Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

iHiLead Indonesian Higher Education Leadership

PEMIMPIN Perkumpulan Pendidikan Kepemimpinan Perguruan Tinggi

DIREKTORAT JENDRAL PENDIDIKAN TINGGI Kementrian Pendidikan & Kebudayaan

Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

Modul 2: Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Erasmus+ Pengembangan Kapasitas di Perguruan Tinggi
Pelatihan Kepemimpinan Program *Training the Trainers* untuk Perguruan Tinggi Indonesia

Modul 2: Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Deskripsi	Modul ini terfokus kepada pengertian teori dan praktis terhadap implementasi dari pengelolaan pegawai, untuk membantu pemimpin agar bisa mengelola orang secara optimal
Durasi	4 jam
Hasil Pelatihan	▪ Peserta diharapkan mengerti aspek teori dari pengelolaan SDMg ▪ Peserta diharapkan untuk mengerti aspek praktis dari pengelolaan orang
Urutan	▪ Presentasi dan sesi tanya jawab (60 menit) ▪ Penilaian mandiri (15 menit) ▪ Diskusi mengenai kepemimpinan (30 menit) ▪ Permainan: Permainan Delegasi (30 menit) ▪ Pemetaan diri mengenai gaya pengelolaan (15 menit) ▪ Diskusi mengenai komunikasi (30 menit) ▪ Diskusi kelompok dan presentasi – diskusi *spotlight* (45 menit) ▪ Penutupan dan kesimpulan (15 menit)
Penilaian mandiri (15 menit)	▪ Metode: Kerja individu ▪ Hasil - Penilaian individu mengenai kondisi keahlian pengelolaan saat ini ▪ Bahan - Formulir online pada *slide* 4 (tes mandiri) - WLAN/koneksi internet - komputer/laptop/tablet/smartphone

	▪ Instruksi - Setiap peserta harus menyiapkan komputer/laptop/tablet/ smartphone masing-masing. - Setiap peserta harus menyambungkan koneksi ke WLAN. - Fasilitator akan menunjukkan link dari kuesioner online kepada semua peserta pada layar. - Setiap peserta harus *log in* menggunakan *e-mail* masing-masing untuk mendapatkan akses ke kuesioner *online.* - Setiap peserta mengisi kuesioner *online* dan mengumpulkan jika sudah selesai. ▪ Tugas - Isi kuesioner online melalui tautan https://bit.ly/selftest-MP
Diskusi mengenai kepemimpinan (30 minutes)	▪ Metode: Diskusi individu ▪ Hasil - Ide mengenai sifat kepemimpinan - Perbedaan mengenai pemimpin dan manajer ▪ Bahan - Formulir *online* pada *slide 7* (Miro mungkin membutuhkan *login)* - WiFi/koneksi internet - komputer/laptop/tablet/smartphone atau papan ▪ Instruksi - Tuliskan kata-kata kunci untuk menggambarkan pemimpin dan manajer ▪ Tugas - Peserta menuliskan sifat manajerial dan kepemimpinan, kemudian memasukkan kedalam kotak yang sesuai - Diskusi antar peserta mengenai sifat-sifat yang tertulis

Permainan: Permainan *Delegasi* (30 menit)	▪ Metode: Aktivitas kelompok (3 peserta untuk masing-masing kelompok) ▪ Hasil - Penilaian keterampilan delegasi ▪ Bahan - WiFi/koneksi internet - komputer/*laptop*/tablet/*smartphone* - proyektor atau aplikasi pertemuan *online* - Lembar kerja di *slides* 25 (Permainan *Delegasi* – Lembar Observasi) ▪ Instruksi - Buatlah kelompok yang terdiri atas tiga peserta - Masing-masing peserta memiliki tiga lakon yang berbeda: pemberi delegasi, pekerja, dan pengamat - Setiap peserta harus memikirkan sesuatu yang sesuai dengan pekerjaan sehari-hari mereka, karena mereka akan mendapat kesempatan untuk memberikan delegasi tugas kepada karyawan baru - Permainan akan dilakukan tiga kali, dimana semua peserta mengganti perannya ▪ Tugas - Presentasikan hasil dari diskusi kelompok
Pemetaan diri gaya pengelolaan (15 menit)	▪ Metode: Online individual work assignment ▪ Hasil - Pemetaan dari gaya manajemen individu ▪ Bahan - WLAN/koneksi internet - komputer/laptop/tablet/smartphone ▪ Instruksi - Masing-masing peserta harus mempersiapkan komputer/laptop/tablet/smartphone dan menyambungkan koneksi kepada WiFi/WLAN. ▪ Tugas

