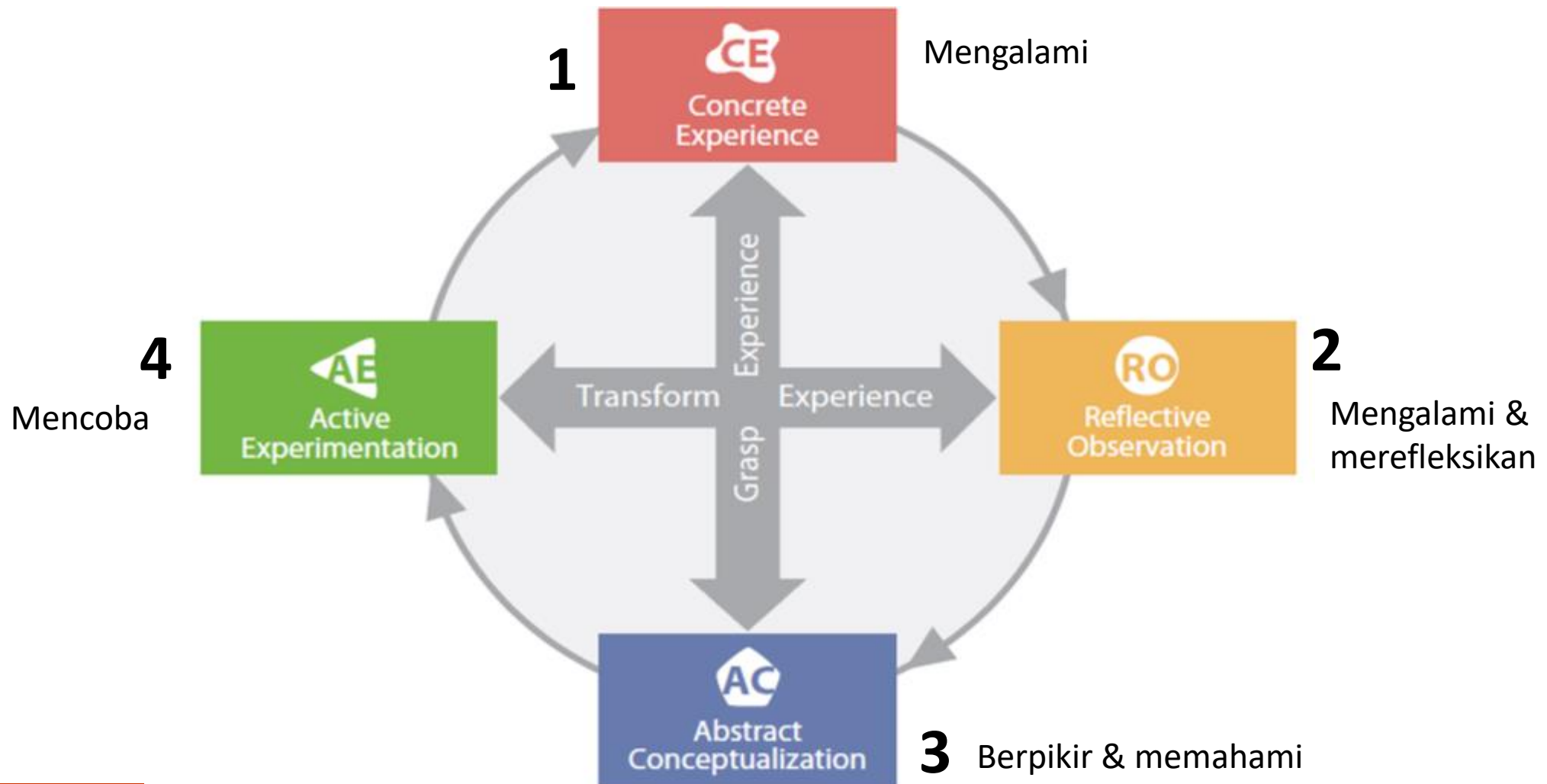
- Mengalami atau melakukan
- Suka terlibat, mencoba, menyentuh



READING & WRITING

- Suka teks
- Membaca, mencatat, menulis
- Artikel, makalah, handout

Tahapan Experiential Learning



Level of Competence



Unconscious competence



Conscious competence

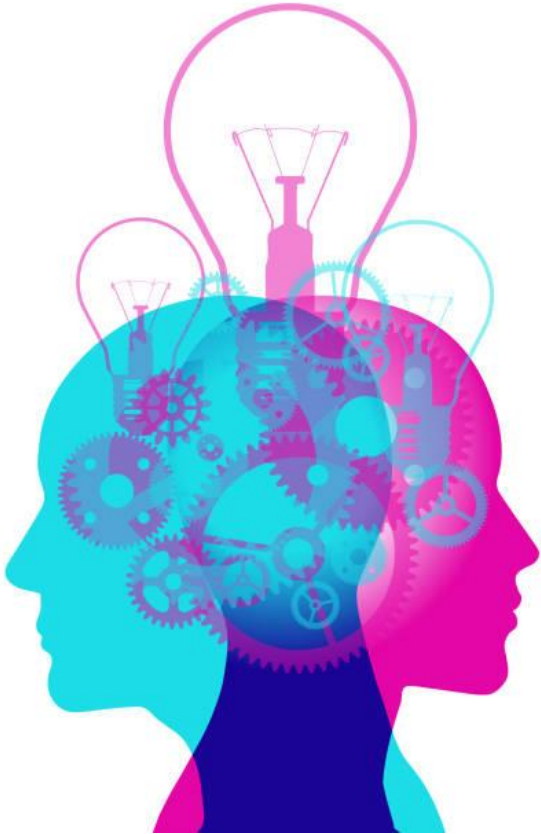


Conscious incompetence



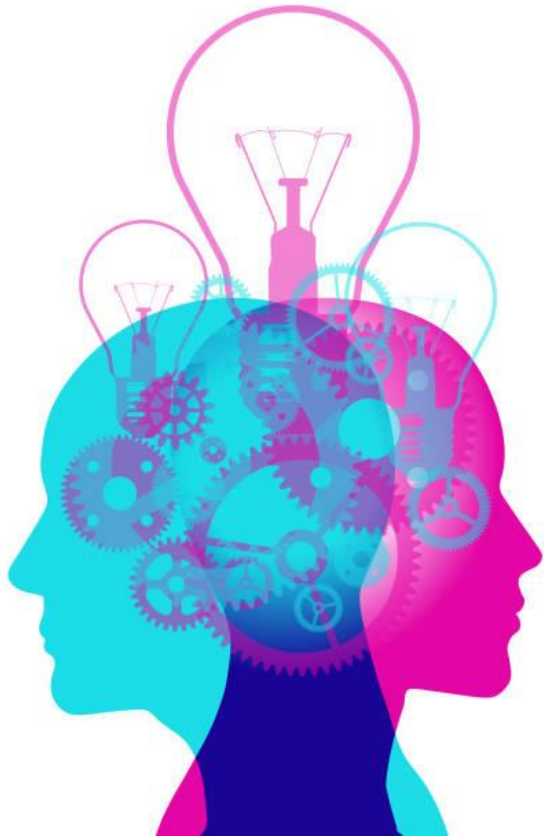
Unconscious incompetence

Tips Sharing yang Efektif



- Pilih topik yang relevan & berharga bagi orang lain & organisasi
- Tetapkan sasaran dari sesi sharing
- “Jual” manfaat untuk meningkatkan minat orang lain
- Pastikan yang Anda miliki adalah informasi terkini
- Kelola keberatan secara motivasional
- Sesuaikan dengan karakteristik dan preferensi target audience

Tips Sharing yang Efektif



- Ciptakan lingkungan aman dan nyaman untuk sharing
- Suasana bebas kompetisi/menyalahkan/penilaian
- Merayakan pencapaian/kesuksesan besar atau kecil
- Gunakan berbagai variasi metode dan media yang sesuai
- Memotivasi orang lain untuk turut berbagi (termasuk anak buah)

Ide Aktivitas Pengembangan Keahlian dan Teknologi



Informasi Kekinian

Mencari informasi terkini tentang perkembangan teknis di bidang keahlian Anda. Membaca publikasi terbaru terkait bidang anda atau mengadakan sesi saling berbagi pengetahuan.

Studi Kasus

Mengidentifikasi area pekerjaan Anda yang akan menarik bagi orang lain atau yang dapat dijadikan benchmark oleh orang lain. Buatlah makalah atau adakan sesi berbagi untuk mendiskusikannya sebagai studi kasus.

Ide Aktivitas Pengembangan Keahlian dan Teknologi

Perspektif Berbeda

Mencari pengalaman terkait sisi/sudut pandang berbeda dengan melibatkan diri dalam proyek lintas fungsi/divisi/direktorat yang berfokus pada isu yang sama. Identifikasi unit kerja yang menurut Anda paling efektif dalam menciptakan hasil dan lakukan analisis terkait strategi/teknologi yang menjadi kunci sukses mereka. Bersama tim kerja Anda, telaah apa yang bisa diterapkan dalam unit kerja Anda.



Ide Aktivitas Pengembangan Keahlian dan Teknologi

Inisiatif Berbagi

Mengambil inisiatif untuk berbagi jika menurut Anda ada pengetahuan/aktivitas/tindakan/pengalaman Anda yang akan bermanfaat bagi orang lain. Dalam diskusi, beri tahu orang lain jika Anda memiliki keahlian atau informasi tertentu. Lakukan ini tanpa menunggu untuk diminta pendapat.



Belajar dari Spesialis

Identifikasi orang-orang dalam organisasi yang diakui sebagai spesialis di bidang mereka. Cari tahu dan belajar dari bagaimana mereka selalu memperbaharui diri terkait perkembangan teknis terkini.

Ada ide aktivitas lainnya?

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 6 : Operational Mastery





6.3 Improvement Management



Improvement Management

adalah area di mana para pemimpin berusaha menciptakan lingkungan di mana setiap orang mencari cara untuk membuat segalanya menjadi lebih baik

Ciri-ciri *Improvement*

Berorientasi pada Tujuan

- Memiliki sebuah sasaran yang ingin dicapai. Dan, berhubungan dengan itu, *improvement* berorientasi pada sebuah kemajuan dari tujuan yang ditindaklanjuti

Berkelanjutan

- Tetap mengevaluasi dan menjaga performa yang baik pada setiap kemajuan. Hal ini berhubungan dengan kualitas yang tetap ingin ditingkatkan

Dilakukan Bersama-sama

- Menggunakan data akan memudahkan dalam menerapkan langkah yang sistematis untuk mencapai tujuan

Dilakukan secara Sistematis

- Menjabarkan dan merumuskan langkah yang tepat sehingga membentuk sebuah sistem terpadu untuk melakukan *improvement*

Tujuan *Improvement*

1. Meningkatkan Kinerja
2. Memperbaiki Proses
3. Meningkatkan Kepercayaan Diri Karyawan
4. Meningkatkan Keefektifan Organisasi
5. Meningkatkan Kualitas Produk atau Layanan



Perspektif Kualitas

Setiap orang mendefinisikan kualitas secara berbeda sesuai dengan perspektif masing-masing. Beberapa definisi kualitas yang umum termasuk didalamnya:

1. Kesempurnaan
2. Konsistensi
3. Menghilangkan pemborosan
4. Kecepatan dari penyampaian
5. Kesesuaian dengan kebijakan dan prosedur
6. Melakukan dari awal dengan benar
7. Memuaskan pelanggan
8. Total customer satisfaction dan pelayanan



PENGERTIAN SIX SIGMA

**Cara sistematis untuk meningkatkan proses
dengan menghilangkan cacat**

Istilah 'six sigma' mengacu kepada kondisi dimana Anda memiliki enam standar deviasi antara rata-rata dengan batas spesifikasi terdekat, dan harusnya tidak ada yang melewati spesifikasi.

Tentang Istilah 6σ

TABLE 1.1 Sigma Table

<i>Sigma</i>	<i>Defects per Million</i>	<i>Yield</i>
6.0	3.4	99.9997%
5.0	233.0	99.977
4.0	6,210.0	99.379
3.0	66,807.0	93.32
2.5	158,655.0	84.1
2.0	308,538.0	69.1
1.5	500,000.0	50.0
1.4	539,828.0	46.0
1.3	579,260.0	42.1
1.2	617,911.0	38.2
1.1	655,422.0	34.5
1.0	691,462.0	30.9
0.5	841,345.0	15.9
0.0	933,193.0	6.7

TABLE 1.1 Sigma Table

<i>Sigma</i>	<i>Defects per Million</i>	<i>Yield</i>
6.0	3.4	99.9997%
5.0	233.0	99.977

6σ = Hampir sempurna!

Metodologi Six Sigma

Dua metodologi utama

✓ DMAIC

- Digunakan untuk meningkatkan proses yang sudah ada

✓ DMADV

- Digunakan untuk menciptakan produk baru atau desain proses yang baru
- Digunakan untuk proses yang sudah dioptimalisasi (dengan DMAIC atau dengan metode lain) yang masih dibawah ekspektasi.



DMAIC VS DMADV



DMAIC Cycle

Define

- Mendefinisikan tujuan dari setiap upaya perbaikan

Measure

- Menganalisis sistem yang ada dengan berbagai teknik pengukuran untuk kekurangan dan tingkat kesempurnaan yang ada

Analyze

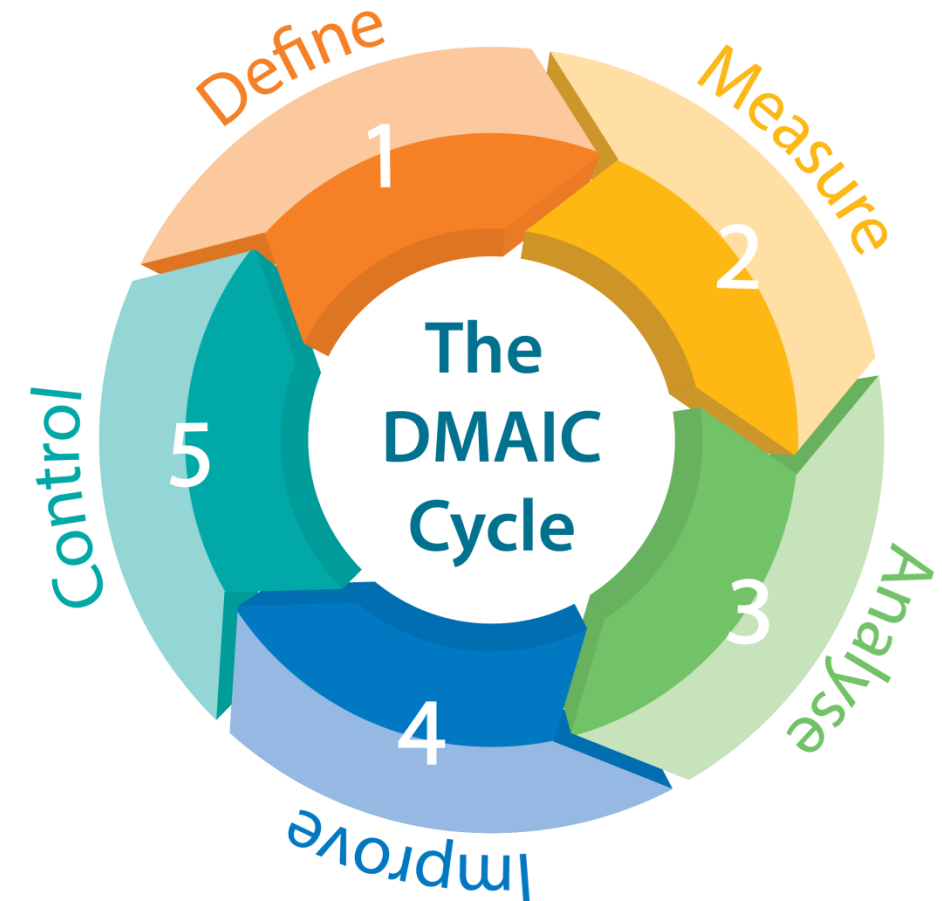
- Menganalisis sistem untuk mengenali perbedaan antara kinerja sistem saat ini dan yang di tuju

Improve

- Pengembangan proses dan alat yang kreatif untuk menghasilkan kehidupan baru bagi proses organisasi dan membawanya lebih dekat ke tujuan organisasi

