

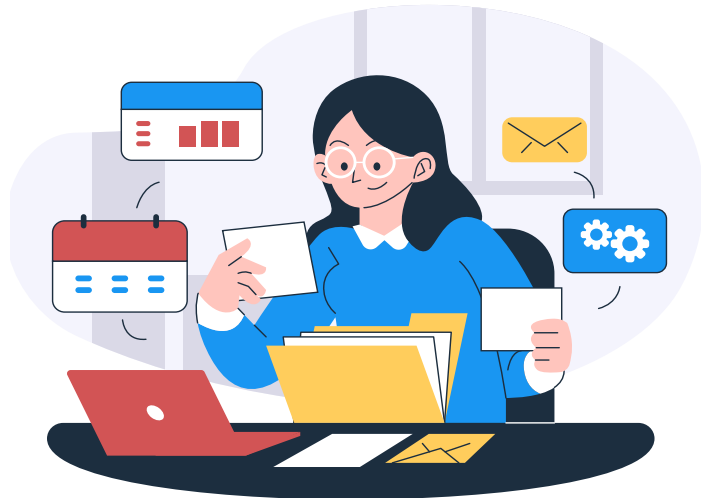
Leading Others

MODUL 5



KOMPONEN KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

GAYA KEPEMIMPINAN DIPADUKAN DARI

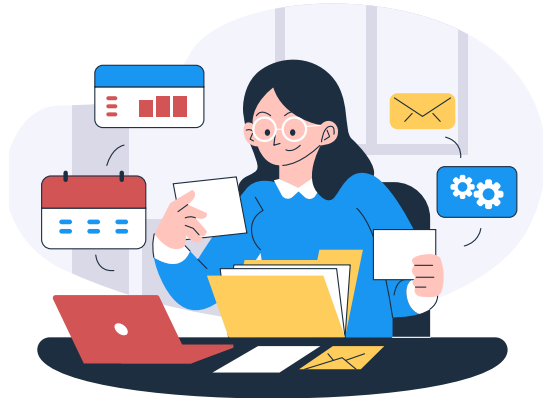


**Orientasi Tugas
Pemimpin**



**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

+ Orientasi Hubungan	PARTICIPATING G3	SELLING G2
	DELEGATING G4	TELLING G1
-	-	+
	Orientasi Tugas	

G = Gaya Kepemimpinan

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



TINGKAT PENGEMBANGAN BAWAHAN



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

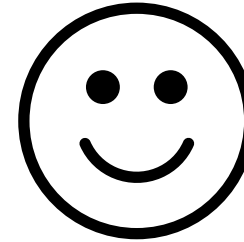
Keahlian



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

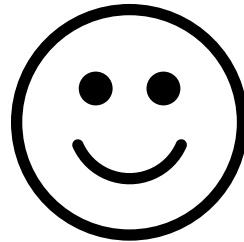
- Forum yang mendengarkan ide dan pendapatnya
- Opini dari pemimpin mengenai idenya
- Sedikit tambahan atas tingkat kepercayaan dirinya
- Bantuan untuk meninjau kinerjanya dan pencapaiannya dengan objektif
- Bantuan dari pemimpin untuk menyelesaikan sesuatu

TIPE M4

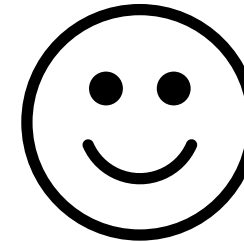
Keahlian



Pengetahuan



Sikap



Memerlukan

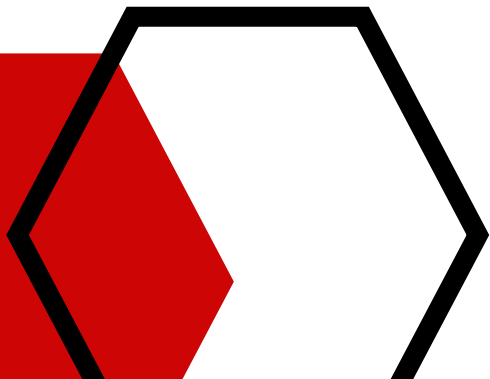
- Pengakuan dari pemimpin mengenai kontribusinya
- Wewenang yang lebih besar
- Tantangan baru
- Kesempatan untuk berbagi pendapatnya dengan orang lain

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

<p style="text-align: center;">SANTAI</p> <p>Keuntungan: Kemampuannya tidak perlu diragukan. Kerugian: Membuat frustrasi karyawan lain.</p>	<p style="text-align: center;">BINTANG LAPANGAN</p> <p>Keuntungan: Kualitas kerja yang tinggi, menstimulasi orang lain. Kerugian: Seringkali bukan pemain tim atau mundur menjadi santai.</p>
<p style="text-align: center;">KARTU MATI</p> <p>Keuntungan: Hampir tidak ada kecuali mau diadakan pengurangan jumlah karyawan. Kerugian: Memakan banyak waktu bagi manajemen, membawa citra negatif.</p>	<p style="text-align: center;">BANTENG</p> <p>Keuntungan: Disukai tetapi tidak dianggap sebagai pesaing, diandalkan untuk tugas sederhana. Kerugian: Sering membuat banyak kesalahan.</p>

