

RINGKASAN BUKU

KEN BLANCHARD

AND THE FOUNDING ASSOCIATES AND  
CONSULTING PARTNERS OF THE KEN  
BLANCHARD COMPANIES

LEADING

AT A HIGHER LEVEL

Konsep Blanchard dalam Kepemimpinan dan  
Bagaimana Menciptakan Perusahaan Berkinerja Tinggi

Putu Sudira/07702261001

Kuliah Kepemimpinan Pendidikan Kejuruan (PTK 356)  
Dosen: Prof. Slamet PH, MA, M.Ed, MLHR, Ph.D

PPS UNY Yogyakarta  
2008

### Pujian untuk LEADING at a HIGHER LEVEL

Kami sangat meyakini bahwa laba adalah pujian yang kami dapatkan dari memerhatikan pelanggan internal dan eksternal. Kami selalu berusaha keras mewujudkan sebuah lingkungan kerja yang membahagiakan, bebas dari kekuatiran, berjiwa tim dan YA bahkan menyenangkan, dan kami yakin itu semua dihasilkan oleh karyawan-karyawan yang termotivasi melakukan hal-hal yang benar untuk pelanggan internal dan eksternal. Membaca buku ini akan memberikan perbedaan yang positif bagi perusahaan Anda.”

**Collen C. Barrett,**  
Presiden, Southwest Airlines

Jika Anda ingin memiliki perusahaan hebat, Anda tidak punya pilihan lain selain *LEADING AT A HIGHER LEVEL*. Ketika Anda memimpin di level yang lebih tinggi, Anda akan membuat orang-orang Anda antusias, mereka akan melayani pelanggan Anda, dan mesin kasir Anda akan terus bekerja”

**Horst Schulze,**  
Presiden dan CEO, The West Paces Hotel Group, LLC  
Pendiri dan mantan Presiden & COO  
The Ritz~Carlton Hotel Company, LLC

“Leading at a Higher Level adalah sebuah keharusan dimasa sekarang jika seorang pemimpin ingin membangun kepercayaan dan kredibilitas, seperti yang kami lakukan di Tyco, Buku ini akan mengajarkan Anda caranya.

**Eric Pillmore,**  
Senior Vice President of Corporate Governance  
Tyco International

## KATA PENGANTAR

### LEADING AT A HIGHER LEVEL

Ken Blanchard

Saya menyadari bahwa dalam banyak hal manusia tidak lebih dari sekedar hewan yang memiliki kecerdasan. Sebagai hewan yang mempunyai kecerdasan, kita mempunyai kebebasan untuk memilih diantaranya adalah menjadi pelayan bagi diri sendiri atau sungguh-sungguh melayani. Kepemimpinan yang buahnya adalah para pemimpin yang melayani dirinya sendiri yang memimpin sebuah sistem dimana uang, kekuasaan, dan ketenaran, melayani birokrasi dan menjauh dari orang-orang di perusahaan yang didirikan untuk melayani. Saya pikir satu-satunya solusi untuk lingkaran kronis ini adalah sebuah contoh kepemimpinan yang berbeda. Buku ini membantu individu dan perusahaan untuk memimpin di level yang lebih tinggi.

Salama bertahun-tahun kami mendefinisikan **kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi**. Kami percaya bahwa setiap kali Anda mencoba untuk mempengaruhi pikiran dan tindakan orang lain untuk menuntaskan tujuan Anda secara pribadi maupun profesional, Anda sedang memimpin. Beberapa tahun ini, kami telah mengubah definisi menjadi **kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melepaskan kekuatan dan potensi yang mereka miliki yang memberikan dampak bagi kebaikan ekstra**.

Ketika definisi kepemimpinan terfokus kepada tercapainya tujuan, Anda hanya berpikir kepemimpinan sebagai hasil semata. Tetapi, ketika kita berbicara tentang **Leading at a Higher Level**, fokus kepada tercapainya tujuan saja tidak cukup. Kata kunci di dalam definisi kami adalah **“kebaikan ekstra (the greater good)”**. Apa yang terbaik bagi semua pihak yang terlibat. Kami menganggap kepemimpinan sebagai panggilan yang lebih tinggi. Kepemimpinan tidak boleh dilaksanakan murni sekedar untuk keuntungan pribadi atau tercapainya tujuan; **harus ada tujuan yang lebih mulia**. Bukanlah sekedar terfokus ke dalam dan terpusat kepada diri sendiri seperti menghasilkan uang. Agenda dan keinginan memperkaya diri masing-masing menyebabkan loyalitas dan gairah karyawan sering hilang karena tujuan bekerja hanyalah mendapatkan laba sebanyak mungkin dengan usaha sekecil mungkin.

Apa solusi masalah ini?? Sebuah tujuan yang lebih mulia yaitu elemen kunci yang didalam buku kami sebut sebagai **“Visi yang Meyakinkan”**. Visi harus menjadi fokus yang bisa dilihat, membutuhkan pengorbanan, Visi adalah sebuah prioritas melebihi semua tujuan jangka pendek seperti laba.

Seorang pemimpin bisa sukses dengan cepat jika ia hanya fokus kepada pencapaian tujuan. Yang cenderung gagal adalah kondisi individu dalam organisasi. Banyak pemimpin sering tidak selalu peduli kepada moralitas dan kepuasan kerja- hanya hasil yang terpenting, mereka lupa tujuan yang lebih mulia.

Ketika anda memimpin di level yang lebih tinggi, Anda memiliki dua filosofi ini (manusia dan tujuan). Pengembangan orang-orang Anda- pelanggan dan karyawan- sama pentingnya dengan kinerja. Oleh karena itu, fokus kepemimpinan di level lebih tinggi adalah **hasil jangka panjang dan kepuasan**. Memimpin di level yang lebih tinggi adalah sebuah proses untuk meraih hasil-hasil yang bernilai **bekerja dengan rasa hormat, dengan kasih, dan keadilan untuk kesejahteraan semua pihak yang terlibat**. Kepemimpinan yang melayani diri sendiri tidak akan pernah ada.

#### **Mengapa Kami Menulis Buku Ini??**

Kami bermimpi suatu hari nanti semua orang akan mengenal seseorang yang akan memimpin di level lebih tinggi. Pemimpin yang melayani dirinya sendiri akan usang dan kepemimpinan di seluruh dunia akan dibangun oleh orang-orang yang mempunyai motto **“MELAYANI ADALAH NOMOR SATU, MEMIMPIN ADALAH NOMOR DUA”** (Robert Greenleaf).

Kepemimpinan di level lebih tinggi dimulai dengan visi. Sebuah visi yang memberi tahu Anda siapa diri Anda (tujuan Anda), kemana Anda pergi (gambaran masa depan yang Anda inginkan) dan apa yang akan memandu perjalanan Anda (nilai-nilai Anda). Pernyataan misi kami merefleksikan definisi kepemimpinan baru:

**Melepaskan Kekuatan dan Potensi individu dan Organisasi untuk Kebaikan yang lebih besar**

Gambaran masa depan kami adalah:

- Setiap orang dilatih untuk memimpin di level lebih tinggi.
- Setiap perusahaan dipimpin oleh orang-orang yang memimpin di level lebih tinggi.
- Setiap orang termotivasi untuk memimpin di level lebih tinggi setelah melihat para pemimpin yang memimpin di level lebih tinggi.

Nilai-nilai yang Kami anut:

- **ETIKA:** melakukan hal benar
- **HUBUNGAN:** meningkatkan hubungan yang saling menghormati dan saling percaya.
- **KESUKSESAN:** mengelola perusahaan yang menguntungkan dan dikelola dengan baik.
- **PEMBELAJARAN:** selalu tumbuh, belajar dan berkembang.

Nilai-nilai tersebut menyatakan pesan tidak melakukan hal-hal yang tidak etis untuk meningkatkan laba perusahaan atau hal-hal yang tidak menghargai hubungan yang ada dengan pelanggan, orang-orang kami sendiri, supplier, dan komunitas kami. Kami menyadari bahwa uang bukanlah tujuan utama dari bisnis kami.

Selama bertahun-tahun di banyak perusahaan saya menemukan bahwa kepemimpinan di level lebih tinggi adalah sebuah keharusan daripada pilihan, orang-orang didalamnya melakukan empat hal dengan benar:

- Mereka memfokuskan diri pada target dan visi yang tepat
- Mereka memperlakukan pelanggan dengan baik.
- Mereka memperlakukan orang-orang mereka sendiri dengan baik
- Mereka memiliki prinsip kepemimpinan yang tepat.

Bagian pertama fokus kepada target dan visi yang tepat dan mengintegrasikan hasil penelitian kami ke dalam tiga hal yang mendasar, karakteristik organisasi berkinerja tinggi dan menciptakan visi yang meyakinkan.

Bagian kedua menyoroti bagaimana memperlakukan pelanggan dengan baik dan mengintegrasikan hasil penelitian kami ke dalam pelayanan legendaris, menciptakan FANS fanatik dan PELANGGAN mania.

Bagian ketiga fokus kepada bagaimana memperlakukan orang-orang anda dengan baik. Inilah tempatnya di mana ketika roda menyentuh jalan. Jika anda tidak memperkuat orang-orang Anda sendiri serta memperlakukan mereka dengan baik, mereka tidak akan melayani pelanggan Anda dan pada akhirnya Anda tidak akan mendapatkan hasil yang anda inginkan.

Dibagian ini, dimulai dengan pemberdayaan kemudian kepemimpinan diri, kepemimpinan individu ke individu, kepemimpinan tim, dan kepemimpinan organisasi.

Kepemimpinan efektif dimulai dari berkaca kepada diri sendiri- siapa Anda, apa yang Anda yakini dan bagaimana Anda mengambil inisiatif ketika Anda tidak memiliki kekuatan jabatan.

Bagian keempat memusatkan perhatian kepada prinsip kepemimpinan tepat. Disini kita berbicara tentang karakter dan tujuan. Kepemimpinan efektif berawal dari dalam dan prinsip kepemimpinan yang tepat adalah kepemimpinan melayani. Kepemimpinan jenis ini tidak bersandar pada kebanggaan keliru atau kecemasan melainkan berlandaskan pada **kerendahan hati dan fokus pada kebaikan ekstra**. Dengan prinsip kepemimpinan yang tepat, memimpin di level tinggi akan menjadi kenyataan.

Kami berpikir setiap orang mampu memimpin di level lebih tinggi, apakah di tempat kerja, di rumah dan di komunitas.

Ken Blanchard  
San Diego, California  
Musim Gugur 2006

# Bagian I

# FOKUS KEPADA TARGET DAN VISI YANG TEPAT



## Bab 1:

### APAKAH PERUSAHAAN ANDA BERKINERJA TINGGI?

Don Carew, Fay Kandarian,  
Eunice Parisi- Carew, Jesse Stoner, dan Ken Blanchard

Jika anda tidak berani menargetkan sebuah tantangan, Anda tidak akan pernah mendapatkan apa-apa. Target yang Anda bidik memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja Anda.

Mereka yang ingin memimpin di level lebih tinggi harus mengerti bagaimana bentuk perusahaan berkinerja tinggi dan apa yang harus dimiliki untuk menciptakan perusahaan berkinerja tinggi. Mereka perlu membidik target yang tepat.

#### TARGET yang TEPAT : TIGA TUJUAN UTAMA

Di dalam perusahaan berkinerja tinggi, setiap orang memfokuskan energi mereka bukan hanya kepada satu tujuan akhir, melainkan tiga: **Menjadi penyedia pilihan, Pilihan karyawan, dan Pilihan investor.**

Para pemimpin di Perusahaan berkinerja tinggi sadar bahwa prinsip utama mereka bergantung pada pelanggan mereka, orang-orang di dalam perusahaan itu sendiri dan para investor.

*Laba adalah Pujian yang Anda dapatkan dari melayani pelanggan Anda dan Menciptakan lingkungan yang memotivasi orang-orang Anda*

#### Penyedia Pilihan

Menjadi penyedia pilihan dengan cepat telah menjadi sesuatu yang menantang. Kompetisi semakin ketat, pelanggan memiliki banyak pilihan, dunia berubah dimana pembeli sebagai pengendali, pelanggan yang

berkuasa. Perusahaan tidak akan maju tanpa komitmen dan loyalitas pelanggan.

*Jika Anda tidak memperhatikan pelanggan Anda, Orang lain dengan senang hati akan melakukannya*

Dalam buku *Raving Fans : Satisfied Customers Are Not Enough*, Sheldon Bowles dan Ken Blanchard memberikan argument bahwa untuk mempertahankan pelanggan Anda, tidak boleh merasa cukup dengan hanya memuaskan mereka; Anda harus menciptakan FANS-FANS fanatik. Fans fanatik sebagai pelanggan yang sangat puas dengan pelayanan Anda sehingga mereka ingin sekali menceritakannya kepada siapa saja; mereka menjadi bagian dari kekuatan penjualan Anda.