	Mengisi kuesioner online melalui tautan https://bit.ly/manastyles
Diskusi mengenai komunikasi (30 menit)	▪ Metode: Tugas kerja mandiri secara *online* ▪ Hasil - Diskusi mengenai hambatan dalam berkomunikasi ▪ Bahan - Mentimeter pada *slides* 34 - WLAN/koneksi internet - komputer/laptop/tablet/smartphone ▪ Instruksi - Each participant should prepare a computer/laptop/tablet/smartphone and connect with the WiFi/WLAN.
Diskusi kelompok dan presentasi – diskusi *spotlight* (45 menit)	▪ Metode: Tugas kelompok ▪ Hasil - Kompetensi penyelesaian masalah - Pengembangan kerangka pengetahuan ▪ Bahan - Lembar kerja di *Google Drive* (MP – Spotlight A and B) - WiFi/koneksi internet - komputer/laptop/tablet/smartphone ▪ Instruksi - Setiap peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak (2 kelompok pada Spotlight A dan 2 kelompok pada Spotlight B) - Setiap kelompok harus memiliki seorang pemimpin - Tuliskan hasil dari tugas diskusi di lembar jawaban - Masing-masing kelompok akan mempresentasikan tugasnya di kelas
Penutup dan diskusi akhir (15 menit)	Fasilitator akan membuat rangkuman singkat atau kunci-kunci dari proses pelatihan dan melakukan pengecekan sekali lagi jika masih ada yang perlu didiskusikan.

Handout: Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Durasi: 60 menit, termasuk diskusi

Pengantar

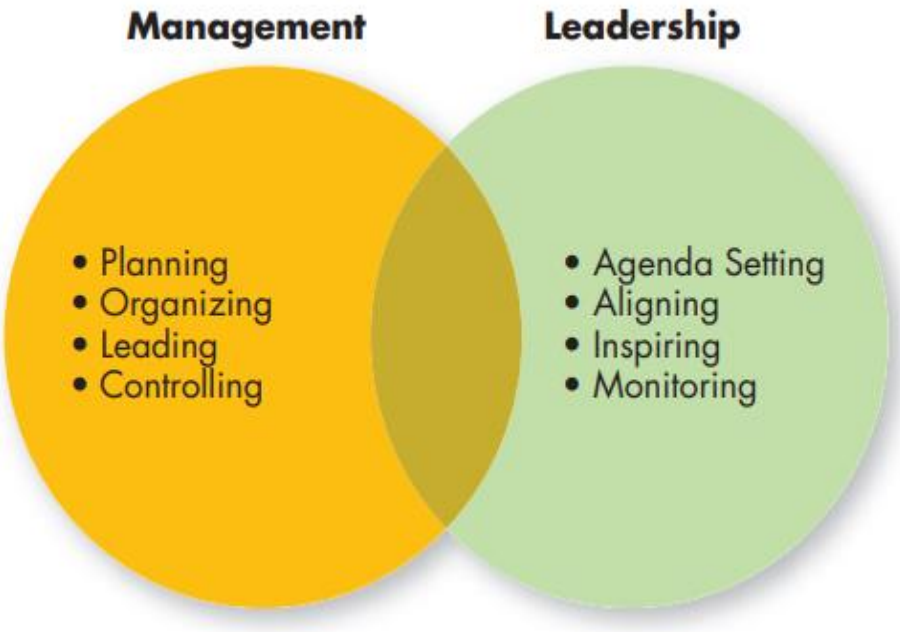
Apakah atasan anda adalah seorang supervisor/pengawas atau manajer? Apakah mereka adalah seorang pemimpin? Apa yang dilakukan oleh dia untuk memotivasi anda agar berusaha lebih keras? Apakah anda ingin menjadi seorang manajer atau pemimpin di masa depan? Apa yang akan anda lakukan apabila anda berada di posisi kepemimpinan untuk memotivasi pekerja anda agar bekerja lebih keras? Apakah anda percaya bahwa pengelolaan dan kepemimpinan memiliki arti yang sama? Hal-hal tersebut adalah beberapa topik yang akan didiskusikan di bab ini. Kita akan mendiskusikan faktor kunci dari perilaku pekerja di bagian ini, juga bagaimana manajer dapat mempengaruhi perilaku pekerja dan meningkatkan motivasi. Sekarang merupakan waktu untuk melihat lebih dekat mengenai bagaimana pemimpin mempengaruhi perilaku pekerja dan memotivasi performa di tempat kerja. Kita akan mendiskusikan teknik dan taktik dalam konteks metode kepemimpinan yang berbeda dari waktu ke waktu, termasuk dalam perspektif situasi saat ini. Pengertian terhadap gagasan ini dapat membantu anda memiliki performa yang lebih baik sebagai seorang pemimpin dan akan memberikan anda pengertian yang lebih baik mengenai bagaimana manajer atau penyelia mencoba untuk mendorong anda melalui kepemimpinan mereka.

