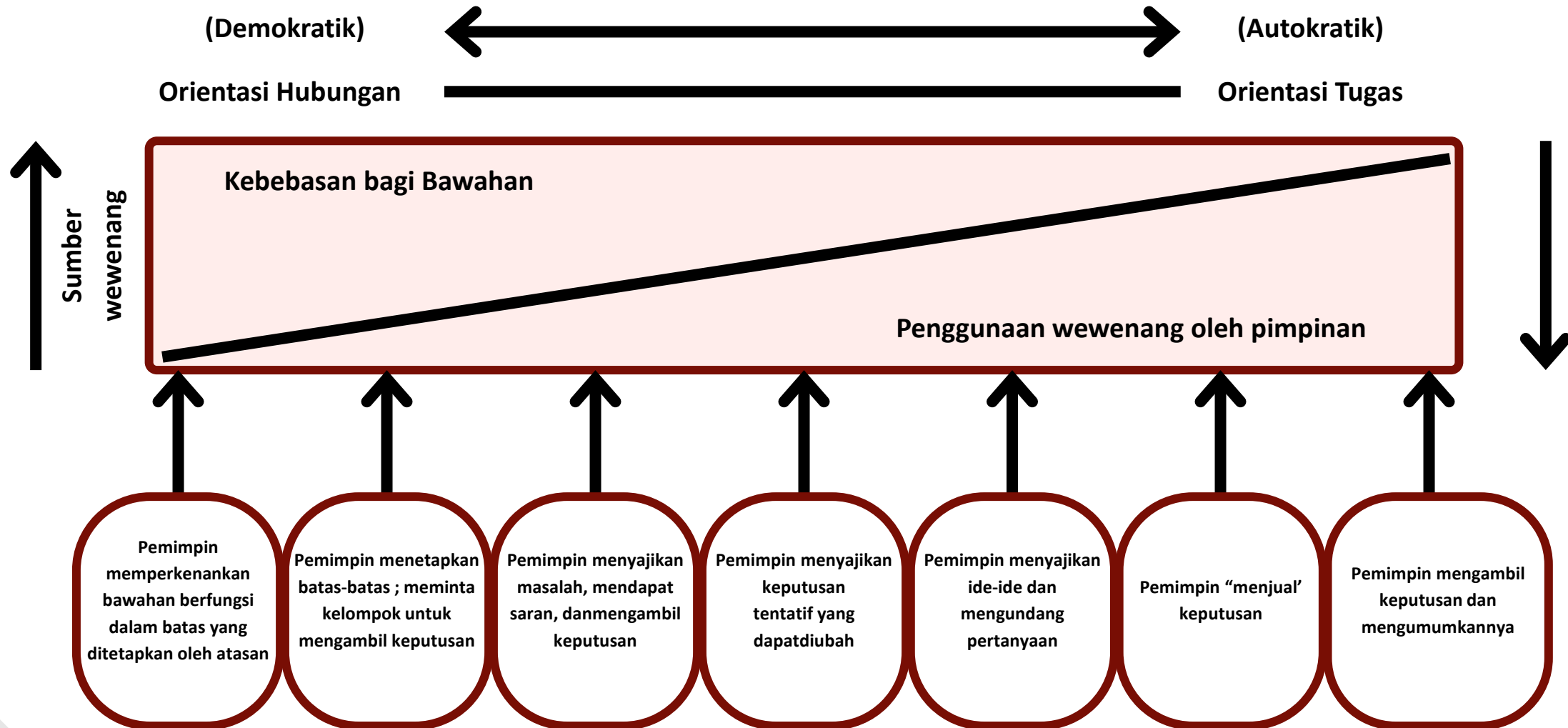


SITUATIONAL LEADERSHIP MODUL 5

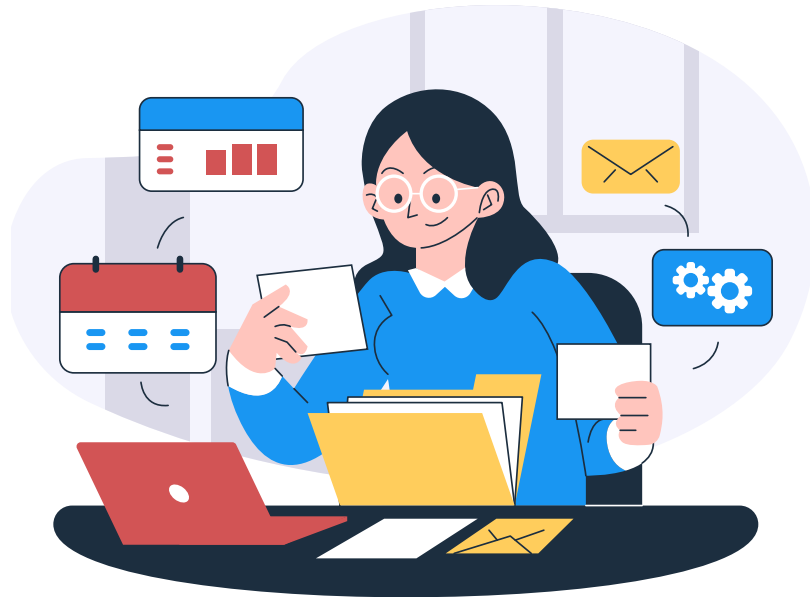


EVOLUSI GAYA KEPEMIMPINAN



KOMPONEN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

GAYA KEPEMIMPINAN DIPADUKAN DARI

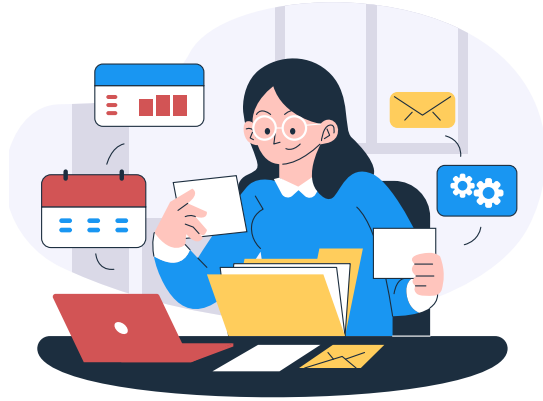


**Orientasi Tugas
Pemimpin**



**Orientasi Hubungan
Pemimpin**

ORIENTASI TUGAS & ORIENTASI HUBUNGAN



Orientasi Tugas

- Menjelaskan aktivitas setiap anggota
- Berupaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi, dan cara penyelesaian pekerjaan dengan rinci dan jelas
- Terlihat dari frekuensi kontrol yang dilakukan



Orientasi Hubungan

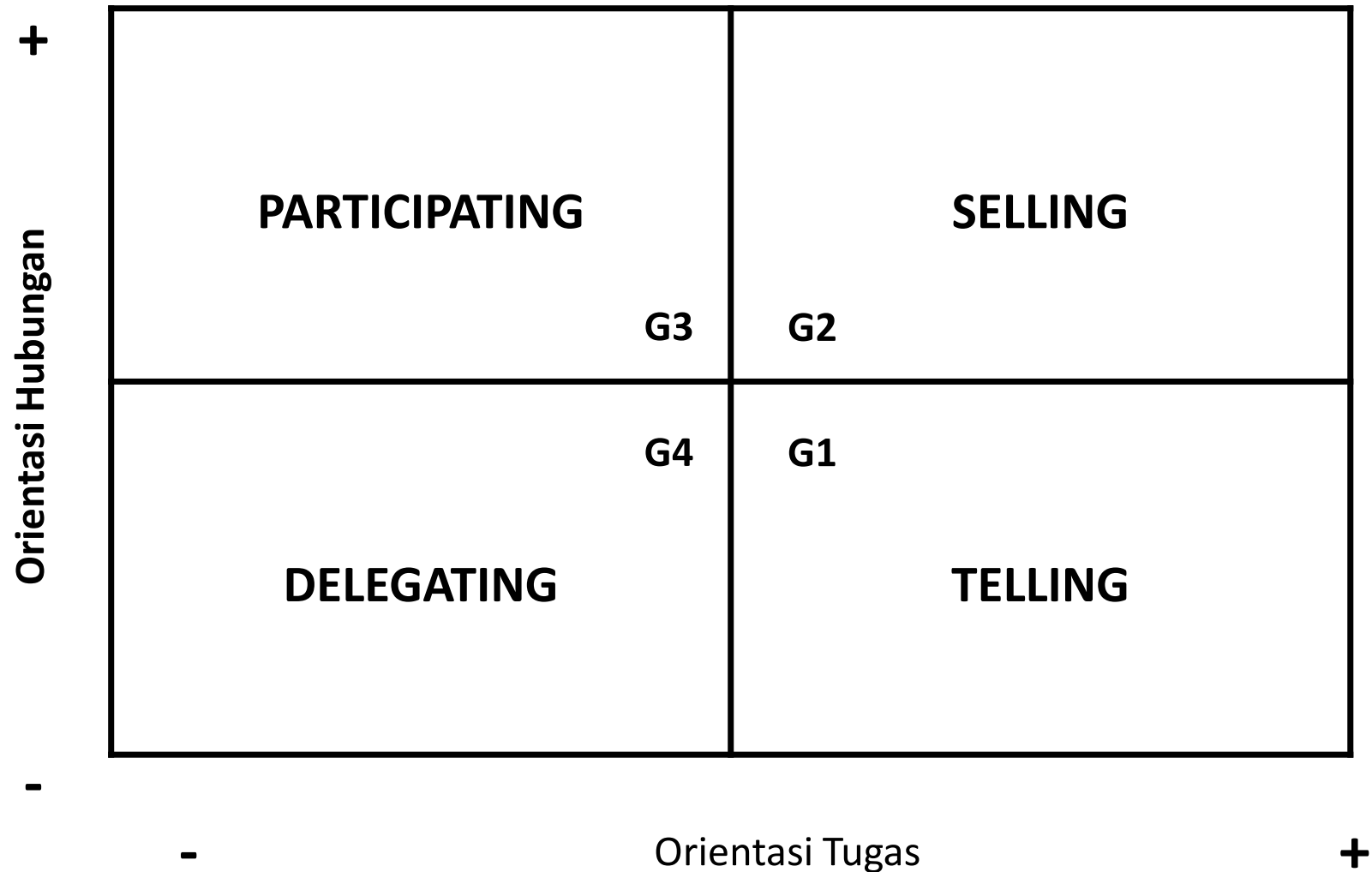
- Membuka lebar saluran komunikasi
- Menyediakan dukungan sosio-emosional

GAYA POKOK PERILAKU PEMIMPIN

Orientasi Hubungan	Tinggi	Tugas Rendah Hubungan Tinggi	Tugas Tinggi Hubungan Tinggi
	Rendah	Tugas Rendah Hubungan Rendah	Tugas Tinggi Hubungan Rendah
		Rendah	Tinggi

Orientasi Tugas

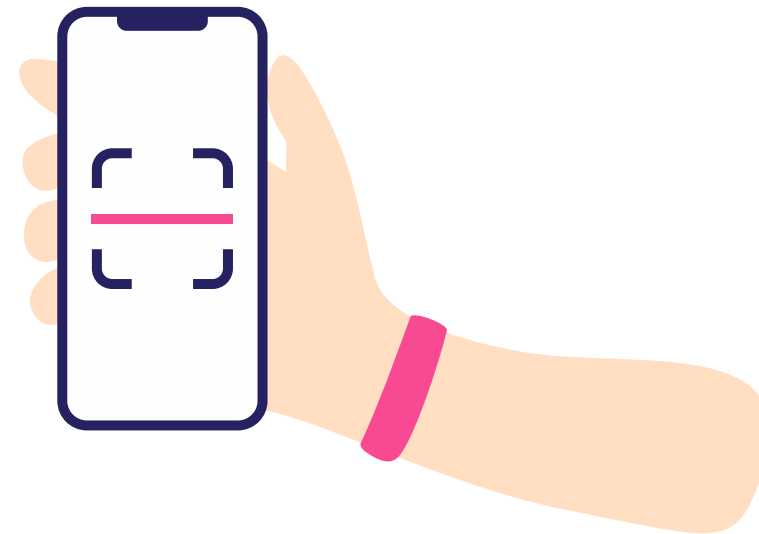
GAYA KEPEMIMPINAN



G = Gaya Kepemimpinan

ASESMEN GAYA KEPEMIMPINAN

Scan qr code berikut untuk memulai asesmen atau kunjungi link dibawah ini. **Screenshot** hasil Anda sebelum Anda menutup halaman asesmen.



www.bit.ly/12situasi

TELLING / G1

Perilaku pemimpin yang menetapkan peranan dan **memberitahukan** orang-orangnya tentang **apa, bagaimana, kapan, dan dimana** melakukan berbagai tugas.



SELLING / G2

Perilaku pemimpin yang melakukan **komunikasi** dua arah, memberikan **penjelasan**, dan berusaha agar secara psikologis pengikutnya “**turut andil**” dalam perilaku yang diinginkan.



PARTICIPATING / G3

Perilaku pemimpin yang berbagi tanggung jawab dengan pengikut, peranan utama pemimpin dalam gaya ini adalah untuk **memudahkan** dan **berkomunikasi**



DELEGATING / G4

Perilaku pemimpin yang kemungkinan masih mengidentifikasi masalah, tetapi **tanggung jawab** untuk melaksanakan rencana **diserahkan** kepada pengikutnya



MOTIVATING OTHERS & COACHING FOR RESULTS

MODUL 6



TINGKAT PENGEMBANGAN BAWAHAN



ANALISIS KEMATANGAN ANAK BUAH

Scan QR Code berikut untuk memulai analisis kematangan anak buah Anda. Ikuti petunjuk fasilitator untuk menerjemahkan hasilnya.