### Pilihan Karyawan

Menjadi perusahaan pilihan karyawan juga sama menantanginya. Dengan aktivitas yang super cepat, pekerja-pekerja andal sangat dibutuhkan. Perusahaan harus mencari cara untuk menarik orang-orang terbaik dan menjaga orang-orang terbaik yang sudah ada. Gaji yang menarik sudah bukan lagi satu-satunya jawabannya. Kesempatan berkontribusi, pencapaian, perhatian dan penghargaan dimana mereka diajak serta dan diberdayakan, kesempatan meningkatkan ketrampilan merupakan beberapa hal yang dicari melebihi uang.

Tanpa karyawan yang berkomitmen dan diberdayakan, sebuah perusahaan tidak akan pernah bisa memberikan layanan yang baik. Jika Anda tidak memperlakukan orang-orang Anda dengan baik, Anda tidak bisa mengharap mereka untuk melayani pelanggan Anda dengan baik pula.

*Karyawan yang diperlakukan Buruk cenderung memperlakukan pelanggan dengan buruk juga*

### Pilihan Investasi

Untuk berinvestasi orang harus yakin pada kemampuan dan kinerja sebuah perusahaan di masa sekarang dan dimasa yang akan datang. Mereka harus mempunyai keyakinan kepada prinsip kepemimpinan yang dianut, kualitas orang-orang di dalamnya, produk dan jasa yang dihasilkan, sistem manajemen yang dijalankan dan kemampuan untuk bangkit kembali.

Sukses perusahaan secara keuangan berarti penerimaan dikurangi pengeluaran. Diera kompetisi yang sangat ketat, harga dimenangkan oleh mereka yang bisa menghasilkan sesuatu yang lebih baik dengan biaya yang lebih murah. Diperlukan pengurangan karyawan, perampingan menghabiskan banyak energy, tetapi bukan satu-satunya cara untuk mengelola pengeluaran.

Metoda baru yang berkembang cara efektif mengatur pengeluaran adalah dengan menjadikan semua orang di dalam perusahaan Anda sebagai rekan bisnis. Contoh: Karyawan baru tidak akan mendapatkan kenaikan gaji hingga ia mampu membaca neraca keuangan perusahaan dan mengerti di mana dan bagaimana kinerja dan usaha individu mereka memberikan kontribusi dalam laporan laba rugi. Ketika orang mengerti kenyataan bisnis tentang bagaimana perusahaan mereka menghasilkan dan membelanjakan uangnya, mereka lebih bersedia untuk membantu dan berkontribusi.

*Terus alirkan informasi kepada orang-orang Anda dan izinkan mereka untuk berpikir dan menganalisis, Anda akan kagum melihat cara mereka mengelola pengeluaran*

Jika mengembangkan orang-orang yang mempunyai komitmen tinggi dan terberdayakan yang menciptakan fans-fans fanatik, Anda hanya menunggu masuknya penerimaan. Mereka menjadi bagian dari pasukan penjualan atau departemen humas yang menaikkan penjualan atau juga memperkenalkan perusahaan Anda dan membuat perusahaan Anda menjadi investasi yang lebih menarik.

## Perusahaan Berkinerja Tinggi Selalu Menciptakan SCORES

Penyedia pilihan, pilihan karyawan, dan pilihan investasi adalah tiga elemen penting dari tiga fondasi utama membentuk target yang tepat. Seorang pemimpin perlu memahami pentingnya target dengan pertanyaan “**bagaimana bentuk sebuah perusahaan yang berkinerja tinggi selalu berhasil mencapai target?**”.

*Perusahaan berkinerja tinggi adalah perusahaan-perusahaan yang sepanjang waktu terus menghasilkan hasil-hasil yang luar biasa dengan tingkat kepuasan dan komitmen untuk sukses yang tertinggi*

Karena fleksibilitas, kecepatan, dan sistem respons yang dimiliki, perusahaan berkinerja tinggi bukan hanya tetap sukses dan dihargai hingga saat ini tetapi dijamin juga sukses dan dihargai dimasa yang akan datang.

### Model SCORES Perusahaan Berkinerja Tinggi

**SCORES** adalah singkatan dari :

- *Shared Information and Open Communication*
- *Compelling Vision*
- *Ongoing Learning*
- *Relentless Focus on Customer Result*
- *Energizing Sistem and Structures*
- *Shared Power and High Involvement*

### *(Shared Information and Open Communication)* Informasi yang terdistribusi dan Komunikasi yang terbuka

Diperusahaan berkinerja tinggi, informasi dibutuhkan agar setiap keputusan yang disampaikan diterima setiap orang dan terbuka untuk dikomunikasikan. Semakin siap sebuah informasi disediakan, orang-orang akan semakin diberdayakan dan siap untuk membuat keputusan yang solid sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Mendukung terjadinya dialog mengurangi risiko yang diakibatkan oleh kekuasaan-kekuasaan teritorial dan menjaga perusahaan tetap sehat, responsif, fleksibel, dan mengalir.

### *(Compelling Vision)* Visi yang Meyakinkan

Visi yang meyakinkan adalah ciri-ciri sebuah perusahaan berkinerja tinggi. Ia adalah jawaban dari pertanyaan “Apa maksud dan Tujuan?”. Ketika semua orang mendukung visi perusahaan termasuk tujuan, gambaran masa depan, dan nilai-nilai. Dukungan ini menciptakan sebuah budaya yang mempunyai tujuan dan sangat terarah yang mengarahkan hasil-hasil bisnis menuju kebaikan ekstra. Setiap orang diberi kekuatan, sangat bergairah dan sangat berdedikasi kepada visi. Mereka mampu menjelaskan visi tersebut dan berkomitmen tinggi dan dengan jelas melihat fungsi mereka dalam upaya mendukung visi tersebut.

### *(Ongoing Learning)* Pembelajaran Berkelanjutan

Perusahaan berkinerja tinggi terus menerus fokus untuk mengembangkan kemampuan melalui pembelajaran, menambah modal pengetahuan, dan membagikan semua pengetahuan yang diperoleh ke setiap bagian dalam perusahaan. Setiap orang berjuang menjadi lebih baik, sebagai individu atau sebagai perusahaan.

### *(Relentless Focus on Customer Result)*

#### Fokus tanpa Henti kepada Kepuasan Pelanggan

Perusahaan berkinerja tinggi mengerti siapa pelanggannya dan menetapkan hasil-hasil yang ingin dicapai sesuai dengan keinginan pelanggan.

**(Energizing Sistem and Structures)**  
**Sistim dan struktur yang memberi semangat**

Sistem, struktur, proses, dan kebijakan di dalam perusahaan berkinerja tinggi bersinergi mendukung visi perusahaan, arah kebijakan strategis, dan target. Sistem dan struktur yang memberi semangat menghasilkan kebijakan yang mempercepat respons terhadap sebuah masalah dan kesempatan. Sistem atau struktur membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan lebih mudah.

**(Shared Power and High Involvement) Kekuasaan yang Didistribusikan dan Keterlibatan Tinggi**

Di dalam perusahaan berkinerja tinggi, kekuasaan dan keputusan didistribusikan dan disampaikan ke seluruh perusahaan, tidak digenggam oleh sebagian orang di level puncak. Kolaborasi dan kerja tim menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Ketika orang-orang merasa dihargai dan dihormati karena kontribusi yang mereka berikan, karena kesempatan menentukan pilihan dan membuat keputusan yang akan berdampak kepada kehidupan mereka, akses informasi menyebabkan mereka akan menjadi kontributor yang bernilai bagi tujuan dan visi perusahaan.

**Kepemimpinan sebagai Motor**

Jika perusahaan berkinerja tinggi adalah garis finish maka kepemimpinan adalah mesinnya. Jika model SCORES adalah karakter perusahaan berkinerja tinggi, kepemimpinanlah yang mengarahkan dan mengantarkan sebuah perusahaan menjadi perusahaan berkinerja tinggi.

Perusahaan berkinerja tinggi tidak terfokus menciptakan pemimpin-pemimpin yang hebat dan karismatik melainkan fokus untuk membangun perusahaan yang mempunyai visi, yang akan bertahan jauh lebih lama dibandingkan pemimpin.

Fungsi kepemimpinan berubah dari sebuah status khusus dan semata-mata demi kekuasaan menjadi sebuah proses yang lebih rumit, partisipatif, dan jangka panjang. Dalam Perusahaan berkinerja tinggi, prakrek kepemimpinan

mendukung terjadinya kolaborasi dan keterlibatan banyak pihak. Kepemimpinan bisa ditemukan di setiap level perusahaan. Para pemimpin puncak memberikan contoh dan mendukung semangat untuk bertanya dan terus mencari. Mereka menolong orang lain untuk bertanya dan terus mencari, berperilaku seperti seorang guru dan pelajar seumur hidup.

Gaya kepemimpinannya bisa dipahami dan mereka memegang teguh keputusan bisnis strategis dan nilai-nilai.



## Bab 2

# KEKUATAN VISI

Jesse Stoner, Ken Blanchard, dan Drea Zigarmi

Ketika para pemimpin yang memimpin di level lebih tinggi mengerti peran tiga tujuan dasar sebagai target utama: **Penyedia pilihan, Pilihan karyawan, dan Pilihan investasi**. Mereka sudah siap untuk memfokuskan energi mereka untuk Visi yang Meyakinkan.

### Pentingnya Visi

Mengapa para pemimpin harus memiliki visi yang jelas? Karena....

*Kepemimpinan adalah sebuah perjalanan, Jika Anda dan orang-orang Anda tidak tahu tempat tujuan Anda, Kepemimpinan Anda tidak mempunyai arti apa-apa*

Rintangan terbesar yang menghalangi banyak manajer untuk menjadi pemimpin yang baik adalah kurangnya visi yang jelas untuk dicapai. Kurangnya pemahaman akan visi membuat banyak orang sibuk dengan lebih dari satu prioritas, pekerjaan yang berulang-ulang, awal yang salah, energy yang terbuang percuma.

Sebuah visi membangun kepercayaan, kerjasama, saling ketergantungan, motivasi dan tanggungjawab bersama untuk sebuah keberhasilan. Visi membantu membuat pilihan yang cerdas karena keputusan dibuat dengan sebuah tujuan didalam pikiran.

Cara terbaik meramal masa depan adalah dengan menciptakan.

### Visi yang Meyakinkan Menciptakan karakter yang Kuat

Visi yang meyakinkan menciptakan sebuah karakter yang kuat dimana energi yang dimiliki oleh semua orang di dalam perusahaan menyatu. Hasilnya adalah kepercayaan, kepuasan pelanggan, pekerja yang memiliki semangat dan komitmen, dan laba.

Perusahaan berkinerja tinggi memiliki karakter yang kuat dan jelas. Dalam karakter ada nilai-nilai, sikap, kepercayaan, kebiasaan, rutinitas para anggota. Karakter mengarahkan pada apa yang dilakukan dan kesiapan menerima perubahan.

### Visi adalah Garis Awal

Visi adalah tempat untuk memulai jika Anda ingin meningkatkan nilai SCORES perusahaan Anda dan mencapai target. Karakter utama seorang pemimpin hebat adalah kemampuannya untuk menggerakkan banyak orang untuk bekerja sama dengan visi yang sama.

Jika tidak ada visi yang sama maka kepemimpinan bisa menjadi melayani diri sendiri. Pemimpin berpikir bahwa orang-orang diarahkan untuk melayani mereka, bukan pelanggan. Perusahaan menjadi mata rantai birokrasi dengan fokus mendapatkan nama baik, kekuasaan dan status bukan untuk tujuan yang lebih besar.

Visi menghasilkan energi yang sangat besar, antusiasme dan kegairahan karena mereka menghasilkan perbedaan, tahu apa yang mereka lakukan dan tahu mengapa mereka melakukannya. Ada perasaan saling mempercayai dan saling menghormati yang kuat.

### Visi bisa Ada di mana-mana di dalam Sebuah Perusahaan

Visi adalah tanggungjawab setiap pemimpin di setiap level perusahaan. Kekuatan visi akan membuat Anda dan tim berhasil, apapun level Anda di dalam perusahaan.

## Pernyataan Visi yang Efektif dan Tidak Efektif

Banyak perusahaan memiliki pernyataan visi yang tidak sesuai dengan jenis dan arah perusahaan. Tujuan sebuah pernyataan Visi adalah menciptakan perusahaan yang bersinergi dimana setiap orang bekerja menuju hasil akhir yang ada.

*VISI menyediakan panduan untuk membuat keputusan sehari-hari sehingga setiap orang akan membidik target yang tepat, bukannya saling berbenturan satu sama lain ketika bekerja*

Visi bukan hiasan dinding kantor atau berkas terlupakan.

## Menciptakan sebuah Visi yang Benar-Benar Berfungsi

Di dalam “*From Vision to Reality*” Jesse dan Drea mengidentifikasi tiga elemen kunci Visi yang meyakinkan:

- Tujuan Utama: Bisnis apa yang Anda jalankan?
- Gambaran masa depan: bagaimana gambaran masa depan Anda jika Anda berhasil?
- Nilai-Nilai yang Jelas: Apa yang akan membimbing sikap dan keputusan-keputusan yang Anda ambil setiap hari?

