



Leadership Skills Development

Rahma Afwina, M.Psi

Teknik Khusus untuk Pelatihan Kepemimpinan

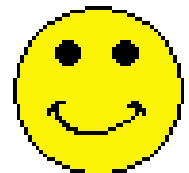


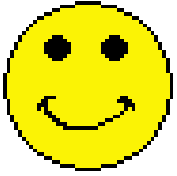
Behavior Role Modeling

- Pelatih menjelaskan poin-poin pembelajaran sebelum demonstrasi pemodelan.
- Peserta menonton video pendek mengenai kepemimpinan dan kemudian melakukan apa yang ada di dalam video, lalu mengamati peran mereka seperti yang terdapat di dalam video.

Terkadang poin pembelajaran juga muncul di video saat perilaku terjadi

- Peserta pelatihan mengamati seseorang yang mendemonstrasikan bagaimana menangani jenis masalah interpersonal tertentu (mis., Umpan balik korektif, memberikan pelatihan).
- Mempraktikkan perilaku dalam *role play* dan mendapatkan umpan balik.
- Perilaku efektif biasanya ditunjukkan pada rekaman video pendek.
- Pelatih melakonkan perilaku yang sesuai dalam *role play* yang dilakukan di depan kelas dengan seorang peserta pelatihan atau pelatih lainnya.



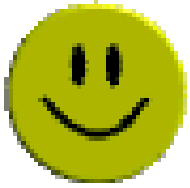


Case Discussion

Manfaat potensial: meningkatkan pemahaman tentang situasi yang dihadapi.

Dapat digunakan untuk menunjukkan bagaimana suatu masalah atau peristiwa tampak berbeda bagi orang-orang yang tidak memiliki nilai, minat, dan asumsi yang sama.

Kasus juga dapat meningkatkan pemahaman perilaku manajerial yang efektif. *Trainee* menganalisis uraian terperinci tentang tindakan manajer untuk mengidentifikasi perilaku yang sesuai dan tidak pantas dan membuat rekomendasi tentang apa yang seharusnya dilakukan atau harus dilakukan manajer selanjutnya.



Business Games and Simulations

Business Game atau permainan bisnis adalah materi yang menghadirkan sebuah miniatur realitas kehidupan bisnis di masyarakat dibawa ke dalam pelatihan.

Permainan harus melibatkan orang, sumber daya, dan proses.

Merupakan kegiatan pelatihan terstruktur interaktif dengan kondisi yang dibuat khusus, yang bertujuan untuk mereproduksi situasi kerja dalam bisnis yang sukses.

Pelatihan ini menantang dan menyenangkan; mengembangkan keterampilan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim di tempat kerja karena mampu memberikan gambaran umum tentang perputaran bisnis yang sesungguhnya di masyarakat.

Tujuan permainan adalah untuk memberikan peserta pengalaman yang sebanding dengan yang ada di 'kehidupan nyata'.

Sebuah bisnis juga harus tetap kompetitif, sehingga permainan bisnis biasanya kompetitif dalam karakter dengan periode waktu yang dikompresi, memungkinkan hasil keputusan dan menunjukkan kebijakan.

Learning from Experience

Amount of Challenge (Jumlah tantangan). Mempelajari keterampilan baru dan mendapatkan kepercayaan diri. Belajar dari pengalaman melibatkan kegagalan dan kesuksesan. Jenis pengalaman kesulitan yang ditemukan signifikan untuk pengembangan termasuk kegagalan dalam keputusan bisnis, kesalahan dalam berurusan dengan orang-orang penting, kemunduran karir, dan trauma pribadi (mis., perceraian, cedera serius atau sakit). Mengalami keberhasilan dalam menangani tantangan yang sulit sangat penting untuk pengembangan kepemimpinan.

***Merger*, memimpin tim atau gugus tugas lintas fungsi, menerapkan perubahan besar, mengatasi kondisi bisnis yang tidak menguntungkan, transisi ke jenis posisi manajerial yang berbeda (mis., dari posisi garis fungsional ke posisi manajer umum atau staf), dan mengelola di negara dengan budaya yang berbeda.**

Variety of Tasks or Assignments. Pengalaman kerja yang beragam membutuhkan manajer untuk beradaptasi dengan situasi baru dan menangani jenis masalah baru. Keberhasilan berulang dalam menangani satu jenis masalah memperkuat kecenderungan seseorang untuk menafsirkan dan menangani masalah baru dengan cara yang sama, bahkan ketika pendekatan yang berbeda mungkin lebih efektif. Bermanfaat bagi manajer untuk memiliki pengalaman awal dengan berbagai masalah yang membutuhkan perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang berbeda. Beberapa cara untuk menyediakan berbagai tantangan pekerjaan termasuk membuat tugas pengembangan khusus, menggilir manajer di antara berbagai posisi di berbagai subunit fungsional organisasi, memberikan penugasan di posisi lini dan staf, dan melakukan penugasan asing dan domestik.