Kita memulai bab ini lewat diskusi mengenai sifat kepemimpinan. Kemudian melanjutkan pembahasan taktik kepemimpinan awal dan perspektif situasi saat ini. Setelah itu, akan ada pembahasan mengenai kepimpinan lewat perspektif pengikut, dan opsi kepemimpinan. Dilanjutkan dengan sifat kepemimpinan yang berganti dan kemunculan masalah kepemimpinan yang diperiksa. Terakhir, akan ada pembahasan mengenai gagasan kritis tentang pengambilan keputusan.

Topik Utama

Kepemimpinan dan pengelolaan. Salah satu kesalahan yang sering dilakukan orang adalah asumsi bahwa kepemimpinan dan pengelolaan adalah istilah yang dapat digunakan secara bergantian padahal sebenarnya tidak. Seseorang bisa menjadi manajer atau pemimpin, atau keduanya. Grafik yang tertera dibawah merangkum beberapa perbedaan utama antara keduanya. Pengelolaan lebih sering berkaitan dengan aksi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengontrol, seperti yang bisa dilihat pada lingkaran di bagian kiri. Penetapan agenda, penyelarasan, inspirasi, dan pemantauan, di sisi lain, lebih sering dikaitkan dengan kepemimpinan. Pengelolaan dan kepemimpinan dapat sekali-kali tumpang tindih, namun masing-masing sangat berbeda dan memiliki tugas yang unik, seperti ditunjukkan pada diagram.

Sebagai hasilnya, seseorang dapat bisa menjadi manajer (namun bukan pemimpin), pemimpin (namun bukan manajer), atau keduanya.



Pertimbangkan banyaknya tanggung jawab pengelolaan dan kepemimpinan dalam sebuah rumah sakit. Walaupun secara jelas berdasarkan posisinya adalah seorang manajer, pimpinan staf (dokter kepala) dari sebuah rumah sakit besar mungkin tidak dihormati atau dipercayai oleh yang lain dan mungkin harus bergantung sepenuhnya terhadap otoritas yang diberikan pada posisinya untuk membujuk orang melakukan sesuatu. Seorang perawat di ruang gawat darurat yang tidak memiliki wewenang resmi, di sisi lain, mungkin jauh lebih berhasil untuk mengendalikan situasi yang kacau dan dalam menuntun yang lain untuk menangani masalah pasien tertentu. Pimpinan staf lebih cocok dipandang sebagai seorang manajer daripada pemimpin, sedangkan perawat lebih cocok dipandang sebagai seorang pemimpin daripada manajer.