## Tujuan Utama

Tujuan tertinggi Anda ini adalah alasan keberadaan perusahaan Anda sebagai jawaban dari pertanyaan “Kenapa?” bukan sekedar apa yang dilakukan. Bisnis apa yang benar-benar anda lakukan.

*Perusahaan yang hebat memiliki tujuan yang mendalam dan mulia; tujuan utama; yang menginspirasi antusiasme dan komitmen*

## Gambaran Masa Depan

Gambaran masa depan merupakan hasil akhir berupa gambaran mental yang bisa dilihat.

Contoh:

*“Menjadi jaringan stasiun TV berita utama dan nomor satu”*: CNN

*“Buatlah setiap pengunjung yang keluar tetap tersenyum sama lebar dan bahagianya ketika mereka masuk”*: Walt Disney.

Gambaran masa depan mempunyai kekuatan yang dahsyat tetapi belum mampu menciptakan sebuah visi yang sanggup bertahan lama.

## Nilai-Nilai yang Jelas

Nilai-nilai memberi karakter kepada kepemimpinan dan cara karyawan berperilaku ketika sedang bekerja. Nilai-nilai memberikan arahan bagaimana Anda harus melakukan tugas dan tanggungjawab ketika Anda sedang mengejar tujuan dan gambaran masa depan. Nilai adalah jawaban atas pertanyaan “Prinsip apa yang ingin saya yakini? dan bagaimana menjalankannya?”

Nilai-nilai harus jelas, pasti dan terus dilaksanakan, tidak sekedar niat baik, harus benar-benar bermakna bagi setiap anggota.

Contoh:

*“menyediakan liputan yang akurat dan bertanggung jawab dan responsif terhadap kebutuhan berita masyarakat di seluruh dunia”*: CNN

*“keamanan, keramahan, kesenangan dan efisiensi”*: Walt Disney

## Mewujudkan Visi Anda Menjadi Kenyataan

VISI: “*tahu siapa Anda, kemana Anda pergi, dan apa yang akan membimbing Anda selama perjalanan*” (Ken Blanchard dan Jesse Stoner).  
Tahu siapa Anda berarti mempunyai tujuan yang utama. Kemana Anda

pergi memiliki gambaran masa depan. Apa yang akan membimbing Anda selama perjalanan berarti nilai-nilai yang jelas.

### **Bagaimana Menciptakan sebuah VISI**

Untuk menciptakan visi yang baik pertama dengan meminta masukan dari orang-orang yang akan merasakan dampak visi tersebut. Pertanyaannya apakah Anda bersedia bekerja di perusahaan yang mempunyai visi seperti ini? Lalu dapatkah Anda melihat dibagian mana Anda merasa sesuai dengan visi ini?. Apakah visi ini membantu Anda menentukan prioritas?, Apakah visi ini memberikan arahan bagi Anda membuat sebuah keputusan? Apakah visi ini menggairahkan dan memotivasi? Apakah kami melupakan sesuatu? Apakah ada yang harus kami hapus? Pendek kata melibatkan banyak orang akan memperdalam tingkat pemahaman, komitmen dan menciptakan visi yang lebih baik.

### **Bagaimana Mengkomunikasikan sebuah VISI**

Visi harus disampaikan berulang kali hingga semua orang memahaminya dengan benar. Semakin Anda fokus dengan visi Anda, visi tersebut akan menjadi semakin jelas dan Anda akan mengerti semakin mendalam.

### **Bagaimana Menjalankan sebuah VISI**

Perilaku Anda harus serasi dengan Visi Anda. Ketika orang melihat Anda menjalankan visi Anda, mereka yakin bahwa Anda memang serius dan ini akan membantu memperdalam pemahaman dan komitmen. Ada dua strategi menjalankan Visi Anda:

1. **Selalu fokus kepada Visi Anda;** karena visi Anda menjadi fondasi perusahaan Anda
2. **Tunjukkan Semangat dan Komitmen;** diperlukan semangat, keberanian untuk menjalankan. Keberanian memiliki kejeniusan, kekuatan, dan keajaiban.

## **VISI dan Kepemimpinan**

Visi selalu kembali ke masalah kepemimpinan. Pemimpin formal dicari untuk memberikan visi dan arahan. Sebuah visi tetap berada ditangan seorang pemimpin serta tidak bisa didelegasikan ke orang lain. Ketika sebuah visi telah selesai dirumuskan dan disetujui, peran seorang pemimpin memastikan semua orang menerima visi ini. Tugas pemimpin mendukung setiap orang untk menyelesaikan visi mereka dengan menyingkirkan semua halangan. Caranya adalah dengan memastikan bahwa setiap keputusan, kebijakan dan sistem memudahkan setiap orang menjalankan visi mereka dan dengan memastikan dirinya, rekan kerja dan semua orang bisa dipercaya untuk konsisten bertindak sesuai dengan visi yang sudah dirumuskan.



## BAGIAN II

# LAYANI PELANGGAN ANDA DENGAN BAIK



## BAB 3

### MELAYANI PELANGGAN DI LEVEL LEBIH TINGGI

Langkah kedua untuk memimpin di level lebih tinggi adalah melayani pelanggan dengan baik. Sedikit sekali perusahaan berhasil menciptakan fans-fans panatik sebagai pelanggan berdedikasi yang selalu ingin membicarakan pelayanan Anda.

#### **Mencetak SCORES dengan Pelanggan Anda**

Fokus tanpa henti kepada kepuasan pelanggan merupakan salah satu kunci utama sistem SCORES perusahaan berkinerja tinggi. Setiap orang dengan penuh antusias menjaga standar kualitas dan pelayanan terbaik dari sudut pandang pelanggan. Semuanya dimulai dan diakhiri dengan kebutuhan pelanggan.

Di Golden Door Spa semua sistem dibuat untuk memuaskan pelanggan. Semua karyawan mengerti bahwa tugas mereka adalah membuat pengunjung mendapatkan lebih dari yang mereka inginkan dan membantu setiap orang yang ada dibarisan paling depan.

Pihak manajemen mengadakan tatap muka secara berkala dengan pelanggan bukan hanya dengan pelanggan yang loyal tetapi juga dengan pihak yang kecewa, frustrasi, marah, atau dengan pihak yang tidak menggunakan produk mereka.

Pelayanan kepada pelanggan melebihi segala-galanya. Merencanakan suasana belanja jauh lebih penting dari pada merencanakan sebuah iklan.

#### **Melayani Pelanggan di Level Lebih Tinggi**

Tiga buah rahasia bagaimana melayani pelanggan Anda dengan baik dan mengubah mereka menjadi fans-fans fanatik: (1) Putuskan; (2) Temukan, dan (3) Pelayanan ditambah bonus satu persen. (Sheldon Bowles dan Ken Blanchard)

### *Putuskan Pengalaman Seperti Apa yang Anda Ingin Pelanggan Anda Dapatkan*

Jika ingin menciptakan fans-fans fanatik, Anda harus merencanakan, memutuskan apayang ingin anda lakukan, pengalaman seperti apa yang Anda ingin pelanggan Anda rasakan ketika mereka berhubungan dengan perusahaan Anda.

### *Temukan Apa yang Pelanggan Anda Ingin*

Perusahaan yang berhasil menciptakan fans-fans fanatik ahli dalam menemukan apa yang diinginkan pelanggan. Mendengarkan pelanggan Anda, memenuhi keinginan mereka kedalam cara berfikir Anda dan terus konsisten meningkatkan mutu pelayanan Anda akan mengubah pelanggan Anda menjadi fans-fans yang fanatik.

### *Berikan Pelayanan Ideal Anda*

Tugas utama seorang pemimpin adalah bagaimana membuat orang-orang Anda bersemangat memberikan kepuasan dan kesenangan kepada pelanggan. Kekuatan Visi dantanggung jawab untuk membangun visi bersama ada ditangan kepemimpinan senior. Gambaran yang jelas terhadap pelayanan terbaik yang ingin dibangun, membangun komitmen untuk melaksanakan.

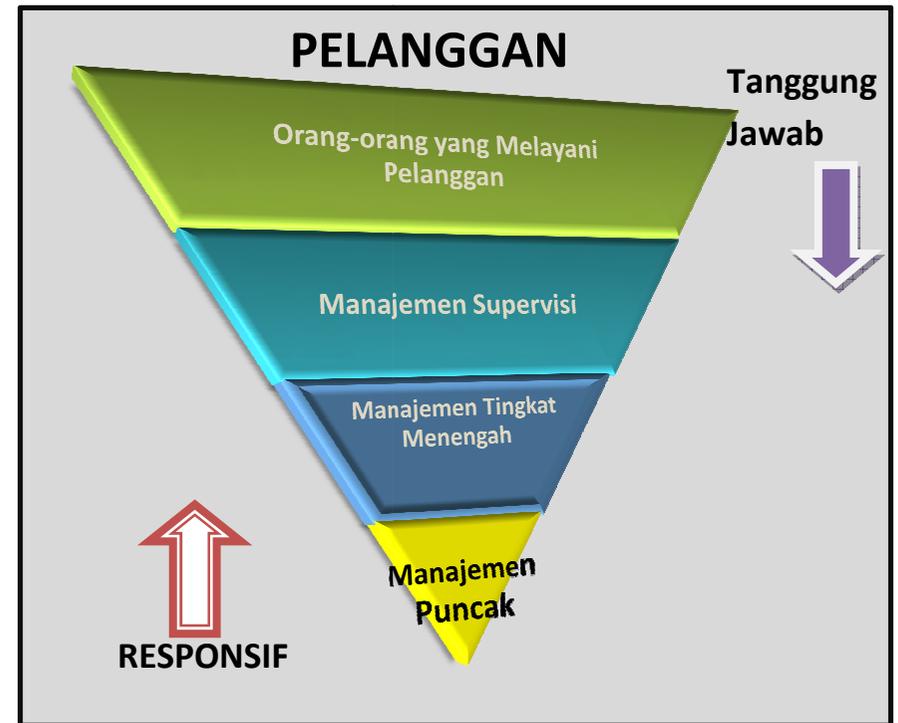
Ilustrasi Wayne Dyner, seorang guru pengembangan kepribadian:

*Ada dua macam orang seperti BEBEK atau BURUNG ELANG. Bebek berperilaku seperti korban yang hanya bisa mengeluarkan suara "Kwek!,Kwek! Kwek!. Elang sebaliknya mempunyai inisiatif dan melampaui kebanyakan orang. Jika anda berhadapan dengan BEBEK ia hanya bisa "berkwek"ini kebijakan kami. Bukan saya membuat aturan itu. Saya hanya seorang karyawan. Apakah anda ingin bertemu dengan atasan saya' KWEK,kwek,kwek!.*

Implementasi adalah membekali seluruh orang yang berada di perusahaan Anda yang bertindak dan merasa sebagai pemilik Visi.

Bagaimana Anda menciptakan perusahaan dimana bebek-bebek disingkirkan dan elang bisa memberikan penampilannya yang terbaik?

*Hirarki piramida tradisional harus dibalik sehingga orang-orang yang berada di garis depan yang paling dekat dengan pelanggan berada di posisi puncak*



Gambar 3.1 Implementasi Peran Kepemimpinan

Jika para pemimpin diperusahaan tidak menanggapi kebutuhan dan keinginan orang-orangnya, mereka tidak akan melayani pelanggan dengan baik.

Ketika orang-orang yang berada di barisan depan diperlakukan sebagai pemilik Visi yang memiliki tanggung jawab, mereka akan memberikan pelayanan terbaik dan menciptakan fans-fans yang antusias.

### Berikan Kesempatan kepada Orang-orang untuk Berkembang

Colleen Barrett: kebijakan perlu diikuti dengan cara dimana semua orang bisa menggunakan akal mereka untuk mengartikan. Seperti meminta tanda pengenalan di bandara, untuk memastikan penumpang yang naik ke pesawat adalah penumpang yang namanya tertera di tiket. Ini adalah keputusan yang mudah.

### Mengendap di Kolam Bekak

Di perusahaan yang mempunyai masalah, birokrasi dan hierarki berjalan dengan baik. Semua energi dicurahkan bukan untuk memberikan kepuasan pelanggan tetapi untuk melayani birokrasi dan hierarki, mengikuti kebijakan prosedur dan aturan tertulis. Birokrasi menjadi "Biro crazy".

### Lejitkan Orang-Orang Anda

Ciptakan lingkungan dimana pelanggan memimpin dan orang-orang Anda berkesempatan untuk menggunakan akal mereka memenuhi kebutuhan pelanggan.

### JAUH MELEWATI KEINGINAN dan KEBUTUHAN PELANGGAN

Menciptakan fans-fans fanatic berarti memberikan pelayanan yang jauh melebihi keinginan dan kebutuhan pelanggan dan senantiasa melakukannya dan sebisa mungkin. Perlu menciptakan pengalaman-pengalaman yang tak terlupakan.

Melampaui ekspektasi pelanggan bukanlah sebuah teori belaka, melainkan sebuah praktik nyata. Pelayanan terbaik yang dirasakan fans-fans fanatic menginspirasi mereka untuk menceritakan perusahaan anda ke mana-mana dan kepada siapa saja.