Building Effective Team

MODUL 6



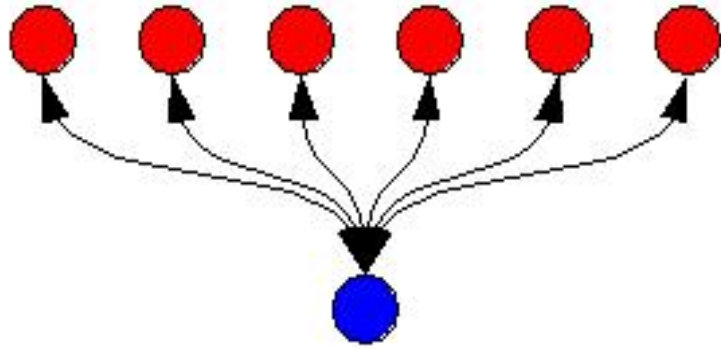
GROUP



VS

TEAM

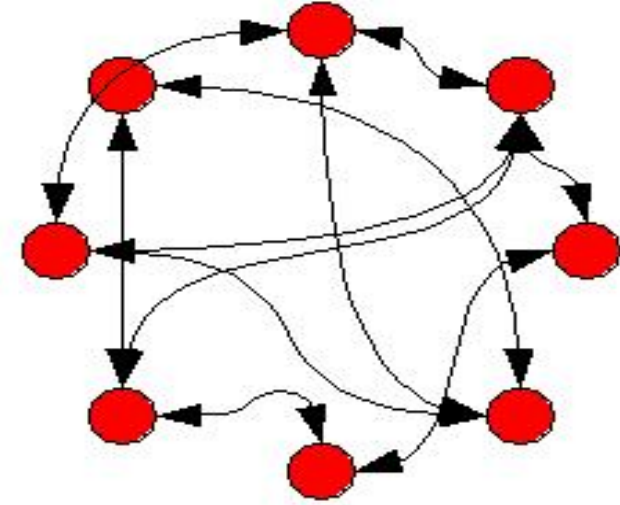




Group

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**

4 Tahap Pembentukan Team Efektif

01

FORMING

Learning about
each other



02

STORMING

Challenging
each other



03

NORMING

Working with
each other



04

PERFORMING

Working as
one



4 Tahap Pembentukan Team Efektif

FORMING

- Memperkenalkan peran dan tugas
- Mengenal anggota team
- Menjelaskan tujuan/visi team
- Fokus pada identitas grup

01

02

STORMING

- Mengenal resistansi
- Memastikan partisipasi
- Mengelola kompetisi dan konflik
- Mengelola persaingan
- Emosi tinggi

03

04

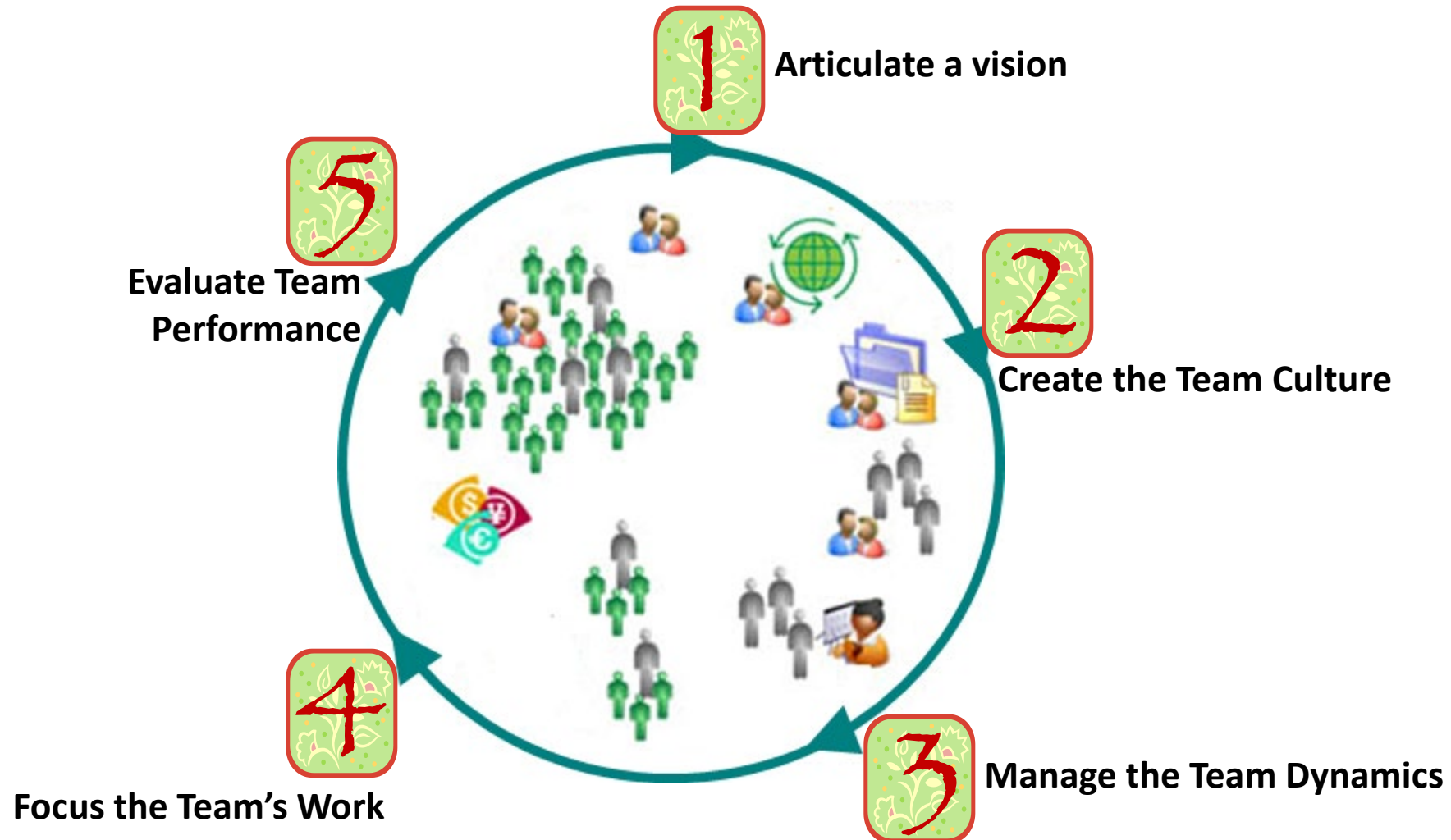
NORMING

- Rekonsiliasi
- Terdapat kelegaan, kecemasan yang berkurang
- Anggota terlibat dan mendukung kerja team
- Mengembangkan kohesi