WWW.BIT.LY/16SITUASI

TIPE M1

Keahlian



Pengetahuan



Sikap



Memerlukan

- Tujuan yang jelas, Kejelasan mengenai perannya
- Informasi, Arahan, Pelatihan, Antusiasme dan Inisiatif
- Prioritas, Tenggat waktu, Umpan balik, Tahapan untuk mempelajari dan mempraktekkan keterampilan baru

TIPE M2

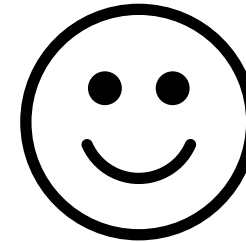
Keahlian



Pengetahuan



Sikap



Memerlukan

- Tujuan yang lebih jelas, Perspektif (apakah dirinya membuat kemajuan), Umpan balik atas pekerjaannya
- Seseorang untuk membantunya, Pujian atas kemajuannya
- Seseorang untuk menganalisis kesalahan maupun keberhasilannya
- Coaching, kesempatan mengambil keputusan, Masukan dan saran

TIPE M3

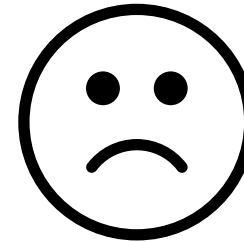
Keahlian



Pengetahuan



Sikap



Memerlukan

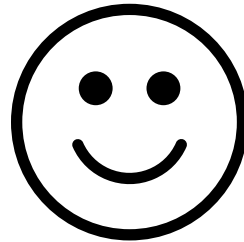
- Forum yang mendengarkan ide dan pendapatnya
- Opini dari pemimpin mengenai idenya
- Sedikit tambahan atas tingkat kepercayaan dirinya
- Bantuan untuk meninjau kinerjanya dan pencapaiannya dengan objektif
- Bantuan dari pemimpin untuk menyelesaikan sesuatu

TIPE M4

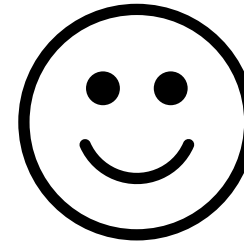
Keahlian



Pengetahuan



Sikap



Memerlukan

- Pengakuan dari pemimpin mengenai kontribusinya
- Wewenang yang lebih besar
- Tantangan baru
- Kesempatan untuk berbagi pendapatnya dengan orang lain

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

SANTAI

Keuntungan: **Kemampuannya** tidak perlu diragukan.

Kerugian: Membuat **frustrasi** karyawan lain.

BINTANG LAPANGAN

Keuntungan: **Kualitas kerja** yang **tinggi**, menstimulasi orang lain.

Kerugian: Seringkali **bukan pemain tim** atau **mundur menjadi santai**.

KARTU MATI

Keuntungan: Hampir **tidak ada** kecuali mau diadakan pengurangan jumlah karyawan.

Kerugian: Memakan banyak **waktu** bagi manajemen, membawa **citra negatif**.

BANTENG

Keuntungan: **Disukai** tetapi tidak dianggap sebagai pesaing, **diandalkan** untuk tugas sederhana.

Kerugian: Sering membuat **banyak kesalahan**.

EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN

Kematangan	Gaya "Terbaik"	Gaya "Terbaik Kedua"	Gaya "Terbaik Ketiga"	Gaya yang paling tidak efektif
M1 (Rendah)	G1	G2	G3	G4
M2 (Rendah ke Sedang)	G2	G1 / G3		G4
M3 (Sedang ke Tinggi)	G3	G2 / G4		G1
M4 (Tinggi)	G4	G3	G2	G1

EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN

Kematangan	Gaya "Terbaik"	Gaya "Terbaik Kedua"	Gaya "Terbaik Ketiga"	Gaya yang paling tidak efektif
M1 (Rendah)	G1	G2	G3	G4
M2 (Rendah ke Sedang)	G2	G1 / G3		G4
M3 (Sedang ke Tinggi)	G3	G2 / G4		G1
M4 (Tinggi)	G4	G3	G2	G1

COACHING VS INSTRUCTION

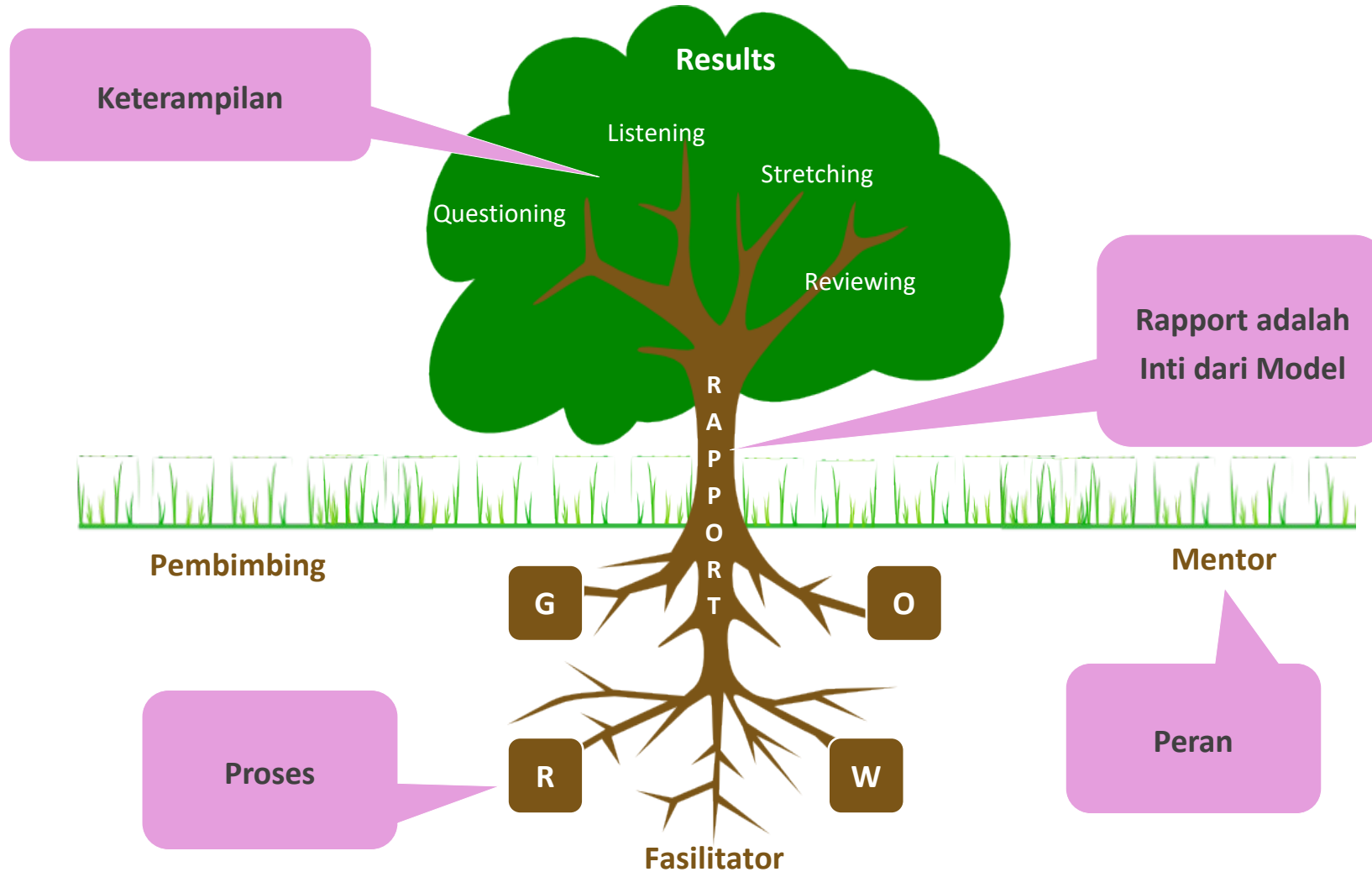
Feature	Instruction	Coaching
Focus	Knowledge and skills	Individual's potential and self-reliance
Instructor/Coach	Expert, provider of information	Facilitator, guide
Approach	Direct, one-way communication	Collaborative, two-way communication
Learner's Role	Passive recipient	Active participant
Emphasis	Correctness, adherence to standards	Exploration, self-discovery, growth

COACHING

Membangun dan memberdayakan seseorang, dengan memberikan mereka pengetahuan, skill, tools, kesempatan dan bantuan yang diperlukan sehingga mereka menjadi lebih efektif.



MODEL COACHING



RAPPORT

Adalah hubungan terbaik yang dapat dibagi bersama.

Ketika berada di dalam Rapport, **kita...**

- Berkonsentrasi pada kesamaan
- Bersikap terbuka
- Merasa bebas
- Memiliki kepercayaan
- Bersikap saling menghormati
- Berasaskan kesepakatan



3 PERAN DALAM COACHING

Guide

Berperan dalam membimbing, memberi semangat, saran, dukungan, dan inspirasi.



Facilitator

Membuat coachee mengemukakan pandangan, ide, dan pengertiannya terhadap suatu konten.

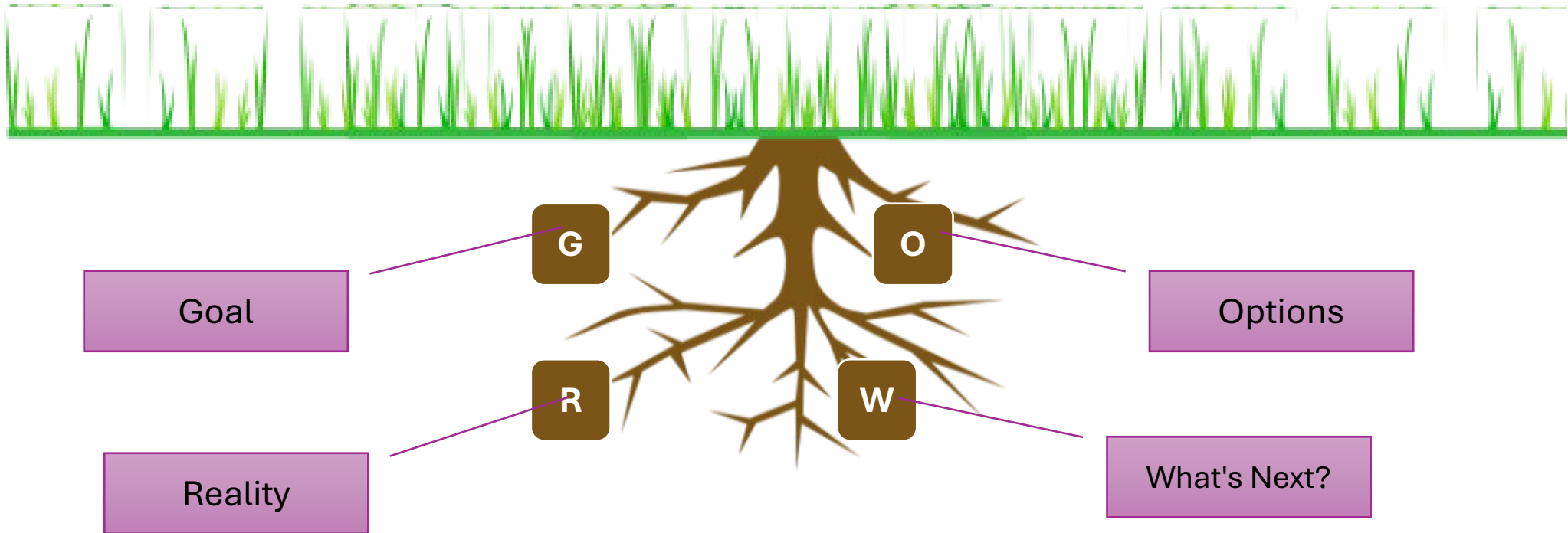
Membantu coachee mengambil keputusannya sendiri serta menyelesaikan masalahnya sendiri.

Mentor

Membantu mengembangkan jaringan secara pribadi dan profesional, serta berbagi kebijakan



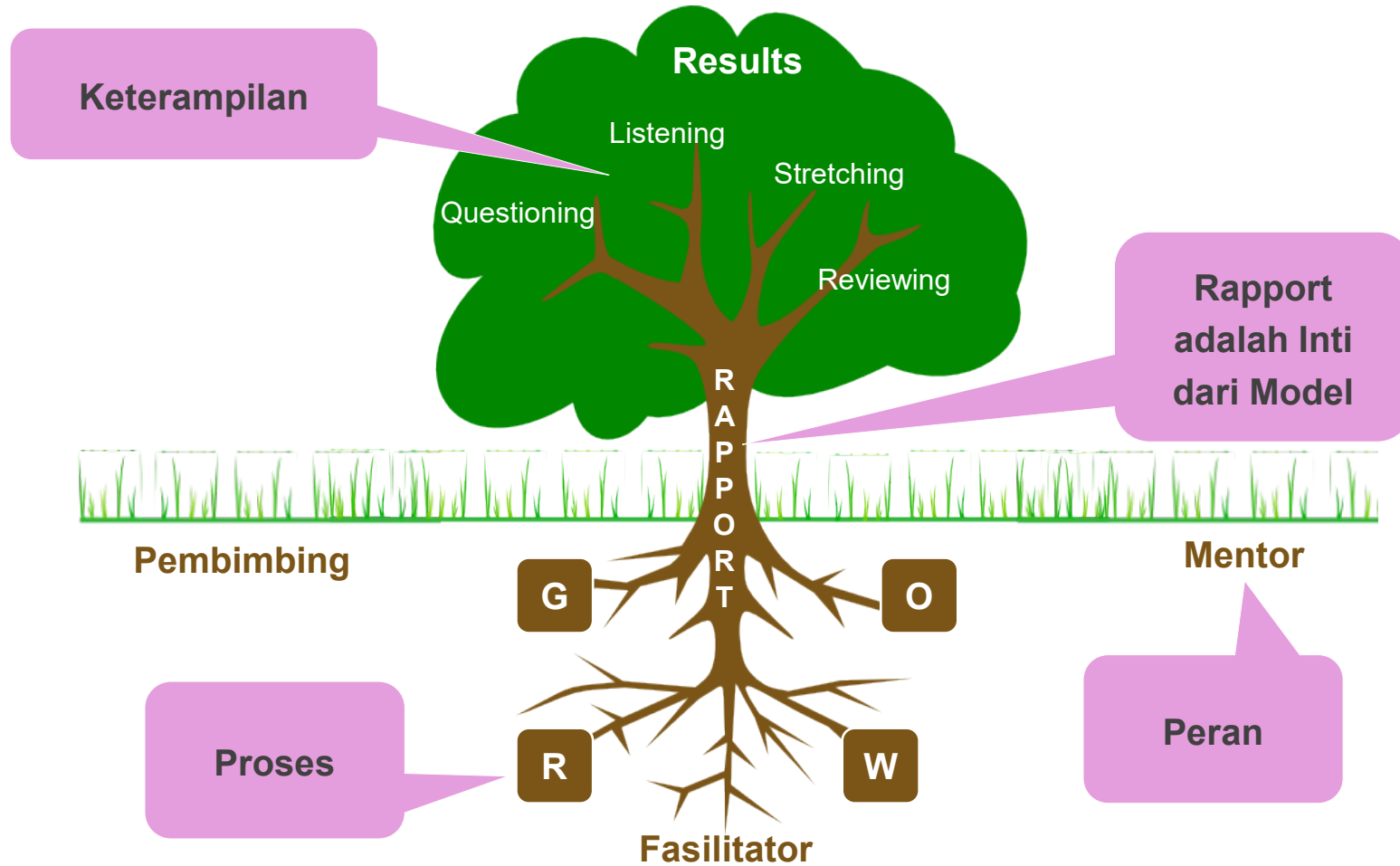
G.R.O.W – TEKNIK UNTUK MELAKUKAN COACHING



GROW MODEL

G oals (Tujuan-tujuan)	Buat / dapatkan secara spesifik tujuan yang ingin di capai
R eality (Reality/kenyataan)	Hadapi dan bandingkan kondisi saat ini dengan kondisi yang seharusnya atau target yang harus di capai
O ptions (Pilihan-pilihan)	Beri / mintakan dan kembangkan alternatif-alternatif solusi untuk mencapai tujuan
W hat Next (Langkah Selanjutnya)	Pastikan Apa, Kapan, dan Siapa yang melakukan

MODEL COACHING



GROW PROCESS - QUESTIONING

GOAL

- Apa yang ingin anda raih?
- Apakah cukup menantang?
- Seperti apa sukses itu?
- Bagaimana caranya untuk tahu itu sudah tercapai?
- Bagaimana cara mengukur tujuan anda?