Memperbaiki mutu pelayanan anda dengan cepat juga membuat pelanggan anda ingin membicarakan pelayanan anda. Jika Anda melakukan kesalahan kepada pelanggan Anda, lakukan apapun juga untuk memperbaiki kesalahan dan masalah yang ada dan ciptakan atau menangkan kembali pelanggan yang setia.

### MEWUJUDKAN SEMUA INI

*Bagaimana Anda membantu orang-orang untuk melayani dilevel lebih tinggi dan menyadari bahwa mereka bisa dan pasti menghasilkan perbedaan.*

Ada dua fokus:

1. Membuat Pelanggan sebagai Prioritas
2. Menciptakan sistem yang memberi kekuatan

Filosofi saya:

*Saya akan selalu berupaya untuk memperlakukan konsumen internal dan eksternal dengan kasih, perhatian, hormat, kejujuran, integritas, dan empati. Saya ingin orang-orang yang pergi setelah bertemu saya merasa dihormati dan dilayani serta mengetahui bahwa perusahaan kami adalah tempat yang sangat spesial.*

## Menciptakan Fans-Fans Fanatik Membutuhkan Orang-orang GUNG HO

Bagaimana Anda menciptakan fans-fans fanatik jika yang Anda miliki adalah orang-orang yang tidak memiliki motivasi dan komitmen?

Ken dan Sheldon menulis GUNG HO dengan tiga persyaratan untuk mengubah orang-orang di dalam perusahaan Anda.

- **Pertama**, setiap orang harus memiliki tugas yang bernilai. Dibutuhkan tujuan yang lebih tinggi dan nilai-nilai bersama yang akan memandu semua rencana, keputusan, dan tindakan. Pekerjaan yang mempunyai nilai akan membuat orang-orang bangun di pagi hari dengan energi di setiap langkah mereka.
- **Kedua**, setiap orang harus memiliki kendali untuk mewujudkan tujuan. Ketika mereka tahu apa alasan mereka bekerja dan kemana mereka menuju, mereka akan menggunakan otak mereka untuk bekerja.
- **Ketiga**, Orang-orang harus saling mendukung.

Memiliki kendali untuk saling mewujudkan tujuan dan saling mendukung adalah fokus kami. Perlakukan orang-orang anda dengan baik. Pemberdayaan sebagai kunci.



Terimakasih  
Inspirasiku  
Bertambah Banyak

## BAGIAN III

# LAYANI ORANG-ORANG dengan BAIK



## BAB 4

### PEMBERDAYAAN SEBAGAI KUNCI

Pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman, motivasi mereka untuk menghasilkan tiga prinsip dasar yang baik.

*Orang-orang sudah memiliki kekuatan lewat pengetahuan dan motivasi mereka.  
Kunci pemberdayaan adalah membebaskan kekuatan ini.*

#### Apakah Pemberdayaan itu?

Pemberdayaan adalah proses melepaskan kekuatan yang ada di dalam diri setiap orang (pengetahuan, pengalaman, motivasi) dan mengarahkan kekuatan tersebut untuk mencapai hasil-hasil positif bagi perusahaan. Menciptakan sebuah kultur pemberdayaan hanya membutuhkan beberapa langkah.

*Pemberdayaan membutuhkan pergeseran sikap yang ekstrem.  
Tempat terpenting dimana pergeseran ini harus terjadi adalah di HATI setiap Pemimpin*

*Pemberdayaan adalah hasil dari Budaya Perusahaan yang membebaskan Pengetahuan, pengalaman, dan Motivasi yang ada di setiap orang*

Banyak manajer yang menganggap pemberdayaan sebagai “sebuah proses memberikan kekuasaan kepada orang-orang untuk membuat keputusan. Mungkin karena definisi yang salah ini banyak perusahaan mengalami kesulitan untuk **menggabungkan hati dan pikiran** orang-orang mereka.

Mendefinisikan pemberdayaan sebagai manajer memberikan otoritas kepada orang-orangnya, tetap saja menganggap manajer sebagai pengontrol dan menghilangkan poin utamanya seperti: kekuatan besar pada setiap orang berupa **pengetahuan, pengalaman, dan motivasi**.

Bawahan juga salah memahami arti Pemberdayaan. Banyak dari mereka merasa jika mereka sudah diberikan dukungan dan kekuasaan, mereka memiliki kendali yang lebih bebas untuk melakukan apa yang mereka inginkan. Mereka tidak mampu memahami bahwa harga yang harus dibayar untuk kebebasan adalah tanggung jawab dan resiko yang harus dipikul.

## KEKUATAN PEMBERDAYAAN

Mayoritas dari kita lebih terbiasa bekerja, beraktivitas di bawah bimbingan dan kontrol eksternal. Contoh:

	Di SEKOLAH	Di PERUSAHAAN
Lama	Guru saya harus menyampaikan apa agar saya mendapatkan nilai bagus?	Apa yang bos saya ingin saya lakukan?
Baru	Apa yang ingin saya pelajari dari kelas ini?  Bagaimana saya tahu kalau saya sudah mempelajari sesuatu yang berguna?	Apa yang harus saya lakukan untuk membantu perusahaan saya mencapai kesuksesan?

Pertanyaan-pertanyaan mendukung pemberdayaan.

Mengungkap pernyataan Presiden Kennedy: **"Jangan tanyakan apa yang Negara bisa berikan untukmu; Tanya apa yang engkau bisa berikan untuk negaramu"**

## Menyentuh Kekuatan dan Potensi Orang-Orang: Sebuah Contoh dari Dunia Nyata

Ketika terjadi pergeseran dari budaya birokrasi menjadi pemberdayaan, manfaat yang didapat sama besarnya dengan usaha itu sendiri. Setiap permasalahan yang terjadi yang paling efektif menemukan solusi dan penyelesaiannya adalah orang-orang terlibat langsung dengan permasalahan itu sendiri, bukan orang ke tiga, konsultan, dsb.

### Bahasa-Bahasa Pemberdayaan

BUDAYA BIROKRASI	KULTUR PEMBERDAYAAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan</li> <li>• Perintah dan kendali</li> <li>• Pengawasan</li> <li>• Tanggung jawab individu</li> <li>• Struktur Piramida</li> <li>• Proses Kerja</li> <li>• Manajer</li> <li>• Pekerja, Karyawan</li> <li>• Manajemen Partisipatif</li> <li>• Lakukan perintah</li> <li>• Pujian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi</li> <li>• Bermitra untuk Kesuksesan</li> <li>• Pengawasan mandiri</li> <li>• Tanggung Jawab tim</li> <li>• Struktur bersinggungan fungsi</li> <li>• Proyek</li> <li>• Instruktur/Pemimpin tim</li> <li>• Anggota tim</li> <li>• Tim Mandiri</li> <li>• Pilih tugas anda</li> <li>• Penilaian positif</li> </ul>

Perbandingan kata-kata diantara budaya birokrasi dan kultur pemberdayaan menunjukkan perbedaan sikap, harapan, dan kebiasaan.

## TIGA KUNCI PEMBERDAYAAN

Perjalanan mewujudkan kultur pemberdayaan membutuhkan figur dan kepemimpinan yang kuat untuk mendukung perubahan kultur. Dalam buku *Empowerment Takes More than a Minute*, Ken Blanchard, John Carlos, dan Alan Randolph menegaskan bahwa untuk memimpin terjadinya transisi menuju kultur pemberdayaan, para pemimpin harus menggunakan tiga kunci:



1. Berbagi Informasi
2. Menetapkan batasan-batasan
3. Mengganti Birokrasi lama dengan Individu dan Tim yang mandiri.

### ##Kunci Pertama Pemberdayaan: Berbagi Informasi kepada Semua##

Memberikan informasi yang dibutuhkan membuat semua anggota tim mampu membuat keputusan bisnis yang bagus. Berbagi informasi membantu orang-orang untuk berfikir lebih luas tentang perusahaan mereka dan hubungan yang lebih luas dengan berbagai kelompok, sumber daya dan kebutuhan.

*Orang-orang yang tidak memiliki informasi yang akurat tidak dapat bertindak dengan penuh tanggung jawab, orang-orang yang memiliki informasi yang akurat merasa wajib untuk bertindak penuh tanggung jawab*

#### Berbagi Informasi Membangun Kepercayaan

Manfaat lain yang luar biasa dari berbagi informasi adalah meningkatnya kepercayaan didalam perusahaan. Perusahaan yang penuh dengan birokrasi benar-benar mendekati kebangkrutan dalam hal kepercayaan. Bawahan tidak percaya kepada manajer dan manajer tidak percaya dengan bawahan. Akibatnya semua orang menggunakan energinya untuk melindungi diri sendiri.

#### Berbagi Informasi Mendukung Pembelajaran di Dalam Perusahaan

Salah satu cara berbagi informasi yang paling efektif untuk berbagi informasi adalah dengan pembelajaran perusahaan, salah satu elemen kunci perusahaan berkinerja tinggi.

Perusahaan berkinerja tinggi mencari pengetahuan dengan terus menerus memperhatikan keadaan sekitar, memeriksa keadaan pelanggan mereka, mengikuti perkembangan pesaing, mensurvei pasar dan mengikuti tren-tren dan kejadian global. Perusahaan berkinerja tinggi juga mencari pengetahuan

dari kinerja sendiri. Kesalahan dan kegagalan adalah sumber informasi yang berharga. Menyadari kesalahan dan kegagalan sering membawa mereka kepada sebuah inovasi. Inilah mengapa Hewlett-Packard menyertakan semboyan “Kami memiliki hak untuk melakukan kesalahan” dalam menyatakan “HP- Way”.

Perusahaan berkinerja tinggi berbagi pengetahuan dengan merangsang terjadinya dialog, pertanyaan, diskusi. Perusahaan berkinerja tinggi membuat informasi mudah diakses.

*Satu-satunya cara untuk bersaing hari ini adalah dengan membuat modal pengetahuan Anda melebihi Siapa pun juga*

### ## Kunci Pemberdayaan Kedua: Menciptakan Kemandirian Lewat Batasan-Batasan ##

Dalam budaya birokrasi, batasan-batasan sama dengan pagar besi yang dialiri arus listrik. Pagar ini diciptakan untuk mengendalikan orang-orang dan menjaga mereka agar tidak pergi kemana-mana. Di kultur pemberdayaan, batasan sama dengan karet gelang yang bisa merenggang agar setiap orang bisa mengambil tanggung jawab penuh seiring mereka tumbuh dan berkembang.

Batasan-batasan di kultur pemberdayaan memberi tahu semua orang kapan mereka bisa bertindak secara mandiri dan bertanggung jawab, dari pada memberikan mereka larangan-larangan.

*Seperti garis di lapangan Tenis batasan di dalam kultur pemberdayaan membantu pemain untuk terus mencetak nilai dan meningkatkan permainan mereka*

Menegaskan batasan mengubah gambaran umum menjadi aktivitas-aktivitas detail. Mengizinkan orang-orang anda untuk menentukan sasaran yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Kekuatan visi perlu

untuk menciptakan visi yang meyakinkan yang memotivasi dan memandu anggotanya.

*Visi perusahaan adalah gambaran umum, secara keseluruhan, Batasan membantu orang-orang untuk melihat bagaimana potongan-potongan teka-teki yang mereka miliki sesuai dengan gambar tersebut*

Di dalam kultur pemberdayaan, manajer akan tetap membuat keputusan strategis. Anggota tim akan tetap membuat keputusan strategis. Anggota tim tetap membuat keputusan operasional ketika mereka mulai merasa nyaman untuk mengasumsikan risiko di balik keputusan mereka.

*Pemberdayaan berarti orang-orang memiliki kebebasan untuk bertindak. Ini juga berarti mereka harus bertanggung jawab kepada hasilnya*

### **## Kunci Ketiga Pemberdayaan:**

#### **Ganti Birokrasi Lama dengan Individu dan Tim yang Mandiri ##**

Ketika orang-orang belajar untuk menjadi mandiri dengan menggunakan informasi-informasi baru yang dibagikan dan batasa-batasan, mereka tidak boleh lagi bergantung birokrasi. Apa yang akan menggantikan kejelasan dan dukungan birokrasi? Jawabannya adalah individu-individu dan tim yang mandiri, memiliki keahlian tinggi, grup interaktif dengan kemampuan manajerial mandiri yang kuat.

*Perbedaan antara atasan dan bawahan tidak lagi berguna untuk perusahaan bisnis. Kenyataannya, perbedaan ini berlawanan arah dengan kesuksesan.  
Hari ini Sukses bergantung kepada Usaha Individu dan tim*

## **BAB 5 KEPEMIMPINAN SITUASIONAL II: KONSEP YANG MENINTEGRASI**

Jika pemberdayaan adalah kunci untuk memperlakukan orang-orang anda dengan baik dan memotivasi mereka untuk melayani pelanggan Anda dengan baik, memiliki strategi untuk mengubah pandangan bahwa pemimpin adalah bos menjadi pemimpin adalah mitra dan pemberi semangat adalah sebuah keharusan.