Kemudian, pimpinan pediatrik dapat menikmati rasa hormat, keyakinan, dan kepercayaan dari staf dari 20 dokter, perawat, dan petugas lainnya. Semuanya mengikuti nasihat pimpinan tanpa pertanyaan, dan seringkali melakukan hal yang lebih untuk membantu misi dari unit pediatrik. Sebagai hasilnya, pimpinan pediatrik merupakan manajer (karena posisinya) dan juga pimpinan (karena rasa hormat yang dia dapatkan dari orang lain dan kesiapan mereka untuk mengikuti perintahnya).

Agar sebuah perusahaan bisa sukses, perusahaan tersebut harus memiliki pengelolaan dan kepemimpinan. Pengelolaan, jika bekerja sama dengan kepemimpinan, dapat membantu implementasi perubahan yang terencana, dan tertib, sedangkan kepemimpinan, jika bekerja

sama dengan pengelolaan, dapat mempertahankan keselarasan organisasi dengan lingkungannya.

Kepemimpinan dan kekuatan. Ada kepentingan untuk memahami kekuatan untuk memahami kepemimpinan secara seluruhnya. Kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain disebut sebagai kekuatan. Tentu saja, ada kemungkinan untuk tidak memiliki kekuatan tanpa menggunakannya. Seorang pelatih sepak bola, misalnya, memiliki otoritas untuk membuat pemain menjadi cadangan apabila tidak memiliki performa yang baik. Pelatih akan jarang melakukan ini karena para pemain mengetahui kekuatan pelatih ini dan akan selalu bekerja keras untuk mencapai posisi awal mereka. Biasanya ada lima jenis kekuatan dalam latar organisasi: kekuatan yang sah, penghargaan, koersif, dan ahli.

Kekuatan yang sah diberikan melalui hierarki organisasi; dan merupakan sebuah kekuatan yang ditetapkan oleh organisasi kepada orang di posisi tertentu. Pengelola dapat memberikan tanggung jawab kepada bawahannya, dan apabila bawahannya menolak untuk menyelesaikan tanggung jawabnya, mereka dapat dihukum atau dipecat. Konsekuensi semacam itu adalah hasil dari kekuatan sah seorang manajer, seperti yang didefinisikan oleh organisasi dan diberikan kepada pengelola. Oleh karena itu, otoritas merupakan kekuatan yang sah. Setiap manajer memiliki otoritas hukum terhadap pekerjanya. Namun, kepemilikan kekuatan yang sah tidak serta merta membuat seseorang menjadi pemimpin. Beberapa bawahan hanya akan menjalankan perintah yang mematuhi regulasi dan kebijakan perusahaan. Apabila diminta untuk melakukan apapun yang bukan bagian dari tugas mereka, mereka akan menolak atau melakukan dengan kinerja yang buruk. Manajer untuk pekerja semacam itu hanyalah mengawasi mereka.

Kemampuan untuk memberikan atau menahan insentif dikenal sebagai **kekuatan penghargaan**. Kenaikan gaji, insentif, saran promosi, pujian, pengakuan, dan pemberian tugas yang menarik merupakan hal-hal yang dapat dipengaruhi seorang manajer. Secara umum, semakin kuat otoritas insentif seseorang, semakin besar pula penghargaan yang diatur dan semakin berharga pula penghargaan itu kepada pekerja. Apabila penghargaan resmi organisasi merupakan satu-satunya hal yang penting bagi bawahan, maka manajer tersebut bukanlah pemimpin. Namun, apabila bawahan juga menginginkan dan menikmati penghargaan informal dari manajer, misalnya pujian, ucapan terima kasih, dan pengakuan, maka manajer juga menjadi seorang pemimpin.

Kekuatan koersif merupakan kemampuan untuk menggunakan ancaman psikologis, emosional, atau fisik untuk memaksa adanya kepatuhan. Koersi sekarang terbatas hanya pada teguran lisan dan tertulis, pemecatan disipliner, denda, penurunan pangkat, dan pemutusan

hubungan kerja di kebanyakan perusahaan. Untuk mengendalikan bawahan, beberapa atasan melakukan pelecehan verbal, mempermalukan, dan pemaksaan psikologis.