PERFORMING

- Mendemonstrasikan rasa saling ketergantungan
- Kinerja atas dasar sistem yang sehat
- Kemampuan sebagai tim untuk menghasilkan efektivitas
- Keseimbangan tugas dan orientasi proses

Peran Pemimpin di Berbagai Tahap Pembentukan Team Efektif



Ketika proses tahap pembentukan team ini terganggu, maka akan muncul fenomena yang disebut ***dysfunctional team*** - team yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya



5 DYSFUNCTION OF A TEAM



5 Dysfunction of Team

Solutions

Absence of Trust

- **Memfasilitasi team building**
- **Menunjukkan keterbukaan (vulnerability)**
- **Mempromosikan komunikasi terbuka**

Fear of Conflict

- **Tetapkan aturan bersama untuk debat yang sehat**
- **Penghargaan terhadap kejujuran**
- **Mediasi ketidaksepakatan**

Lack of Commitment

- **Libatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan**
- **Komunikasikan visi dan tujuan tim dengan jelas**
- **Rayakan pencapaian dan monitor kemajuan.**

Avoidance of Accountability

- **Tetapkan ekspektasi yang jelas**
- **Bersikaplah konsisten**
- **Tetapkan target tim dan buat kemajuan terlihat**
- **Pimpin dengan memberi contoh**

Inattention to Results

- **Tetapkan tujuan tim**
- **Menghargai kesuksesan tim**
- **Tegaskan kembali pentingnya kesuksesan tim**

Semua diawali dari lemahnya TRUST

Ketika di tahap Forming pemimpin tidak menciptakan suasana yang aman dan terbuka, anggota tim menjadi enggan menunjukkan kerentanan atau kelemahan.

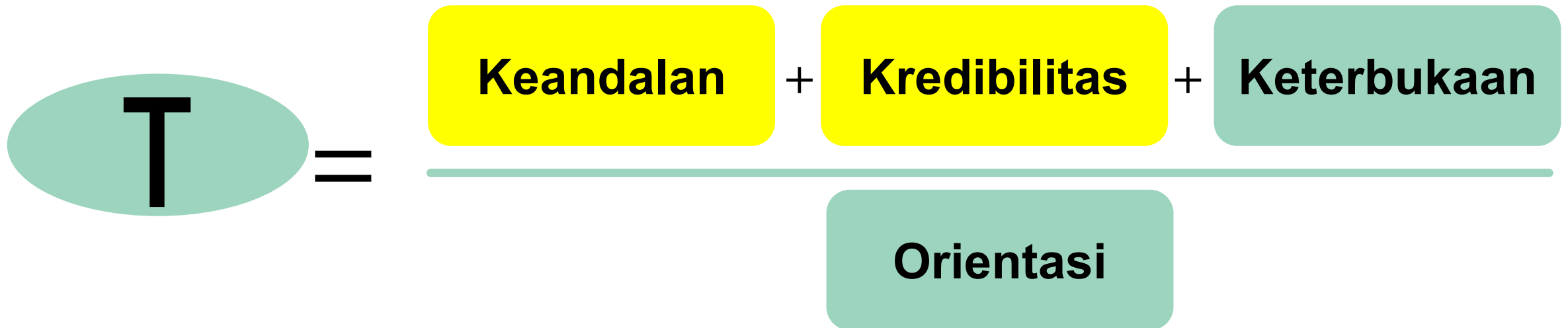


Akibatnya muncullah *Absence of Trust*, disfungsi pertama yang membuat hubungan dalam tim bersifat dangkal, minim keterbukaan, dan sulit membangun kolaborasi yang sesungguhnya.

Maister's trust equation

$$T = \frac{\text{Keandalan} + \text{Kredibilitas} + \text{Keterbukaan}}{\text{Orientasi}}$$

Sumber kepercayaan


$$T = \frac{\text{Keandalan} + \text{Kredibilitas} + \text{Keterbukaan}}{\text{Orientasi}}$$

Apa preferensi Anda?

Keandalan dan Kredibilitas

atau

Keterbukaan dan Orientasi

Diskusi:

Bagaimana Anda bisa meningkatkan masing-masing dari empat komponen kepercayaan dengan sedikit mengubah cara Anda bekerja dengan orang lain.

Meningkatkan kepercayaan

Keandalan

Jika Anda mengatakan Anda akan kembali mengabari seseorang – pastikan Anda melakukannya.

Berikan waktu/tanggal tertentu kapan Anda akan menyelesaikan sesuatu.

Selalu perbarui buku harian Anda dan beri tahu semua orang bagaimana mereka dapat menghubungi Anda (panggilan, email, whatsapp, IM, SMS, dll.).

Keterbukaan

Orientasi: Bagikan laporan jujur tentang bagaimana segala sesuatunya berjalan, bersikaplah terbuka tentang proyek rumit, bola yang terlewatkan, dan tenggat waktu yang terlewatkan – ini akan mendorong orang untuk berbagi hal yang sama dengan Anda.

Bermurah hati dengan jawaban Anda – jika seseorang bertanya apa yang Anda lakukan di akhir pekan, sedikit cerita Anda membawa kehangatan daripada jawab “biasa saja, kamu?”.

Kredibilitas

Bersikaplah terbuka dengan saran dan contoh dari apa yang telah Anda lakukan sebelumnya.

Bagikan sumber daya berguna yang mungkin bermanfaat bagi orang lain.

Hubungkan orang-orang dalam jaringan Anda yang mungkin dapat saling membantu.