Control

- Memastikan bahwa varians dalam proses diperbaiki sebelum memiliki efek negatif



DMAIC: DEFINE

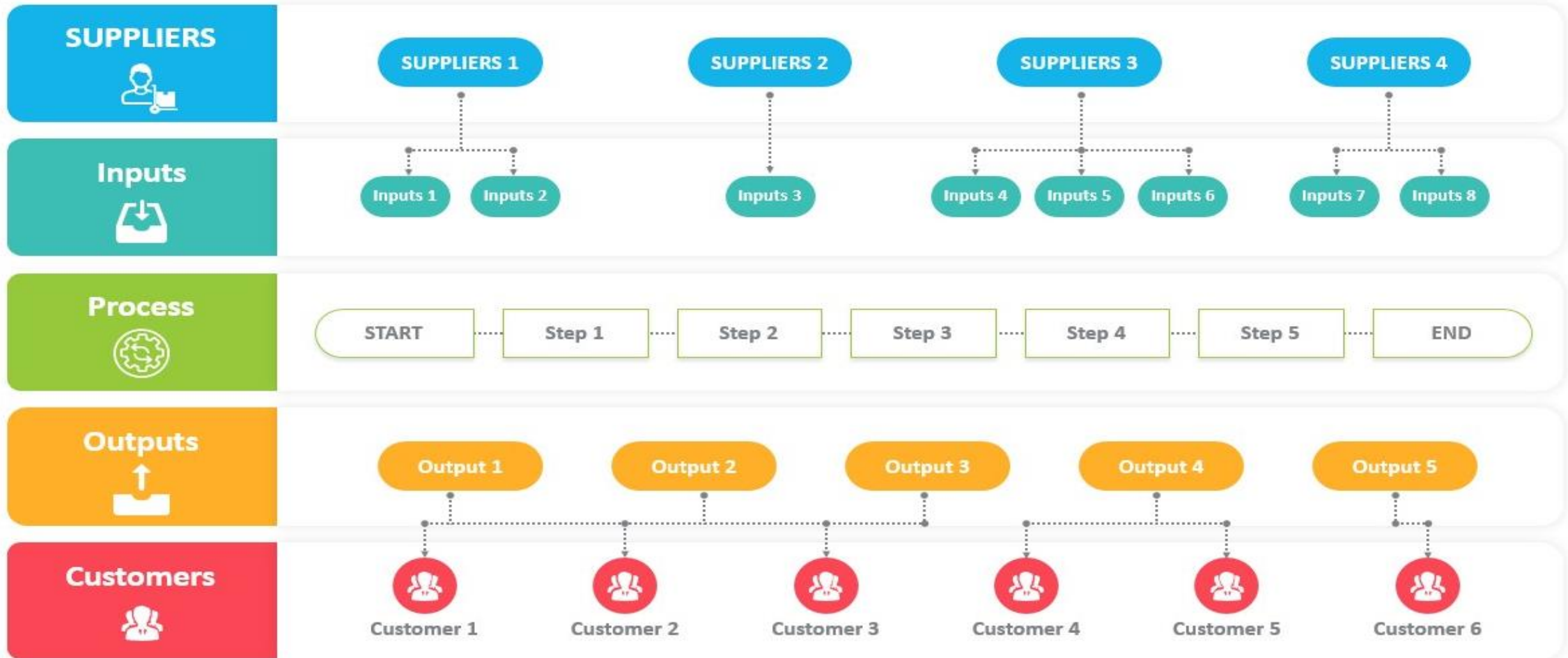
Alat-alat yang umum digunakan pada tahapan
DEFINE:

- ✓ **Voice of customer (VoC)**
- ✓ **SIPOC diagram** (Supplier, Input, Process, Output, Customer)
- ✓ **Project Charter**
- ✓ **Flow Chart**

Contoh Voice of Customer

Customer Feedback	What do they want?	Requirement	User Persona

Contoh SIPOC Diagram



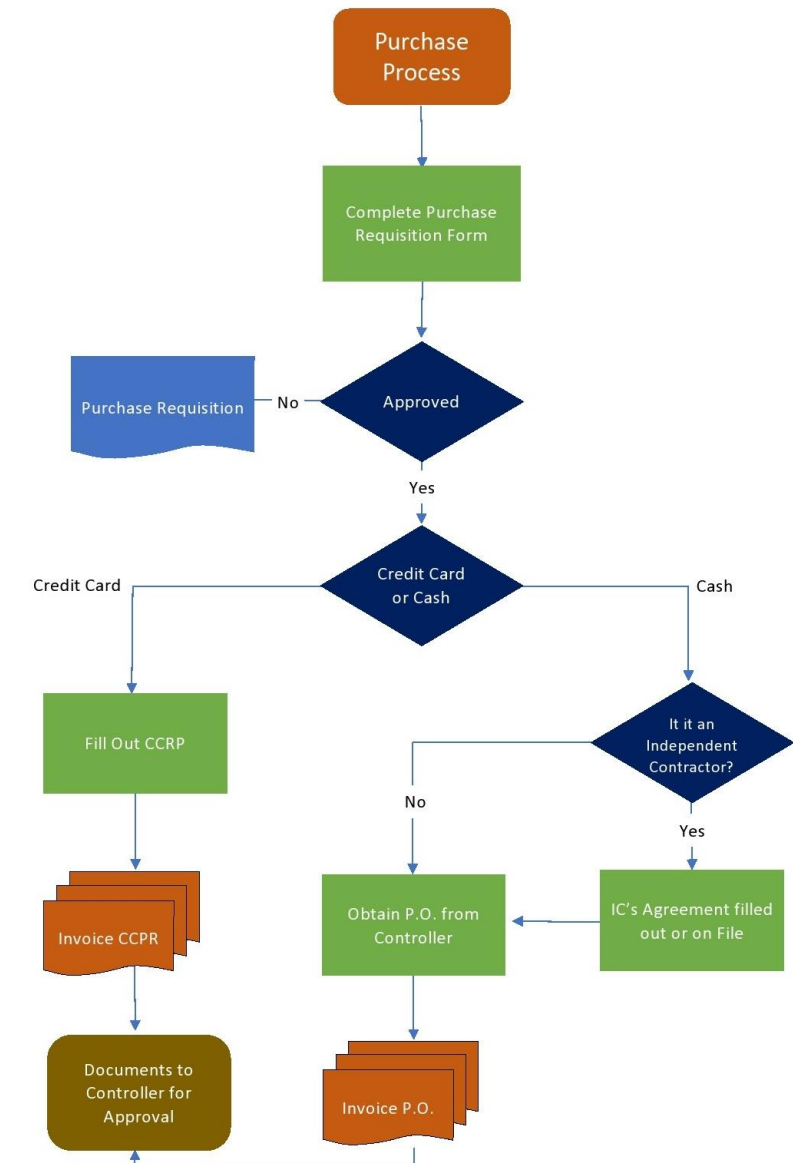
Contoh Project Charter

Project Title	Add Text Here		Project Manager	Add Text Here
Project Start Date		Project End Date	Project Sponsor	Add Text Here
Business Needs				Excelonist.com
Add Text Here				
Project Scope		Deliverable		
Add Text Here		Add Text Here		
Risks and Issues		Assumptions		
Add Text Here		Add Text Here		
Financials				
Budget of the project				
Milestone Schedule				
Milestone	Target Completion Date		Actual date	
Upload Project Globally				
Testing of each tool				

Contoh Flow Chart

Symbol	Name	Function
	Start/end	An oval represents a start or end point
	Arrows	A line is a connector that shows relationships between the representative shapes
	Input/Output	A parallelogram represents input or output
	Process	A rectagle represents a process
	Decision	A diamond indicates a decision

PURCHASE PROCESS FLOW CHART



DMAIC: MEASURE

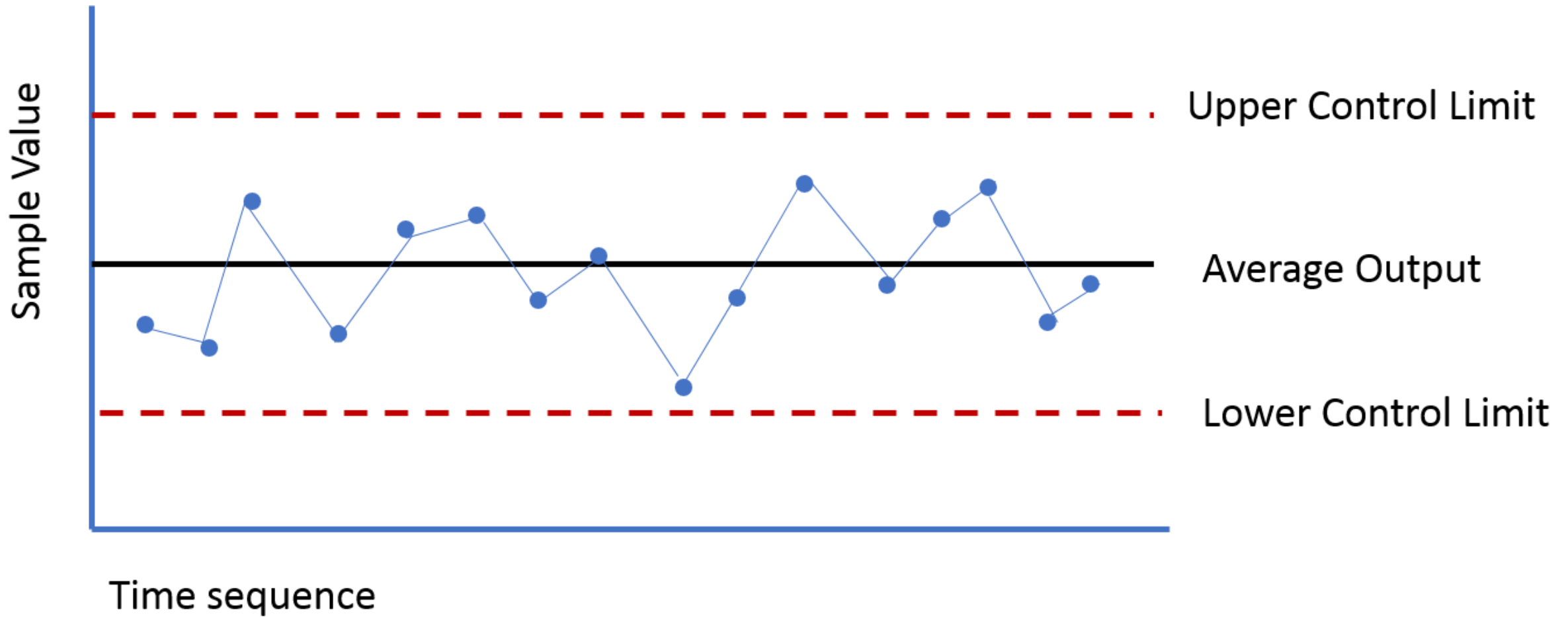
Alat-alat yang umum digunakan pada tahapan MEASURE:

- ✓ **Process Mapping**
- ✓ **Control Chart**
- ✓ **Process Capability**

Perbedaan Process Mapping dengan Flow Chart

Process Mapping	Flow Chart
• Dimulai dari input (bisa lebih dari satu) • Mengidentifikasi proses turunan dari proses yang lebih besar • Memiliki sedikit kotak 'decision' • Berakhir dengan output • Bisa jadi bagian dari prosedur • Membantu menggambarkan yang lebih 'high level'	• Dimulai dari satu kotak start • Mengidentifikasi setiap langkah dari proses • Biasanya memiliki banyak kotak 'decision' • Berakhir dengan kotak end • Biasanya merupakan prosedur • Membantu menggambarkan peta proses yang lebih detail

Contoh Control Chart

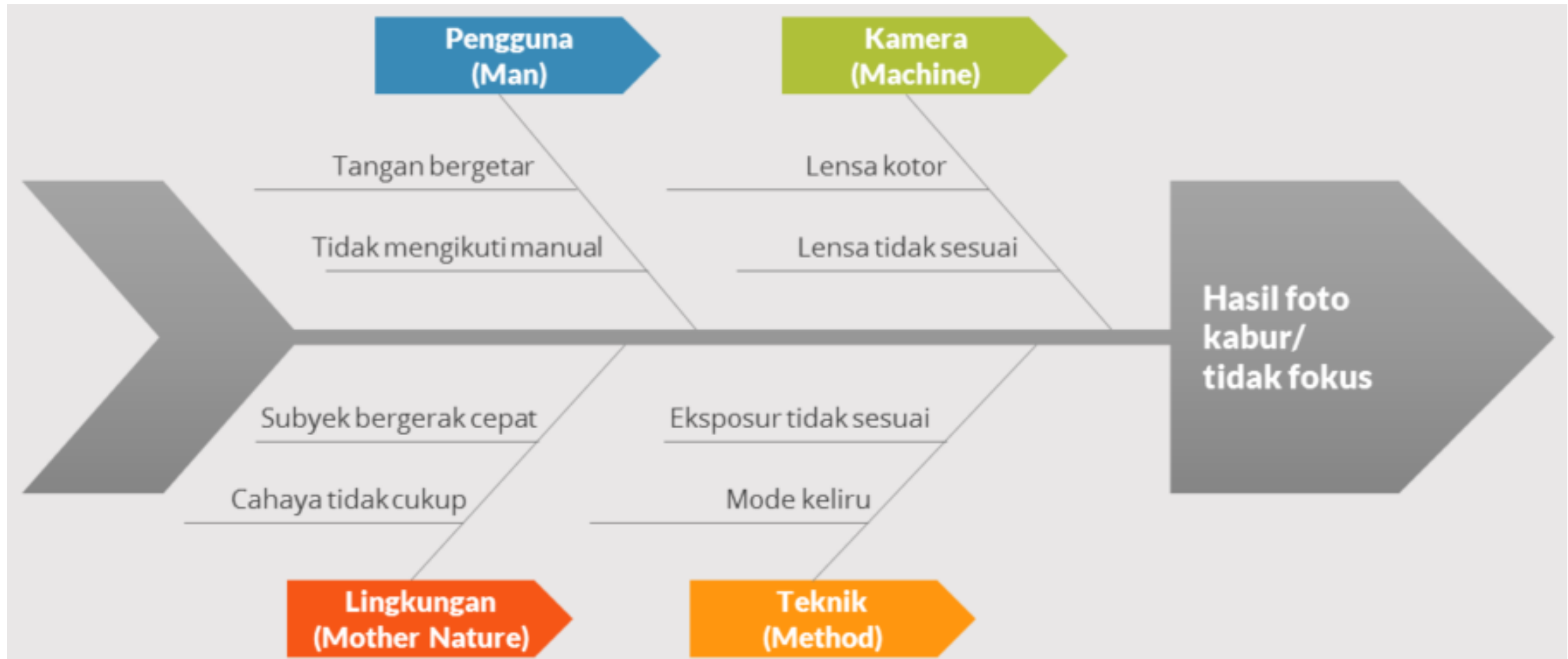


DMAIC: ANALYZE

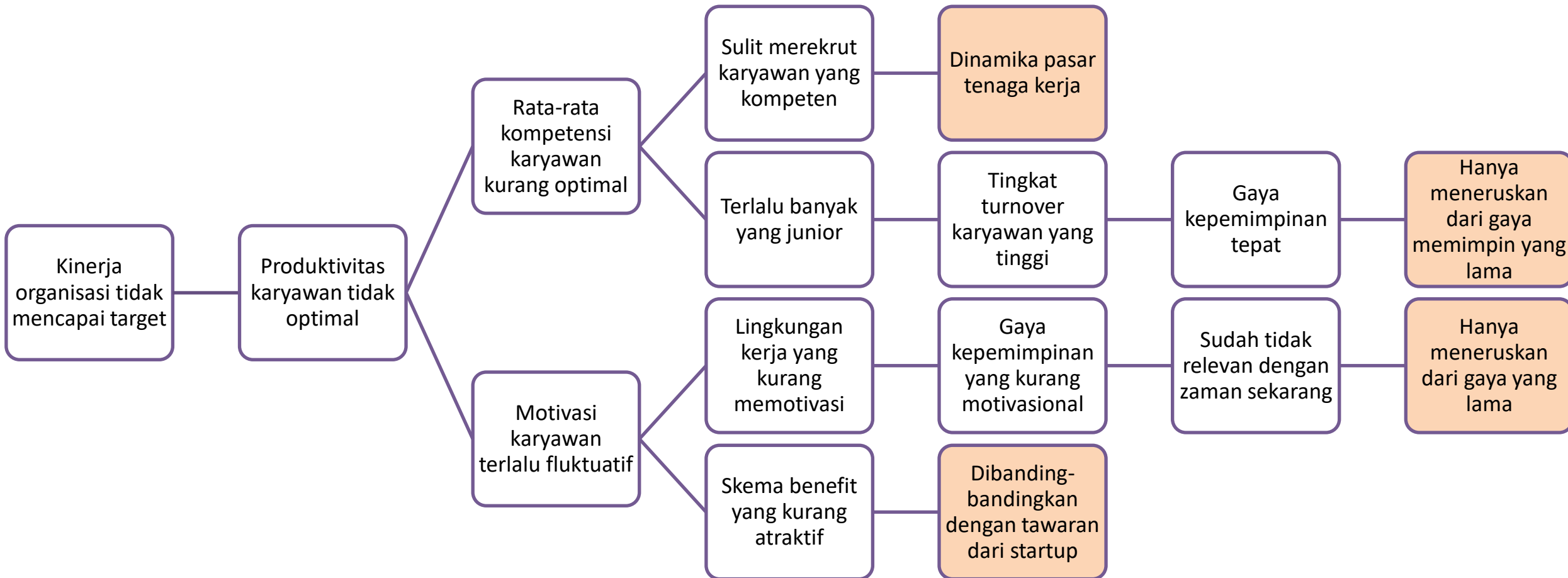
Alat-alat yang umum digunakan pada tahapan ANALYZE:

- ✓ **Root Cause Analysis**
- ✓ **Pareto**
- ✓ **Failure Mode & Effect Analysis (FMEA)**
- ✓ **Statistical analysis**

Contoh Root Cause Analysis: Fishbone Diagram



Contoh Root Cause Analysis: Logic Tree



DMAIC: IMPROVE

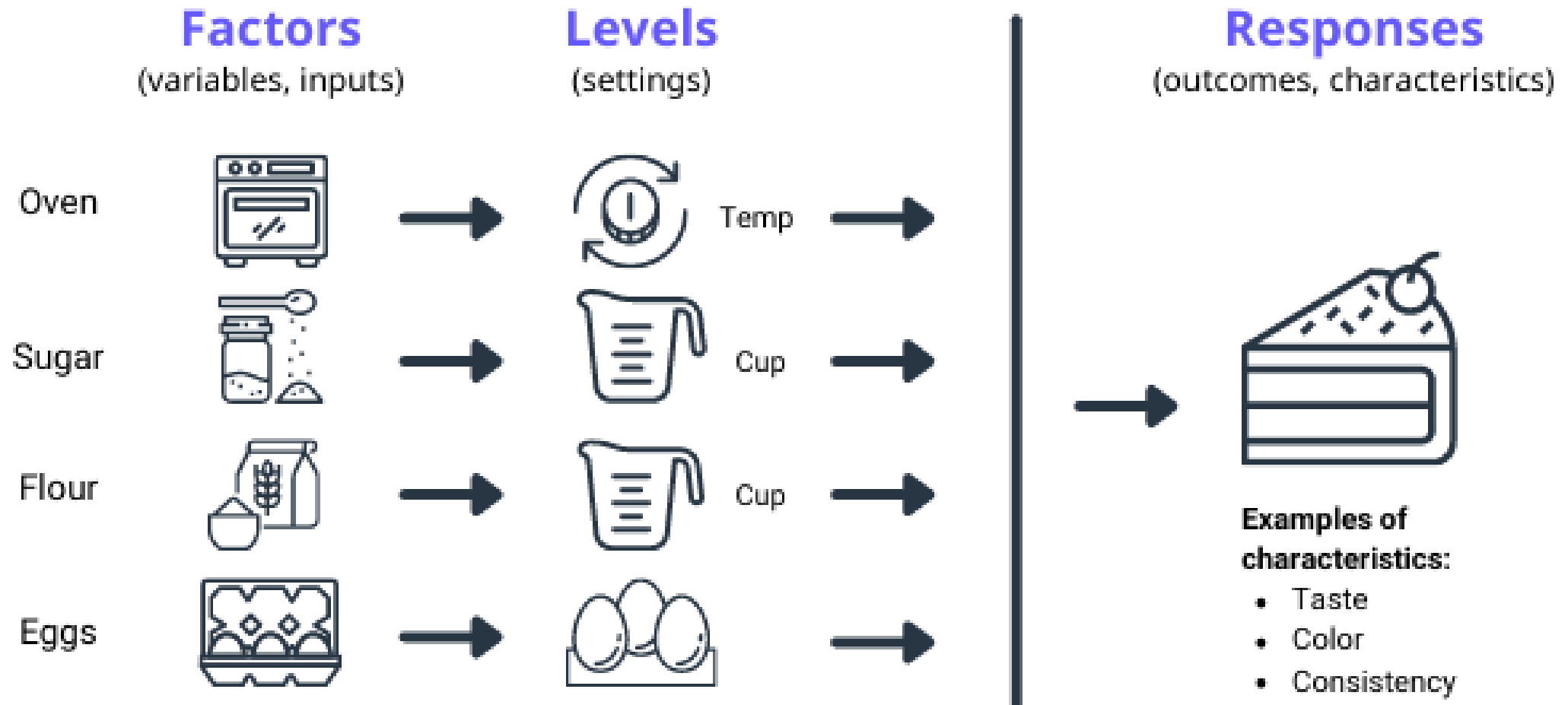
- Menghasilkan solusi yang inovatif untuk memperbaiki dan mencegah masalah dengan menggunakan teknologi dan kedisiplinan
 - Buat sebuah solusi untuk setiap akar masalah
- Memilih solusi
 - Mengimplementasikan solusi, baik secara individual maupun berkelompok
 - Hitung ulang proses sigma untuk setiap implementasi

DMAIC: IMPROVE

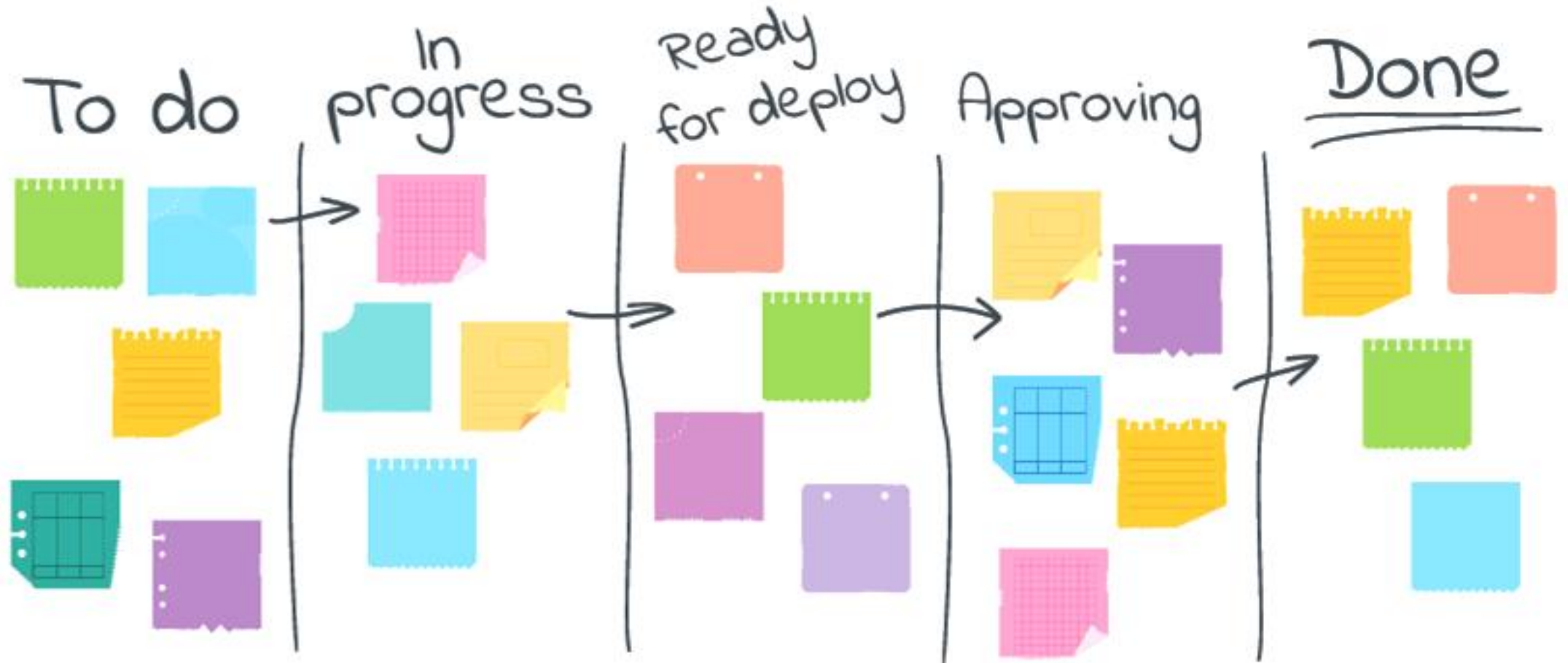
Alat-alat yang umum digunakan pada tahapan
IMPROVE:

- ✓ **Design of Experiment (DoE)**
- ✓ **Brainstorming**
- ✓ **Lean techniques (5S/5R, Kanban Board, Poke-Yoke, dll)**

Contoh Design of Experiment (DoE)



Contoh Kanban Board



DMAIC: CONTROL

- Mengendalikan agar proses yang telah ditingkatkan tetap bertahan
 - Mencegah kembali ke “cara lama”
- Memastikan penyimpangan diperbaiki sebelum menjadi defect
 - Menjalankan “pilot run”
- Membuat rencana pengendalian
- Meresmikan tindakan peningkatan dengan memodifikasi sistem dan struktur (penempatan staff, pelatihan, insentif, dsb)

DMAIC: CONTROL

Alat-alat yang umum digunakan pada tahapan
CONTROL:

- ✓ **Standard Operating Procedure (SOP)**
- ✓ **Statistical Process Control (SPC)**
- ✓ **Audit / Inspection**

PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 6 : Operational Mastery



Reynard Praharsa



Bachelor Degree in **Accounting and Finance**, **Monash University**, **Master Degree in Management** from **Nanyang University**, **Singapore** and **Cornell University**, **USA**

IGA Supermarket, **PricewaterhouseCoopers**, **MDI TACK**

Sector experience

Leadership - Communication - Time Management – Presentation Skill
– Influencing Skill - Personal Quality – Emotional Intelligence –
Strategy – Sales management

Clients

Mercedes Benz Indonesia, Toyota Astra Motor, Agung Automall, Coca Cola Amatil Indonesia, Sinarmas Land, Unilever, Nestle Indonesia, Wyeth Nutrition, Agra Bareksa (Djarum Group), PT. Nikomas Gemilang (Puma, Adidas, & Nike), Raja Garuda Emas (Mining), Circle K, BPJS Kesehatan, Smartfren, FoodHall, PT. Esri , XL Axiata, BlueScope (Steel), Golden Energy Mines (Mining), MPM Finance, Adorama Photo, TPIL, BASF, Inticom, Invivo, Enseval, AstraZeneca, Puratos, Tower Bersama Group

Entrepreneur Under Pressure

- Sesi strategi awal (10 menit): tidak boleh bertukar kartu saat ini
- Pasar terbuka (10 menit): Kartu boleh dipertukarkan
- Sesi strategi kedua (5 minutes): tidak boleh bertukar kartu saat ini
- Pasar terbuka (5 minutes): Kartu boleh dipertukarkan
- Sesi strategi terakhir (3 minutes): tidak boleh bertukar kartu saat ini
- Pasar terbuka (3 minutes): Kartu boleh dipertukarkan
- Pasar tutup.



6.4 Creative Thinking



Keterampilan yang dibutuhkan di 2023

Keterampilan yang dibutuhkan sebagai keterampilan utama dalam sebuah pekerjaan di 2023:



Bagaimana anda membuat orang lebih ingin naik tangga?



Puzzle Berpikir kreatif... “Jatuhkan blok nya”.

Lihat gambarnya. Seseorang sedang memegang balok kayu.

Apa yang akan terjadi apabila orang itu menjatuhkannya?



Apabila orang itu di bumi...



Balok kayu itu akan jatuh
kebawah karena terbawa
gravitasi

Apabila orang itu di dalam air...



Balok kayu itu akan
mengambang

Apabila orang itu diluar angkasa



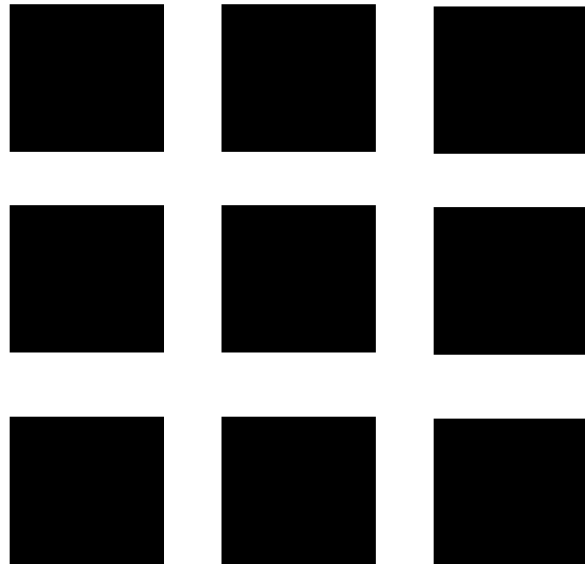
Balok kayu itu akan diam
karena tidak ada gravitasi

You adapt, evolve, compete or die.

PAUL TUDOR JONES

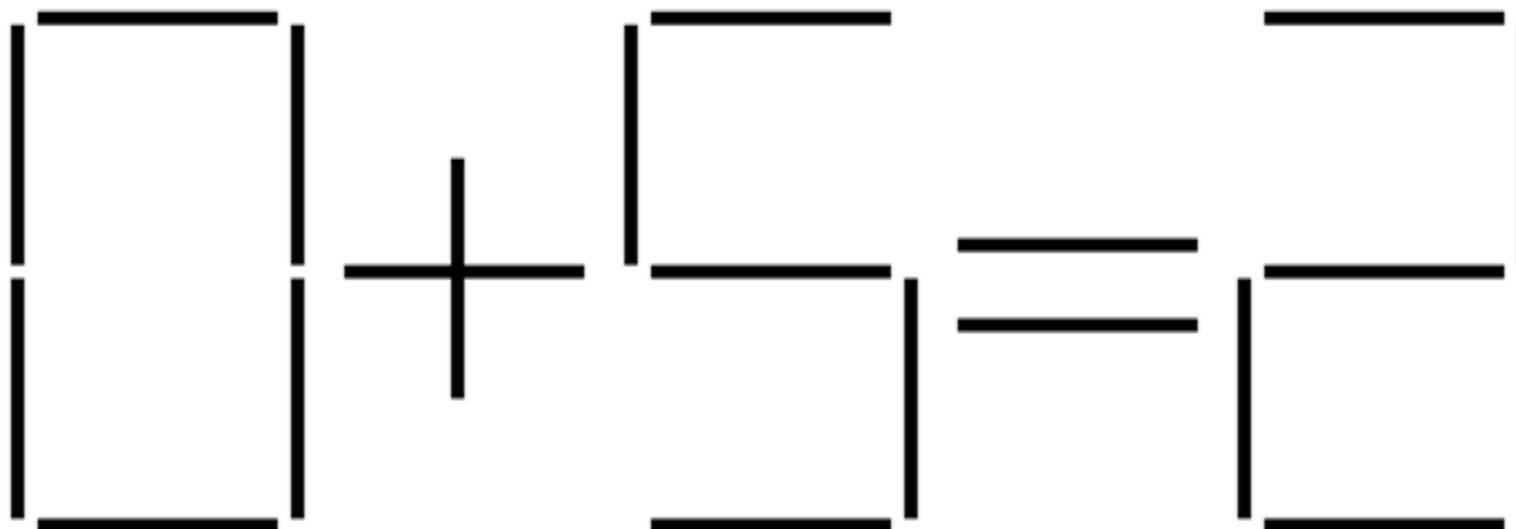


Let's Play!

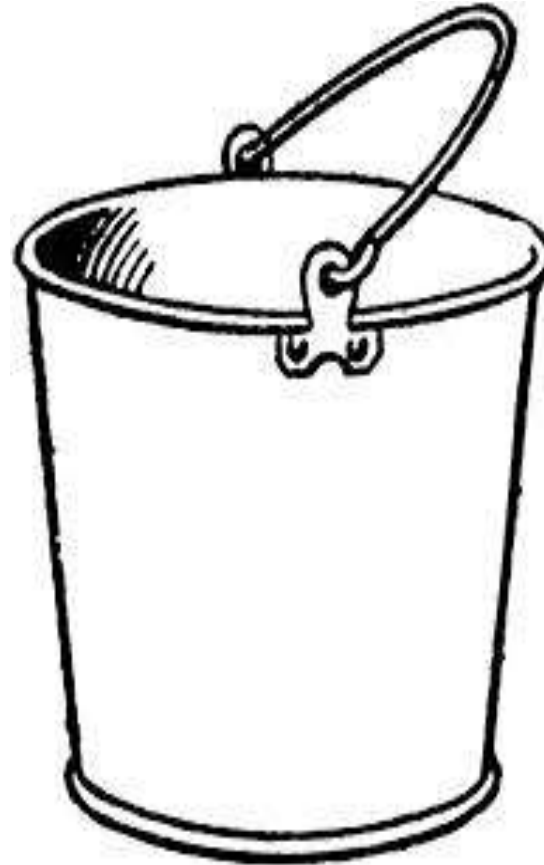


Hubungkan 9 titik di samping dengan 2 syarat:

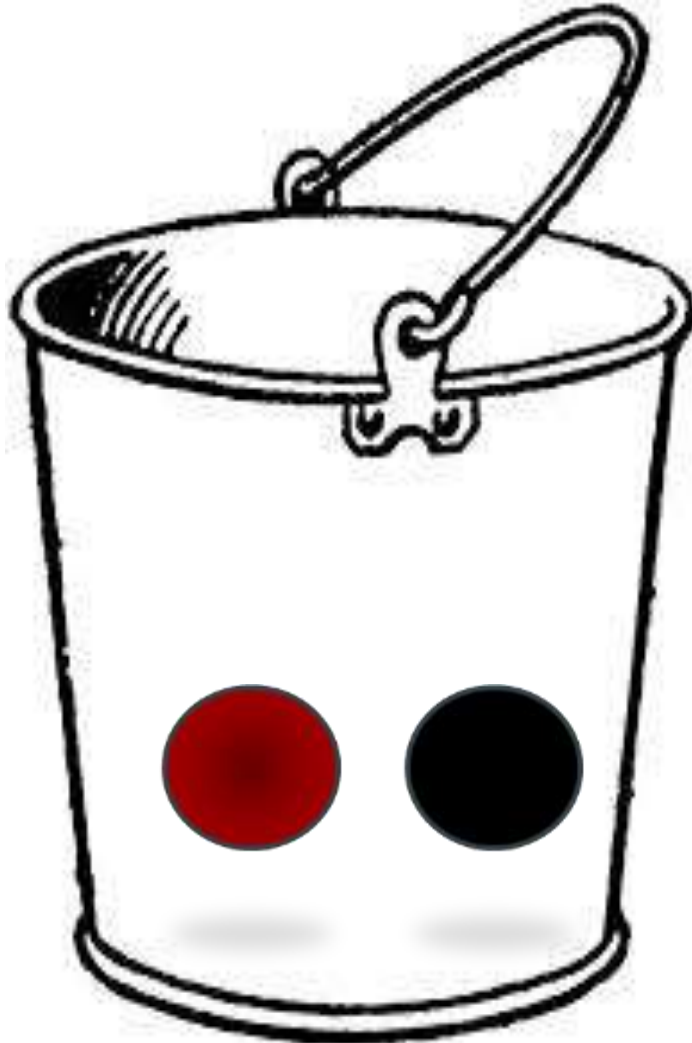
1. Dengan 4 garis lurus
2. Outputnya adalah semua kotak harus terkena garis.