Kekuatan rujukan sangatlah abstrak yang jika dibandingkan dengan kekuatan hukum, penghargaan, dan kekuatan koersif, yang jauh lebih terlihat nyata dan berdasar pada aspek objektif pada aktivitas perusahaan. Identifikasi, tiruan, kesetiaan, atau karisma adalah faktor-faktor yang terlibat. Pengikut bisa memberikan respons yang baik karena mereka mengidentifikasi dengan orang yang berbagi kepribadian, latar belakang, atau sikap yang serupa dengan mereka. Dalam kasus lain, pengikut juga bisa memilih untuk meniru pemimpin yang memiliki kekuatan rujukan dengan cara berpakaian yang sama, jam kerja yang sama, atau mengikuti gaya manajemen yang sama. Kekuatan rujukan juga dapat diwujudkan dalam bentuk karisma, sebuah kualitas tidak berwujud yang meningkatkan kesetiaan dan antusiasme. Sebagai hasilnya, manajer bisa jadi memiliki kekuatan rujukan, namun kekuatan rujukan lebih sering dikaitkan dengan kepemimpinan.

Keahlian atau pengetahuan adalah sumber dari **kekuatan ahli**. Seorang manajer yang tahu bagaimana untuk menangani pelanggan yang aneh tapi penting, seorang ilmuwan yang dapat membuat terobosan teknologi besar yang perusahaan lain belum pernah coba sebelumnya, dan seorang asisten administrasi yang dapat melewati semua proses birokrasi untuk mendapatkan informasi ahli. Semakin besar tingkat kekuatan ahli yang dimiliki seseorang, semakin penting pula pengetahuan mereka dan semakin sedikit orang yang memiliki akses terhadap hal tersebut. Orang yang merupakan pemimpin dan manajer, secara keseluruhan, memiliki banyak kekuatan ahli.

Kepemimpinan melalui mata pengikut. Pemahaman akan apa yang menginspirasi karyawan adalah salah satu aspek dari tanggung jawab seorang manajer. Elemen yang lain adalah menggunakan informasi lewat praktik. Banyak perusahaan telah mengembangkan berbagai inisiatif yang dimaksudkan untuk membuat sebuah pekerjaan lebih menarik dan memuaskan, untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja, dan untuk mendorong orang agar bekerja lebih banyak, seperti yang disarankan oleh para ahli. Berikut adalah hal yang dapat membantu manajer untuk mengelola motivasi para pekerja.

1) **Kepemimpinan transformasional**

   Dibutuhkannya kepemimpinan untuk perubahan (berlawanan dengan kepemimpinan saat periode stabil) bisa dipertegas lewat kepemimpinan transformasional. Lewat sudut pandang ini, banyak yang dilakukan oleh pemimpin termasuk pelaksanaan “transaksi pengelolaan dasar”, seperti alokasi pekerjaan, ulasan performa, dan pengambilan keputusan. Namun, seorang pemimpin bisa jadi diperlukan untuk menggunakan kepemimpinan transformasional untuk memulai dan mengelola perubahan besar, seperti

penggabungan, pengembangan tim kerja baru, atau pemberian definisi baru terhadap budaya organisasi.

Sebagai hasilnya, kepemimpinan transformasional merupakan seperangkat keterampilan yang memungkinkan pemimpin untuk mengenali kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi untuk memandu perubahan tersebut, dan mengimplementasikan perubahan tersebut secara efektif. Perubahan, menurut beberapa ahli, merupakan sesuatu yang sangat penting untuk fungsi organisasi sehingga perusahaan yang sudah sukses juga perlu melakukan perubahan secara rutin agar menghindari stagnasi dan rasa cepat puas. Kepemimpinan transaksional, di sisi lain, lebih mirip dengan pengelolaan karena memerlukan tindakan yang normal dan telah ditentukan. Hanya seorang pemimpin yang kuat dengan pengaruh yang besar yang bisa sukses di kedua peran. Sebagai hasilnya, pergantian kepemimpinan juga sangat penting.