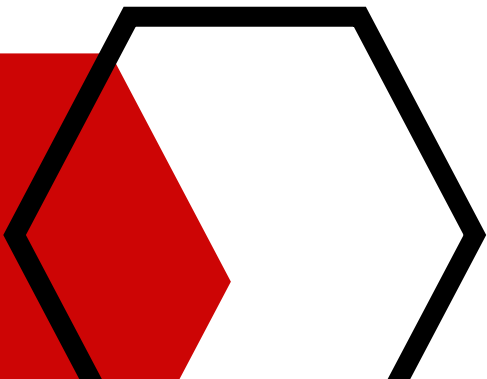
Orientasi

Siapkan beberapa pertanyaan untuk membantu Anda memeriksa dengan orang-orang pada tingkat pribadi, cobalah untuk mengingat detail jawaban mereka untuk menindaklanjuti saat Anda bertemu mereka lagi.

Tanyakan setelah proyek lain yang terjadi di area bisnis Anda, bahkan lebih baik lagi – tawarkan bantuan, dan pastikan rayakan tonggak dan keberhasilan utama.

Cross Team Collaboration

MODUL 7





“To lead a team is to **serve** it. Success comes from lifting others up, not standing on them.”

– Simon Sinek

PENGALAMAN DAN HARAPAN

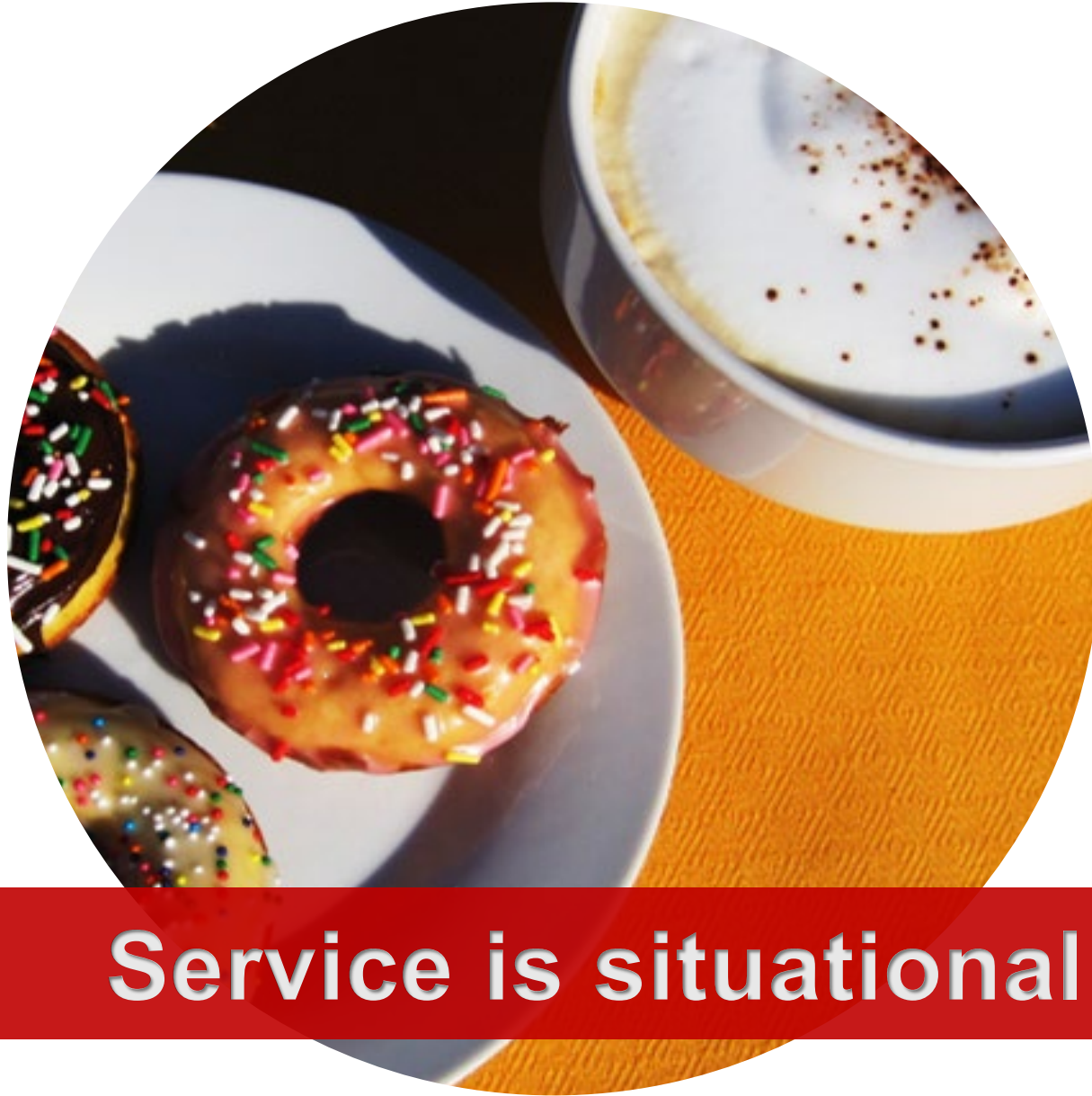


Inside Information





Service is subjective



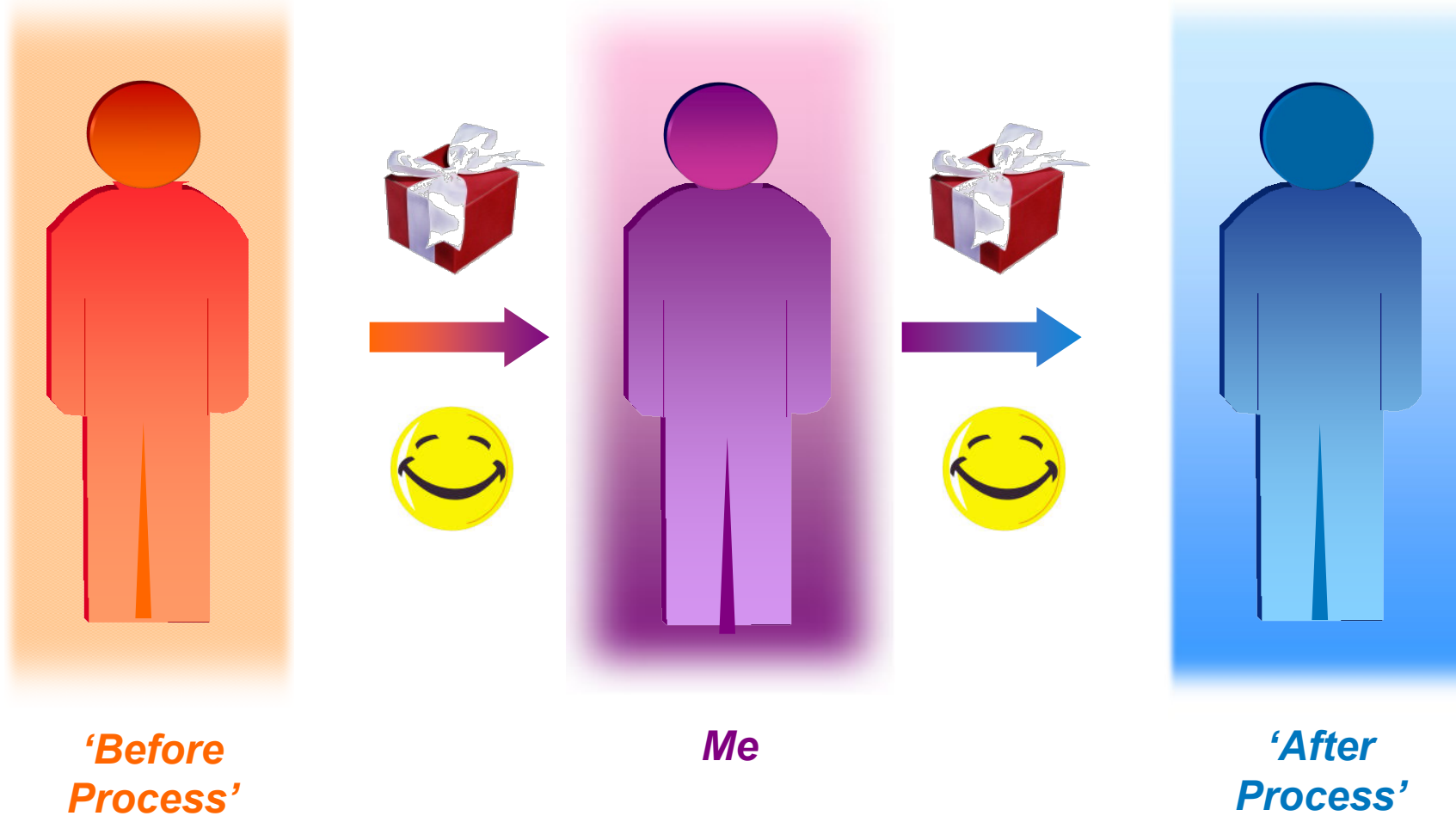
Service is situational

Service is speed

- Sebagai pelanggan, kita semua memiliki “mental stop watch”.
- Kita terus menilai segala sesuatu setiap saat, dan hal tersebut akan memengaruhi ekspektasi kita.