REALITY

- Apa yang sedang terjadi saat ini?
- Apa dampak dari keadaan ini?
- Apakah ada faktor lain yang relevan?
- Siapa lagi yang terlibat?
- Bagaimana persepsi mereka terhadap situasi ini?
- Apa yang sudah anda lakukan sejauh ini?

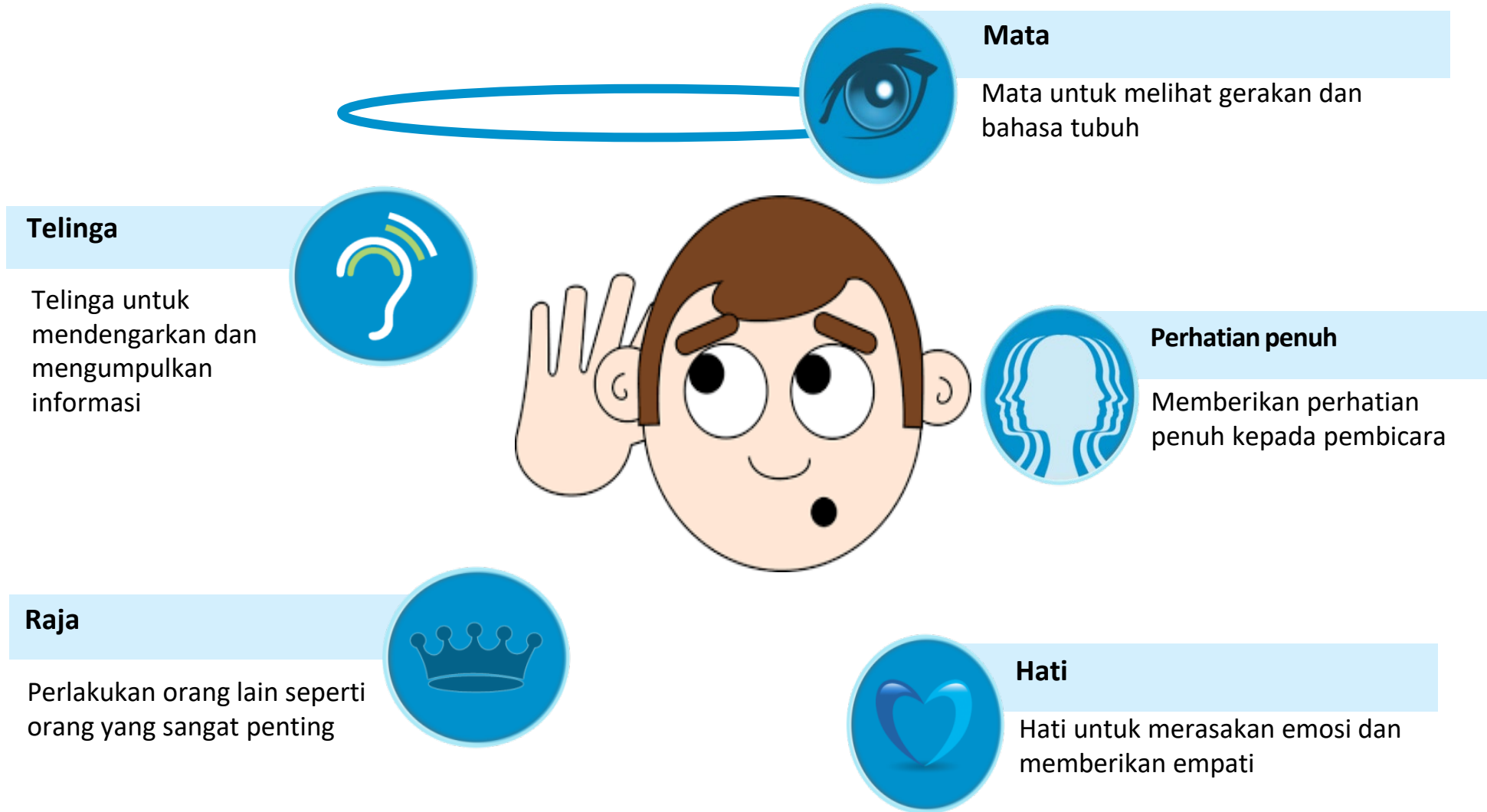
WHAT NEXT

- Apa yang akan anda lakukan?
- Apa langkah anda selanjutnya?
- Kapan anda akan memulainya?
- Apakah tindakan ini sejalan dengan tujuan anda?
- Dukungan apa yang anda butuhkan?
- Seberapa besar komitmen anda untuk menjalankan hal ini?

OPTIONS

- Apa yang dapat anda lakukan?
- Adakah alternatif lain?
- Pendekatan apa yang akan anda gunakan?
- Siapa yang bisa menolong anda?
- Apa kekuatan dan kelemahan dari tiap alternatif?

ACTIVE LISTENING



ACTIVE LISTENING

- Terlihat tertarik – memandang pembicara dan menjaga kontak mata
- Menggunakan perasaan yang netral – tetap buka pikiran Anda
- Tetap terkoneksi dengan tujuan – jangan melenceng dari tema utama
- Tes pemahaman Anda – nyatakan ulang dan simpulkan
- Cocokkan bahasa tubuh Anda dengan kata-kata Anda – jangan sampai tidak konsisten
- Dengarkan data, pemikiran, perasaan dan keinginan

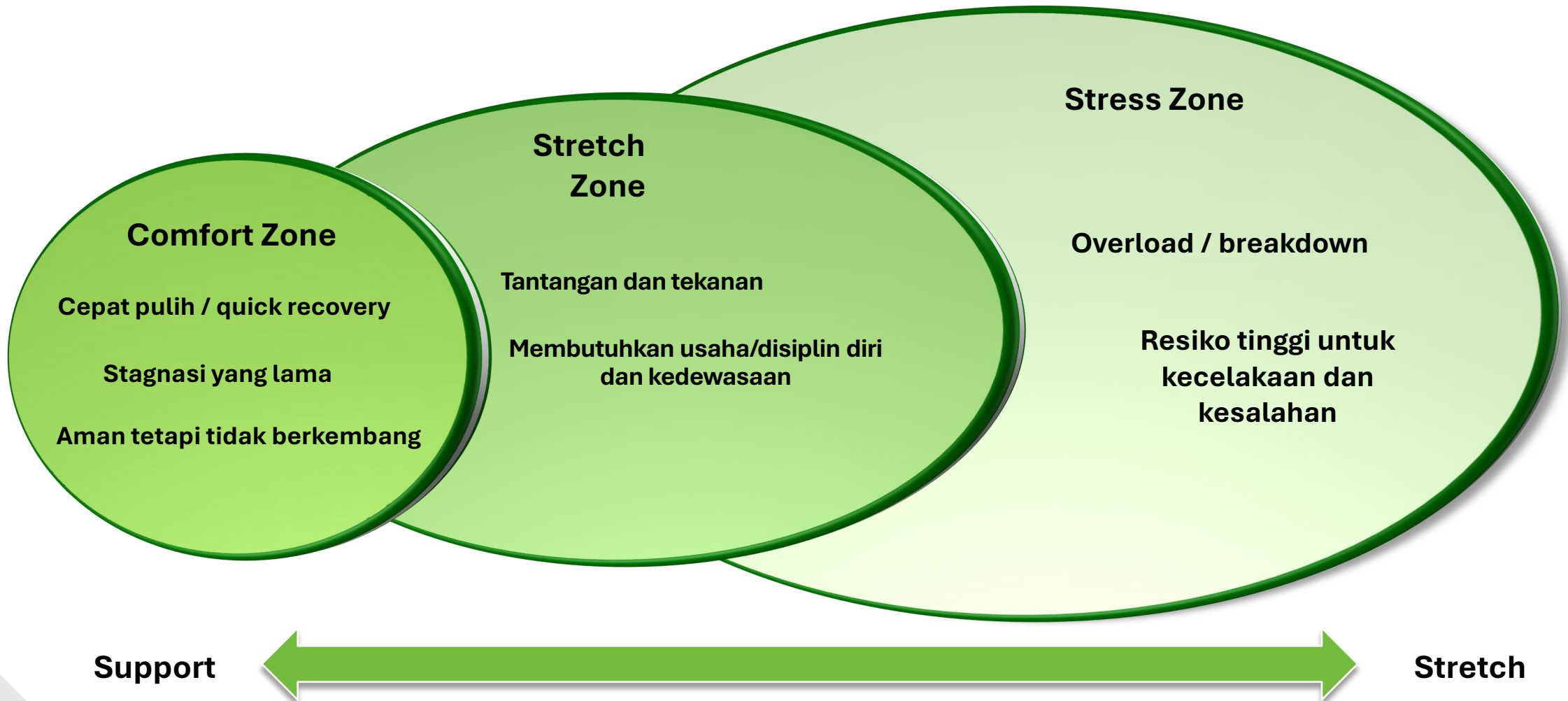


BOOST DALAM MEMBERIKAN UMPAN BALIK

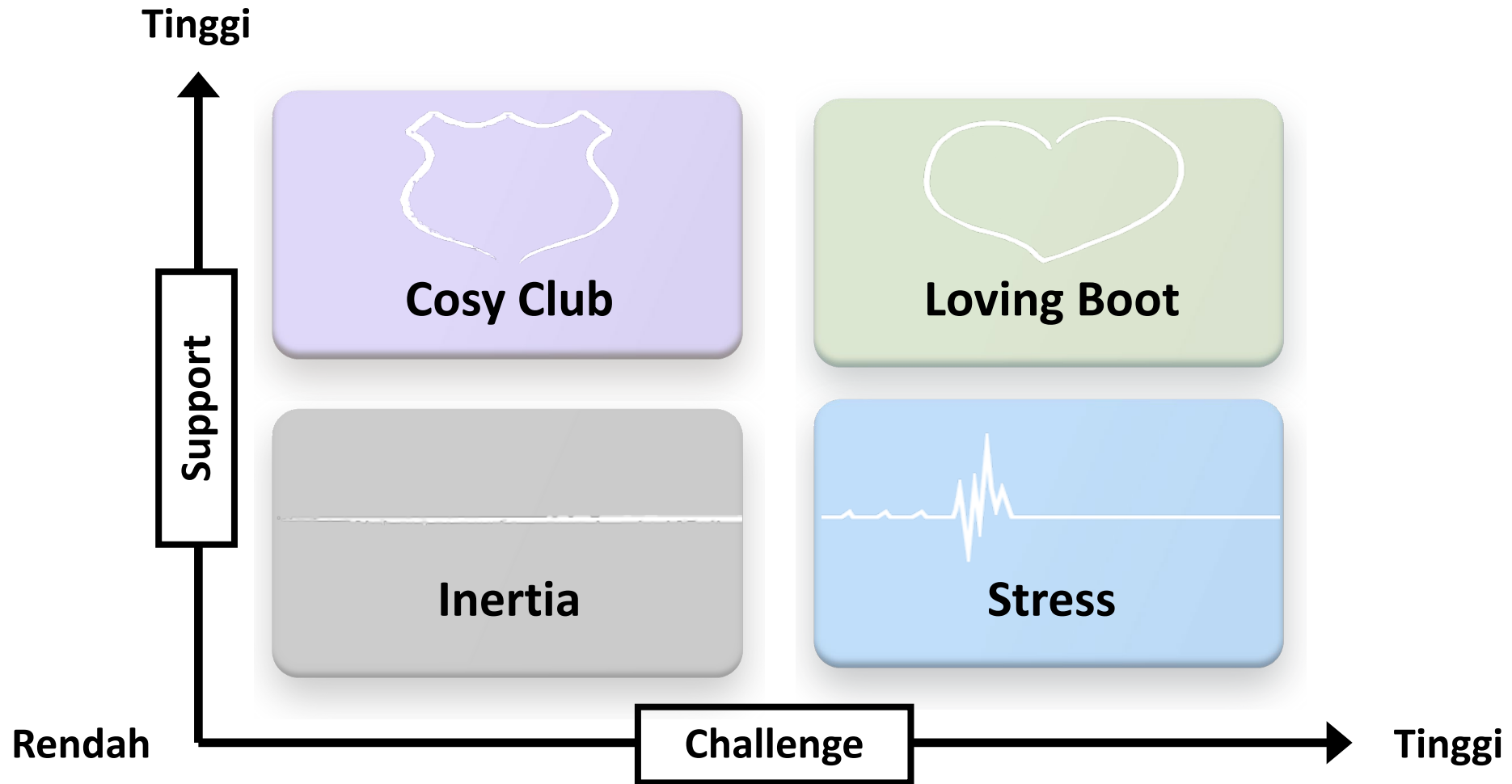
- B**alanced (berimbang)
- O**wned (perasaan Anda)
- O**bserved (hasil pengamatan)
- S**pecific (spesifik)
- T**imely (batasan waktu)