Tergantung pada keadaan mereka, beberapa pemimpin dapat mengadopsi perspektif transformasional atau transaksional. Ketika *Jeff Bezos* mendirikan *Amazon.com*, strateginya adalah menjual buku lewat toko *online.* Ketika penjualan *Amazon* sudah stabil, dia mengimplementasikan kepemimpinan transaksional untuk mengembangkan perusahaan secara bertahap dan mengumpulkan modal. *Bezos* kemudian mengimplementasikan kepemimpinan transformasional yang kemudian memimpin perusahaan menjadi "toko" *online* besar dengan ribuan produk. Dia kemudian Kembali ke gaya kepemimpinan transaksional, memungkinkan perusahaan untuk kembali membangun dirinya sendiri. Belakangan ini, ketika *Amazon* mengembangkan cara baru untuk distribusi produk, investigasi lini dan ekstensi produk baru, dan mencoba memposisikan dirinya sebagai pesaing kepada *Apple* dan *Google, Bezos* kembali menggunakan kepemimpinan transformasional.

2) Kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan karismatik merupakan jenis kepemimpinan yang didasarkan oleh karisma pemimpin, yang merupakan daya tarik interpersonal yang dapat menginsipirasi dukungan dan penerimaan. Pemimpin yang karismatik lebih sering memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain dan memiliki kepercayaan yang dalam terhadap keyakinan dan nilai mereka sendiri. Mereka juga cenderung mengkomunikasikan ekspektasi tinggi mereka untuk performa pengikut mereka dan menunjukkan kepercayaan kepada pengikutnya. Banyak tokoh terkenal sepanjang sejarah, termasuk pebisnis Mary Kay Ash, Steve Jobs, dan Ted Turner; pemimpin hak sipil Martin Luther King, Jr.; dan Paus Yohanes Paulus II, sangatlah menawan. Sayangnya, karisma juga memiliki potensi untuk mendorong pemimpin lewat cara yang tidak terduga. Misalnya, Adolf Hitler, dia memiliki kualitas karismatik yang tinggi. Manajer saat ini sangatlah tertarik kepada konsep kepemimpinan karismatik, yang telah menjadi subyek dari beberapa buku dan artikel.

Sayangnya, hanya ada sedikit studi yang meneliti dan mencari cara untuk menilai makna dan dampak dari kepemimpinan karismatik. Ada beberapa orang yang khawatir dengan isu etik seputar kepemimpinan karismatik. Hal ini muncul dari kenyataan bahwa beberapa pemimpin karismatik menginspirasi kepercayaan yang begitu pekat dari pengikutnya, sampai mereka bisa terlibat dalam hal yang tidak pantas, tidak etis, atau bahkan aktivitas ilegal apabila diarahkan oleh pemimpinnya. Karena pekerja mengikuti perintah dari CEO mereka

yang karismatik untuk menyembunyikan informasi, kertas sampah, dan menyesatkan penyelidik, hal ini memainkan peran pada pengungkapan Enron dan Arthur Andersen.

Mengambil alih posisi kepemimpinan dari seseorang dengan karisma juga merupakan suatu hal yang sulit. Sebagai contoh, penerus pelatih yang karismatik dan sukses seperti Vince Lombardi (Green Bay packers) dan Phil Jackson (Chicago Bulls) yang gagal memenuhi warisan dari pelatih sebelumnya harus menerima dipecat.

Lembar kerja 2: Studi Kasus Kepemimpinan Otentik

Durasi: 30 menit

Metode: Diskusi kelompok

Hasil:

- Ide mengenai sifat kepemimpinan otentik
- Rencana untuk mengembangkan hubungan kerja yang positif

Bahan:

- Lembar kerja pada *Google Slide*
- WiFi/koneksi internet
- komputer/laptop/tablet/smartphone

Instruksi:

Permainan Delegasi – Lembar Observasi
Nama pemberi delegasi:
Nama karyawan:
Nama pengamat:

1. Apakah pemberi delegasi menjelaskan kepentingan dari tugas yang diberikan? (**Y/N**)
   Komentar:

2. Apakah pemberi delegasi menjelaskan bagaimana untuk menjalankan tugasnya? (**Y/N**)
   Komentar:

3. Apakah pemberi delegasi menunjukkan hasil yang diinginkan? (**Y/N**)
   Komentar:

4. Apakah pemberi delegasi memberikan pekerja otoritas untuk melakukan tugas? (**Y/N**)
   Komentar:

5. Apakah pemberi delegasi memberikan tenggat waktu dan *checkpoints*? (**Y/N**)
   Komentar:

6. Apakah pemberi delegasi meminta karyawan untuk merangkum tugasnya? (**Y/N**)
   Komentar:

7. Apakah pemberi delegasi mendorong karyawan untuk bertanya? (**Y/N**)
   Komentar:

Kuesioner *Grid* Pengujian Mandiri Pengelolaan *Blake and Mouton*

Dibawah adalah pernyataan mengenai perilaku kepemimpinan. Baca satu persatu, kemudian menggunakan skala dibawah, tentukan sejauh mana masing-masing poin berlaku untuk Anda. Untuk hasil yang terbaik, jawablah sejujur mungkin.

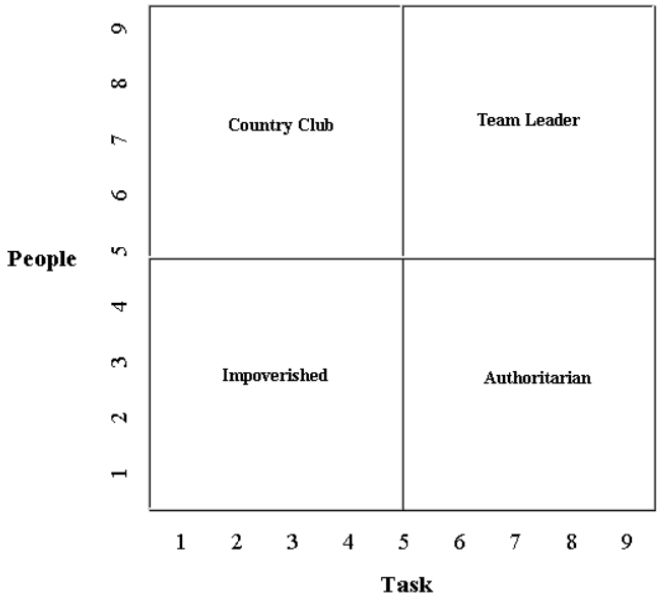
never		sometimes			always
0	1	2	3	4	5

1. Saya mendorong tim saya agar berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan saya mencoba untuk menerapkan ide
2. Tidak ada yang lebih penting dari tercapainya tujuan atau tugas.
3. Saya memantau jadwal secara dekat untuk memastikan bahwa tugas atau proyek akan diselesaikan tepat waktu.
4. Saya senang melatih orang dalam tugas atau prosedur baru.
5. Semakin menantang sebuah tugas, semakin saya menikmatinya.
6. Saya mendorong pekerja saya untuk menjadi lebih kreatif dalam pekerjaan mereka.
7. Ketika melihat sebuah tugas yang rumit selesai, saya memastikan bahwa setiap detil diperhitungkan.

8. Saya merasa mudah untuk melakukan beberapa tugas yang rumit secara bersamaan.
9. Saya menikmati artikel, buku, dan jurnal mengenai pelatihan, kepemimpinan, dan psikologi; kemudian mempraktikkan apa yang telah saya baca.
10. Ketika memperbaiki kesalahan, saya tidak khawatir untuk membahayakan hubungan
11. Saya mengelola waktu dengan sangat efektif.
12. Saya menikmati menjelaskan seluk-beluk dan detil tugas atau proyek yang rumit kepada pekerja saya.
13. Memecah proyek besar menjadi tugas kecil yang lebih bisa dikelola adalah kebiasaan saya.
14. Tidak ada yang lebih penting dibandingkan pembangunan tim yang hebat.
15. Saya menikmati analisa masalah.
16. Saya menghormati batasan orang lain.
17. Menasihati pekerja saya agar meningkatkan performa mereka adalah kebiasaan saya.
18. Saya menikmati membaca artikel, buku, dan berganti jurnal mengenai profesi saya; dan kemudian mempraktikkan prosedur baru yang telah saya pelajari.