Kita semua terhubung







SIAPAKAH *CUSTOMER* ANDA ???



**INTERNAL
VS
EKSTERNAL**

**MANA YANG LEBIH
UTAMA ???**

“

PELAYANAN EKSTERNAL
JARANG MELAMPAUI
PELAYANAN INTERNAL

”

ANALISIS RANTAI SERVICE

SUPPLIER SAYA

Siapa supplier saya?
(Saya menerima barang/jasa dari....)

- Apa yang dibutuhkan supplier saya?
- Harapan saya sebagai customer?
- Masalah yang sering muncul?
- Apa dampak dari masalah?
- Kualitas service dari supplier yang perlu ditingkatkan?
- Usulan untuk meningkatkan kualitas barang / jasa supplier?

SAYA

Nama : **Saya**
Jabatan :
Departemen :
Lama bekerja :

CUSTOMER SAYA

Siapa customer saya?
(Saya memberikan barang/jasa pada....)

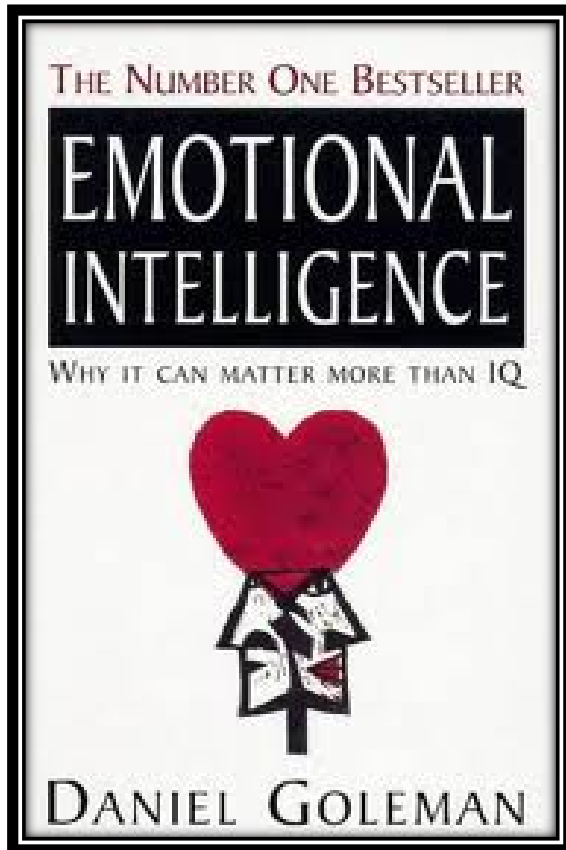
- Apa yang dibutuhkan customer saya?
- Harapan customer terhadap saya?
- Masalah yang sering muncul?
- Apa dampak dari masalah?
- Kualitas service pada customer yang dapat saya tingkatkan?
- Peningkatan kepuasan customer yang dapat saya lakukan?