THE STRETCH ZONE



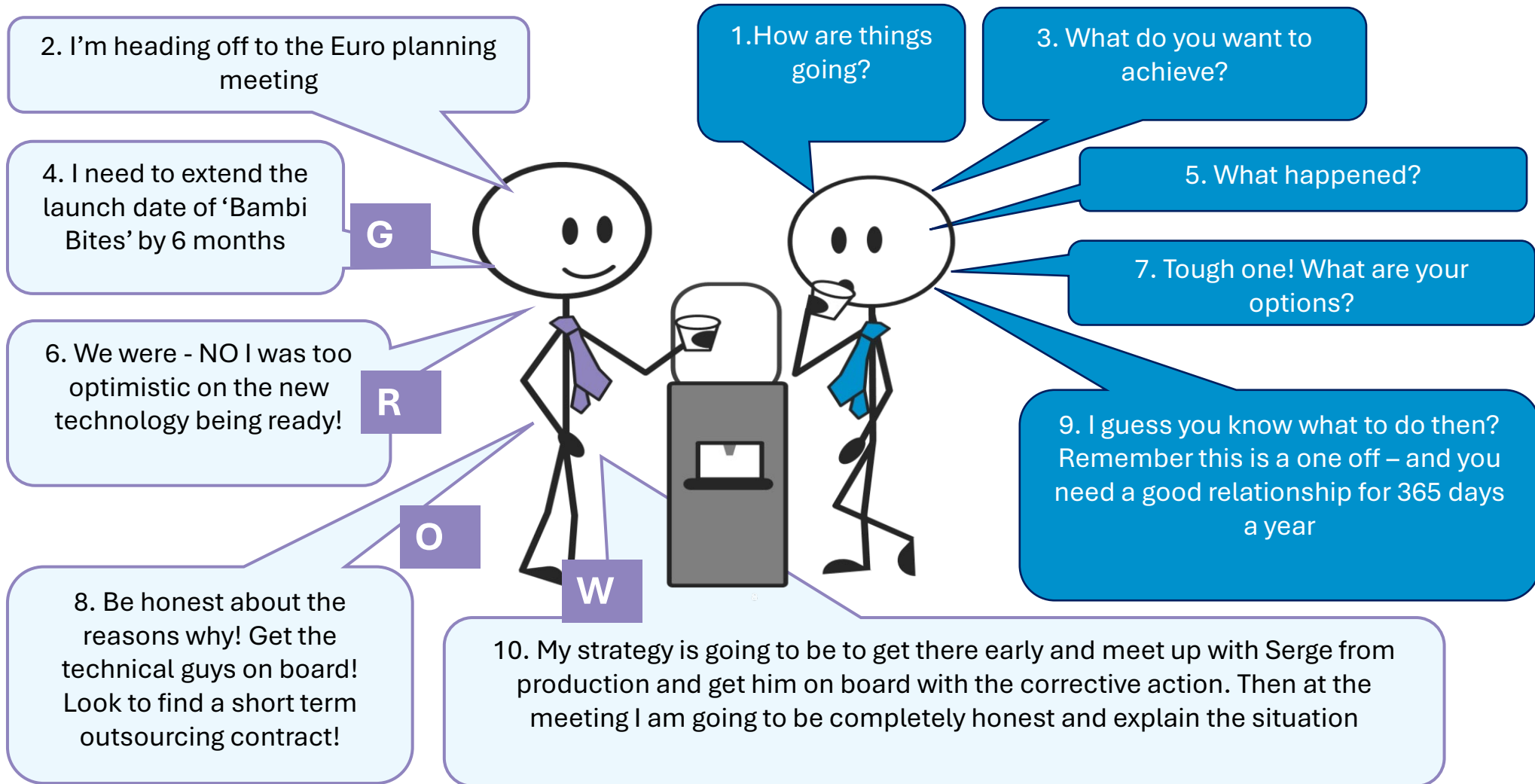
SUPPORT-STRETCH MATRIX



SUPPORT-STRETCH MATRIX

- 1 “**Cosy-club coaching**”: Banyak empati, dukungan dan. Kita membangun kepercayaan dan membiarkan coachee tetap di comfort zone.
- 2 “**Stress coaching**”: Banyak tantangan dengan cara menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang provokatif. Kita menarik kemampuan mereka, tetapi kita mungkin akan membuat mereka frustrasi,
- 3 “**Inertia coaching**”: Tidak mendukung dan juga tidak memberikan tantangan. Coachee lama-kelamaan akan menjadi kurang tertarik dengan percakapan kita, dan kita bisa kehilangan kredibilitas sebagai coach.
- 4 Ketika kita mengkombinasikan tantangan yang sesuai dengan level dukungan yang tepat. Gaya kita adalah “**Loving Boot coaching**”.

COFFEE MACHINE COACHING



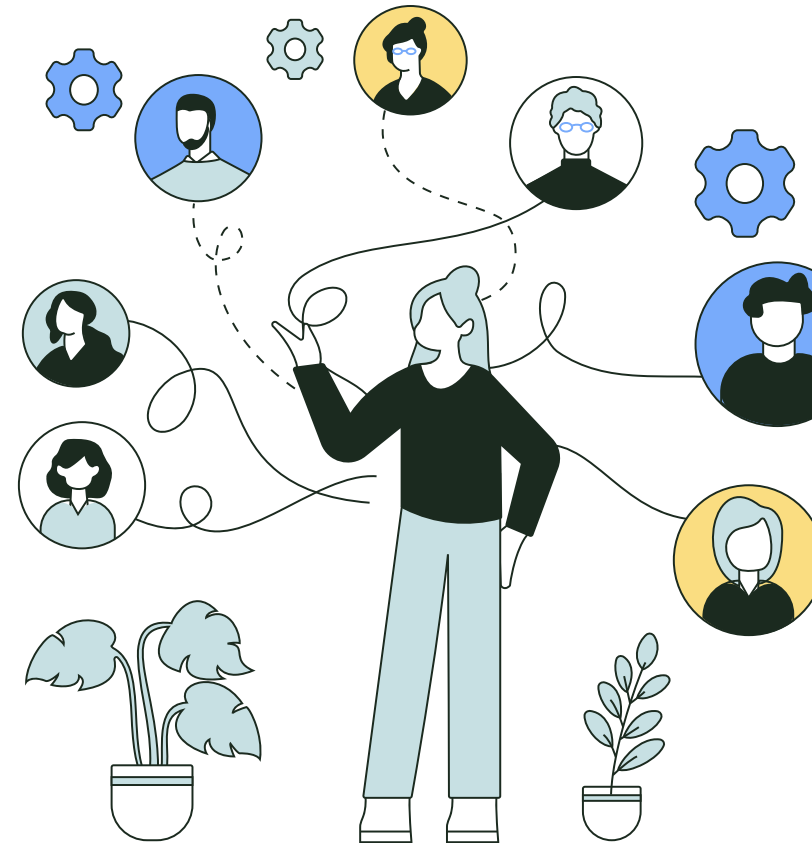
THE ART OF DELEGATION

MODUL 7



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

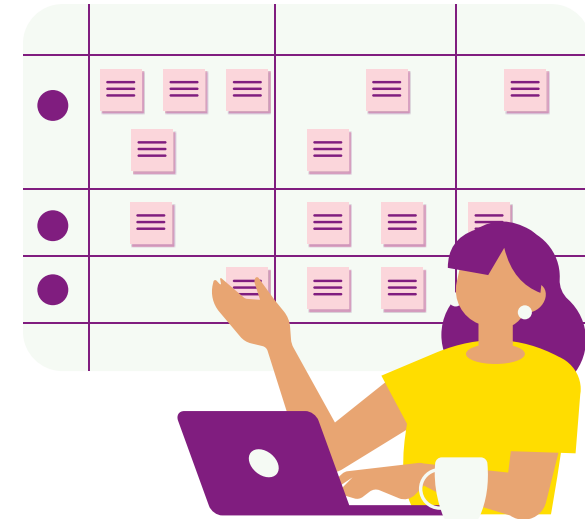


DELEGASI?



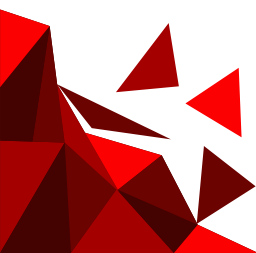
TUJUAN DARI DELEGASI ADALAH UNTUK:

- 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**



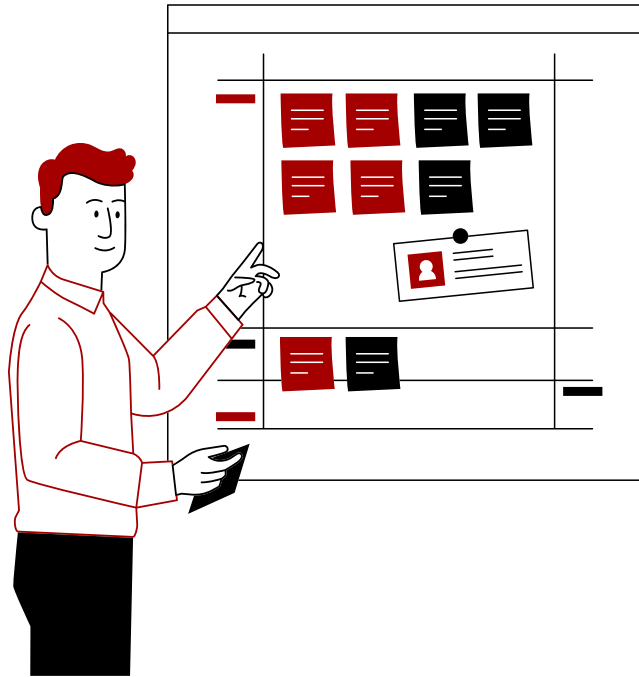
PROSES DELEGASI

1

What



MENENTUKAN APA YANG AKAN DI DELEGASIKAN

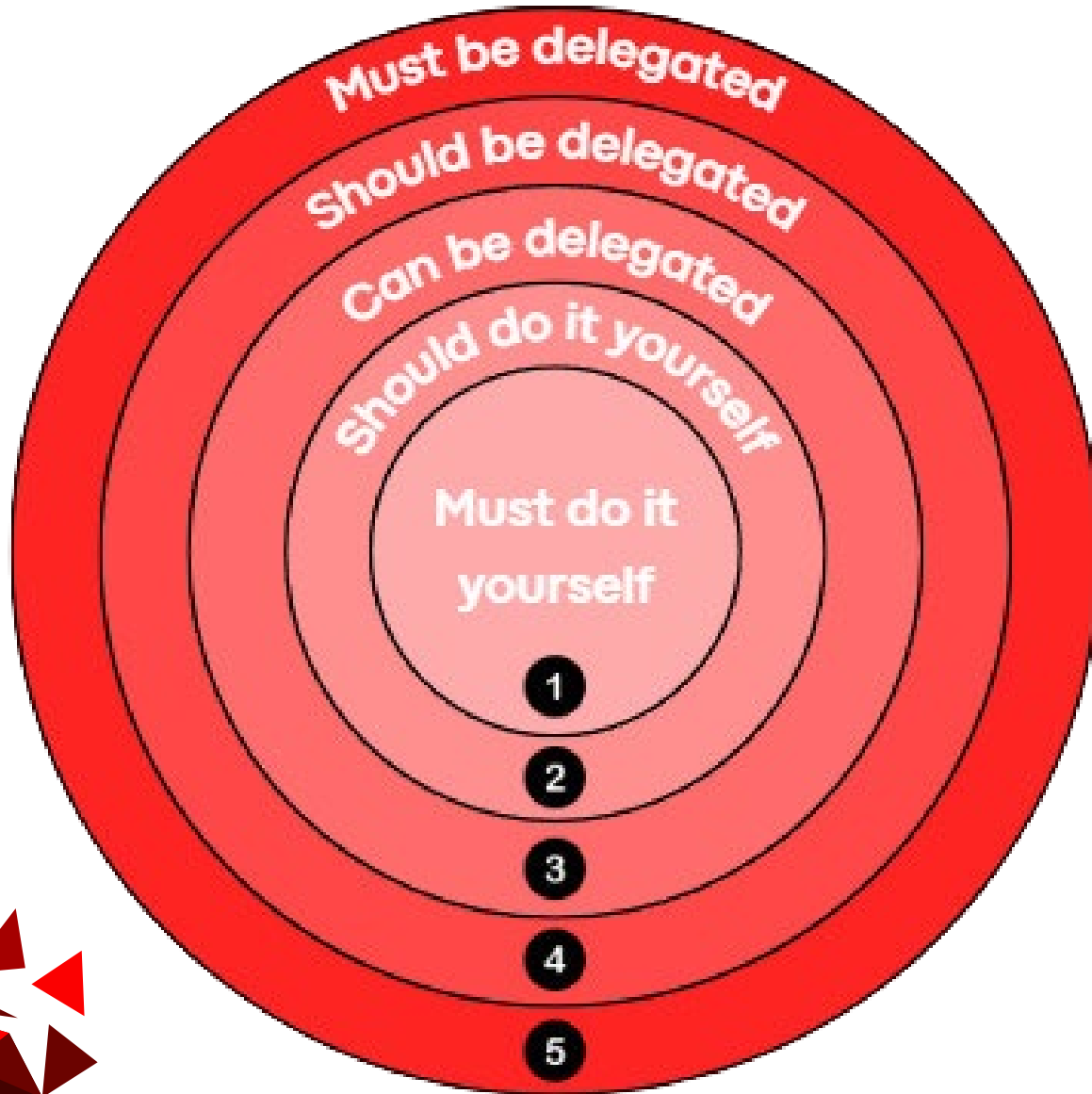


Yes



No

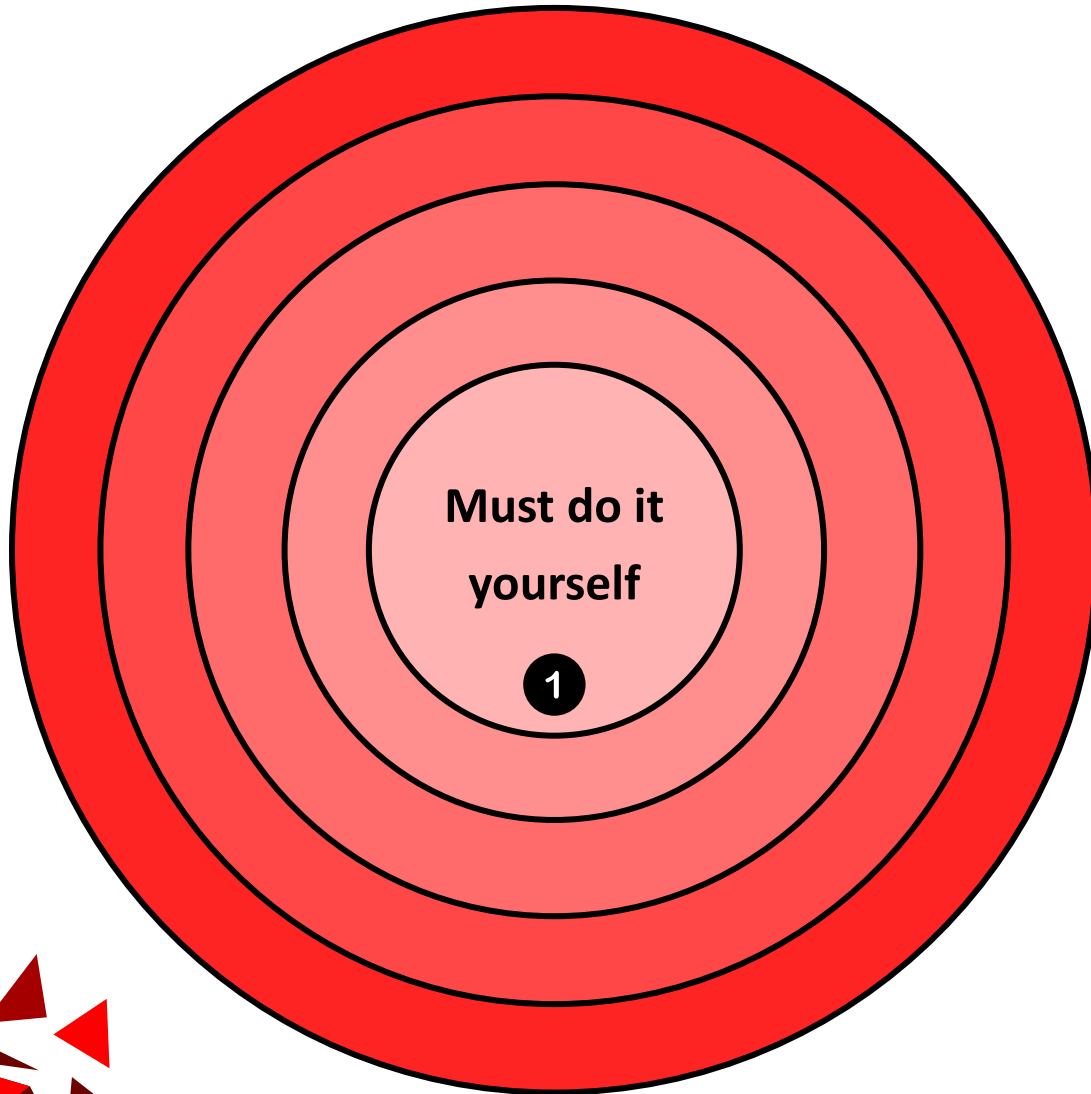
ZONA DELEGASI



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



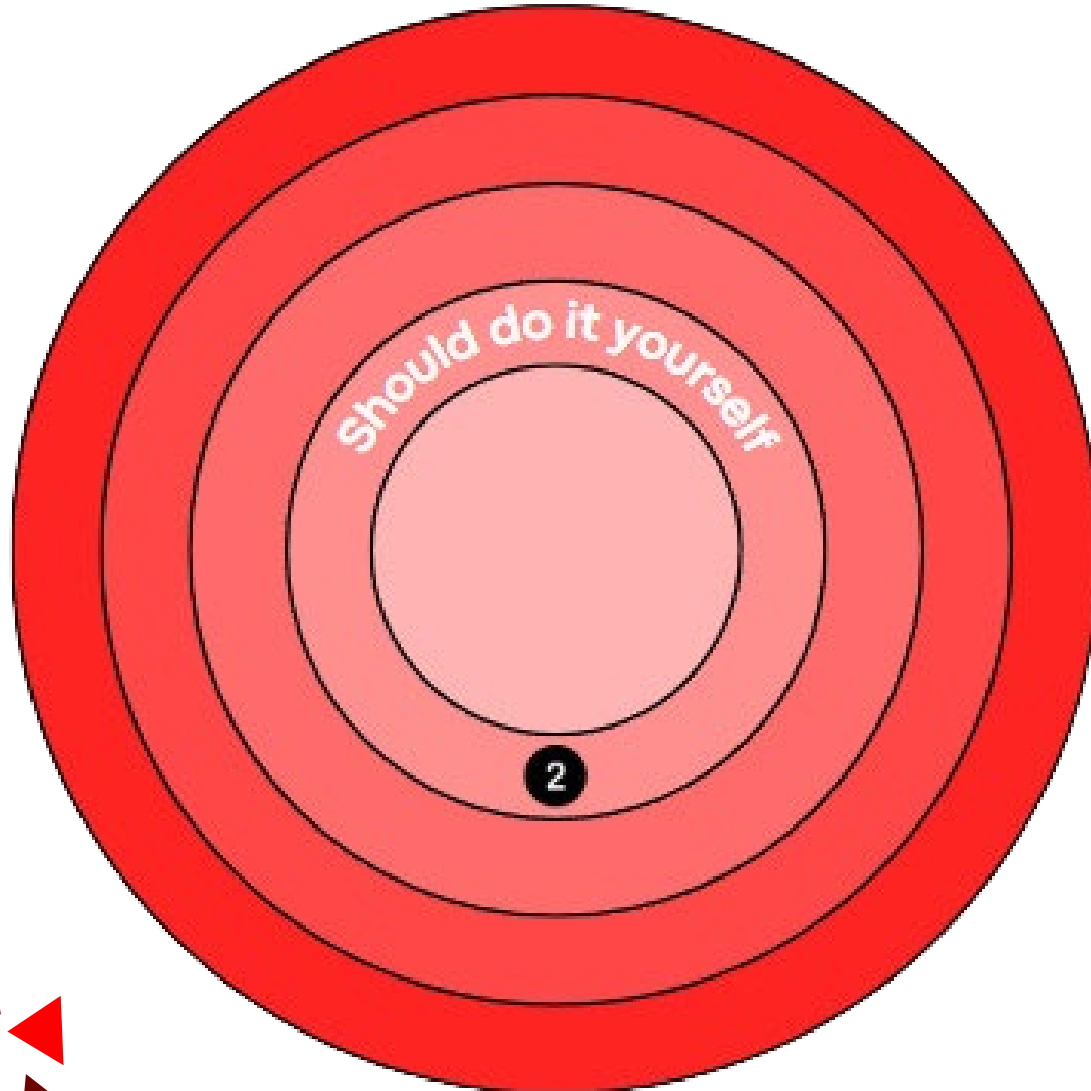
ZONA 1 DELEGASI

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

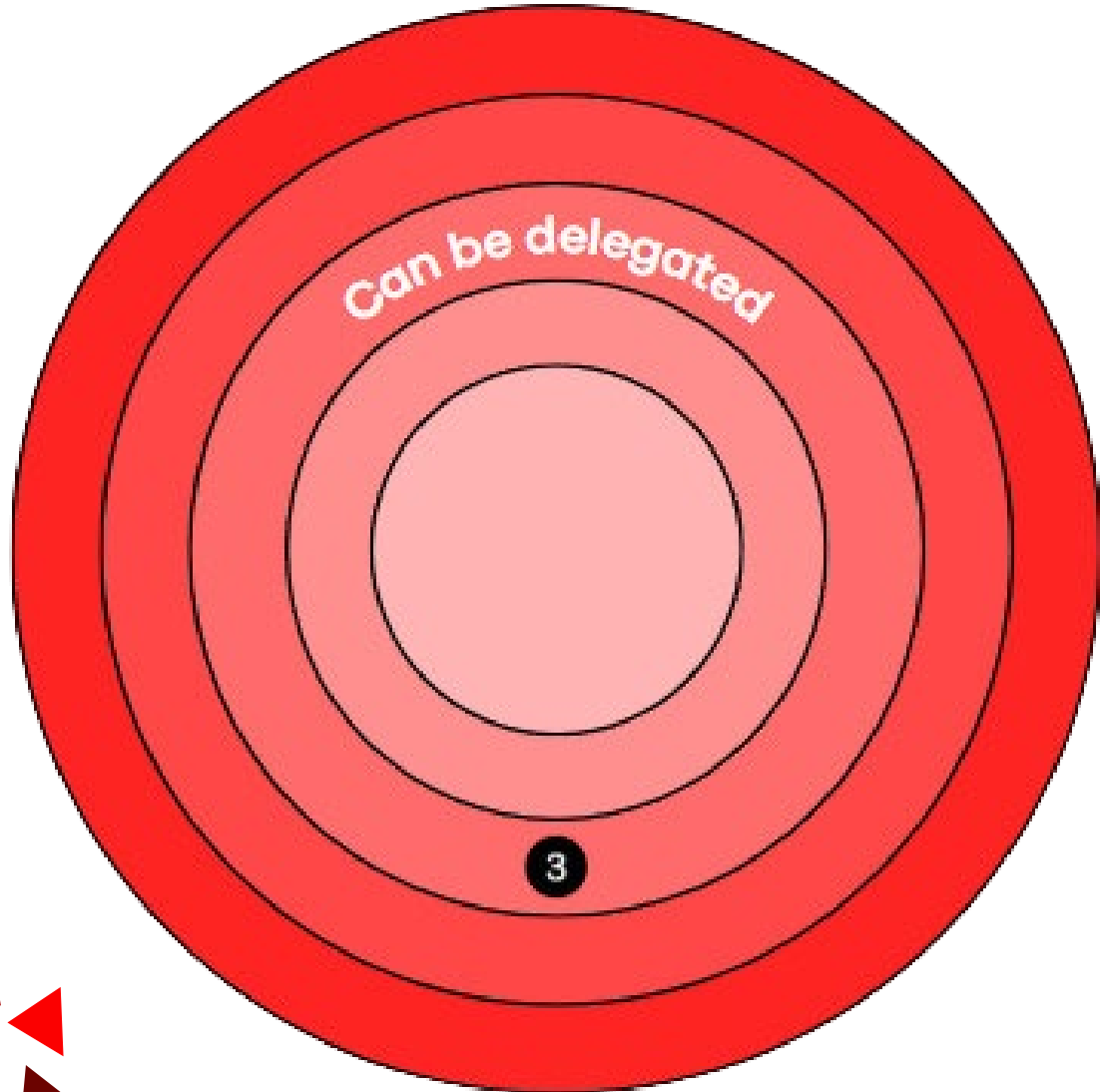


SEBAIKNYA DIKERJAKAN SENDIRI

- 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



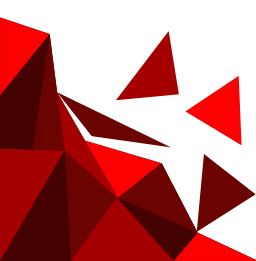
Tugas **dapat** didelegasikan:

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.

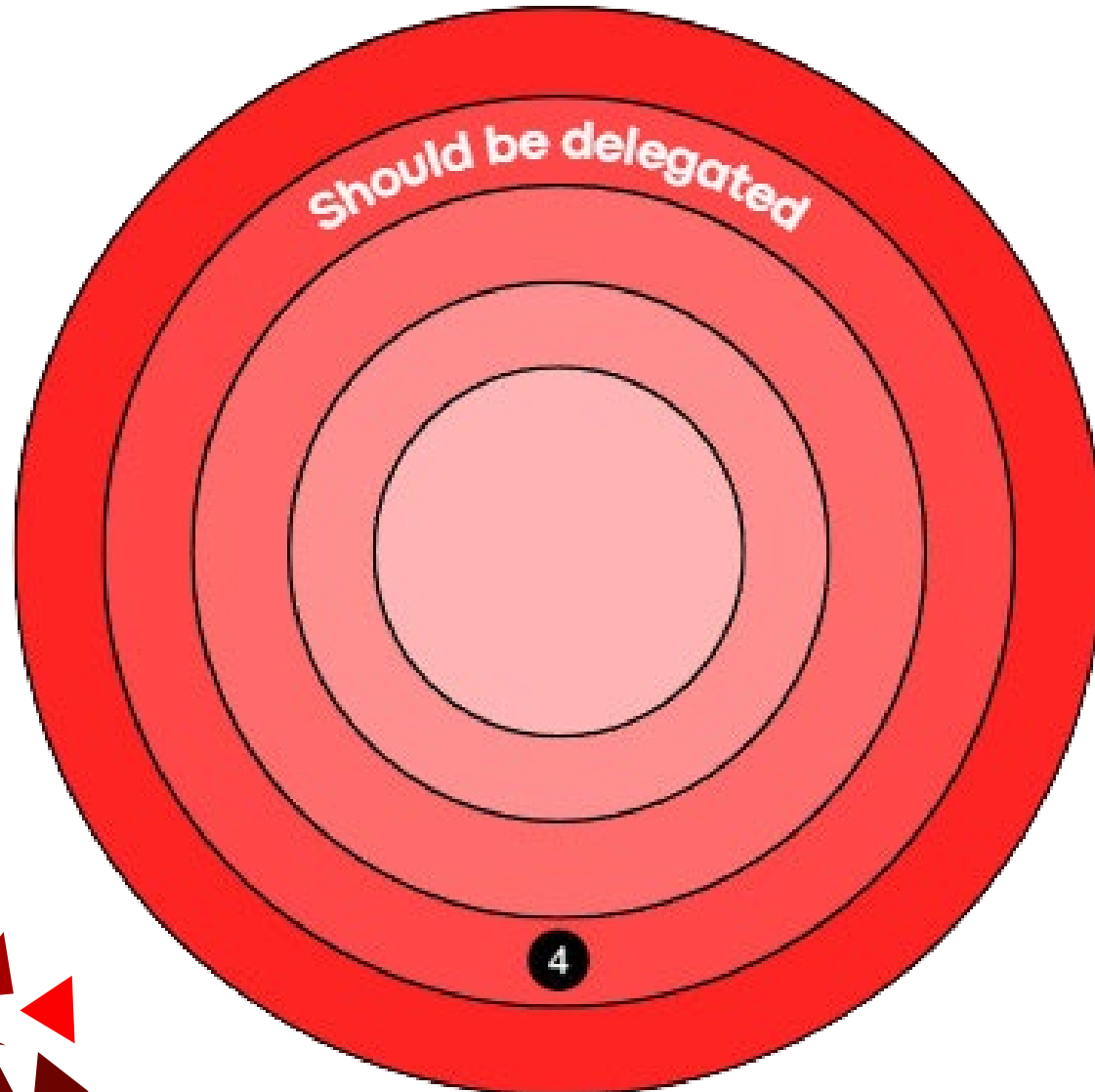
Kesalahan, kesalahpahaman dan frustrasi akan terjadi selama periode pelatihan. Dalam jangka pendek Anda terkesan lebih mampu melakukan tugas jauh lebih cepat dan lebih baik.