Dalam jangka waktu lama, orang-orang hanya percaya hanya ada dua jenis kepemimpinan : OTORITER atau DEMOKRATIS. Kami menganggap manajer yang terlalu terpaku kepada salah satu jenis kepemimpinan yang ekstrem tersebut tersebut akan menjadi manajer yang setengah-setengah dan tidak efektif. Manajer yang sesungguhnya fleksibel dan maju mengadaptasi gaya kepemimpinan terhadap situasi yang sedang terjadi.

Untuk bawahan yang masih baru dan belum memahami tugasnya bimbingan dan arahan lebih banyak diberikan. Untuk bawahan yang sudah mempunyai pengalaman dan ketrampilan yang cukup tidak usah terlalu diawasi.

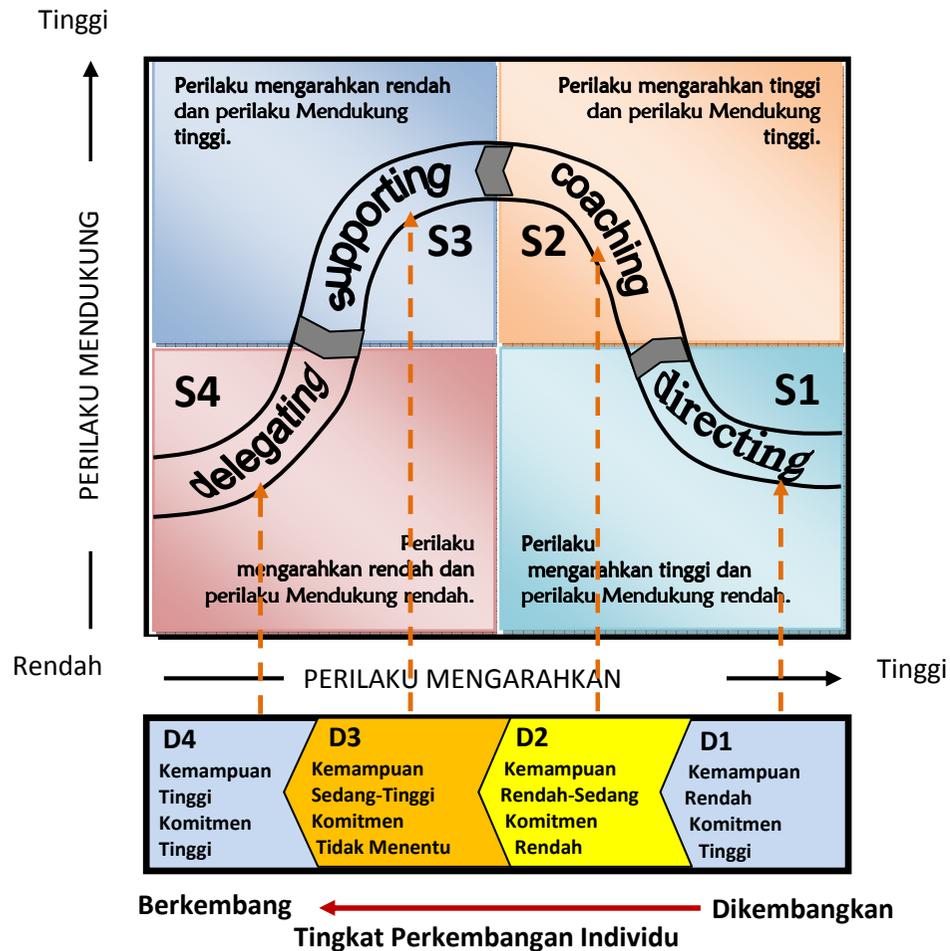
*Untuk memunculkan kemampuan terbaik orang lain, kepemimpinan harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan orang yang sedang dipimpin*

Pengawasan yang berlebihan atau terlalu longgar memberikan arahan yang terlalu banyak atau terlalu sedikit berakibat negatif bagi perkembangan orang-orang Anda.

Sangat penting untuk memadukan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan. Strategi memadukan inilah esensi dari KEPEMIMPINAN SITUASIONAL.

Kepemimpinan Situasional II didasarkan pada kepercayaan bahwa setiap orang dapat dan ingin berkembang dan tidak ada gaya kepemimpinan terbaik yang bisa mendukung perkembangan itu.

## Mencocokkan Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Perkembangan



Gambar 5.1. Model Kepemimpinan Situasional II

Ada empat jenis Gaya Kepemimpinan Dasar di dalam Model Kepemimpinan Situasional II:

1. Mengarahkan (S1)
2. Melatih (S2)
3. Mendukung (S3)
4. Menugaskan (S4)

Empat Tingkat Dasar Perkembangan:

1. Pemula Antusias (D1-Kemampuan rendah, Komitmen tinggi)
2. Pembelajar yang Kecewa (D2-Kemampuan rendah-sedang, Komitmen rendah)
3. Pelaksana yang Mampu tapi Ragu-ragu (D3- Kemampuan sedang-tinggi, Komitmen tidak menentu)
4. Pencapai Mandiri (D4- Kemampuan tinggi, Komitmen tinggi).

Dari gambar 5.1 terlihat

- Pemula Antusias membutuhkan Gaya Kepemimpinan Mengarahkan.
- Pembelajar yang Kecewa Membutuhkan Gaya Kepemimpinan Melatih.
- Pelaksana yang Mampu tapi Ragu-ragu Membutuhkan Gaya Kepemimpinan Mendukung.
- Pencapai Mandiri Membutuhkan Gaya Kepemimpinan Menugaskan.

*Pemimpin hanya perlu melakukan yang tidak mampu dilakukan saat ini oleh orang yang mereka pimpin*

Mencocokkan Kepemimpinan dengan keadaan setiap orang penting karena tidak bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang sama untuk situasi berbeda.

## Tiga Ketrampilan Seorang Pemimpin Situasional

Untuk menggunakan Kepemimpinan Situasional secara efektif, Anda harus menguasai tiga Ketrampilan:

1. Mendiagnosis
2. Fleksibel
3. Bermitra

Tidak ada ketrampilan yang sulit, semuanya hanya membutuhkan LATIHAN.

### MENDIAGNOSIS: Ketrampilan Pertama

Untuk menjadi pemimpin efektif, Anda harus menentukan tingkat perkembangan bawahan Anda. Bagaimana menentukan? Kuncinya ada pada dua faktor: KEMAMPUAN dan KOMITMEN.

**Kemampuan:** sejumlah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu untuk berkontribusi kepada sasaran atau tugas. Cara terbaik melihat kemampuan adalah dengan melihat KINERJA mereka. Sebaik apa bawahan anda membuat perencanaan, mengelola, menyelesaikan masalah, dan berkomunikasi ketika melakukan tugas tertentu.

**Komitmen:** motivasi dan keyakinan terhadap sasaran atau tugas. Seberapa tertarik atau antusiasnya bawahan Anda melakukan pekerjaan mereka?

### FLEKSIBILITAS: Ketrampilan kedua

Perkembangan dan pergerakan bawahan mengharuskan adanya perubahan metoda kepemimpinan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, para pemimpin harus mampu menggunakan empat gaya kepemimpinan (Gambar 5.1.)

### BERMITRA untuk KESUKSESAN: Ketrampilan Ketiga

*Kepemimpinan bukanlah apa yang Anda lakukan untuk orang-orang Anda tetapi apa yang Anda lakukan bersama mereka*

## KEPEMIMPINAN EFEKTIF adalah Sebuah Perjalanan TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan diri adalah yang pertama, karena kepemimpinan yang efektif dimulai dari dalam diri sendiri. Sebelum memimpin orang lain Anda harus mengenal diri anda sendiri dan tahu apa yang Anda butuhkan untuk sukses. Pengetahuan terhadap diri anda memberi anda sebuah cara pandang.

Ketika seorang pemimpin tahu bagaimana memimpin dirinya sendiri ia sudah siap untuk memimpin orang lain. Kunci untuk kepemimpinan individu ke individu adalah kemampuan untuk membangun hubungan yang bisa dipercaya oleh orang lain. Jika Anda tidak tahu siapa diri Anda atau kekuatan dan kelemahan Anda dan Anda tidak bersedia untuk jujur, Anda tidak akan pernah bisa mengembangkan sebuah hubungan yang saling mempercayai. Tanpa kepercayaan, sebuah organisasi tidak mungkin berjalan dengan efektif. Kepercayaan diantara Anda dan orang-orang yang Anda pimpin sangat penting untuk sebuah kerja sama.

**Kepemimpinan Tim:** para pemimpin membangun hubungan yang saling mempercayai di dalam kepemimpinan individu ke individu. Ini sebagai persiapan membangun sebuah tim dan membangun sebuah komunitas. Pada level ini diperlukan kerja keras, komitmen, menghargai kekuatan perbedaan, dan mengakui kekuatan kerjasama tim. Tantangan kepemimpinan semakin rumit tetapi hasilnya sangat memuaskan.

Kepemimpinan organisasi adalah tahapan terakhir dalam perjalanan transformasional. Seorang pemimpin bisa memimpin organisasi yang nota bene lebih dari satu tim/bagian bergantung kepada pendekatan, kepercayaan, dan komunitas yang berhasil dicapai di tiga tahapan perjalanan transformasi kepemimpinan.

Salah satu kesalahan utama yang dilakukan banyak pemimpin dimasa ini adalah menghabiskan waktu dan tenaga untuk meningkatkan hal-hal di tingkat organisasi sebelum mereka memastikan bahwa mereka sudah memiliki kredibilitas yang cukup di tingkat kepemimpinan individu atau tim.

Kepemimpinan Situasional II akan memegang peranan yang penting ketika Anda mendalami setiap kunci kepemimpinan efektif sepanjang transformasional Anda.

## BAB 6

### KEPEMIMPINAN DIRI: KEKUATAN DI BALIK PEMBERDAYAAN

Susan Fowler, Ken Blanchard, Laurence Hawkins

Sistem birokrasi tradisional berevolusi menjadi sistem baru: memberikan pemberdayaan bagi individu. Ketika para pemimpin diri sudah mampu berinisiatif untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan untuk mencapai sukses dan para pemimpin merespons kebutuhan mereka, piramida terbalik akan terjadi dimana pemimpin akan melayani orang lain.

Para manajer harus belajar melepaskan gaya kepemimpinan memerintah dan mengontrol. Manajer semakin dihadapkan dengan peningkatan jumlah bawahan. Belum lagi pada perusahaan virtual dimana para manajer diminta untuk membawahi orang-orang yang jarang bertemu.

#### Menciptakan Kekuatan Kerja yang Terberdayakan

Para pemimpin harus berubah dari memberi perintah dan mengendalikan ke BERMITRA untuk kesuksesan. Orang-orang yang dipimpin juga harus berubah dari “menunggu perintah” menjadi berninisiatif untuk memimpin dirinya sendiri. Jika Peran kunci para pemimpin situasional adalah bermitra dengan orang-orang mereka, maka peran baru bagi orang-orang yang dipimpin adalah bermitra dengan pemimpin-pemimpin mereka.

*Agar pemberdayaan berhasil, Perusahaan dan para pemimpinnya harus mengembangkan pemimpin-pemimpin diri yang memiliki keterampilan mengambil inisiatif di dalam kekuatan kerja mereka*

Orang-orang Anda harus dilatih kepemimpinan diri.

*Organisasi yang berisikan pemimpin-pemimpin diri adalah organisasi dengan pekerja-pekerja yang terberdayakan*

#### Menciptakan Pemimpin Mandiri Lewat Pembelajaran Diri

Perusahaan yang tidak mendorong orang-orangnya untuk belajar sulit untuk menjadi perusahaan berkinerja tinggi, karena ketrampilan perusahaan tidak lebih hebat dari pada keahlian orang-orangnya.

Diperusahaan berkinerja tinggi orang-orang diperlakukan sebagai aset yang harus dihargai yang tumbuh menjadi lebih bernilai karena pengalaman dan pengetahuannya. Organisasi berkinerja tinggi mengadakan pelatihan formal, dukungan langsung di tempat kerja untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan orang-orang mereka.

*Pemberdayaan adalah apa yang diberikan pemimpin kepada orang-orangnya, Kepemimpinan diri adalah apa yang dilakukan orang-orang untuk membuat pemberdayaan berhasil*

Tiga Keterampilan Seorang Pemimpin Diri:

1. Melawan Asumsi Pembatas
2. Mensyukuri Kekuatan
3. Kerja sama untuk mencapai Sukses

Asumsi pembatas adalah keyakinan yang Anda miliki, yang didasari oleh pengamanan masa lalu, yang membatasi pengalaman masa kini dan masa yang akan datang.

Setiap orang mempunyai kekuatan walaupun banyak orang tidak menyadarinya. Menemukan satu-satunya keuntungan dari kekuatan adalah kemampuan untuk melakukan lebih dari sekedar kebaikan.

Lima Sumber kekuatan:

1. Kekuatan Posisi
2. Kekuatan Kepribadian
3. Kekuatan Tugas
4. Kekuatan Hubungan
5. Kekuatan Pengetahuan

## Menggunakan Kekuatan “Saya Butuh”

Anda dapat memaksimalkan poin kekuatan Anda ketika Anda mengkombinasikannya dengan dua kata ampuh: “**Saya Butuh**”. Saya butuh adalah sebuah keharusan, sebuah frase kunci yang anda butuhkan ketika Anda mulai bekerja sama untuk kesuksesan.