Bucket Game

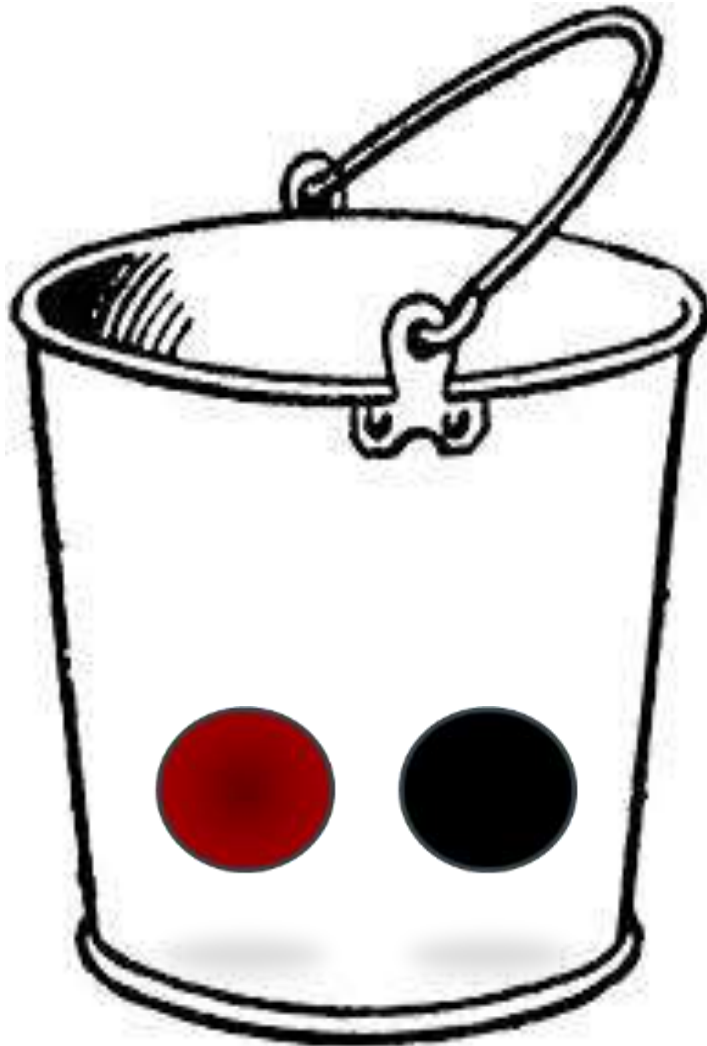


Situasi 1



- **Isi ember** : 100 bola
bola merah : 75
bola hitam : 25
- **Investasi:**
Rp 400.000 bayar di muka
untuk 40 pengambilan bola (tanpa
melihat)
- **Peluang :**
Mendapat Rp 20.000 untuk setiap
perolehan bola merah

Situasi 2



- **Isi ember : 100 bola**
tidak diketahui komposisi
antara bola merah dan hitam
- **Investasi:**
Rp 5.000 untuk setiap kali
pengambilan
(maksimum pengambilan : 50)
- **Peluang :**
Mendapat Rp 20.000 untuk
setiap perolehan bola merah

Situasi 3



- **Isi ember** : **tidak diketahui pasti**
kemungkinan : bola merah/ hitam/ warna lain, uang kertas, uang koin, berlian, sampah, permata, ular, dsb
- **Investasi:**
Rp 2.500 untuk setiap kali pengambilan
(tidak ada batas maksimum pengambilan)
- **Peluang :**
Mendapatkan apapun yang anda peroleh

A photograph of Edward De Bono, a man with glasses and a striped shirt, resting his chin on his hands. The image is partially obscured by a semi-transparent dark blue rectangle containing text.

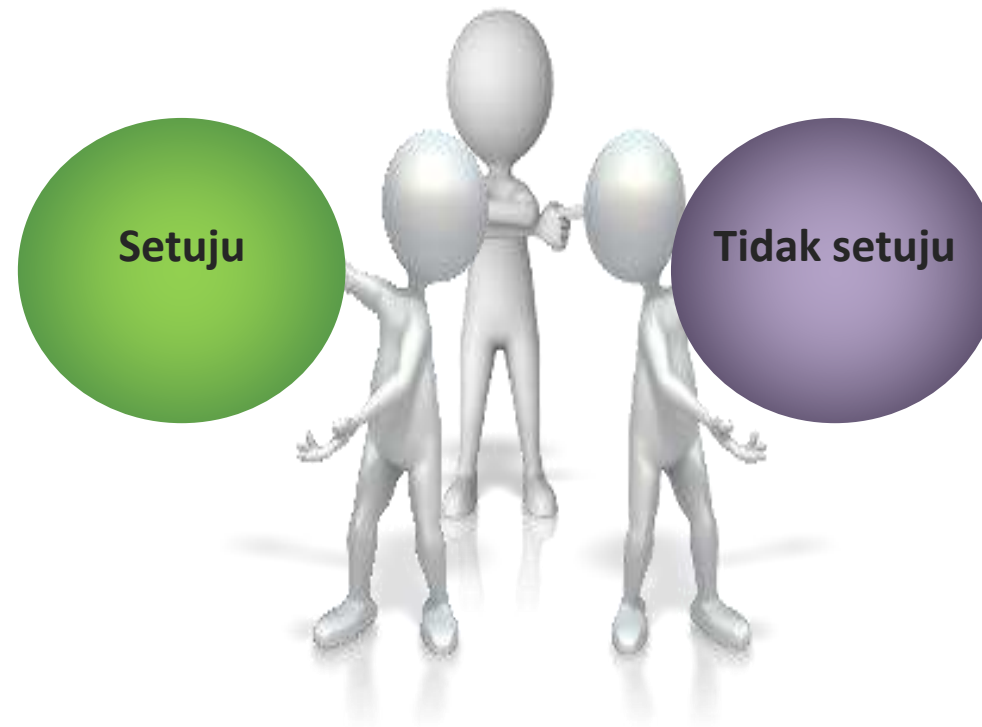
Creative Thinking

Proses menghasilkan ide, solusi, atau pendekatan yang inovatif dan orisinal terhadap berbagai masalah atau tantangan yang tidak menutup kemungkinan untuk keluar dari pola pikir konvensional dan mengeksplorasi kemungkinan baru.

-Edward De Bono-

Warm-Up Exercise

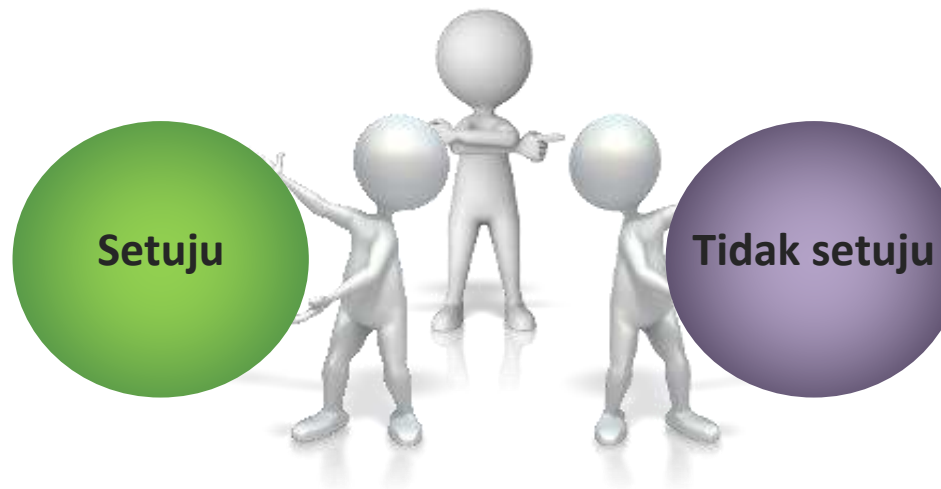
Take A Stand!



Take a Stand

Apakah pendapat anda terkait pernyataan dibawah ini?

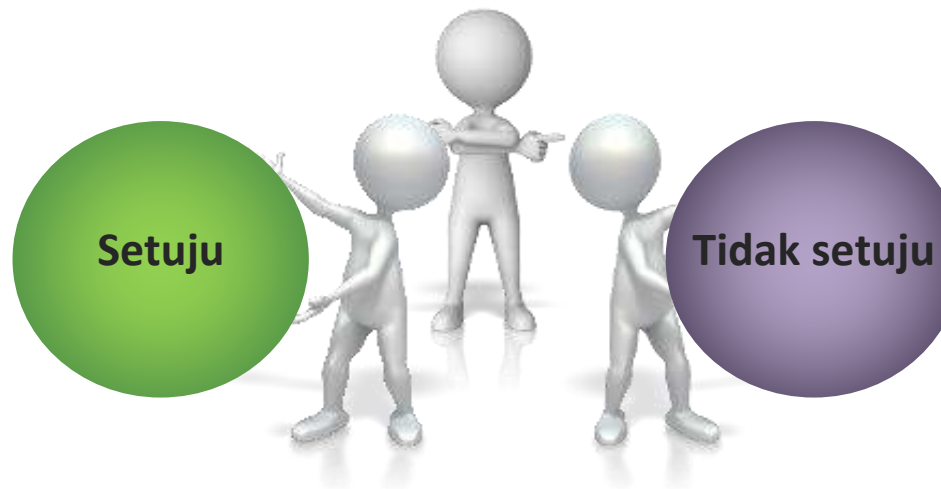
1. “Kreativitas adalah selalu tentang ekspresi seni”



Take a Stand

Apakah pendapat anda terkait pernyataan dibawah ini?

2. “Hanya Sebagian kecil populasi dunia adalah orang yang kreatif”



Take a Stand

Apakah pendapat anda terkait pernyataan dibawah ini?

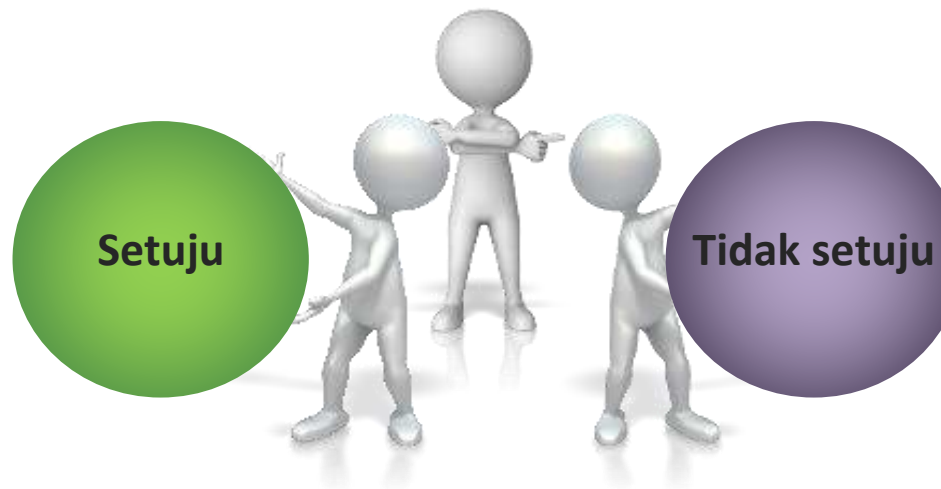
3. “Kreativitas datang secara tiba-tiba”



Take a Stand

Apakah pendapat anda terkait pernyataan dibawah ini?

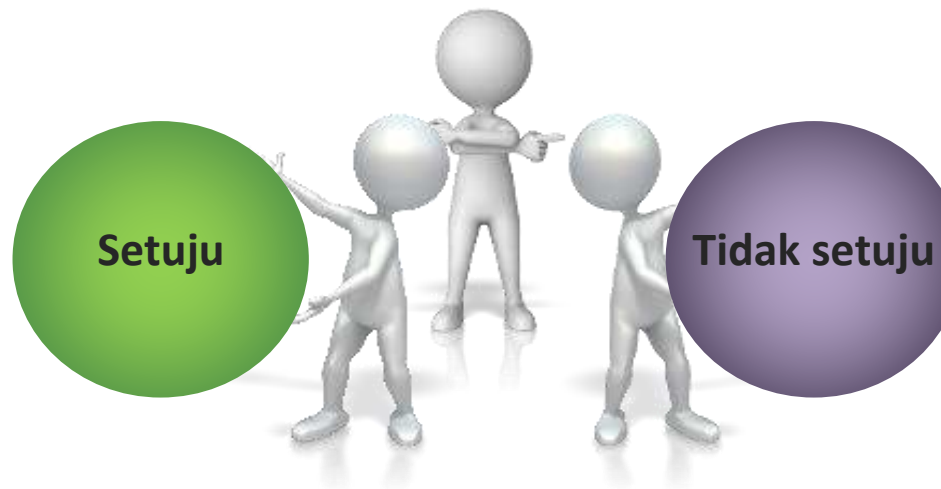
4. “Anda kecil selalu lebih kreatif dari orang dewasa”



Take a Stand

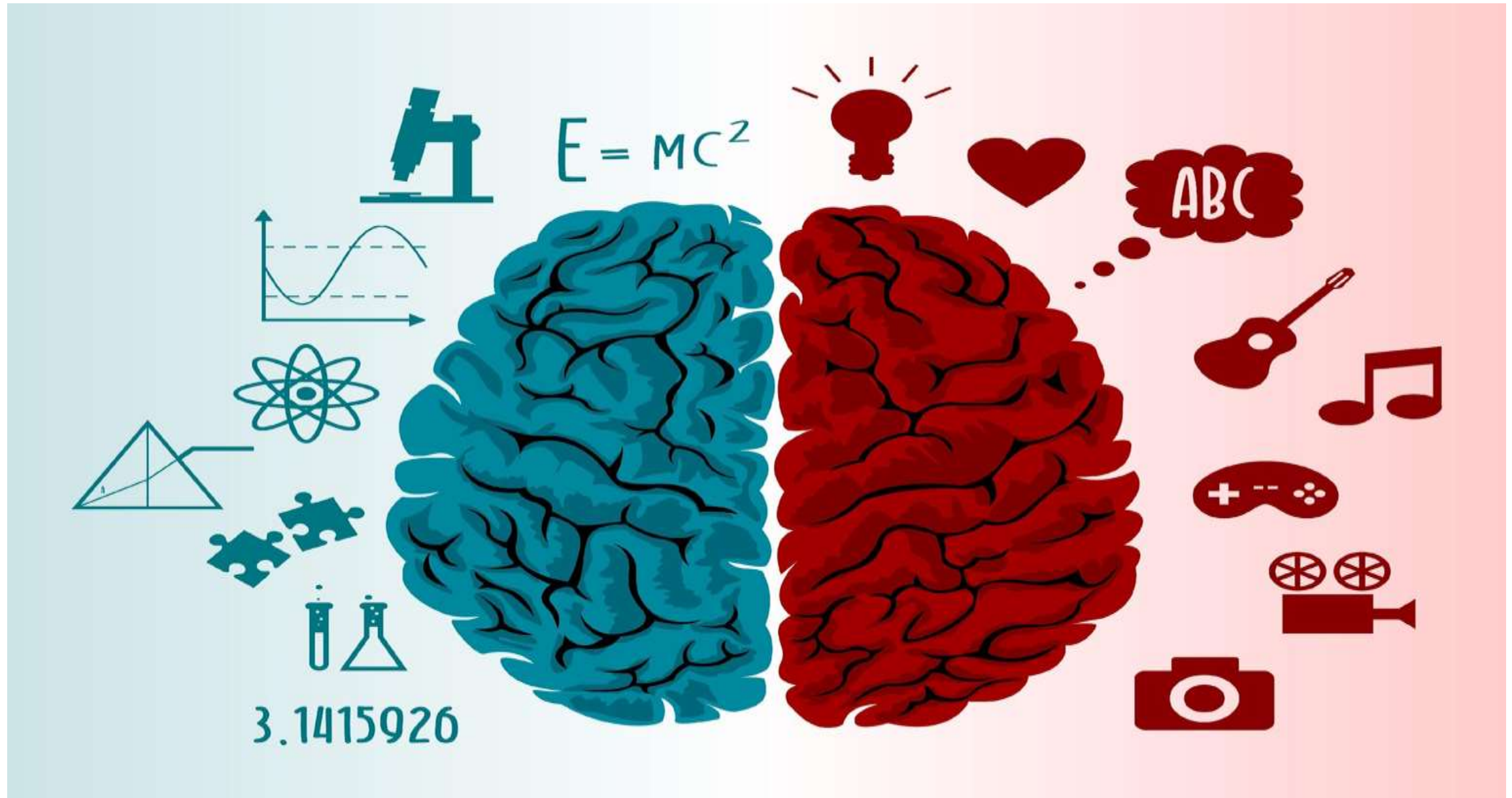
Apakah pendapat anda terkait pernyataan dibawah ini?