Zona 3, hasil besar yang bisa dicapai:

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

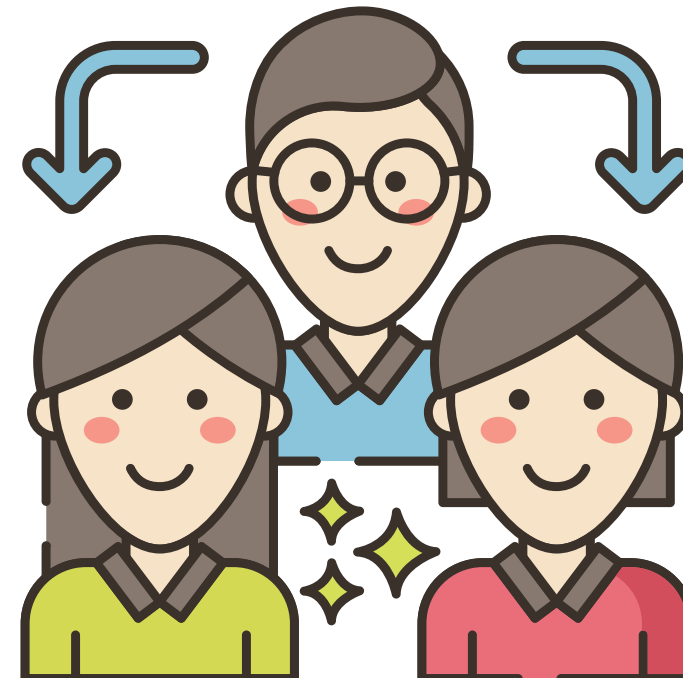


ZONA 4 DELEGASI

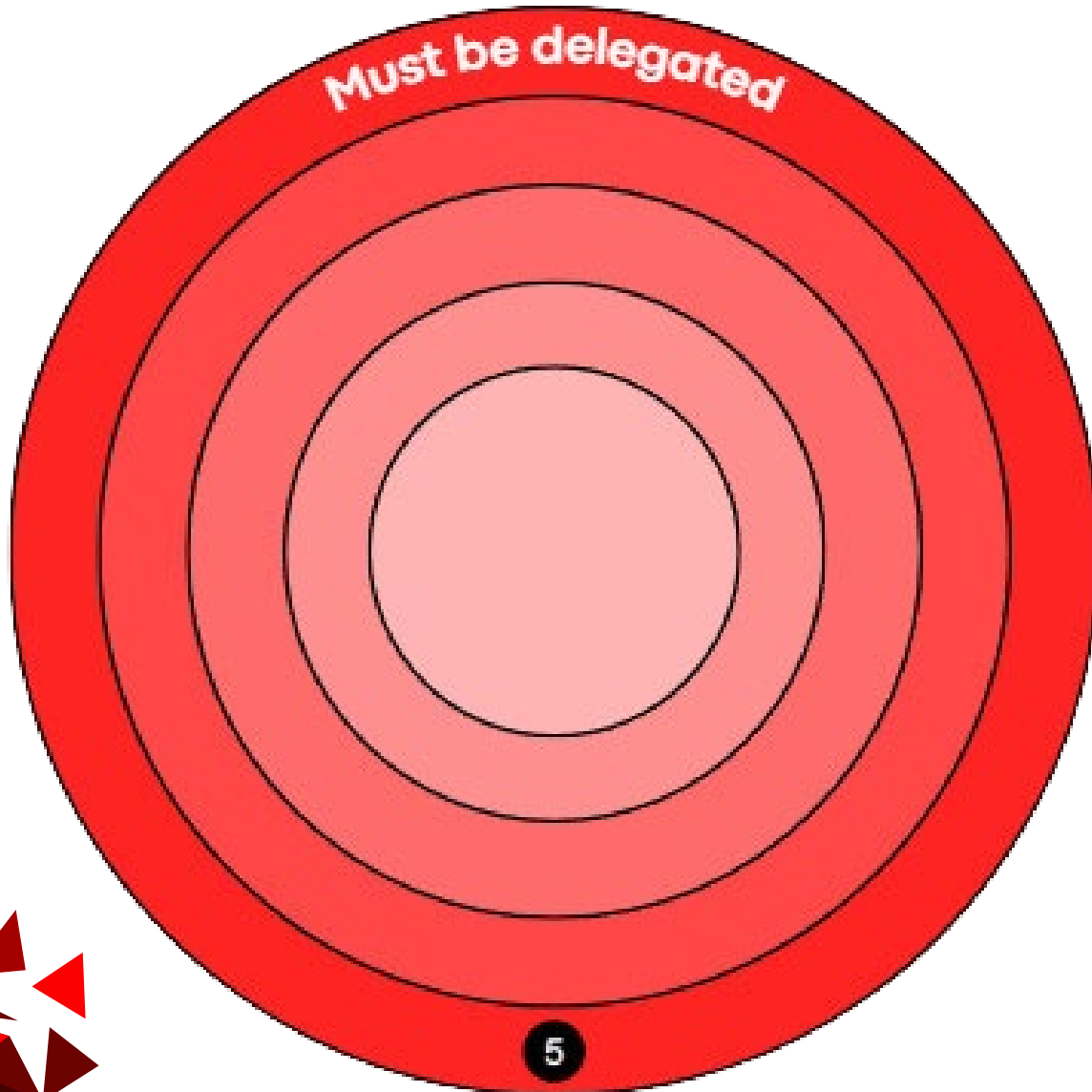


SEBAIKNYA DI DELEGASIKAN

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

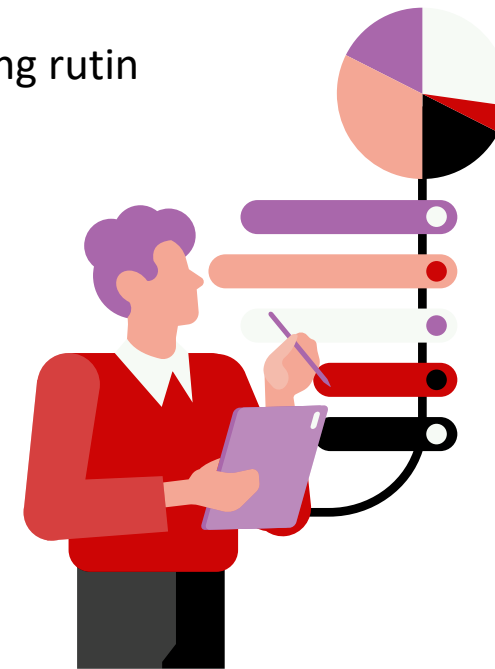


ZONA 5 DELEGASI



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



2

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

3

Who

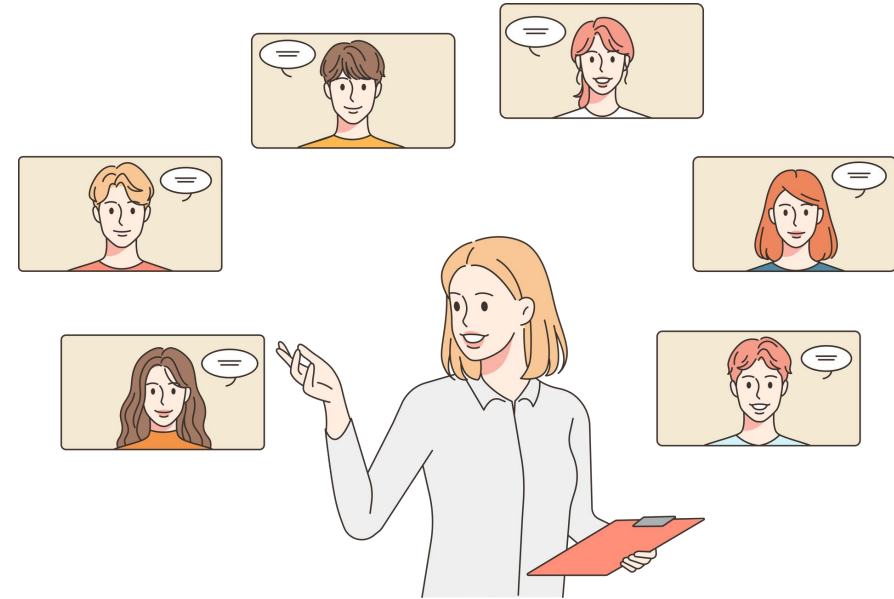


MEMILIH SESEORANG UNTUK DELEGASI



Analisa tugas

1



Identifikasi orang yang tepat

2

MEMILIH SESEORANG UNTUK DELEGASI



Analisa tugas

1

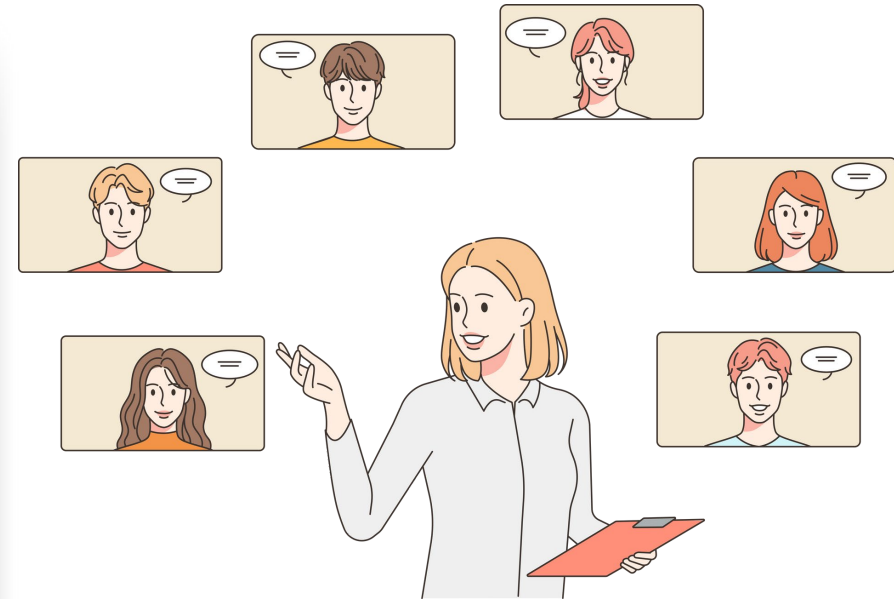
Analisa Tugas

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

MEMILIH SESEORANG UNTUK DELEGASI

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.



Identifikasi orang yang tepat

2

4

How Much



WEWENANG DAN 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

WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB

Frekuensi Ditingkatkan	Frekuensi Dikurangi
<ul style="list-style-type: none">• Bawahan baru/belum berpengalaman• Tugas strategis/resiko besar• Bawahan kurang percaya diri• Kinerja bawahan menurun	<ul style="list-style-type: none">• Kinerja bawahan meningkat signifikan• Bawahan berinisiatif, ingin dan mampu melakukan tugas• Bawahan mampu memonitor kinerja sendiri dan siap meminta bantuan

5 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

01

02

03

04

05

06

BASIC PROJECT MANAGEMENT

MODUL 8



PROYEK

Usaha sementara yang dikerjakan untuk menciptakan suatu produk (layanan/barang) yang unik.



PROJECT MANAGEMENT

Project management adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik pada kegiatan proyek untuk memenuhi kebutuhan proyek.

-A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2013



MENGAPA PROJECT GAGAL

Proses/Metode yang tidak cukup

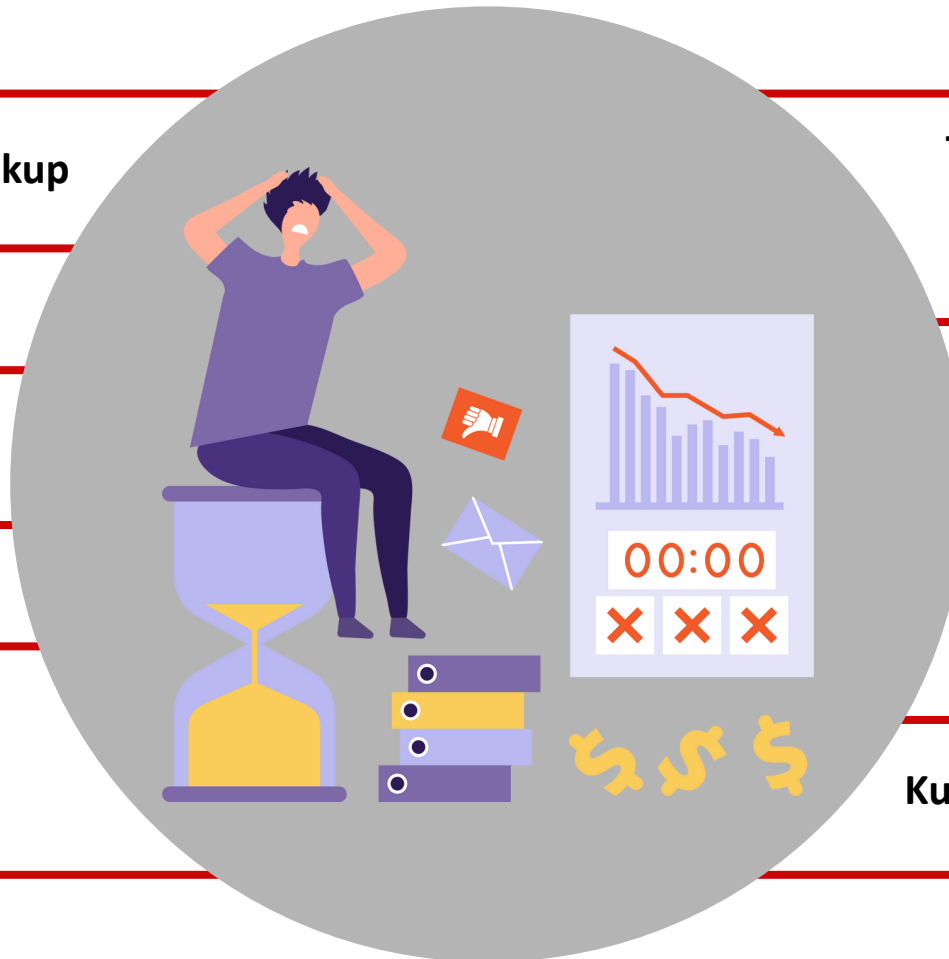
Tugas & tanggung jawab dalam pengembangan team yang membingungkan