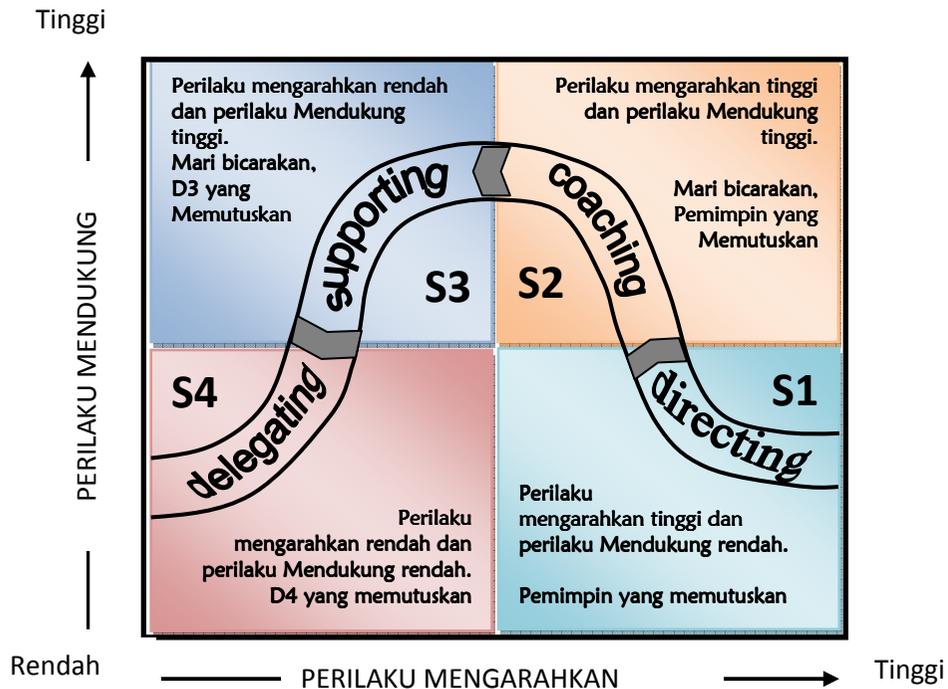
## Keterampilan Ketiga Seorang pemimpin Diri: Berkolaborasi untuk Kesuksesan

Kemampuan bermitra mencapai kesuksesan dimana para pemimpin mengambil inisiatif mencari arah dan mendapat dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai gol mereka.

Berkolaborasi untuk kesuksesan: berperan aktif mendiagnosis tingkat kemajuan diri sendiri dan menentukan gaya kepemimpinan yang dia butuhkan di tiap tingkatan, dari pada bergantung pada manajernya untuk melakukannya.

Jika menyadari kepemimpinan diri sebagai pemula antusias (D1) maka yang dibutuhkan adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan (S1). Pembelajar kecewa (D2) butuh gaya kepemimpinan melatih (S2). Jadi:

- D1 → butuh gaya kepemimpinan S1
- D2 → butuh gaya kepemimpinan S2
- D3 → butuh gaya kepemimpinan S3
- D4 → butuh gaya kepemimpinan S4



## BAB 7 BERMITRA menuju KESUKSESAN

Fred Finch dan Ken Blanchard

Bermitra menuju kesuksesan memberi petunjuk bagaimana menciptakan hubungan kepemimpinan yang saling melengkapi. Ini adalah sebuah proses untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas komunikasi antara atasan dan bawahan, orang-orang yang mereka dukung tetapi juga mereka butuhkan. Kami sudah menemukan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap tugas dan pekerjaan serta perasaan dihargai adalah dengan membantu mereka bekerja dengan lebih baik.

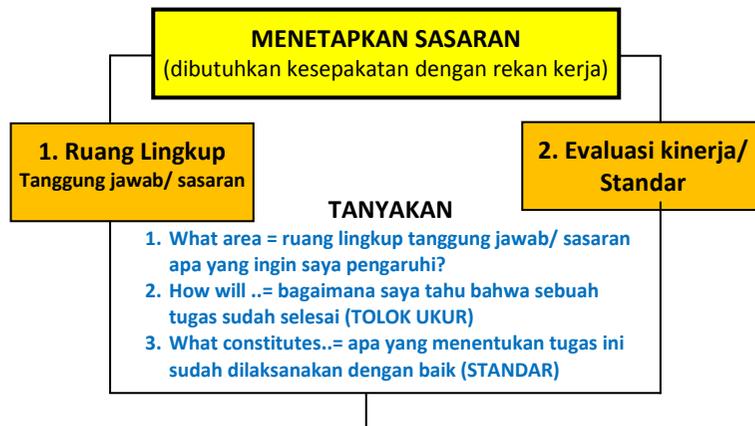
### Menciptakan Sistem Manajemen Kinerja yang Efektif

Sebuah manajemen kinerja yang efektif mempunyai tiga bagian:

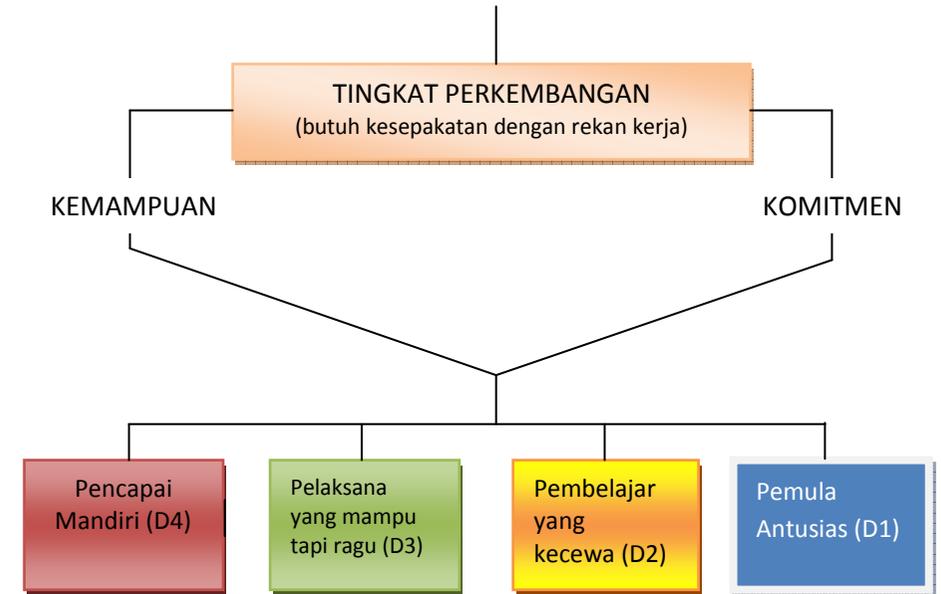
1. Perencanaan Kinerja; sasaran jelas,
2. Bimbingan Kinerja; atasan melayani bawahannya sendiri; mengajarkan jawaban kepada bawahan
3. Evaluasi Kinerja; penilaian, kritik

### Kemitraan dan Sistem Manajemen Kinerja

1. MULAI  
Dengan



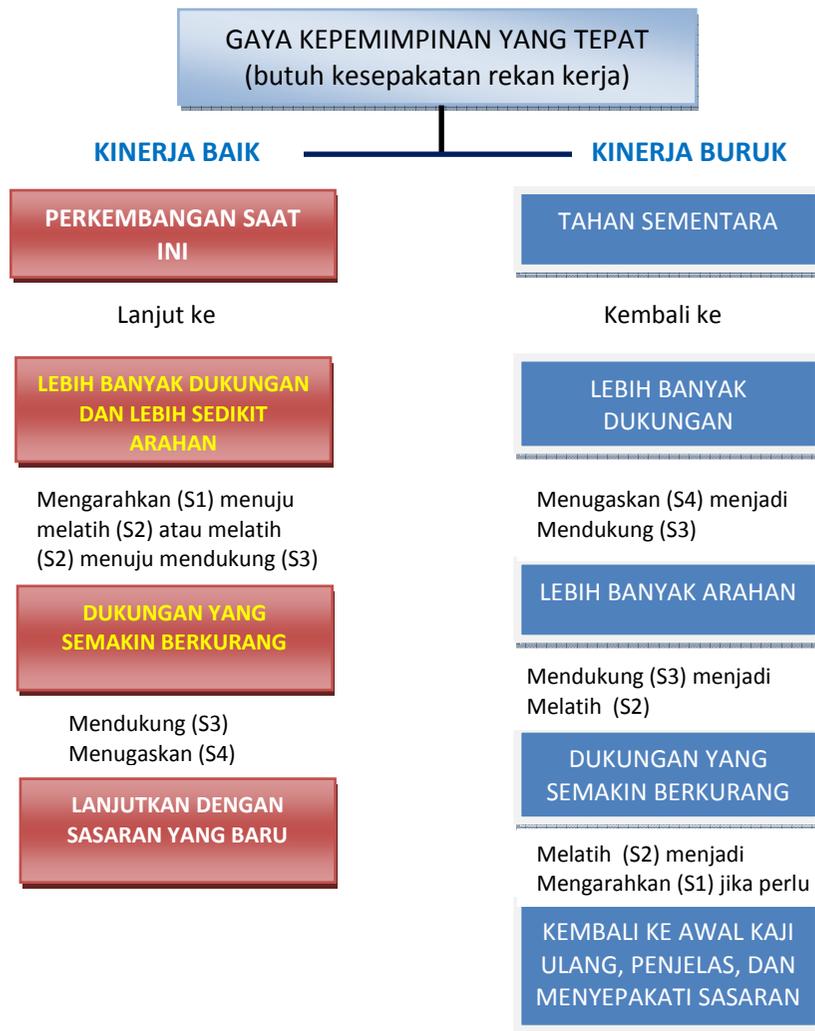
Berikutnya  
2. DIAGNOSIS



Kemudian  
3. COCOKAN  
dengan



Kemudian  
4.LAKSANAKAN



Gambar 7.1 Rencana Permainan Bermitra Mmenuju Kesuksesan

Elemen kunci pertamadari bermitra menuju kesuksesan yang efektif adalah PENETAPAN SASARAN. Semua kinerja yang bagus dimulai dari sasaran yang jelas. Ketrampilan utama bermitra menuju kesuksesan Manajer Satu Menit adalah mengklarifikasi sasaran sasaran juga termasuk membuat orang-orang mengerti dua hal:

1. Apa yang mereka harus lakukan sebagai ruang lingkup tanggung jawab mereka.
2. Seperti apa sebuah kinerja yang baik sebagai standar kinerja yang akan mengevaluasi mereka.

Tujuan mendapatkan persetujuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan ada dua:

1. Memastikan kalau gaya yang diajukan adalah apa yang disetujui oleh bawahan, atasan memerlukan kejelasan.
2. Memastikan kalau bawahan cocok dengan tipe yang diajukan dan untuk meningkatkan komitmen.

Jika bawahan adalah seorang pemula antusias atau pembelajar kecewa, pertemuan harus lebih sering dilakukan untuk memastikan ia mendapat arahan yang tepat dan dukungan yang akan memfasilitasi proses belajar dan kerja.

Jika anda dan bawahan anda setuju bahwa ia membutuhkan gaya kepemimpinan mendukung, Anda bisa bertanya “Apa cara terbaik bagi saya untuk mengetahui dan memberikan penghargaan bagi kemajuan yang sudah Anda lakukan?.

### Bimbingan Kinerja: Bagian kedua Sistem Manajemen Kinerja

Ketika sebuah gaya kepemimpinan sudah disepakati, ia akan menentukan jumlah, frekuensi, dan jenis pertemuan untuk mencek kemajuan. Implementasi dari pertemuan-pertemuan ini dimulai dengan bimbingan kinerja. Jadwalkan dan lakukan pertemuan untuk mencek kemajuan.

*Anda bisa berharap banyak jika Anda sering menginspeksi*

Inspeksi harus lebih menekankan mendapati orang-orang yang sedang melakukan pekerjaan yang benar, bukan mencari kesalahan. Memuji kemajuan yang sudah dicapai dan/usaha untuk mengarahkan kembali dimulai dari penekanan hal-hal yang positif.

Manajemen Jalan-Jalan (*Management by Wandering Around*) adalah inti dari bimbingan Kinerja.

Menggunakan Kepemimpinan Situasional II dalam bermitra menuju kesuksesan adalah sebuah proses yang dinamis. Ini bukan hanya membantu atasan dan bawahan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai yang diindikasikan dengan jumlah, frekuensi, dan jenis pertemuan untuk mencek kemajuan. Juga memberikan masukan kepada kedua belah pihak bagaimana dan kapanwaktu yang tepat untuk mengubah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat bergerak maju atau mundur, bergantung pada perubahan kompetisi, komitmen atau kinerja bawahan.