5. “Mayoritas orang Indonesia adalah orang yang kreatif”

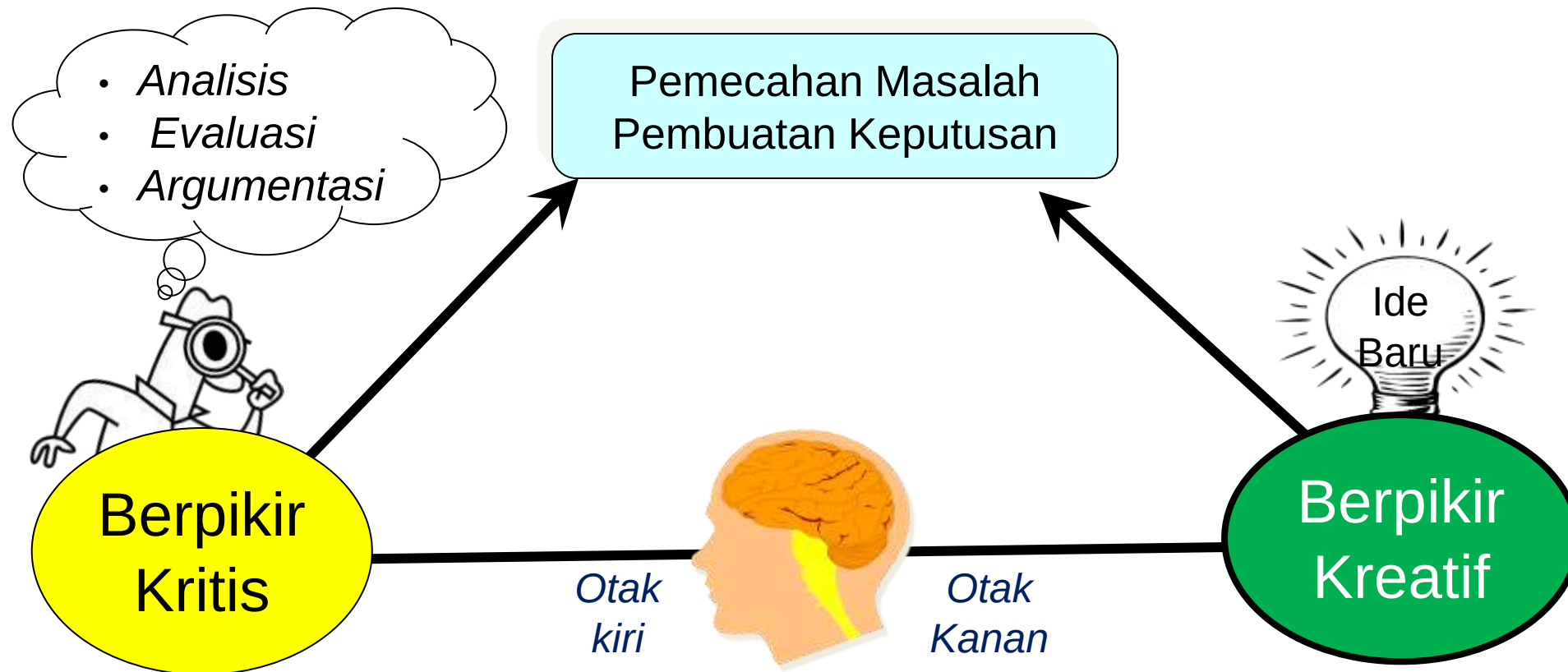


Thank you
for your participation and sharing!



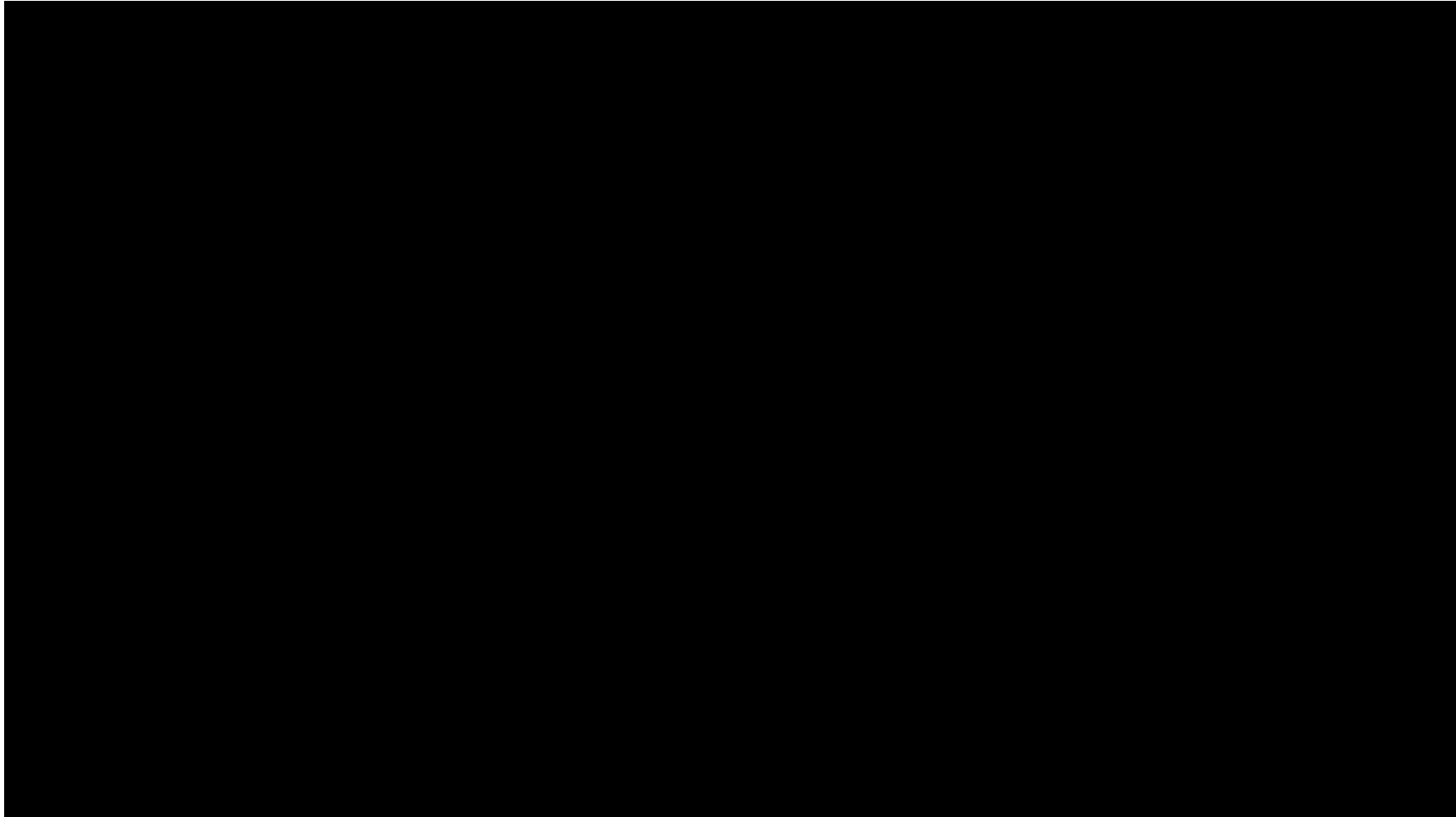


Types of Thinking



Kita memerlukan keduanya!

Apa saja hambatan berpikir kreatif di OJK dan cara mengatasinya?



Menyadari hambatan

Hambatan dalam kreativitas bisa berupa

INDIVIDUAL

- Sukses dimasa lalu
- Nyaman
- Status quo

TEAM

- Mengganggu keharmonisan
- Individualisme



IDEA KILLERS

- „...mematikan energi kreativitas untuk ide baru.“

IDEA BOOSTERS

„...memperbesar energi kreativitas untuk ide baru.“

IDEA KILLERS...

REASONS WHY CREATIVITY AND INNOVATION DON'T FLY IN YOUR ORGANISATION

Yes, but... *It already exists!* Our customers won't like that!

WE DON'T HAVE TIME... **NO!** It's not possible...

It's too expensive! Let's be realistic... *That's not logical...*

We need to do more research... THERE'S NO BUDGET...

I'm not creative... We don't want to make mistakes...

The management won't agree... **GET REAL...**

It's not my responsibility... It's too difficult to master...

THAT'S TOO BIG A CHANGE...

The market is not ready yet... *Let's keep it under consideration...*

It is just like... The older generation will not use it...

WE ARE TOO SMALL FOR THAT...

It might work in other places but not here...

SINCE WHEN ARE YOU THE EXPERT?... *That's for the future...*

There are no staff members available...

IT IS NOT SUITABLE FOR OUR CLIENTS...

IDEA BOOSTERS...

THE ATTITUDE TO BOOST CREATIVITY AND INNOVATION IN YOUR ORGANISATION

Yes, and... Let's find the concept behind it...

Wow, interesting... **YES!** Maybe now is the right time...

You are on to something... **Good, let's enrich the idea...**

How do they do this in other industries?... *Tell me more...*

Let's look at the financials later... **Let's ship!**

Our industry is ready for disruption... **Let's experiment...**

Great! LET'S MAKE IT EVEN MORE CONCRETE...

It's time for change... I will try it tomorrow with one client...

What's the worst thing that could happen?... What are we waiting for?...

WHAT IF A COMPETITOR WOULD STEAL THIS IDEA?...

I love you! Let's spend the lunchtime on it today...

Convince me in 3 minutes... *I feel the potential...* Why the hell not...

Find a problem... **Fix it...** Start a company...

Stop discussing... **Start doing!**

LET'S KICKSTART THIS PROJECT!



Monkey Mind Concept

Teknik Kreatifitas



1. Brainstorm

Creativity

A/a

Design

HAR

Focus on

ity!

TEKNIK KREATIVITAS KELOMPOK

PENYAMPAIAN IDE (BRAINSTORMING)

1. Beri batasan waktu
2. Jangan menginterupsi
3. Jangan mengevaluasi
4. Pilih ketua sesi dan notulis
5. Punyai suatu kerangka
6. Gunakan alat



IDENTIFY BEST SOLUTION

White Hat

- Extrapolasi data historis

Red Hat

- Apa kata intuisi anda

Black Hat

- Lihat dampak negatif

Yellow Hat

- Sudut pandang optimis

Green Hat

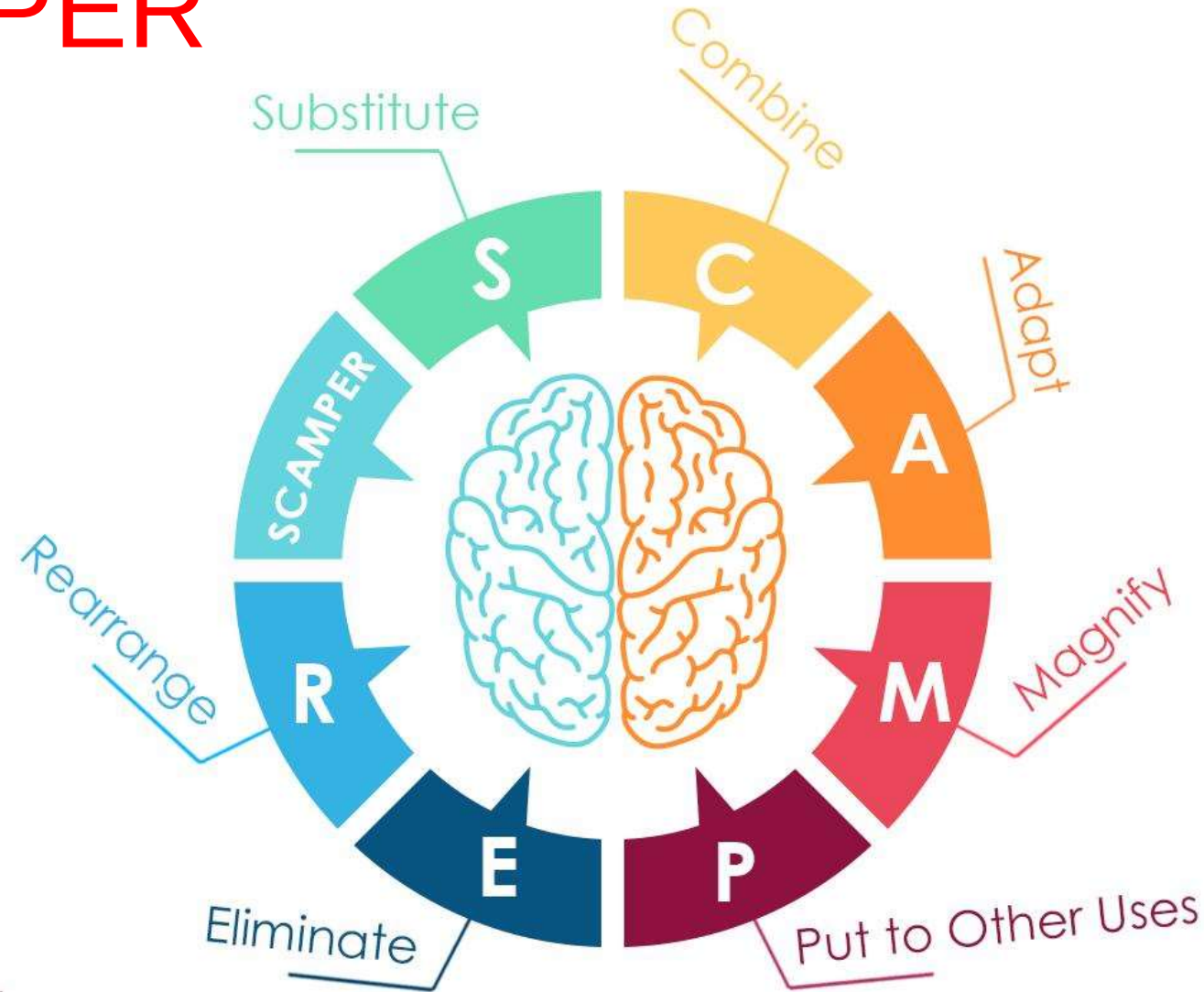
- Solusi yang paling kreatif

Blue Hat

- Siapa saja yang terkena dampak



3. SCAMPER



SCAMPER

Substitute.	• Mengganti dengan yang lain
Combine.	• Menggabungkan dengan hal lain
Adapt.	• Di adaptasi dari hal lain
Modify.	• Dirubah, Diperkecil atau diperbesar
Put to another use.	• Digunakan untuk kegunaan yang lain
Eliminate.	• Ada bagian yang Dihilangkan
Reverse/ Rearrange	• Dibalik



Substitute

Material atau sumber apa yang bisa anda substitusi atau tukar untuk meningkatkan hal ini ?