Sistem Penilaian

Orang	**Tugas**
Pertanyaan	Pertanyaan
1…….	2…….
4……	3…….
6…….	5……..
9…….	7…….
10……	8…….
12……	11…….
14……..	13…….
16…….	15…….
17…….	18…….
Total =	Total =
X 0.2 =	X 0.2 =



Diskusi Spotlight B

Pengetahuan dan persepsi dari pengelola mengenai kebijakan *family friendly*

Pertanyaan	**Jawaban**
Apakah perusahaan anda memiliki strategi umum untuk tanggung jawab sosial perusahaan?	
Apakah tempat kerja anda merupakan tempat kerja yang ramah keluarga?	
Jika ya, tolong jelaskan alasannya.	
Apakah menurut anda penting agar tempat kerja anda memperkenalkan kebijakan/program yang *family friendly*?	
Apakah tempat kerja anda sudah memiliki program/kebijakan yang *family friendly*?	
Jika ya, apakah praktik *family friendly* telah direncanakan atau dilaksanakan?	
Jika ya, apakah setiap tingkat pengelolaan dan/atau departemen sumber daya manusia berpartisipasi dalam pelatihan praktik *family friendly*?	
Jika ya, apakah setiap pekerja menerima pelatihan tentang kebijakan, program, dan keuntungan dari kebijakan *family friendly*?	
Seberapa sering training ini dilakukan?	
Apabila kebijakan *family friendly* diterapkan, apakah pekerja akan lebih puas?	
Apakah ada prosedur yang jelas mengenai cara menangani pelanggaran terhadap kebijakan yang telah anda tetapkan?	
Seberapa setujukah anda dengan pernyataan berikut:	
Saya menyadari kebijakan, praktik, dan fasilitas perusahaan yang terkait dengan tempat kerja *family friendly*	▪ Sangat setuju ▪ Setuju ▪ Netral ▪ Tidak setuju ▪ Sangat tidak setuju
Tempat kerja saya mendukung agar pekerja mengikuti gaya kerja yang *family friendly*	▪ Sangat setuju

	▪ Setuju ▪ Netral ▪ Tidak setuju ▪ Sangat tidak setuju
Manajemen perusahaan menghargai pentingnya kebijakan dan program *family friendly*	▪ Sangat setuju ▪ Setuju ▪ Netral ▪ Tidak setuju ▪ Sangat tidak setuju
Harap pilih jenis dan praktik kebijakan *family friendly* yang ada di tempat kerja anda (perusahaan pada kasus), centang semua yang berlaku: ✓ Fasilitas laktasi ✓ Paket asuransi keluarga ✓ Jam kerja fleksibel ✓ Program konseling untuk masalah keluarga ✓ Manfaat cuti ✓ Beasiswa kuliah atau pinjaman untuk anak dari pekerja ✓ Bantuan pengasuhan anak (kamar, dana, subsidi, dll.) ✓ Bantuan perawatan lansia ✓ Acara atau program dengan orientasi keluarga Lainnya ……..	
Jelaskan sejauh mana perusahaan anda siap untuk mempraktikkan setiap poin dari kebijakan ramah keluarga? ✓ Fasilitas laktasi ✓ Paket asuransi keluarga ✓ Jam kerja fleksibel ✓ Program konseling untuk masalah keluarga ✓ Manfaat cuti ✓ Beasiswa kuliah atau pinjaman untuk anak dari pekerja ✓ Bantuan pengasuhan anak (kamar, dana, subsidi, dll.) ✓ Bantuan perawatan lansia ✓ Acara atau program dengan orientasi keluarga	

Lainnya ……..
Jelaskan tantangan/hambatan yang dihadapi oleh organisasi dalam penerapan kebijakan *family friendly?* ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ ……. ▪ …….