Perilaku kerja project yang tidak efektif

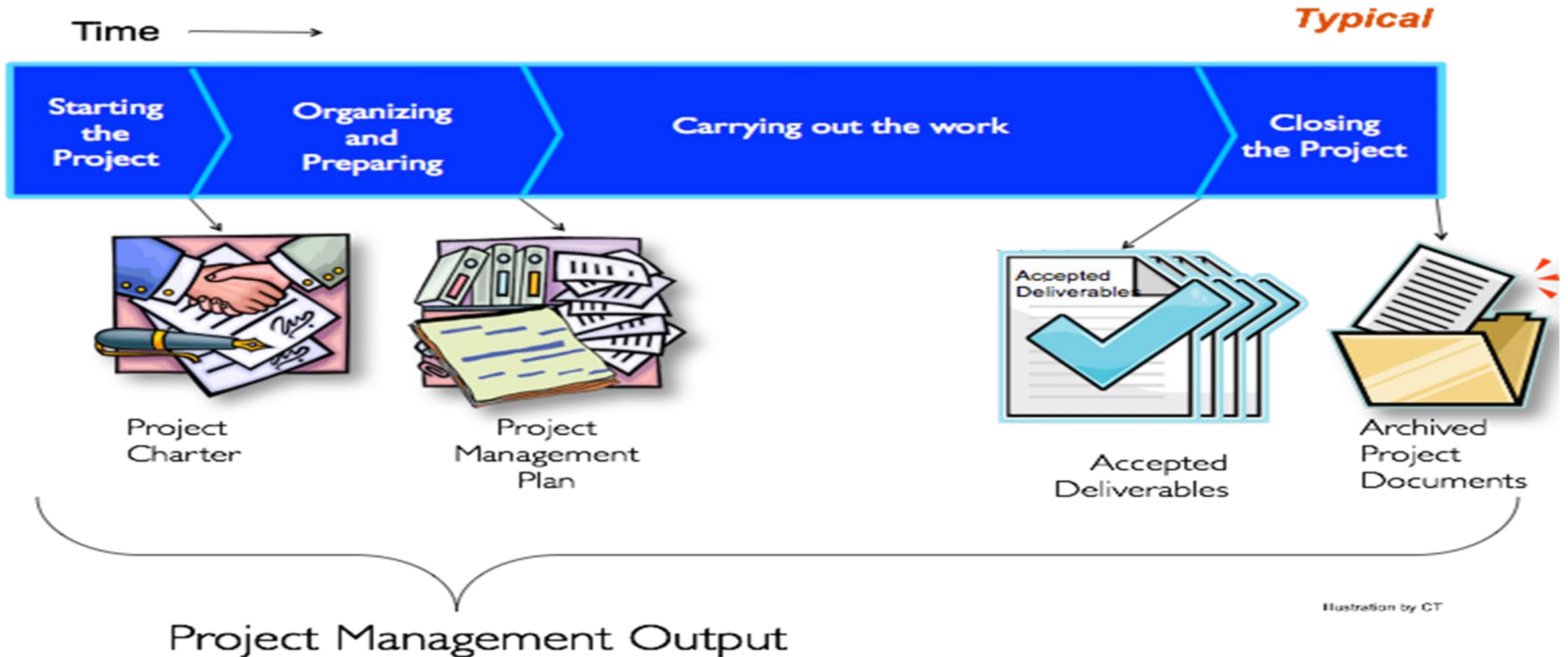
Alat perencanaan yang salah

Kejelasan yang buruk pada deliverables, milestones, scope dll.

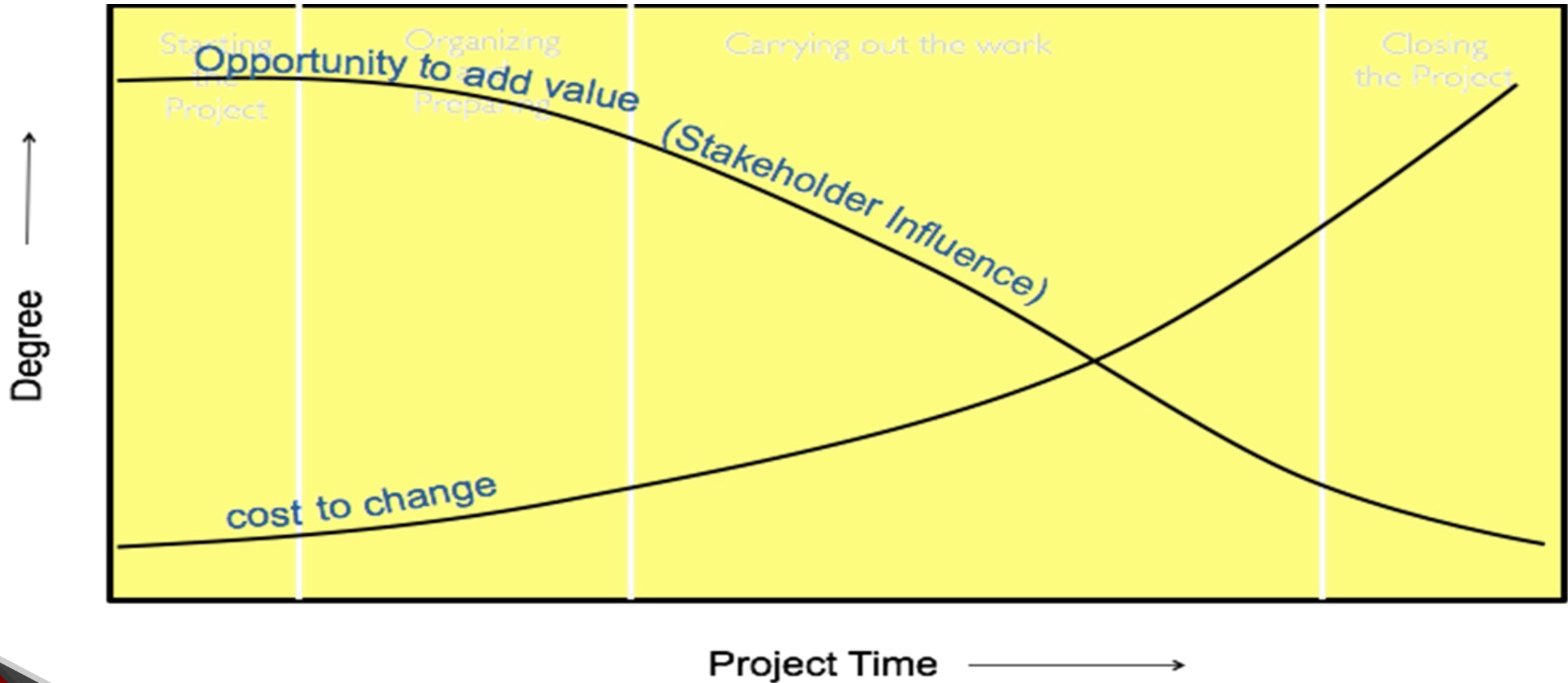
Kurangnya dukungan stakeholder



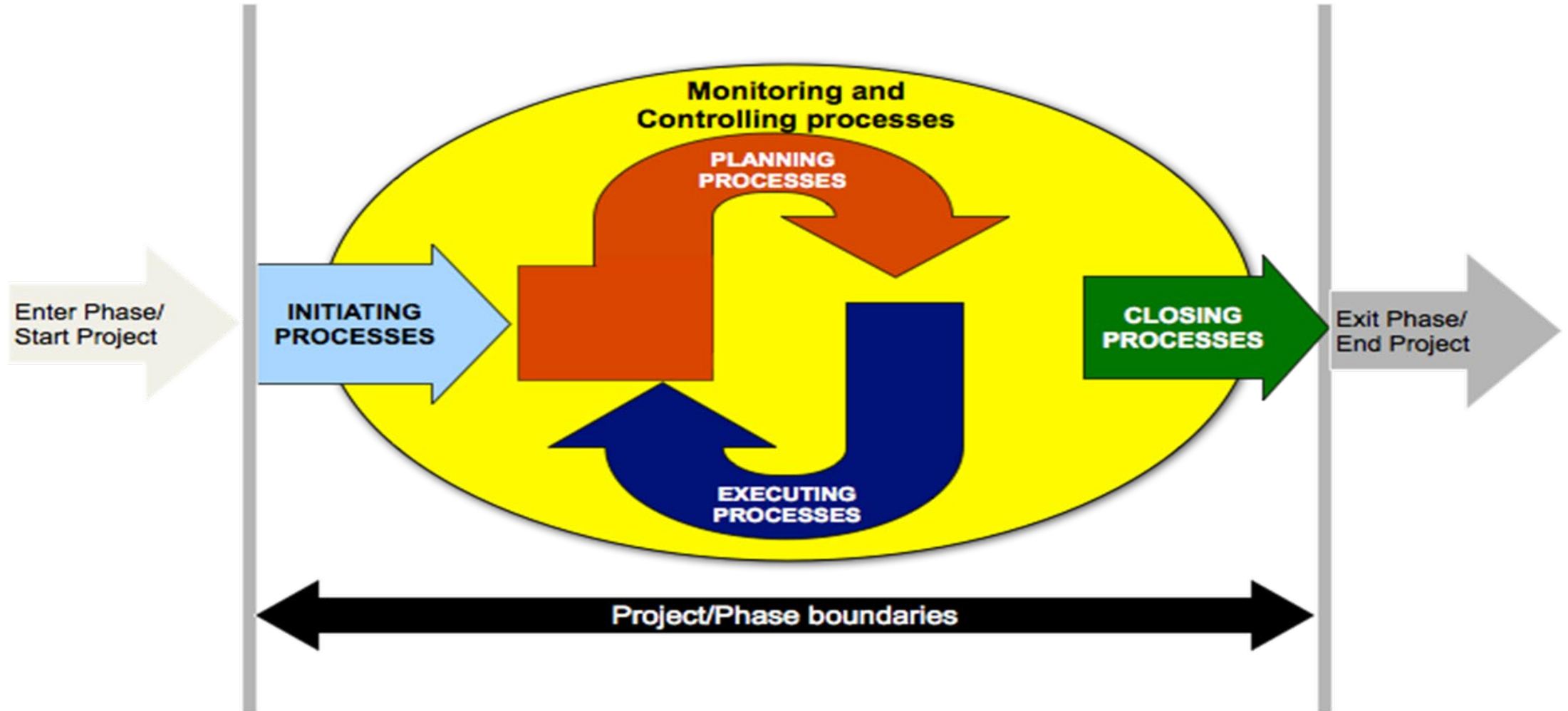
PROJECT LIFE CYCLE DAN PM OUTPUT



OPPORTUNITY TO ADD VALUE (STAKEHOLDER INFLUENCE VS. COST TO CHANGE)



5 PROCESS GROUP



Project Management Institute, A Guide to the the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) - Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013, Figure 3-1, Page 50.

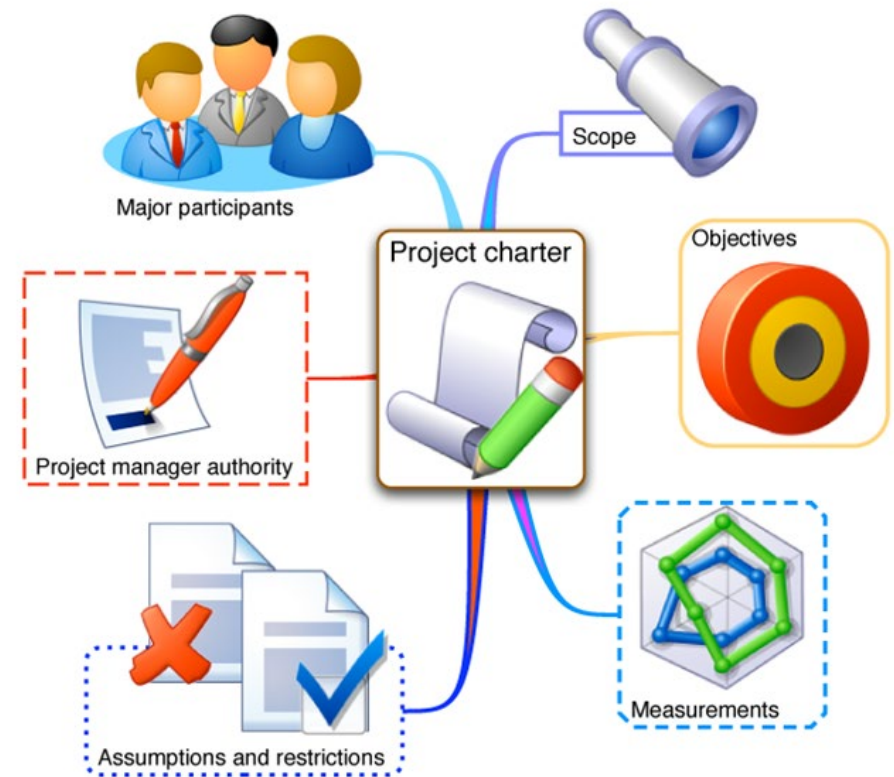
5 PROCESS GROUP AND 10 KNOWLEDGE AREAS

Process Group \ Knowledge Area	Initiating	Planning	Executing	Monitoring & Controlling	Closing
Integration	•Develop Project Charter	•Develop Project Management Plan	•Direct and Manage Project Work	•Monitor and Control Project Work •Perform Integrated Change Control	•Close Project or Phase
Scope		•Plan Scope Management •Collect Requirement •Define Scope •Create WBS		•Validate Scope •Control Scope	
Time		•Plan Schedule Management •Define Activities •Sequence Activities •Estimate Activity Resources •Estimate Activity Durations •Develop Schedule		•Control Schedule	
Cost		•Plan Cost Management •Estimate Costs •Determine Budget		•Control Cost	
Quality		•Plan Quality Management	•Perform Quality Assurance	•Control Quality	
Human Resource		•Plan Human Resource Management	•Acquire Project Team •Develop Project Team •Manage Project Team		
Communication		•Plan Communication Management.	•Manage Communications	•Control Communications	
Risk		•Plan Risk Management •Identify Risk •Perform Qualitative Risk Analysis •Perform Quantitative Risk Analysis •Plan Risk Responses		•Control Risks	
Procurement		•Plan Procurement Management	•Conduct Procurements	•Control Procurements	•Close Procurements
Stakeholder	•Identify Stakeholders	•Plan Stakeholder Management.	•Manage Stakeholder Engagement	•Control Stakeholder Engagement	

Project Management Institute, A Guide to the the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) - Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013, Table 3-1, Page 61.