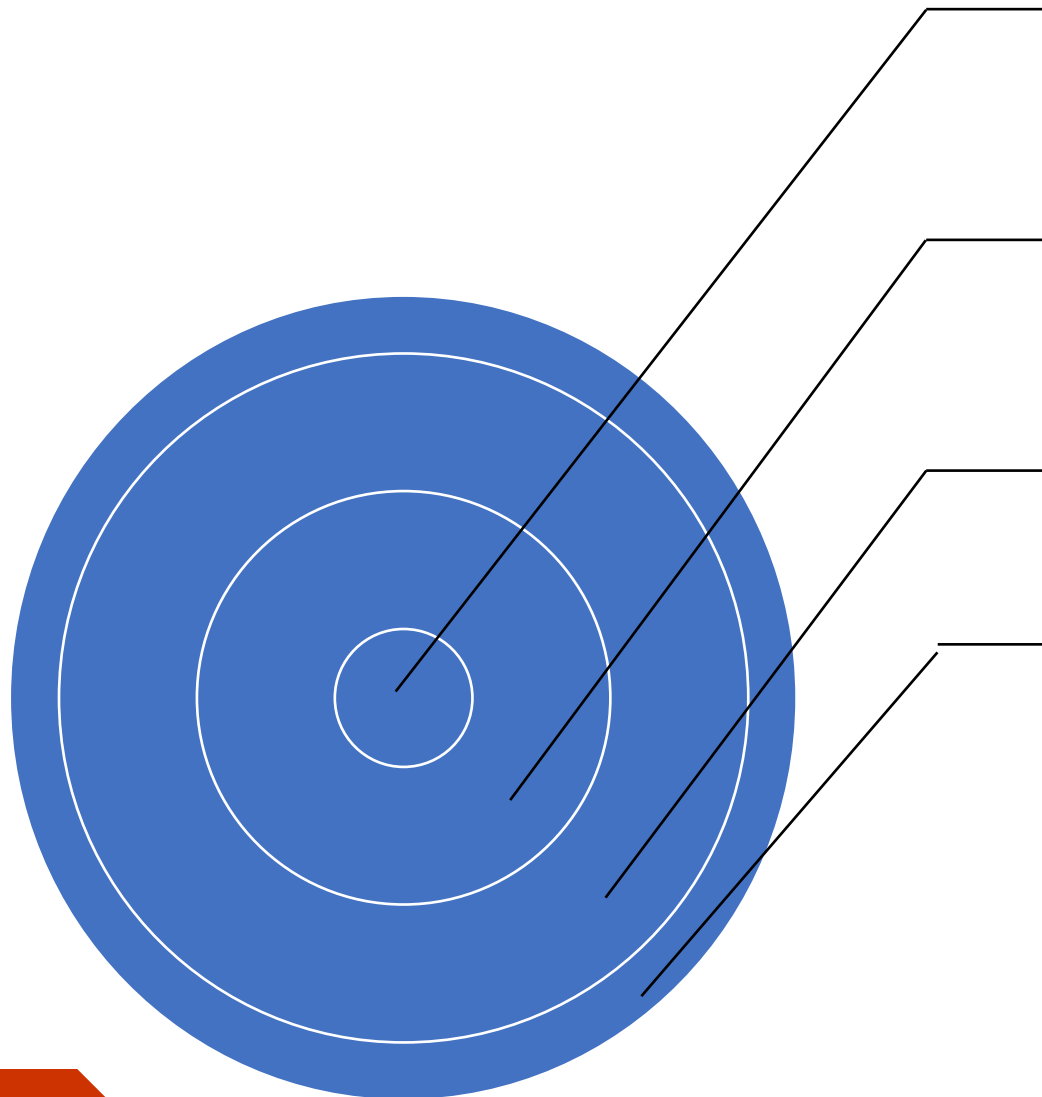
Produk atau proses lain apa yang bisa anda gunakan?

Aturan apa yang bisa anda ganti?

Bisakah anda menggunakan produk tsb di tempat lain, atau sebagai pengganti hal lain?

Apa yang akan terjadi apabila anda merubah perasaan atau sikap anda terhadap produk tersebut?

Combine



Apa yang akan terjadi kalau anda menggabungkan hal ini dengan hal yang lain untuk menciptakan sesuatu yang baru?

Apa yang terjadi apabila anda menggabungkan tujuan-tujuan?

Apa yang bisa anda gabungkan untuk memaksimalkan hal ini?

Bagaimana anda dapat menggabungkan talent dan sumber untuk menciptakan pendekatan baru terhadap produk ini?

Adapt

Bagaimana anda dapat menyesuaikan hal ini untuk kegunaan yang lain?

Hal ini dapat memiliki jenis apa saja?

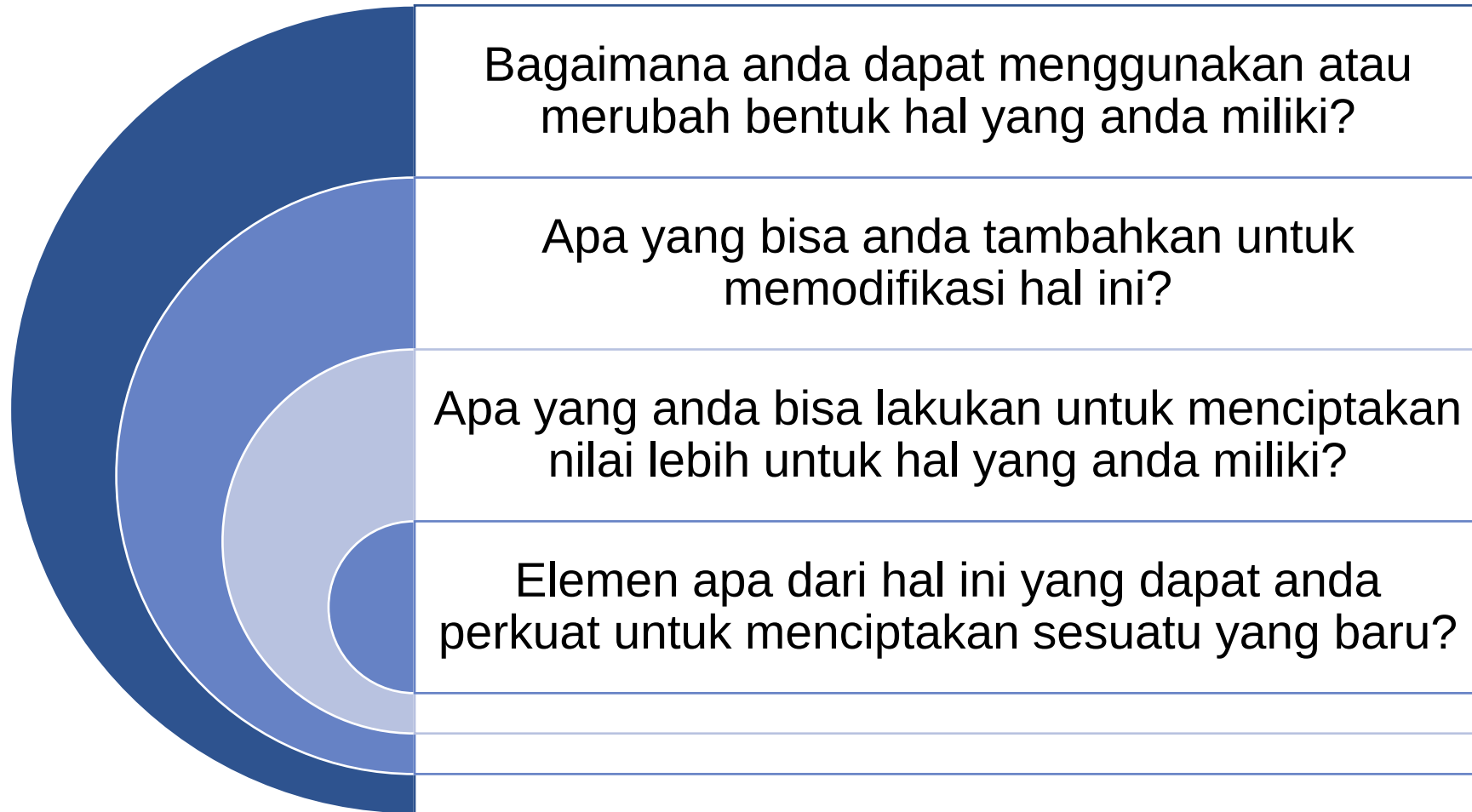
Siapa atau apa yang anda dapat gunakan untuk menyesuaikan hal ini

Apa lagi yang mirip seperti hal yang anda miliki?

Dalam konteks apa lagi anda dapat menggunakan hal yang anda miliki?

Hal lain apa yang anda dapat gunakan untuk inspirasi?

Modify



Put to Another Use

Dapatkah
anda
gunakan
hal ini
untuk
industri
lain?

Siapa lagi
yang bisa
menggunaka
n hal ini?

Bagaimana
hal ini dapat
berubah
fungsi
dengan
setting yang
berbeda?

Dapatkah
hasil sisa
pembuangan
dari hal ini
anda
gunakan
untuk hal
yang baru?

Eliminate

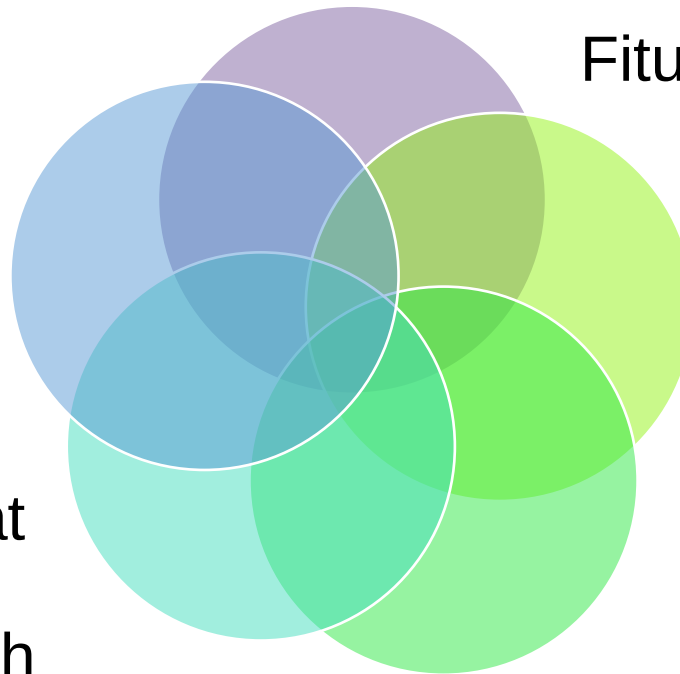
Bagaimana anda dapat menyederhanakan hal ini?

Apa yang terjadi apabila anda membuang sebagian dari hal ini?

Fitur, bagian, aturan apa yang dapat anda hilangkan?

Bagaimana anda membuat hal ini lebih, cepat, lebih ringan, lebih kecil atau lebih menyenangkan?

Apa yang anda bisa set lebih rendah dari hal ini?



Reverse

Apa yang akan anda dapatkan apabila anda merubah atau membalik proses kerjanya hal tersebut?

Bagaimana kalau anda melakukan kebalikan dari apa yang anda coba lakukan sekarang?

Komponen apa yang dapat anda ganti dari hal ini sehingga susunan hal ini berubah?

Berapa banyak anda bisa
menemukan kegunaan
sebuah botol?



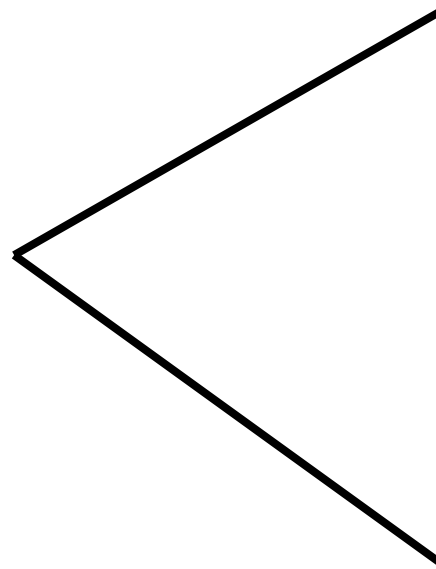
Team: Paper Game

10 tips menjadi lebih kreatif

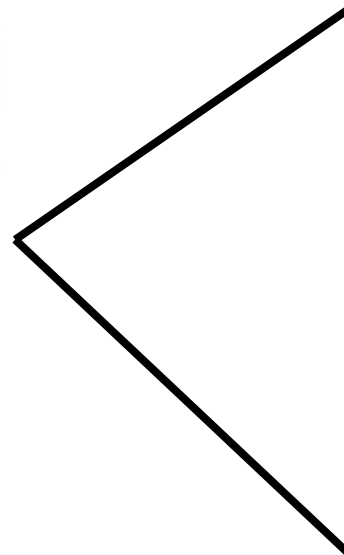
1. Banyak bermain
2. Menggambar, melukis, atau mewarnai
3. Olahraga
4. Detox gadget
5. Membaca buku atau dengan podcast
6. Reverse Thinking
7. Melakukan hal baru
8. Pergi keluar
9. Mencoba sesuatu yang baru
10. Berpikir seperti orang ketiga

Yang berhasil berinovasi

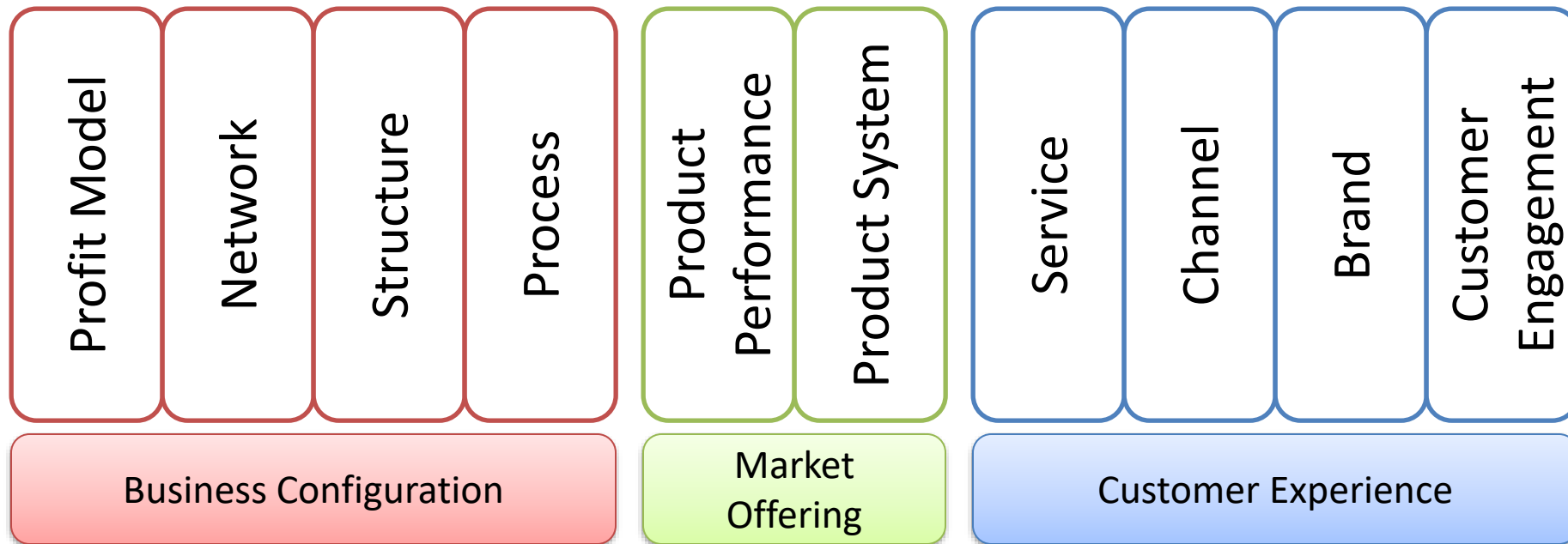
3M



Yang berhasil berinovasi



DOBLIN 10 TIPE INOVASI



DOBLIN 10 TIPE INOVASI

Profit Model	Cara Anda menghasilkan 'uang'
Network	Cara Anda berkolaborasi untuk menghasilkan 'value'
Structure	Bagaimana Anda mengelola potensi dan sumberdaya
Process	Bagaimana Anda mengoperasikan bisnis
Product Performance	Faktor pembeda dengan produk/jasa lain
Product System	Bagaimana produk dengan jasa Anda bekerja bersama
Service	Faktor pendukung yang menyertai penawaran Anda
Channel	Bagaimana penawaran Anda disampaikan kepada pelanggan
Brand	Bagaimana bisnis Anda direpresentasikan
Customer Engagement	Interaksi yang unik dengan pelanggan yang Anda tekankan

Mengelola Kreativitas dan inovasi di organisasi



Inovasi dan kreativitas dimulai dengan sebuah ‘pengakuan kegagalan’



Hadirin sekalian, kita berkumpul disini untuk merayakan kegagalan kita dan rekan-rekan kita

LEARN from Mistakes



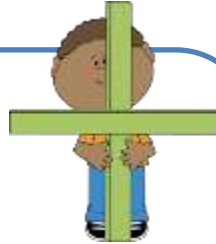
Kesalahan bisa saja terjadi, tetapi tantangan sebenarnya adalah untuk **BELAJAR** dari kesalahan tersebut

Feedback Untuk Continuous Improvement

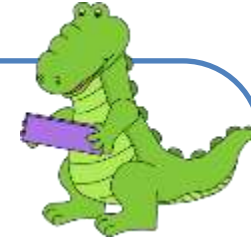


Bagikan ide Anda dan dapatkan feedback

Apa yang sudah baik?