### Kinerja yang Menurun

Apa yang menyebabkan menurunnya Kinerja? Kami jarang menemukan kalau kinerja yang menurun bersumber dari Kemampuan yang Menurun. Orang-orang hanya Tahu dan Tidak Tahu mengerjakan sesuatu.

*Menghadapi komitmen yang hilang- perubahan motivasi dan kepercayaan diri- adalah tantangan terbesar yang dihadapi oleh seorang pemimpin*

Ketiadaan komitmen bisa bersumber dari beberapa hal potensial seperti: kurang mendapat masukan, kurang mendapat penghargaan, kurangnya kejelasan akan kinerja yang diharapkan, standar yang tidak adil, dimarahi atau disalahkan, komitmen yang tidak ditepati, sering bekerja lembur dan tertekan.

### Menghadapi Ketiadaan Komitmen:

1. Terus lakukan apa yang sudah Anda lakukan.
2. Temukan sejak dini.
3. Praktikkan gaya kepemimpinan mendukung tingkat tinggi.

## BAB 8

# KETERAMPILAN UTAMA BERMITRA MENUJU KESUKSESAN: MANAJER SATU MENIT

Ken Blanchard dan Fred Finch

### TIGA KONSEP DASAR:

1. Sasaran satu menit
2. Pujian satu menit
3. Teguran atau arahan kembali satu menit.

### Penetapan Sasaran Satu Menit

Tanpa sasaran yang jelas, Kepemimpinan Situasional II tidak berfungsi. Karena tingkat perkembangan adalah tugas yang spesifik. Diperlukan pengetahuan, kemampuan dan komitmen yang cukup untuk mencapai sasaran. Untuk pemula antusias, lebih baik fokus untuk membuat sasaran hasil belajar dari pada membuat sasaran hasil kinerja.

Bagaimana Anda mengetahui bahwa Anda sudah memiliki sebuah sasaran yang jelas?. Agar sasaran menjadi jelas orang harus tahu apa yang harus mereka lakukan (Tanggung Jawab mereka) dan Bagaimana hasil dari sebuah kinerja yang (Standar kinerja untuk evaluasi).

Salah satu halangan terbesar untuk peningkatan produktivitas berasal dari masalah ketidak jelasan harapan dan tanggungjawab.

Standar Kinerja.

Standar kinerja membantu atasan dan karyawan memonitor kinerja mereka dengan lebih mudan dan mereka bisa juga menggunakannya sebagai dasar untuk evaluasi.

SASARAN yang Baik adalah Sasaran **SMART**

- **Specific and Measurable/** Spesifik dan dapat diukur.
- **Motivating/** Memotivasi
- **Attainable/** Bisa dicapai
- **Relevant/** Relevan
- **Trackable and Time-bound /** Bisa dilacak dan mempunyai tenggat waktu.

## PUJIAN SATU MENIT

Memberikan pujian merupakan sebuah aktivitas yang sangat ampuh yang bisa dilakukan oleh seorang atasan. Bahkan merupakan kunci untuk melatih bawahan Anda dan membuat semua pemenang bekerja dengan baik.

*Dari semua Kunci Manajer Satu Menit,  
Pujian satu menit adalah yang paling Ampuh*

Pujian satu menit:

- Spontan dan spesifik
- Penuh perasaan
- Tepat waktu

Teguran Satu Menit:

- Tegur sesegera mungkin
- Harus spesifik
- Penuh perasaan
- Memperkuat
- Perilakunya bukan orangnya

Rahasia keempat Seorang manajer Satu Menit: Permintaan Maaf

## KEPEMIMPINAN TIM SITUASIONAL

Don Carew  
Eunice Parisi-Carew  
dan Ken Blanchard

Ken Blanchard, Sheldon Bowles, Don Carew, dan Eunice Parisi-Carew, dalam bukunya *High Five: The Magic of Working Together*, menunjukkan bahwa tim adalah kunci agar organisasi menjadi efektif saat ini, tanpa kolaborasi dan keterampilan untuk bekerja di dalam tim, kecil kemungkinan Anda bisa sukses.

### Mengapa Tim?

- Tim dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih cepat.
- Tim lebih cepat berubah dibandingkan struktur hierarki tradisional.
- Tim mempunyai kekuatan untuk meningkatkan produktivitas dan moral atau malah menghancurkan.
- Lebih baik dalam meningkatkan kreativitas dan membangun ketrampilan dari pada individu.
- Tim memiliki fleksibilitas dan sumber daya untuk merespon perubahan dan kebutuhan.
- Tim dapat mengatasi persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif, dengan masalah yang semakin kompleks

Konsekuensinya adalah adanya pergerakan sadar untuk membuat tim sebagai sebuah kendaraan untuk menciptakan masa depan perusahaan, memberikan produk dan layanan berkualitas.

Tim adalah unit inti produksi, juga menyediakan rasa memiliki, hubungan dan arti bagi anggotanya.

Fakta menunjukkan bahwa kesehatan dan kebahagiaan seseorang dipengaruhi secara langsung oleh tingkat keterlibatan seseorang di tempat kerja.

## Mengapa Sebuah Tim Gagal

Berdasarkan riset selama lebih dari 10 tahun, Don Carew dan Eunice Parisi-carew mengungkapkan beberapa sebab kegagalan sebuah tim yaitu:

### 10 Alasan Utama Kegagalan Sebuah Tim

1. Tidak ada pernyataan tertulis yang menjelaskan tujuan tim dan bagaimana tim bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Ketidakmampuan untuk memutuskan tugas yang menentukan kapan mereka saling bergantung dan saling bertanggung jawab.
3. Tanggung jawab bersama yang kurang.
4. Sumber daya untuk melakukan tugas, termasuk waktu yang tidak cukup.
5. Kepemimpinan efektif dan kepemimpinan kolektif yang kurang.
6. Kurangnya aturan-aturan yang memicu kreativitas dan kesempurnaan.
7. Tidak ada perencanaan yang baik.
8. Dukungan manajemen yang kurang.
9. Ketidakmampuan untuk menyelesaikan konflik.
10. Kurangnya pelatihan di semua level dalam meningkatkan keterampilan kelompok.

## Karakter sebuah Tim Berkinerja Tinggi

*Membangun sebuah tim berefektivitas tinggi, sama seperti membangun Organisasi besar, dimulai dengan sebuah gambaran-sebuah target*

Tim adalah dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama untuk sebuah TUJUAN yang sama dan saling BERTANGGUNG JAWAB untuk mencapai TUJUAN.

Tujuh karakteristik kunci tim berkinerja tinggi dengan formula:

**PERFORM**

**Purpose and Value/ Tujuan dan nilai-nilai:** Memiliki tujuan yang kuat dan serangkaian nilai-nilai yang sama. Memiliki visi yang kuat. Sasaran dicetuskan, peran diperjelas dan strategi dikembangkan dari tujuan dan nilai-nilai yang disetujui bersama.

**Empowerment/ Pemberdayaan.** Berkeyakinan mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menghadapi masalah. Berbagi informasi, pengetahuan dan saling membantu. Kebijakan, peraturan, dan prosedur memudahkan mereka melaksanakan tugas. Memiliki otoritas bertindak dan mengambil keputusan dan pilihan dengan batasan-batasan yang jelas.

**Relationship and Communication/ Hubungan dan Komunikasi.** Berkomitmen untuk berbagi informasi. Mereka tidak harus saling mengasihi tetapi harus saling menghormati, menghargai, dan saling peduli. Mendengar lebih penting daripada berbicara. Perbedaan benar-benar dihargai, karena kreativitas bersumber dari perbedaan. Menyadari kekuatan dan kelemahan diri. Membangun kepercayaan dan penerimaan. Peduli dan saling bergantung dengan kebersamaan tinggi.

**Flexibility/ Fleksibilitas.** Anggota tim saling bergantung dan menyadari bahwa mereka semua bertanggung jawab terhadap kinerja tim, perkembangan dan kepemimpinan. Kepemimpinan berubah berdasarkan kebutuhan. Beradaptasi terhadap perubahan kondisi.

**Optimal productivity/ Produktivitas optimal.** Produktivitas optimal tercermin dari jumlah dan kualitas tugas yang diselesaikan. Berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik. Ada komitmen untuk standard dan kualitas tinggi. Mengembangkan metoda efektif proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.

**Recognition and appreciation/ Pengakuan dan penghargaan.** Pengakuan dan penghargaan adalah cara yang ampuh untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja. Pengakuan meningkatkan perilaku, membangun keyakinan, dan meningkatkan perasaan dihargai dan keberhasilan. Pengakuan pribadi dan tim sama pentingnya.

**Morale/ Semangat.** Semua anggota antusias melakukan pekerjaan mereka, bangga terhadap hasil yang dicapai. Bangga menjadi anggota tim. Percaya diri dan optimis akan masa depan.

## PERFORM di Dalam Tindakan

Setiap pemain memahami tujuan dan nilai-nilai tim. Mereka semua mendapatkan pemberdayaan untuk menyelesaikan tugas. Mempunyai hubungan yang baik dan berkomunikasi secara baik antar sesama.

### Keyakinan dan Sikap Tim

Membangun dan mempertahankan tim berkinerja tinggi membutuhkan dua keyakinan:

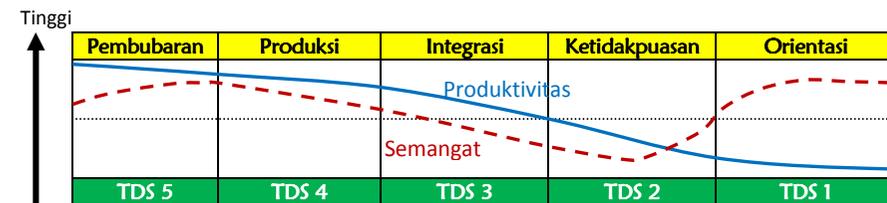
1. Tidak satu pun dari kita yang lebih cerdas daripada kita semua.
2. Semua orang mempunyai hak untuk terlibat dalam mengambil keputusan yang akan membawa dampak bagi mereka.

Sikap membangun komunitas:

1. Anggota tim harus mengembangkan sikap mau belajar.
2. Sebuah tim harus menciptakan situasi yang fondasi dasarnya adalah Kepercayaan.
3. Sebuah tim harus mempunyai sikap menghargai perbedaan.
4. Setiap orang dalam tim melihat tim sebagai satu kesatuan.

Setelah menelusuri 200 penelitian tentang perkembangan tim, Lacoursiere mengidentifikasi lima tahapan perkembangan tim:

1. Orientasi
2. Ketidakpuasan
3. Integrasi
4. Produksi
5. Pembubaran.



Gambar 9.2 tahap Perkembangan Tim

Dua variabel yang menentukan tahapan perkembangan sebuah tim adalah **PRODUKTIVITAS** dan **SEMANGAT**. Produktivitas berarti kuantitas dan kualitas tugas yang diselesaikan. Semangat adalah keyakinan, motivasi dan kesatuan tim dalam mencapai tujuan.

### Tahap 1 Perkembangan Tim (TDS1) Orientasi

Anggota tim sering memiliki harapan tinggi dan tidak realistis. Ada kekhawatiran bagaimana mereka menyesuaikan diri, seberapa besar mereka bisa mempercayai orang lain, tuntutan dan harapan terhadap mereka. Para anggota tim tidak mengetahui dengan jelas norma-norma, peran, gol, serta batas waktu.

Pada tahap ini ada ketergantungan yang tinggi pada figur kepemimpinan untuk memberikan arahan pada tujuan. Tantangan di tahap orientasi adalah membuat tim berada di jalur yang benar dengan mengembangkan aturan tertulis yang jelas serta membangun hubungan kepercayaan.

### Tahap 2 Perkembangan Tim (TDS 2): Ketidakpuasan

Ketika sebuah tim sudah mendapatkan pengalaman, semangat menjadi hilang ketika anggota tim merasakan perbedaan antara harapan dengan kenyataan. Anggota tim yang tidak mempunyai semangat mulai muncul di Tahap 2. Kesulitan menyelesaikan tugas dan bekerja bersama-sama menghasilkan kebingungan dan frustrasi, dan ketidakpuasan mulai tumbuh. Reaksi negatif mulai terhadap sesama mulai berkembang, grup-grup kecil bisa memecah tim.

Tantangan pada tahap 2 adalah membuat semua anggota tim menangani masalah-masalah kekuasaan, control, dan konflik dan mulai bekerja bersama-sama secara efektif.

### Tahap 3 Perkembangan Tim (TDS 3): Integrasi

Semangat mulai tumbuh setelah ketidakpuasan sudah mulai difahami dan diselesaikan. Kejelasan dan komitmen terhadap tujuan, nilai-nilai, norma, peran dan sasaran telah meningkat. Ada kesediaan untuk berbagi fungsi kepemimpinan dan kontrol.

*Anda tidak akan pernah, tidak akan pernah bisa memiliki sebuah tim berkinerja tinggi kecuali kepemimpinan dan kendali didistribusi*

Anggota tim belajar untuk menghargai perbedaan diantara mereka. Tim mulai berpikir dengan istilah “Kita” dari pada “Saya”. Meningkatnya kepuasan dan komitmen serta peningkatan keterampilan dan metoda yang membuat bekerja menjadi lebih mudah adalah ciri-ciri perkembangan tahap 3.