Catatan :

Giving Feedback for Continuous Improvement

MODUL 8



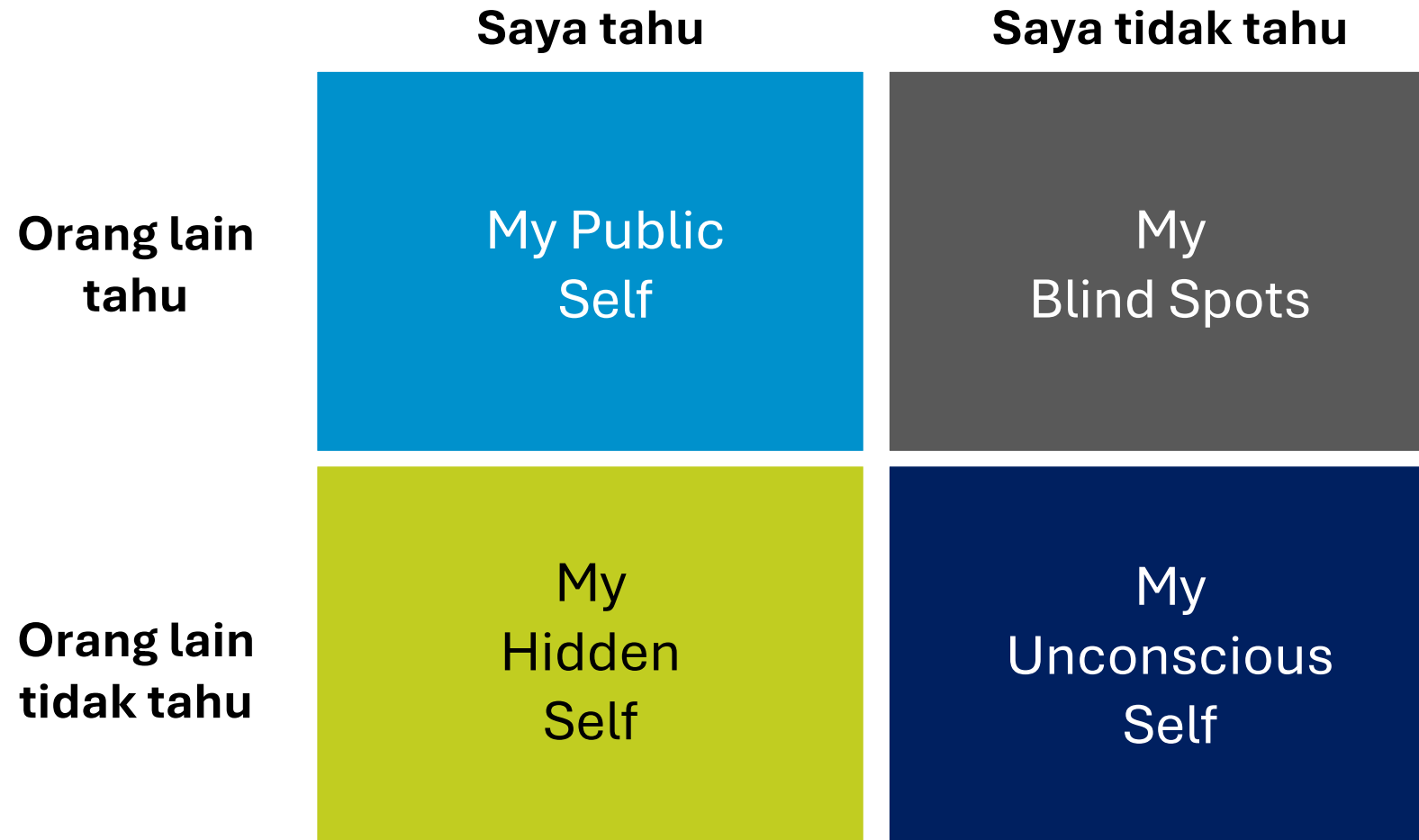


“*Feedback* adalah alat untuk mengembangkan perubahan dan pertumbuhan, *bukan* pelampiasan emosional!”