Apa yang bisa ditingkatkan?



Adakah yang butuh penjelasan lebih lanjut?



Adakah ide-ide lain?



Cerita Kapten kapal



PPKB - LEVEL MADYA 1

Modul 7 : Technology & Digital Management





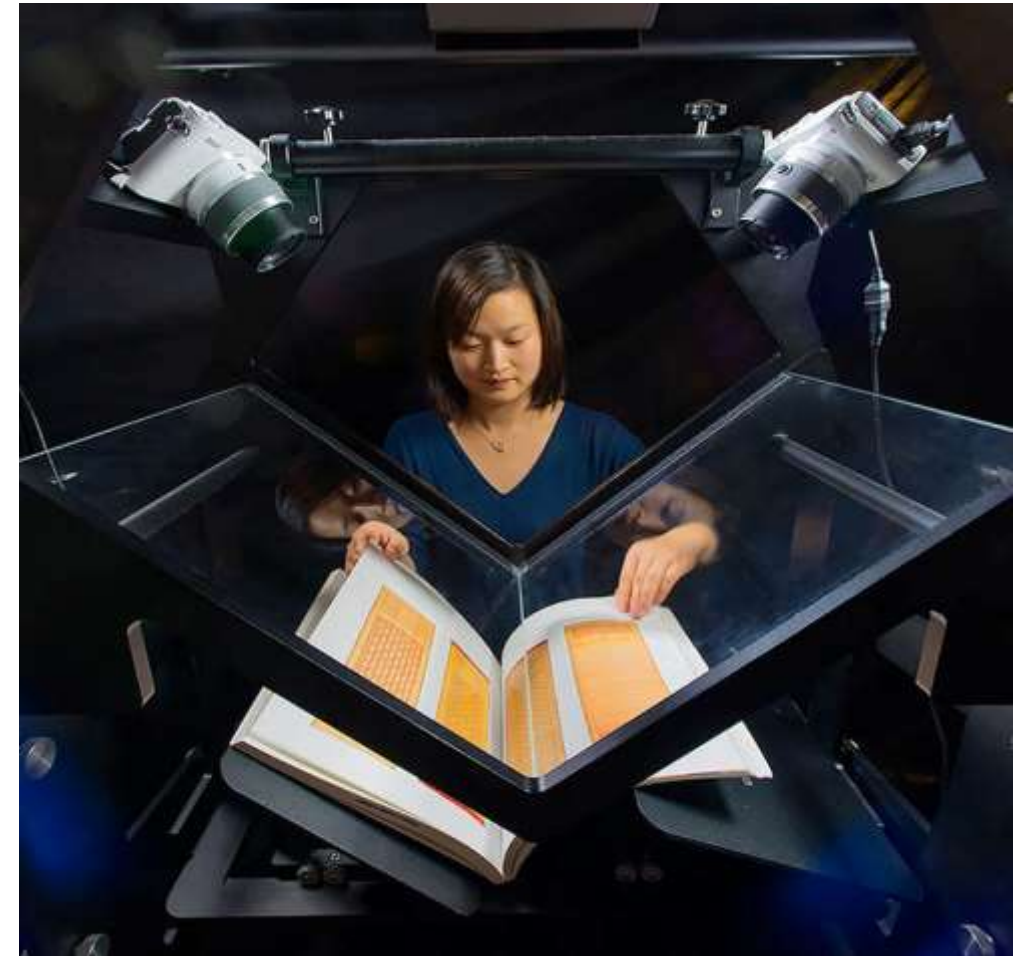
7.1 Digital Leadership





Digitalisasi

Merupakan konversi dari teks, gambar atau gambar yang bisa menjadi bentuk digital yang dapat diproses oleh sebuah computer



“digitalisasi dari koleksi peta langka di sebuah perpustakaan”

Transformasi Digital

Integrasi teknologi digital ke dalam semua bidang bisnis, secara mendasar mengubah cara Anda beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan.

Ini juga merupakan perubahan budaya yang mengharuskan organisasi untuk terus bereksperimen, dan terbiasa dengan *trial and error*.



Digital
Transformation = Technology + Mindset



Bohlam Lampu tidak muncul dari perbaikan terus menerus
dari sebuah lilin!

Oren Harari

Past Future Predictions



1800



“Perjalan menggunakan kereta sangatlah tidak mungkin! Hal ini karena penumpang akan kesulitan bernapas dan mati karena sesak!

Dr. Dionysys Larder, Professor of Natural
Philosophy & Astronomy, University College
London

1880



“ Semua orang yang berhubungan dengan penelitian bohlam lampu akan dikenang sebagai figure yang gagal!

Henry Morton, president of the Stevens Institute of Technology, on Edison's light bulb

1927



“

Siapa yang mau mendengarkan Aktor berbicara?

H. M. Warner, co-founder of Warner Brothers

1859



“Mengebor minyak? Maksud mu mengebor ke tanah dan berharap ada minyak? Kamu gila!”

Associates of Edwin L. Drake refusing his suggestion to drill for oil in 1859 (Later that year, Drake succeeded in drilling the first oil well.)

1902



“Terbang menggunakan mesin yang lebih berat dari udara sangat tidak praktis dan tidak mungkin!”

Simon Newcomb, Canadian-American astronomer and mathematician, 18 months before the Wright Brothers' flight at Kittyhawk

A Timeline of Very Bad Future Predictions

1800



“Rail travel at high speed is not possible, because passengers, unable to breathe, would die of asphyxia.”

Dr. Dionyssys Larder, Professor of Natural Philosophy & Astronomy, University College London

1880



“Everyone acquainted with the subject will recognize it as a conspicuous failure.”
Henry Morton, president of the Stevens Institute of Technology, on Edison's light bulb

1916



“The idea that cavalry will be replaced by these iron coaches is absurd. It is little short of treasonous.”
Comment of Aide-de-camp to Field Marshal Haig, at tank demonstration

1946



“Television won't last because people will soon get tired of staring at a plywood box every night.”
Darryl Zanuck, movie producer, 20th Century Fox

1859



“Drill for oil? You mean drill into the ground to try and find oil? You're crazy!”
Associates of Edwin L. Drake refusing his suggestion to drill for oil in 1859 (Later that year, Drake succeeded in drilling the first oil well.)

1902



“Flight by machines heavier than air is unpractical and insignificant, if not utterly impossible.”
Simon Newcomb, Canadian-American astronomer and mathematician, 18 months before the Wright Brothers' flight at Kittyhawk

1916



“The cinema is little more than a fad. It's canned drama. What audiences really want to see is flesh and blood on the stage.”
Charlie Chaplin, actor, producer, director, and studio founder

1977



“There is no reason for any individual to have a computer in his home.”
Ken Olson, president, chairman and founder of Digital Equipment Corporation

1876



“This telephone has too many shortcomings to be seriously considered as a means of communication.”
Western Union internal memo

1903



“The horse is here to stay, but the automobile is only a novelty, a fad.”
The president of the Michigan Savings Bank, advising Henry Ford's lawyer not to invest in the Ford Motor Company

1921



“The wireless music box has no imaginable commercial value. Who would pay for a message sent to no one in particular?”
Associates of commercial radio and television pioneer, David Sarnoff, responding to his call for investment in the radio

1995



“The truth is no online database will replace your daily newspaper.”
Clifford Stoll, Newsweek article entitled *The Internet? Bah!*

2020

“Saya tidak akan bisa
bekerja kalau tidak di
kantor!”



Mengubah Paradigma



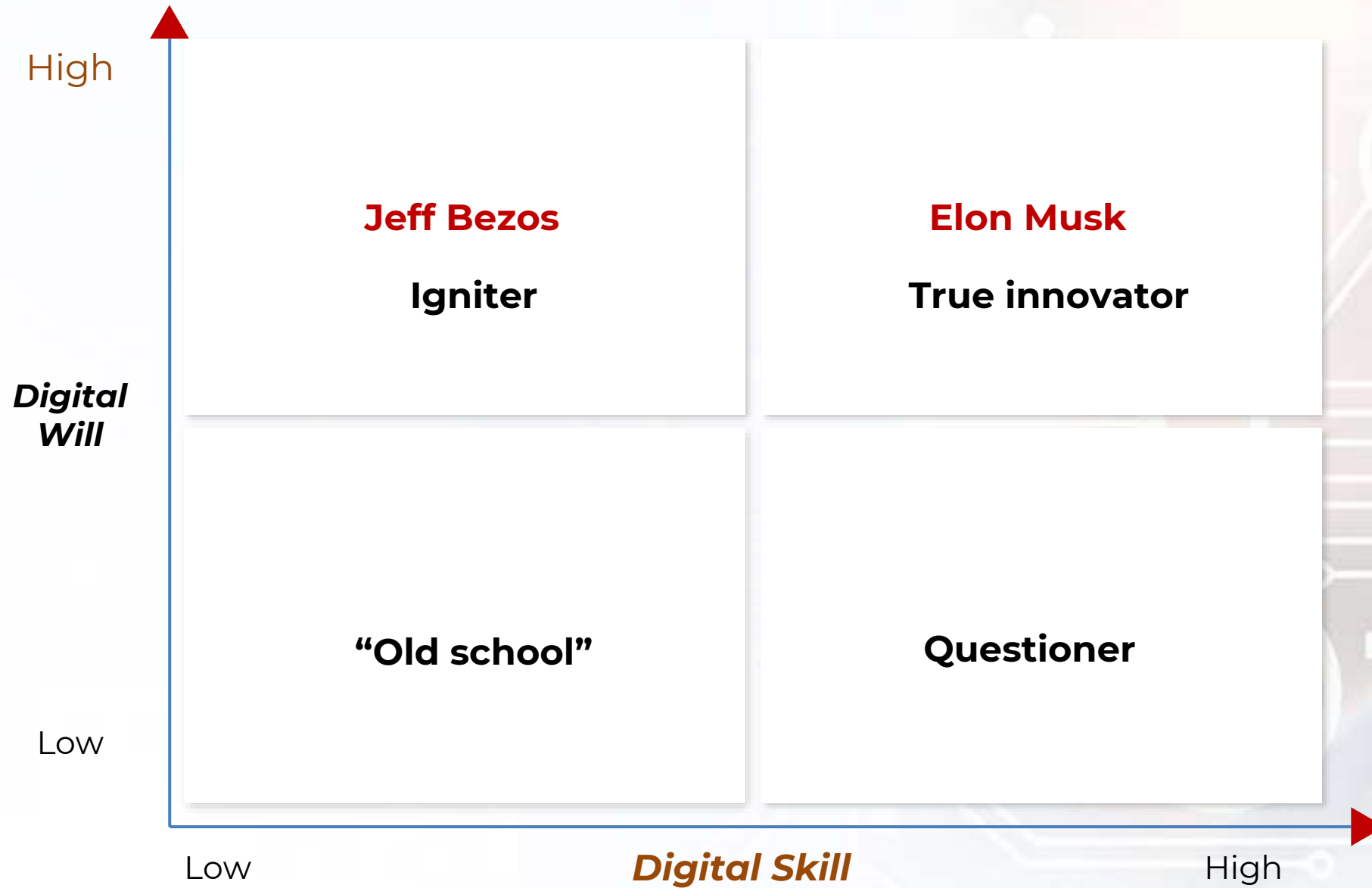
Hasil
↑
Perilaku
↑
Kepercayaan

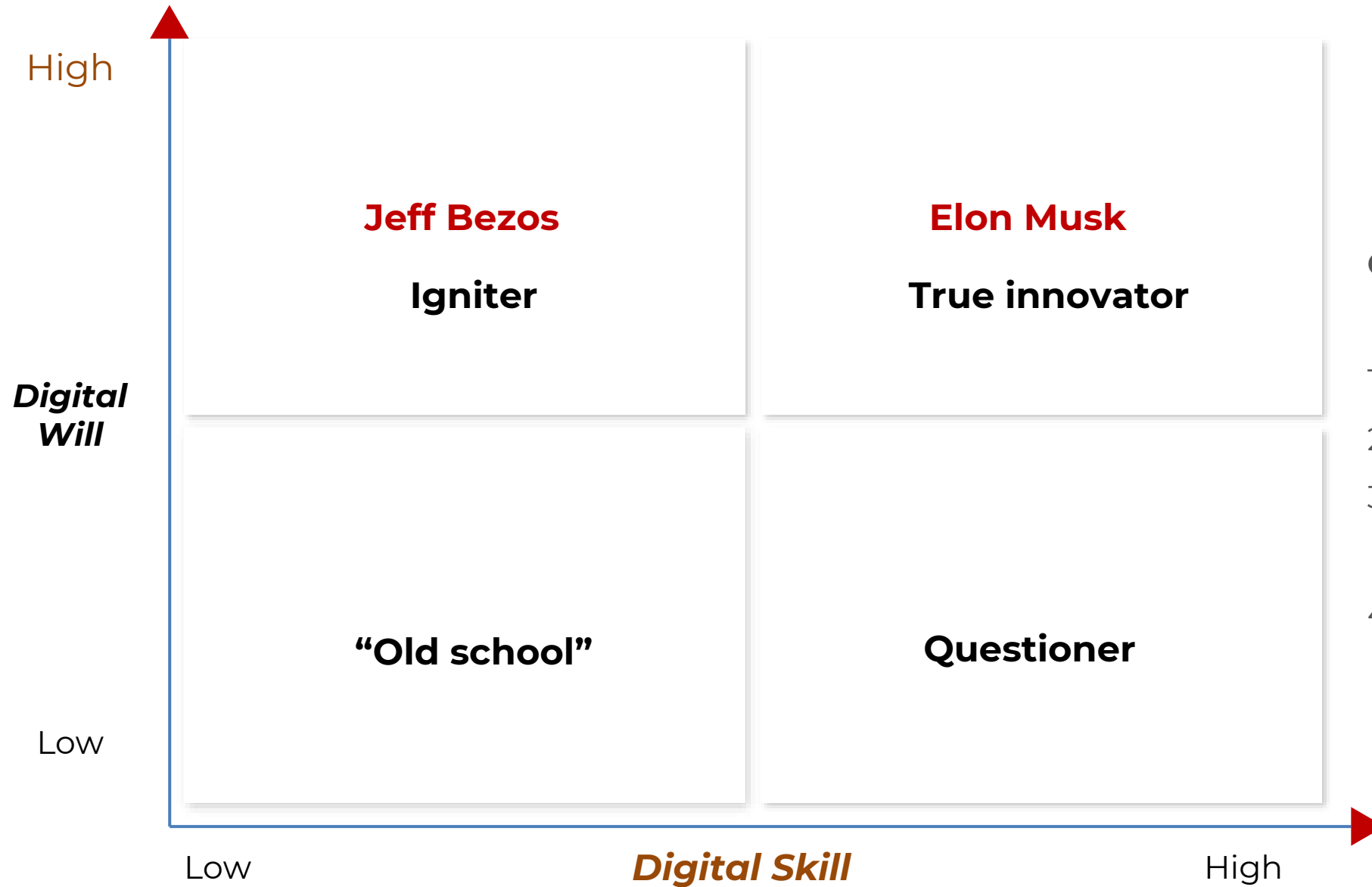
Apa yang kita dapatkan
↑
Apa yang kita lakukan
↑
Apa yang kita pikirkan



Role-modelling the digital mindset







Questions:

1. Dimana anda?
2. Dimana tim anda?
3. Dimana anda ingin tim anda ada?
4. Bagaimana anda meningkatkan digital skill dan will?