ELEMEN DALAM PROJECT CHARTER

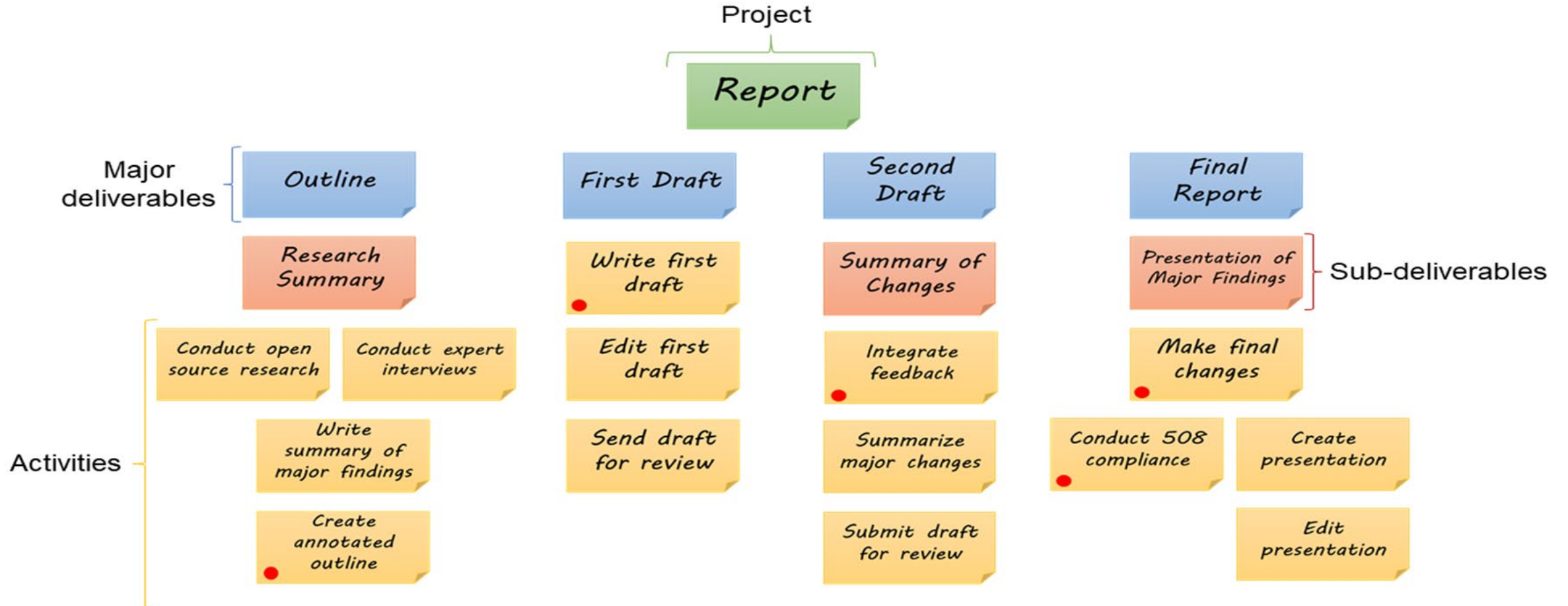
- Scope
- Objectives
- Measurement & Assumptions
- Restrictions
- Project manager authority
- Major participants



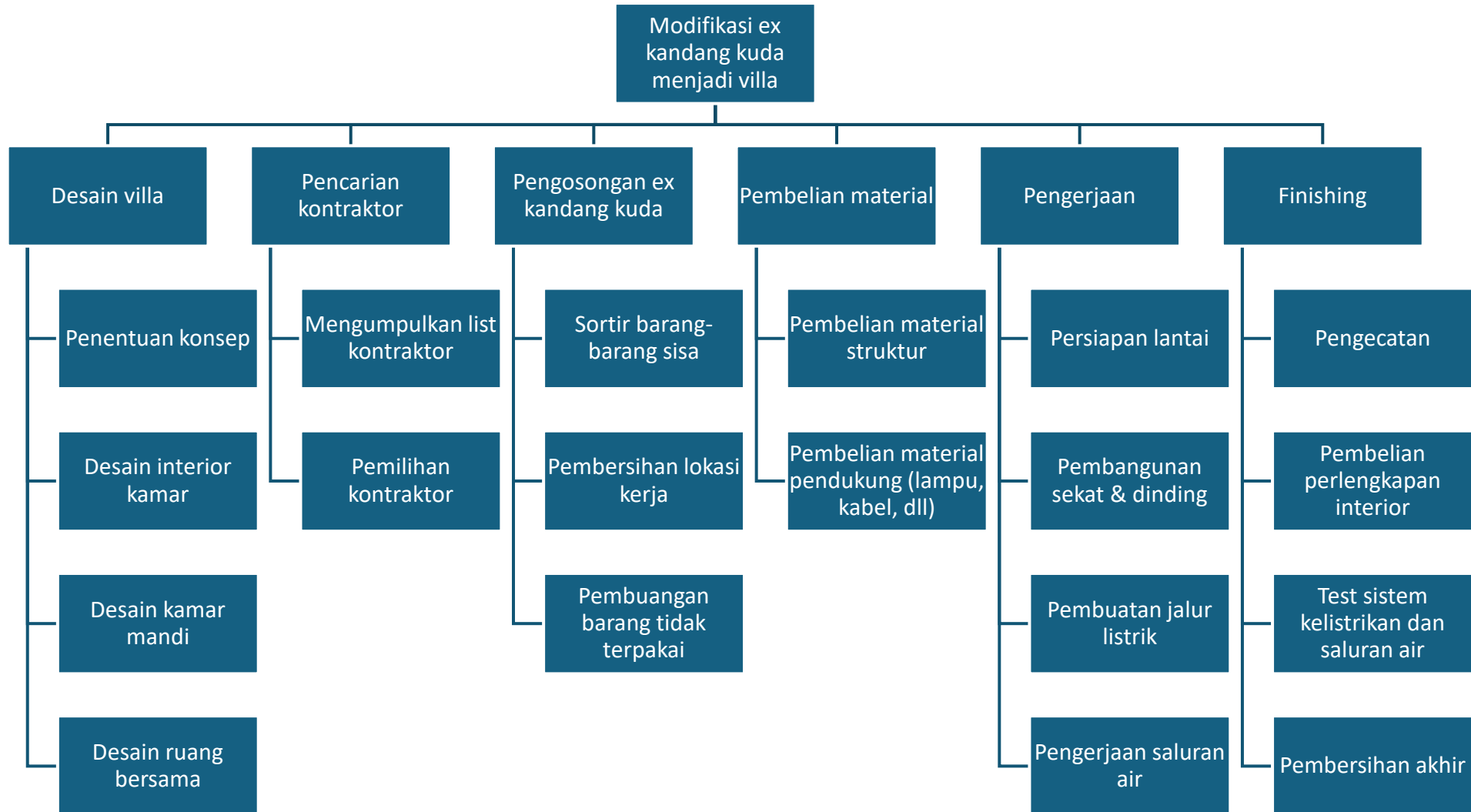
PROJECT CHARTER

Project Charter					
Project Title	<i>Write Project Name here</i>			Project Manager	<i>Project Manager</i>
Project Start Date	<i>Start date?</i>	Project End Date	<i>End date?</i>	Project Sponsor	<i>Project Sponsor</i>
Business Need					
<i>Write business need here.</i>					
Project Scope			Deliverables		
<i>Write project scope here.</i>			<i>List project deliverables here.</i>		
Risks and Issues			Assumptions/Dependencies		
<i>List the project risks & issues here!</i>			<i>List project assumptions/dependencies here.</i>		
Milestones Schedule					
Milestone			Target Completion Date	Actual Date	
<i>Write milestone 1 here</i>			<i>Target date?</i>	<i>Actual Date?</i>	
<i>Write milestone 2 here</i>			<i>Target date?</i>	<i>Actual date</i>	
Project Team			Approval/Review Committee		
Project Manager	<i>Project Manager?</i>		Sponsor	<i>Project Sponsor?</i>	
Technical Lead	<i>Project Technical Lead?</i>		Business Division Head	<i>Division Head?</i>	
Team Members	<i>List project team members here!</i>		Business Unit Head	<i>Unit Head?</i>	
			Finance Manager	<i>Finance Manager?</i>	

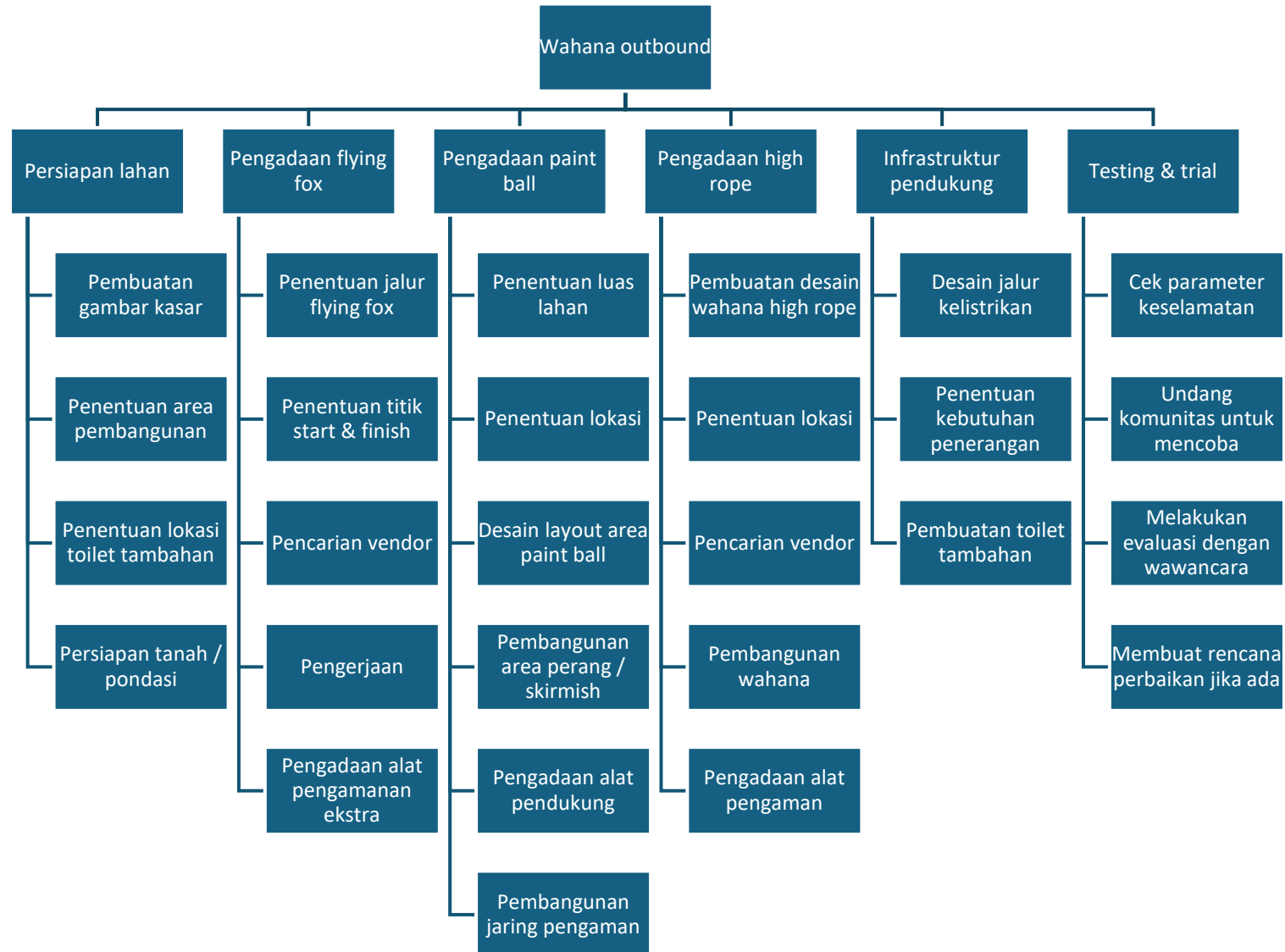
MENGGUNAKAN PENDEKATAN WORK BREAKDOWN STRUCTURES



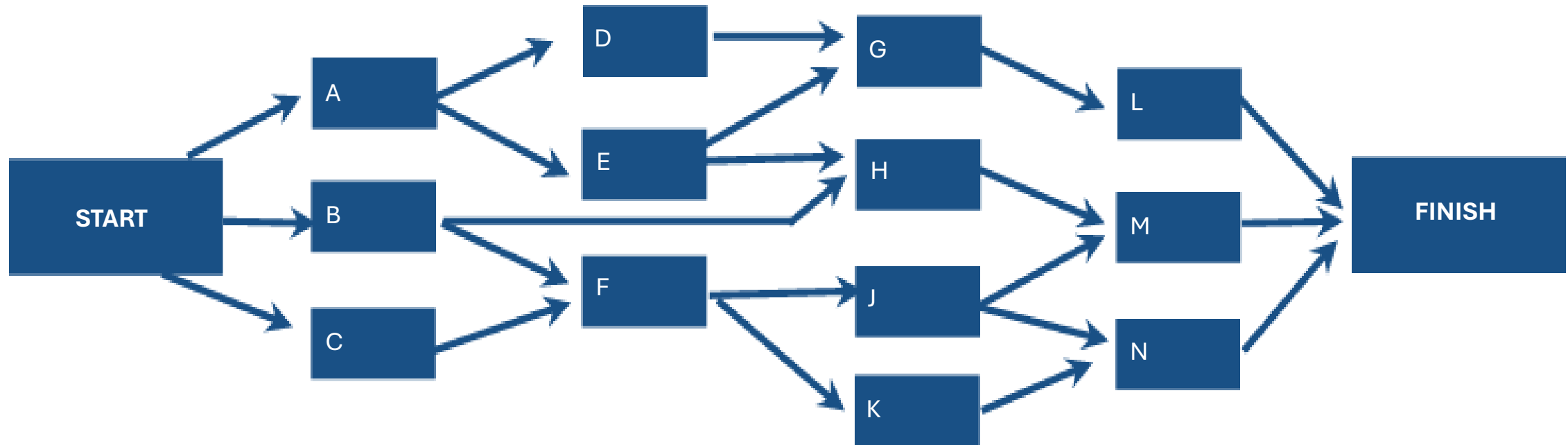
CONTOH WBS



CONTOH WBS



NETWORK PLANNING – DEPENDENCIES AND NETWORK FLOW



MENJADWALKAN KEGIATAN MENGUNAKAN Gantt Chart