Daniel Goleman

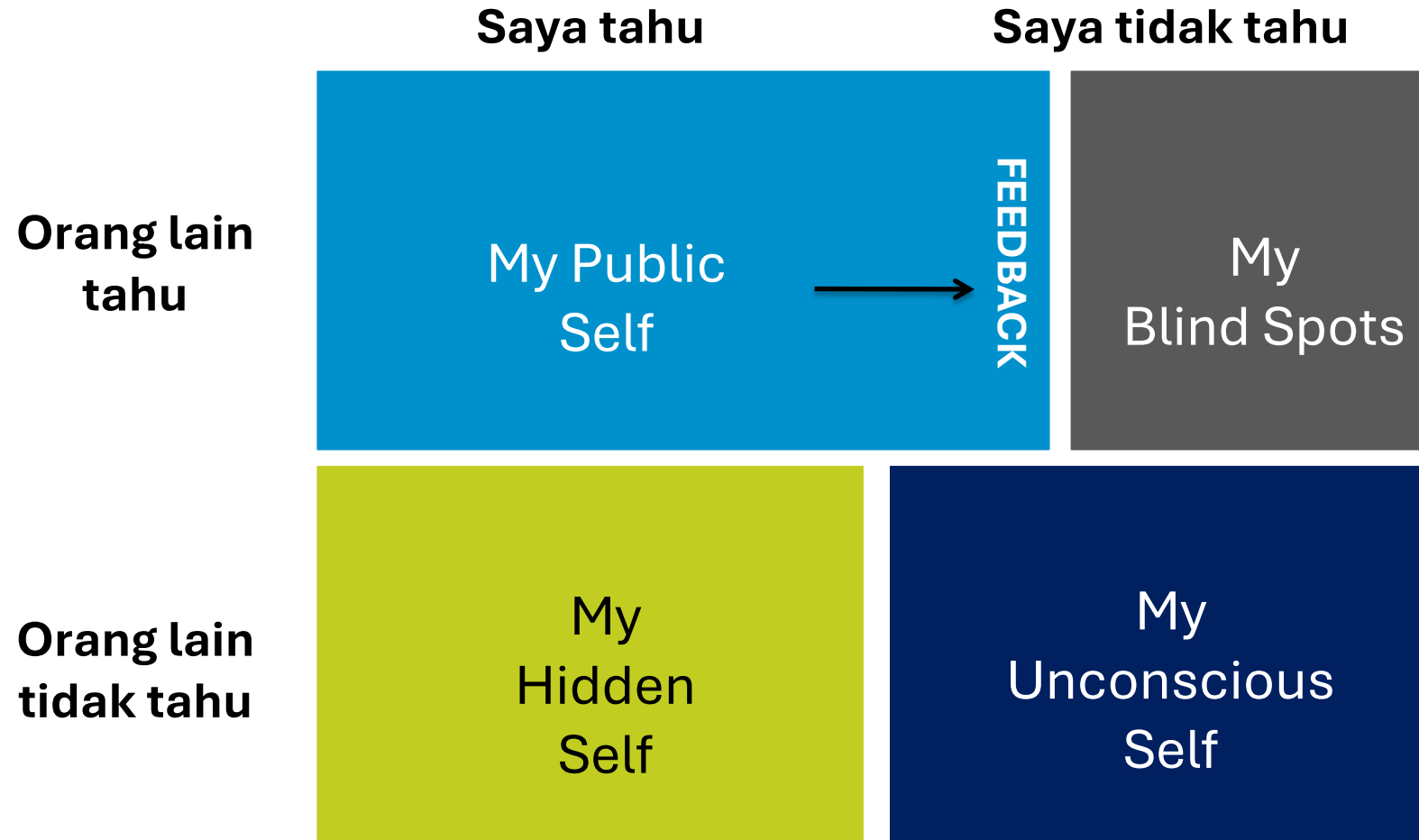
(penulis – Emotional Intelligence)