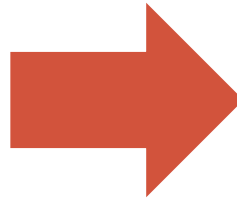
Relevant Feedback. Keberhasilan dalam mencapai posisi kekuasaan dan prestise yang tinggi cenderung membuat para eksekutif percaya diri tentang gaya manajemen mereka. Keyakinan ini bahkan dapat berkembang ke perasaan superioritas yang menyebabkan eksekutif mengabaikan atau mengabaikan kritik dari orang lain yang tidak begitu sukses. Selain itu, ketika eksekutif menjadi lebih kuat, orang menjadi lebih enggan mengambil risiko menyinggung mereka dengan memberikan kritik



Developmental Activities

Multisource Feedback (Umpan balik dr berbagai sumber).

- Ratings by bosses
- Ratings by peers
- Ratings by subordinates
- Ratings by outsiders (client)



Questionnaire

Developmental Assessment Centers. Wawancara, tes bakat, tes kepribadian, tes situasional, esai otobiografi singkat, latihan berbicara, dan latihan menulis → diintegrasikan dan digunakan untuk mengembangkan evaluasi keseluruhan potensi manajemen masing-masing peserta.

Special assignments. Tugas pengembangan khusus memungkinkan peserta untuk mengatasi sesuatu yang baru dan kompleks, seperti memikul tanggung jawab yang tidak dikenal, memulai program baru, mengembangkan solusi untuk masalah yang kompleks.

Job rotation. Menghadapi tantangan dengan cepat mempelajari cara membangun hubungan kerja sama dan menangani jenis-jenis masalah teknis baru yang kekurangan persiapan yang memadai, belajar tentang masalah dan proses unik dalam subunit (fungsional atau produk) yang berbeda dan saling ketergantungan di antara berbagai bagian organisasi, memberikan peluang untuk mengembangkan jaringan kontak yang besar di berbagai bagian organisasi.

Action learning.

- Individu atau tim melakukan proyek lapangan pada masalah organisasi yang kompleks dan mengembangkan solusi yang sering diterapkan oleh organisasi. Proyek biasanya dipilih untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan kognitif dan interpersonal daripada pengetahuan teknis.
- Jenis-jenis proyek yang dapat digunakan sangat beragam, dan dapat berlangsung dari beberapa minggu hingga beberapa bulan.

- Para peserta bertemu secara berkala dengan fasilitator yang tampil untuk membahas, menganalisis, dan belajar dari pengalaman mereka.
- Banyaknya tim yang terlibat dapat bertemu secara berkala dalam seminar untuk berbagi pengalaman dan saling belajar satu sama lain.

Mentoring. Mentoring adalah hubungan di mana manajer yang lebih berpengalaman membantu anak didik yang kurang berpengalaman; mentor biasanya berada pada tingkat manajerial yang lebih tinggi dan bukan bos langsung anak didik; memfasilitasi penyesuaian, pembelajaran, dan pengurangan stres selama transisi pekerjaan yang sulit, seperti promosi ke posisi manajerial pertama seseorang, transfer atau promosi ke unit fungsional yang berbeda dalam organisasi, penugasan di negara asing, atau penugasan dalam organisasi yang telah digabung, direorganisasi, atau dirampingkan; meningkatkan kepuasan kerja, membantu mengembangkan keterampilan kepemimpinan;

Mentoring dipengaruhi oleh beberapa faktor demografis seperti usia, jenis kelamin, dan ras. Wanita dan minoritas lebih sulit menemukan hubungan mentoring yang sukses.

Kekhawatiran tentang kedekatan dengan laki-laki, kecanggungan membahas beberapa subjek, kurangnya model peran yang tepat, kebencian oleh teman sebaya, dan pengucilan dari jaringan laki-laki. Beberapa kesulitan ini tetap ada bahkan ketika wanita membimbing wanita.

Namun, studi empiris tidak menemukan bukti bahwa gender memengaruhi keberhasilan pendampingan.

Executive coaching. Pelatih eksekutif biasanya digunakan untuk jangka waktu terbatas mulai dari beberapa bulan hingga beberapa tahun. Pelatihan dapat diberikan setiap minggu atau setiap dua minggu, dan dalam kasus-kasus ekstrem, pelatih mungkin “siap dipanggil” untuk memberikan nasihat kapan pun diperlukan. Kelemahan yang jelas adalah tingginya biaya pelatihan. Biaya tinggi adalah salah satu alasan mengapa pelatihan pribadi digunakan terutama untuk eksekutif, kekurangan pelatih yang kompeten.