Increase Digital Skill : 7 Magic Drivers



1. Ubah Media anda
2. Selalu tanyakan “Bagaimana Solusi digital dapat membantu?”
3. Temukan talent yang cocok
4. Toleransi kesalahan yang baik
5. Coach tim anda
6. Jadi lah early adopter
7. Amati sekitar anda

Pemimpin Mampu Memotivasi **Diri Sendiri** Sebelum Memotivasi **Orang Lain**



AQ (Adversity Quotient)

Kemampuan seseorang untuk menghadapi, masuk dan mengatasi “*adversity*”(kesulitan, kesengsaraan, kemalangan, kerepotan)

3

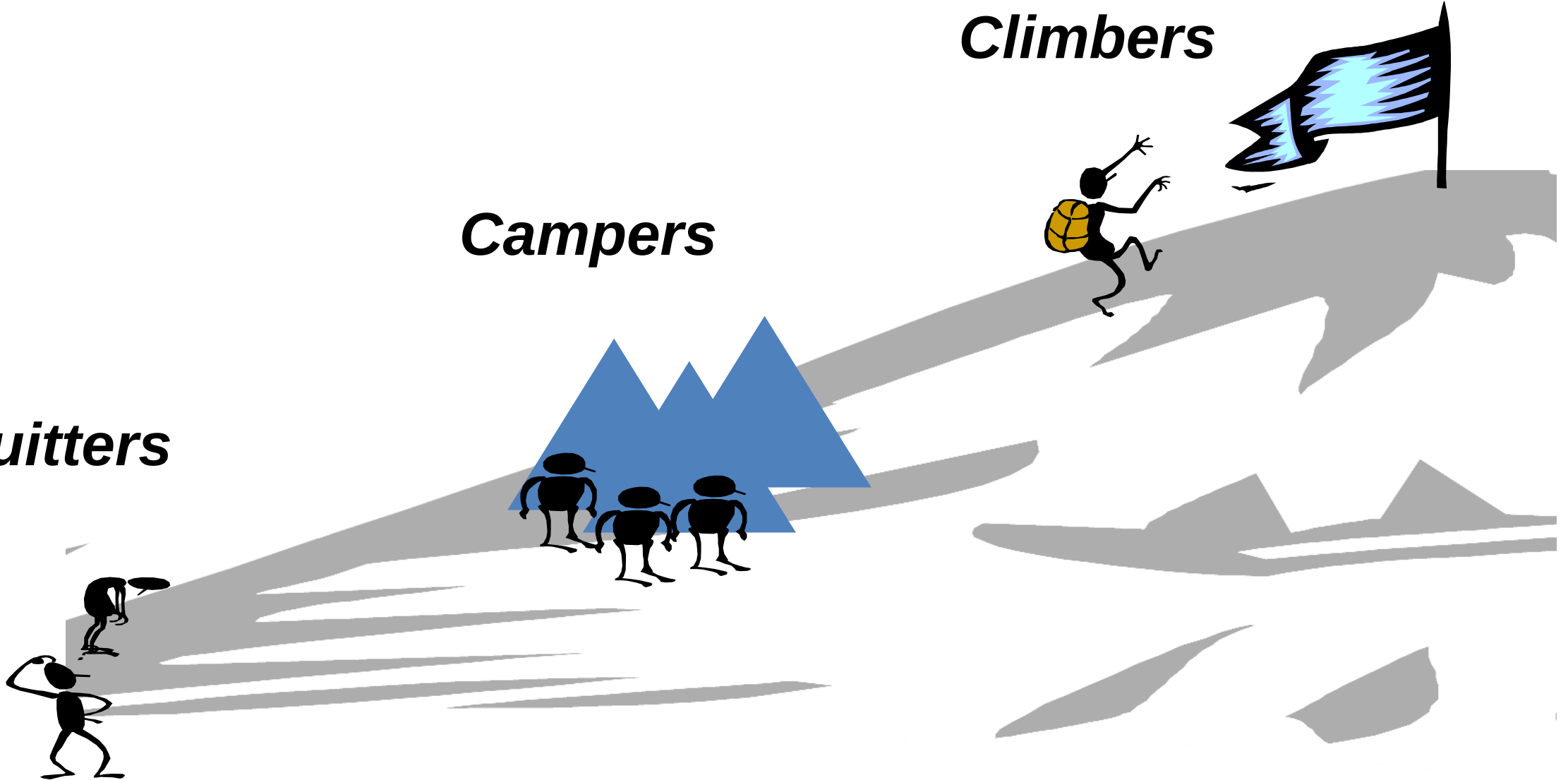
tipe orang berdasar respon menghadapi adversity :

- *Climbers*
- *Campers*
- *Quitters*

Climbers

Campers

Quitters



Ciri Seorang Quitter

- Memilih untuk keluar, **menghindari kewajiban, mundur dan berhenti**
- **Menghentikan** pendakian
- **Menolak kesempatan** yang diberikan oleh lingkungan
- Mereka **mengabaikan, menutupi, meninggalkan dorongan** inti untuk merdeka
- **Murung, sinis, mati perasaannya** (pemarah, frustrasi, menyalahkan orang lain dan membenci orang-orang yang berkembang)



Ciri Seorang Camper

- Mereka pergi tidak seberapa jauh, lalu berkemah **“sejauh ini sajalah saya mampu/ingin mendaki”**
- **Karena bosan**, mereka mengakhiri perjalanan
- **Mencari tempat datar dan nyaman** sebagai tempat bersembunyi
- Mereka **melepaskan kesempatan untuk maju**, yang sebenarnya bisa dicapai lebih
- Mereka **puas diri, tidak mau mengembangkan diri**.



Ciri Seorang Climber

- Pemikir yang **selalu memikirkan kemungkinan - kemungkinan**
- **Tidak pernah membiarkan umur, jenis kelamin, ras, cacat fisik/mental atau hambatan lainnya menghalangi pendakian**
- Mereka yang **tidak menyesali kegagalan, kegagalan adalah pemacu kehidupan mereka**
- Mereka **pembelajar seumur hidup**



Perbaiki AQ Anda & Kemampuan Anda Untuk Mendaki

Gunakan metode **LEAD**

- **Listen** → Belajar mendengarkan respon terhadap adversity
- **Explore** → Eksplorasi (menggali) penyebab dan pertanggung jawaban adversity
- **Analyzed** → Analisis semua bukti
- **Do** → Lakukan sesuatu untuk berubah

Team Multigenerasi



Generasi Z: 8 - dibawah mid 20

Generasi Y: mid 20 - akhir 30

Generasi X: awal 40 - mid 50

**Generasi Baby boomers:
mid 50 – mid 70**

Tradisional: mid 70 keatas

Apa pentingnya mengerti generasi di tempat kerja?

- Beradaptasi dengan perubahan
- Kecepatan dari pola bekerja meningkat
- **Berkolaborasi** dengan fokus kepada **kekuatan** setiap dari generasi



- Gen Z adalah generasi yang oportunis dan berjiwa entrepreneurial, mereka bisa berganti pekerjaan dalam waktu 1 tahun jika tidak merasa berkembang
- Gen Y umumnya bekerja maksimum 3 tahun di satu perusahaan dan itupun APABILA mereka menyukai atasannya dan pekerjaannya
- Gen X akan berganti karir 7-9 kali sepanjang hidupnya dan mereka lebih memilih pekerjaan yang berbentuk proyek
- Boomers pensiun atau ‘berganti pekerjaan’ dan memiliki motivasi yang berbeda selain bekerja giat



Boomers



- Tidak pensiun seperti yang direncanakan tetapi mereka 'berpindah pekerjaan'
- Berganti prinsip dari bekerja keras menjadi menikmati kehidupan
- Terbiasa dengan hirarki, struktur dan proses
- Persepsi terhadap loyalitas adalah untuk jangka panjang
- Bekerja keras untuk mencapai tujuan



- Bertumbuh dengan MTV, Madonna & PacMan
- Orang tua adalah Boomers dan tradisional
- Mencoba untuk mengikuti peraturan dari Boomers tetapi ada yang dikurangi dan diubah
- Menginginkan hidup yang seimbang dan waktu dengan keluarga
- Percaya bahwa mereka dapat bekerja di mana saja dan tidak ingin terikat dengan jam kerja kantor
- Ingin bekerja berdasarkan proyek dan kebebasan

Y Generation

- Bertumbuh dengan teknologi sejak lahir
- Zaman You Tube, Facebook dan Twitter
- Secara sosial dan global terhubung melalui teknologi
- Diasuh oleh Gen X dan orang tua Zoomers
- Tingkat percaya diri yang tinggi
- Memiliki mental “Life is too short”
- Ingin bersenang-senang & mendapatkan penghargaan



Fenomena sosial yang membentuk Gen Z?

- Gen Z tidak mengetahui dunia **sebelum peristiwa 9/11 di Amerika Serikat**
- Gen Z lahir setelah kolapsnya komunisme dan **naiknya China dalam tatanan ekonomi global**
- Gen Z hidup di era dimana konten dan informasi dibagikan secara **gratis**, dan **pembelian secara online** menjadi bagian dari cara hidup yang lumrah



Fenomena sosial yang membentuk Gen Z?

GEN Z adalah Generasi pertama yang...

- Tidak pernah tahu rasanya hidup **didunia tanpa website**
- Tidak pernah menggunakan **telpon yang berisi kartu**
- Tidak tahu apa itu **disket**



Gen Z di Tempat Kerja

1. Aspirasi Karir

Gen Z lebih suka bekerja di **industri yang dekat** dengan mereka di kehidupan personal, daripada industri yang mereka tidak familiar

2. Pengembangan Karir

Gen Z menginginkan keberagaman dan **kesempatan entrepreneurial** dengan keamanan yang stabil

3. Gaya Kerja

Gen Z lebih memilih tugas individu dibandingkan aktivitas berbasis tim, tetapi mereka tetap menyukai membangun hubungan, Mereka **menyukai kemandirian tetapi bukan isolasi**

4. Nilai Dasar

Gen Z tidak hanya menilai perusahaan dari kualitas produk/pelayanannya tetapi **etika, kegiatan-kegiatan mereka dan dampak sosial** perusahaan tersebut

5. Perilaku dan Karakter

Ketergantungan Gen Z pada media sosial akan mengimplikasikan bagaimana mereka berinteraksi dan ingin dipersepsikan

Gen Z di Tempat Kerja



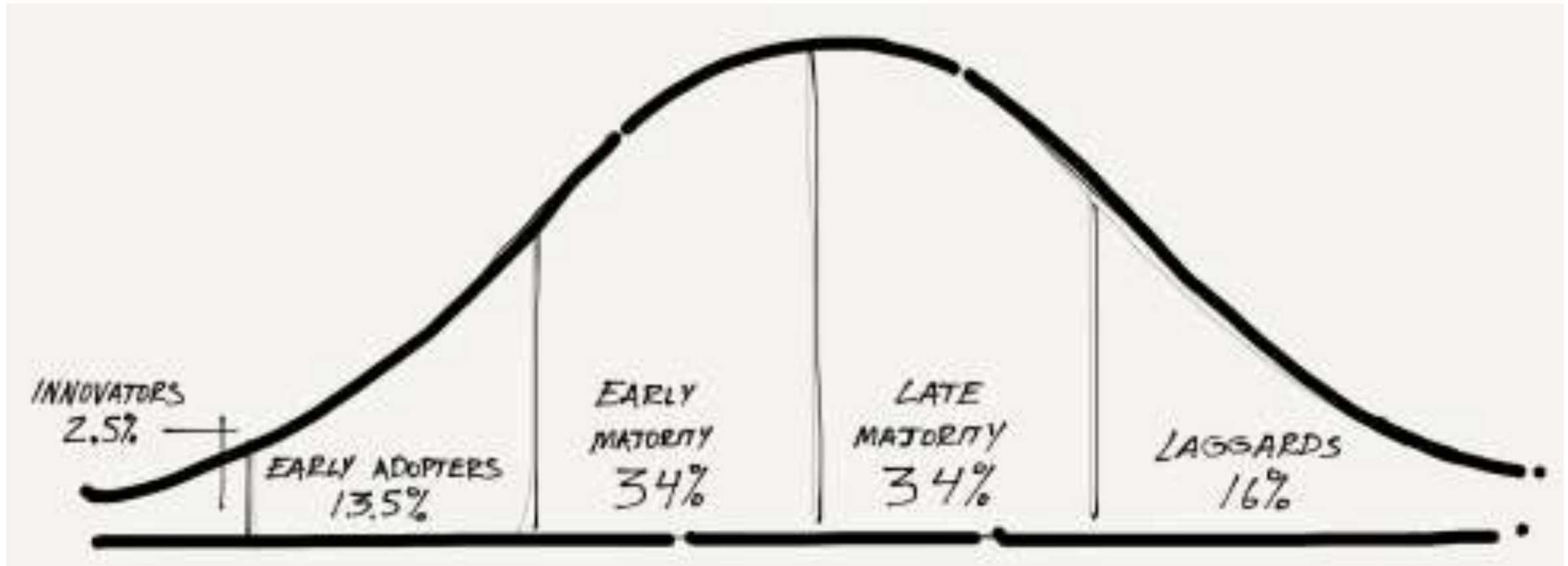
6. Keberagaman dan inklusi

Bukan hanya menghargai **keberagaman dan kesetaraan ras dan gender**, tetapi mereka juga menghargai keberagaman **identitas setiap individu**.

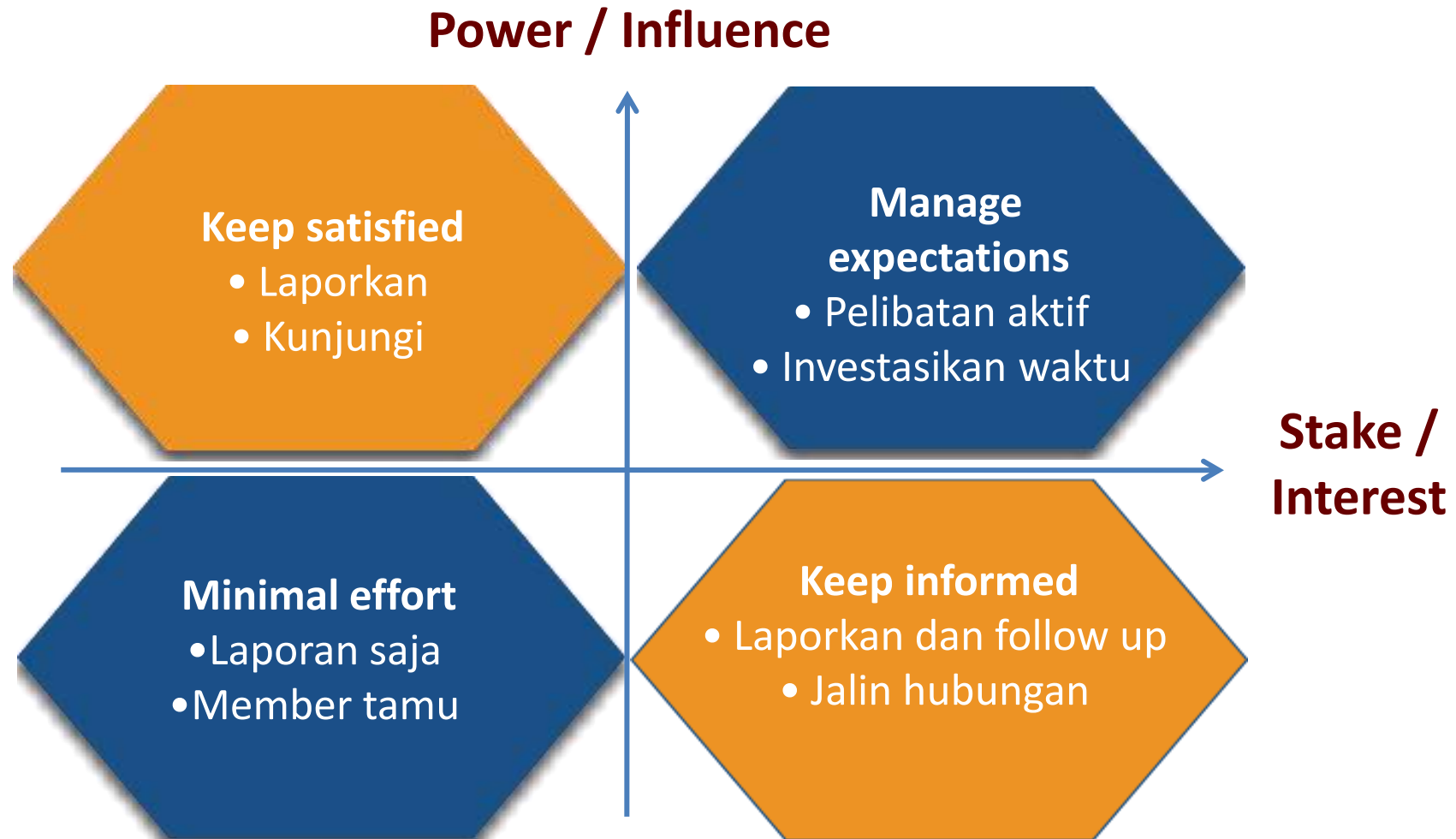
7 . Generasi paling edukatif sepanjang sejarah

Berlawanan dengan kepercayaan umum bahwa Gen Z tidak menyukai pendidikan, Gen Z ternyata menyukai ide untuk belajar di **perguruan tinggi selama 4 tahun** dan menganggap edukasi adalah hal yang sangat penting baik di sekolah maupun di tempat kerja.

Memetakan Tingkat Ketertarikan Stakeholder Terhadap Project Inovasi



Stakeholder Management – strategies



Stakeholder Management – process

Identify

- Tentukan siapa yang terlibat dan terdampak dari project

Assess

- Tentukan tingkat 'kuasa' dan 'pengaruh' dari tiap stakeholder
- Pertimbangkan tingkat ketertarikan mereka terhadap project
- Lakukan wawancara stakeholder

Management strategy

- Tentukan cara Anda mengelola stakeholder
- Buat communication plan

Ongoing review

- Secara berkala melakukan review terhadap kondisi stakeholder. Apakah ada perubahan atau tidak.

Stakeholder Management – communication planning

Stakeholder (WHO)	Power	Interest	Isi Komunikasi (WHAT)	Metode Komunikasi (HOW)	Frekuensi (WHEN)	Eskalasi