Johari Window



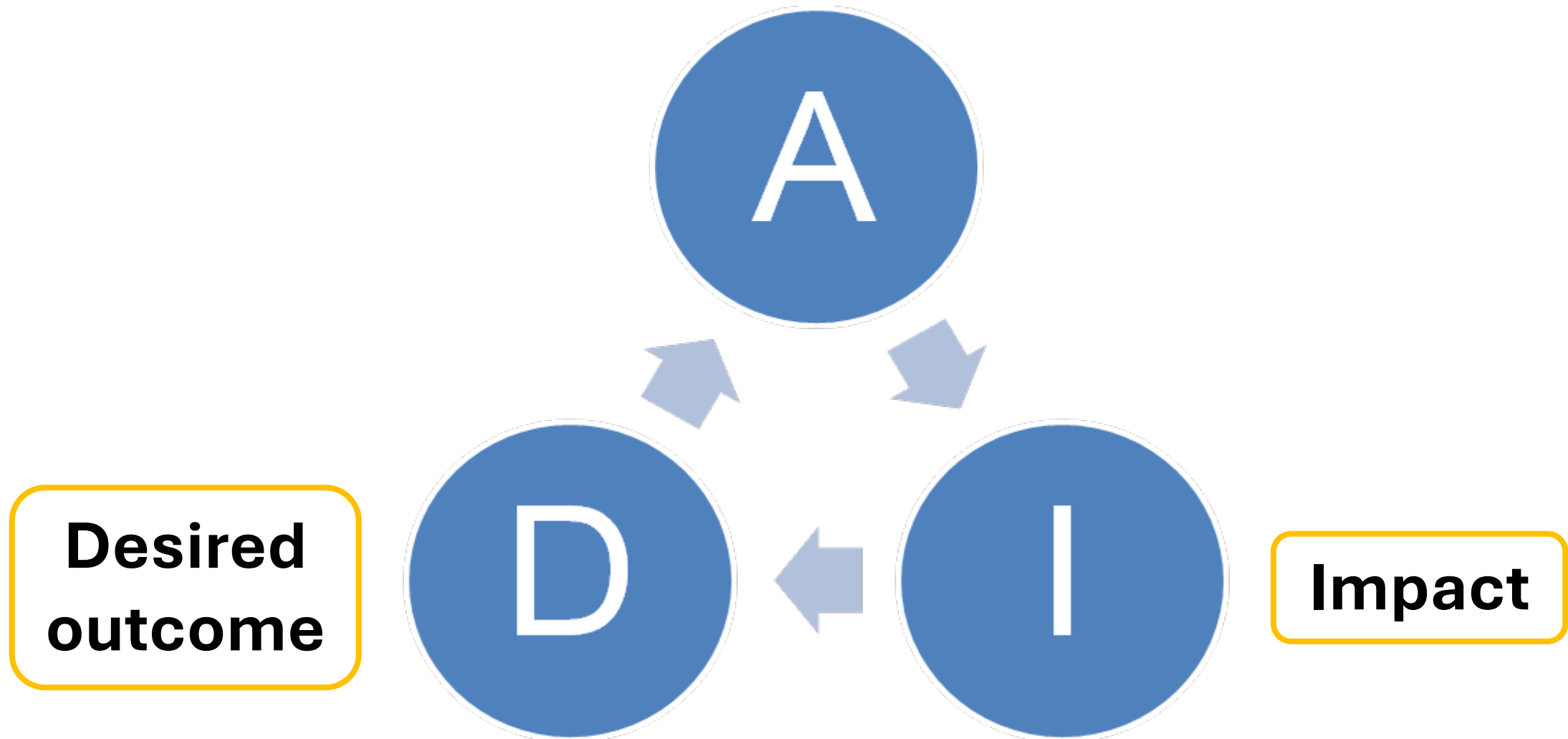
Joseph Luft and Harry Ingham

Johari Window



Joseph Luft and Harry Ingham

Action/Behaviour



B.O.O.S.T In Giving Feedback

B • Balanced

O • Objective

O • Observed

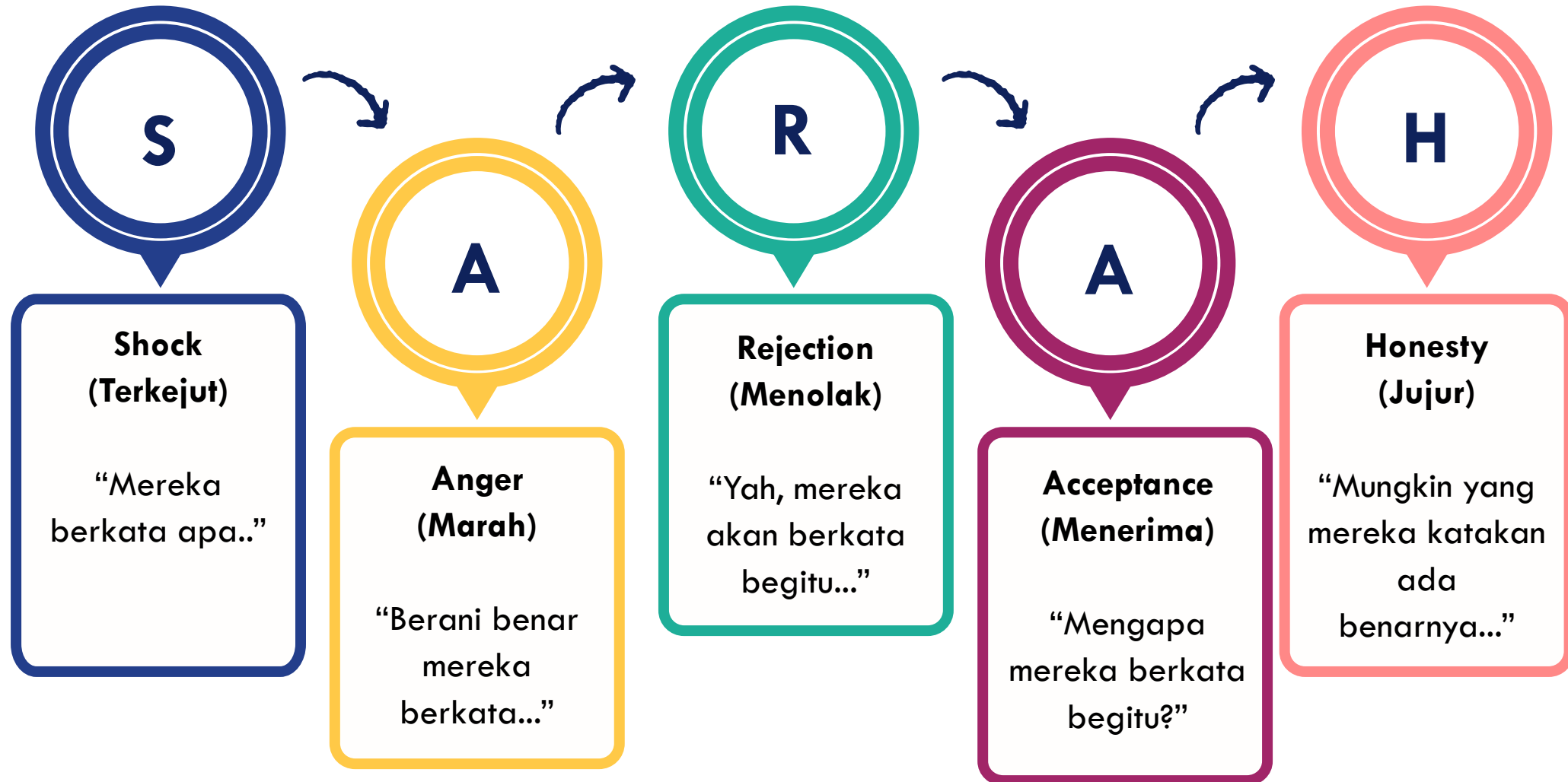
S • Specific

T • Timely



S.A.R.A.H.

Model Respon terhadap Feedback



Memberikan Feedback secara Efektif

Perilaku – the Don'ts

- Hanya fokus pada kelemahan atau area perbaikan
- Menggunakan feedback sebagai pelampiasan kemarahan Anda
- Menyalahkan orang lain
- Bersikap agresif
- Kurang berempati



Memberikan Feedback secara Efektif Perilaku – the Do's



- Siapkan fakta
- Empat mata
- Fokus pada masalah, bukan pribadi
- Gunakan bahasa positif
- Bangun “penerimaan”
- Berikan motivasi
- Empati
- Sepakati tindak lanjut

Feedback, Not Fightback

Feedback untuk memperbaiki dan memotivasi.

Pemimpin Profesional perlu menguasai seni memberi umpan balik yang membangun agar perbaikan berkelanjutan dapat terus terjadi di organisasi.

Gunakan AID (Action–Impact–Desired Outcome) untuk menyampaikan pesan yang jelas dan empatik.