Outdoor challenge programs. Program khas melibatkan urutan kegiatan fisik yang semakin menantang yang membutuhkan rasa saling percaya dan kerja sama di antara anggota kelompok. Seorang fasilitator yang berpengalaman melakukan kegiatan, memberikan bimbingan dan dorongan, dan membantu peserta memahami hubungan antara pengalaman mereka dalam suatu kegiatan dan kehidupan organisasi. Salah satu jenis kegiatan yang biasa digunakan di awal program adalah meminta setiap anggota kelompok mundur dari dinding ke tangan rekan satu tim yang menunggu. Eg, *outbond*.

Tujuan → meningkatnya kesadaran akan perasaan sendiri, dan kemungkinan bahwa perasaan dapat berbeda dari kognisi (mis., Meskipun “mengetahui” suatu kegiatan itu aman, Anda masih takut). meningkatkan kepercayaan diri, kontrol diri, pengambilan risiko, dan kemauan untuk memberi dan menerima kepercayaan.

Self-Help Activities

Guidelines for Self-Development of Leadership Skills

Kembangkan visi pribadi tentang tujuan karir

Mencari mentor yang sesuai

Mencari tugas yang menantang

Meningkatkan pengawasan diri

Mencari umpan balik yang relevan

Belajar dari kesalahan

Belajar melihat peristiwa dari berbagai perspektif

Bersikap skeptis terhadap jawaban yang mudah

Facilitating Conditions for Leadership Development

- ✓ ***Support by the Boss --> Ways to Support Leadership Training of Subordinates***
 - ✓ ***Learning Climate***
- ✓ ***Developmental Criteria for Placement Decisions***

Ways to Support Leadership Training of Subordinates

Sebelum Pelatihan	Setelah Pelatihan
Menjelaskan tentang peluang untuk mendapatkan pelatihan	Temui bawahan untuk mendiskusikan apa yang telah dipelajari bagaimana penerapannya
Menjelaskan mengapa pelatihan itu penting dan bermanfaat	Bersama-sama menetapkan tujuan spesifik dan tindak lanjut setelah pelatihan
Mintalah orang lain yang pernah mengikuti pelatihan untuk menjelaskan manfaat pelatihan	Membuat tugas yang membutuhkan penggunaan keterampilan yang baru dipelajari

Sebelum Pelatihan

Setelah Pelatihan

Menyesuaikan jadwal kerja agar bawahan lebih mudah menghadiri pelatihan

Adakan sesi peninjauan berkala untuk memantau perkembangan penerapan pembelajaran

Berikan cuti jika perlu untuk mempersiapkan pelatihan

Berikan pujian karena menerapkan keterampilan

Mendukung kegiatan persiapan seperti penyebaran kuesioner

Berikan dorongan dan pelatihan ketika kesulitan ditemukan

Minta bawahan agar melaporkan apa yang telah dipelajari

Sertakan aplikasi keterampilan baru dalam penilaian kinerja

Berikan contoh untuk peserta pelatihan dengan menggunakan keterampilan sendiri

Learning Climate

Banyak hal yang dapat dilakukan untuk menciptakan dan memperbaiki iklim yang mendukung pembelajaran dan pengembangan yang berkelanjutan.

- Membuat penugasan pekerjaan yang memungkinkan orang untuk mengejar minat mereka dan mempelajari keterampilan baru;
- Menetapkan jadwal kerja yang memungkinkan cukup waktu luang untuk bereksperimen dengan metode baru;
- Memberikan dukungan keuangan untuk melanjutkan pendidikan oleh karyawan;
- Mengatur pembicara khusus dan lokakarya keterampilan bagi karyawan;
- Membuat program cuti panjang untuk memungkinkan karyawan memperbarui diri.

- Membuat program konseling karir untuk membantu karyawan mengembangkan kesadaran diri dan menemukan cara untuk mencapai potensi penuh mereka;
- Membangun program penilaian keterampilan dan umpan balik sukarela;
- Membuat kenaikan gaji sebagian tergantung pada pengembangan keterampilan;
- Memberikan penghargaan untuk inovasi dan peningkatan;
- Menggunakan simbol dan slogan yang mewujudkan nilai-nilai seperti eksperimen, fleksibilitas, adaptasi, pengembangan diri, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi.

Developmental Criteria for Placement Decisions

Penempatan seseorang untuk posisi manajerial membutuhkan pertimbangan yang matang. Hal ini dikarenakan posisi manajerial merupakan posisi yang membutuhkan semua keterampilan

TEŞEKKÜR EDERİM

**Cari jurnal penelitian mengenai
kepemimpinan → Presentasi di
pertemuan 14 & 15**