Belajar berbagi peran kepemimpinan dan menciptakan kecendrungan untuk membuat kesepakatan dengan tujuan menghindari konflik adalah tantangan di tahap integrasi.

**Tahap 4. Perkembangan Tim (TDS4): Produksi**

Di tahap ini semangat dan produktivitas tinggi dan anggota tim saling mendukung. Ada perasaan bangga dan antusiasme karena menjadi bagian tim berkinerja tinggi. Bangga akan hasil kerja, menikmati bekerja bersama-sama. Komunikasi terbuka dan kepercayaan adalah norma-norma. Tim fleksibel dan menghadapi tantangan-tantangan baru.

Tantangan tahap produktivitas adalah mempertahankan kinerja tim.

**Tahap 5 Perkembangan Tim: Pembubaran**

Terjadi pada tim adhoc atau satuan kerja sementara. Produktivitas bisa meningkat atau menurun ketika akhir masa kerja tim semakin dekat.

Tantangan di tahap pembubaran adalah mempertahankan produktivitas dan moral yang dibutuhkan untuk menangani pembubaran, penghargaan dan perayaan.

Tanpa pelatihan kepemimpinan di dalam tim, orang-orang yang diminta untuk memimpin sebuah tim biasanya tidak tahu apa yang harus dilakukan. Mereka sering bekerja berdasarkan insting.

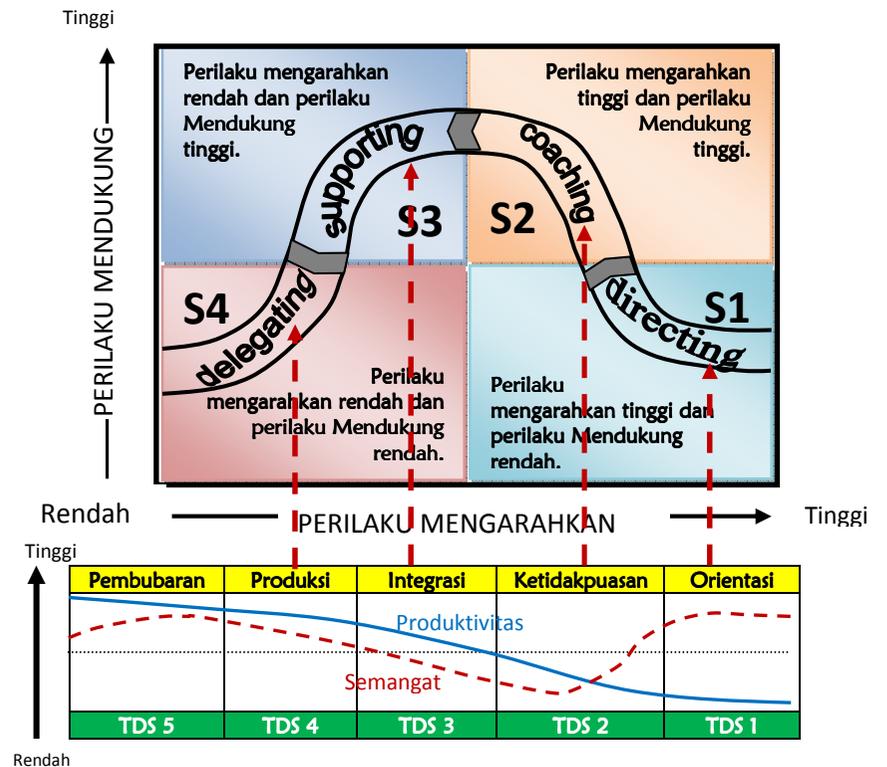
**GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN TIM**

**Aktivitas mengarahkan dalam tim**

Aktivitas mengarahkan dalam tim mencakup mengatur, mendidik, menentukan fokus, dan membuat struktur. Anda ingin tahu bagaimana tim akan diatur, mempelajari bagaimana menjadi anggota tim yang baik? Kemana tim akan memfokuskan usahanya. Apa strukturnya? Siapa melakukan apa? Kapan? dan Bagaimana?

**Aktivitas mendukung dalam tim**

Mendukung tim termasuk memberikan pujian, melibatkan, mendengar, dan memberi semangat.



### Mencocokkan Gaya Kepemimpinan dengan Tahap Perkembangan Tim

- Tahap Orientasi cocok dengan gaya kepemimpinan Mengarahkan.
- Tahap Ketidak-Puasan, gaya kepemimpinan yang cocok Melatih.
- Tahap Integrasi, Gaya kepemimpinan yang cocok Mendukung
- Tahap Produksi dibutuhkan gaya kepemimpinan Menugaskan.



## BAB 10

### MEMIMPIN DALAM PERUSAHAAN

Memimpin sebuah perusahaan lebih rumit dari memimpin sebuah tim. Memimpin sebuah perusahaan sama memimpin sebuah perubahan, dan mengelola sebuah perubahan tidaklah mudah dan sering menghasilkan kekacauan.

#### Pentingnya Mengelola Perubahan

Perubahan pasti terjadi. Perubahan bukan lagi kemungkinan; Perubahan adalah sebuah kepastian. Bagaimana pimpinan menyesuaikan dengan rentetan perubahan yang harus mereka hadapi setiap hari ketika mereka mencoba mempertahankan perusahaan mereka. Perubahan mendorong kreativitas dan meningkatkan komitmen.

#### Kapan Sebuah Perubahan diperlukan?

Perubahan diperlukan ketika ada perbedaan antara serangkaian keadaan saat ini-sesuatu yang terjadi saat ini-dengan serangkaian keadaan yang diharapkan- apa yang Anda inginkan terjadi. Kapan perubahan diperlukan, pertimbangkan pertanyaan berikut:

- Apakah perusahaan Anda berada di jalur yang tepat untuk mencapai visi?
- Apakah inisiatif perubahan mendatangkan hasil yang diinginkan?
- Apakah hasil yang didapat tepat waktu?
- Apakah hasil yang dicapai sesuai dengan anggaran?
- Apakah perubahan mempertahankan produktivitas dan semangat tinggi?
- Apakah orang-orang Anda bersemangat, berkomitmen, dan bergairah?

Melakukan perubahan memerlukan kepemimpinan efektif.

Sebab-Sebab yang Bisa Diprediksi Mengapa Usaha-Usaha Perubahan Gagal:

1. Pemimpin perubahan berpikir bahwa mengumumkan perubahan sama dengan mengimplementasikan perubahan.
2. Kecemasan orang-orang terhadap perubahan tidak dilihat atau ditanggapi.

3. Mereka yang diminta untuk berubah tidak dilibatkan dalam perencanaan perubahan.
4. Tidak ada alasan yang kuat untuk berubah. Masalah ini tidak pernah dikomunikasikan.
5. Visi meyakinkan yang membuat orang-orang bersemangat tidak dikembangkan dan dikomunikasikan.
6. Tim kepemimpinan perubahan tidak termasuk pengadopsi pemula, penentang, dan pemimpin informal.
7. Perubahan ini tidak diuji-coba, sehingga perusahaan tidak mempelajari apa yang dibutuhkan untuk mendukung perubahan.
8. Sistem dan kebijakan perusahaan tidak bersinergi dengan perubahan.
9. Para pemimpin kehilangan fokus atau gagal membuat prioritas dan menyebabkan kematian dari 1000 usulan.
10. Orang-orang tidak diberikan kemampuan atau didorong menguasai keterampilan baru.
11. Mereka yang memimpin perubahan tidak mempunyai kredibilitas-mereka tidak mampu berkomunikasi, menyampaikan pesan yang tidak jelas, dan tidak bisa dicontoh.
12. Kemajuan tidak diukur, dan tidak ada yang mengakui perubahan yang sudah dengan keras diupayakan
13. Orang-orang tidak diberikan tanggung jawab untuk melakukan perubahan.
14. Orang-orang yang memimpin perubahan gagal menghargai kekuatan kultur yang bisa menggagalkan perubahan.
15. Kemungkinan dan pilihan tidak ditelusuri sebelum perubahan dipilih.

Pengalaman kami jika para pemimpin bisa memahami dan mengatasi tiga alasan pertama mengapa perubahan gagal, mereka ada dijalur yang tepat untuk melakukan perubahan.

## Mengenal dan Menanggapi Kecemasan

Orang-orang yang dihadapkan pada perubahan mengekspresikan enam jenis kecemasan:

1. Kecemasan Informasi
2. Kecemasan Pribadi

3. Kecemasan Implementasi
4. Kecemasan Dampak
5. Kecemasan Kolaborasi
6. Kecemasan Penyempurnaan

### Kecemasan Informasi

Apa yang berubah? Mengapa perubahan ini diperlukan? Apa yang salah dengan keadaan sekarang? Seberapa besar perubahan ini dan seberapa cepat perusahaan ini perlu berubah?

Diperlukan informasi yang sama untuk membuat keputusan bergerak maju. Kecemasan informasi secara umum dijawab dengan data-data yang disiapkan oleh tim kepemimpinan.

### Kecemasan Pribadi

Bagaimana perubahan berdampak kepada saya? Apa yang saya dapatkan dari perubahan? Apakah saya akan menang atau kalah? Apakah saya sudah baik? Bagaimana saya bisa memiliki waktu untuk mengimplementasikan perubahan ini? Apakah saya harus mempelajari sebuah keterampilan baru? Apakah saya bisa melaksanakan perubahan?

Orang-orang dengan kecemasan pribadi ingin mengetahui bagaimana perubahan akan menyebabkan masalah bagi mereka. Setiap orang mempunyai tahap persiapan yang berbeda terhadap perubahan. Orang-orang pada dasarnya fokus kepada apa yang harus mereka lepaskan. Orang-orang merasa sendiri meskipun orang lain juga menghadapi perubahan yang sama. Banyak orang yang cemas karena mereka tidak mempunyai sumber daya yang cukup.

### Kecemasan Implementasi

Bagaimana perubahan bisa diimplementasikan. Apa yang harus dilakukan pertama kali, kedua, ketiga dan seterusnya. Apa yang terjadi jika implementasi perubahan tidak berjalan sesuai rencana? Kemana saya harus meminta bantuan? Berapa lama dibutuhkan? Bagaimana sistem dan struktur berubah?

## Kecemasan Dampak

Apakah usaha ini sungguh-sungguh berarti? Apakah perubahan membawa perbedaan? Apakah kita membuat kemajuan? Apakah keadaan menjadi lebih baik?

Berkaitan dengan relevansi dan hasil perubahan. Menjual diri pada keuntungan yang dihasilkan oleh perubahan.

## Kecemasan Kolaborasi

Siapa yang terlibat? Bagaimana kita bisa bekerja dengan orang lain yang terlibat? Orang-orang dengan kecemasan kolaborasi lebih fokus kepada koordinasi dan kerja sama dengan orang lain.

## Kecemasan Akan Penyempurnaan

Bagaimana perubahan dibuat menjadi lebih baik. Bagaimana menambah ide-ide orisinal? Membuat perubahan menjadi lebih baik? Fokusnya adalah perbaikan terus menerus.

## GAYA MEMIMPIN PERUSAHAAN

Jika seorang pemimpin bisa mendiagnosis tahap kecemasan, ia bisa merespons dengan memberikan informasi yang tepat pada saat yang tepat untuk menanggapi dan memperkecil atau bahkan menyelesaikan kecemasan-kecemasan tersebut. Dibutuhkan fleksibilitas untuk merespon dengan cara yang berbeda-beda terhadap kecemasan sepanjang proses perubahan.

Menghilangkan kecemasan membangun kepercayaan didalam kepemimpinan tim, memberikan tantangan, memberikan kesempatan mempengaruhi proses perubahan. Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi mengarahkan dan mendukung.

## Aktivitas Mengarahkan untuk Perubahan

Berhubungan dengan memfokuskan energi untuk meningkatkan kinerja dan membuat perubahan terjadi. Mendefinisikan dan memprioritaskan perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

## Aktivitas Mengarahkan untuk Perubahan

Berhubungan dengan upaya memfasilitasi proses perubahan dan menginspirasi semua orang untuk bekerja bersama-sama. Tim kepemimpinan perubahan sangat mempunyai komitmen yang tinggi untuk perubahan.

Kuncinya adalah keterlibatan, keterlibatan dan lebih banyak keterlibatan.

## KEPEMIMPINAN SITUASIONAL II dan PERUBAHAN

No	KECEMASAN		GAYA KEPEMIMPINAN
1.	Kecemasan Informasi	→	Kepemimpinan 1: Mengarahkan
2.	Kecemasan Pribadi	→	Kepemimpinan 2: Melatih
3.	Kecemasan Implementasi	→	Kepemimpinan 2: Melatih
4.	Kecemasan Dampak	→	Kepemimpinan 3: Mendukung
5.	Kecemasan Kolaborasi	→	Kepemimpinan 3: Mendukung
6.	Kecemasan Penyempurnaan	→	Kepemimpinan 3: Mendukung digabung dengan Gaya 4 Mendelegasikan

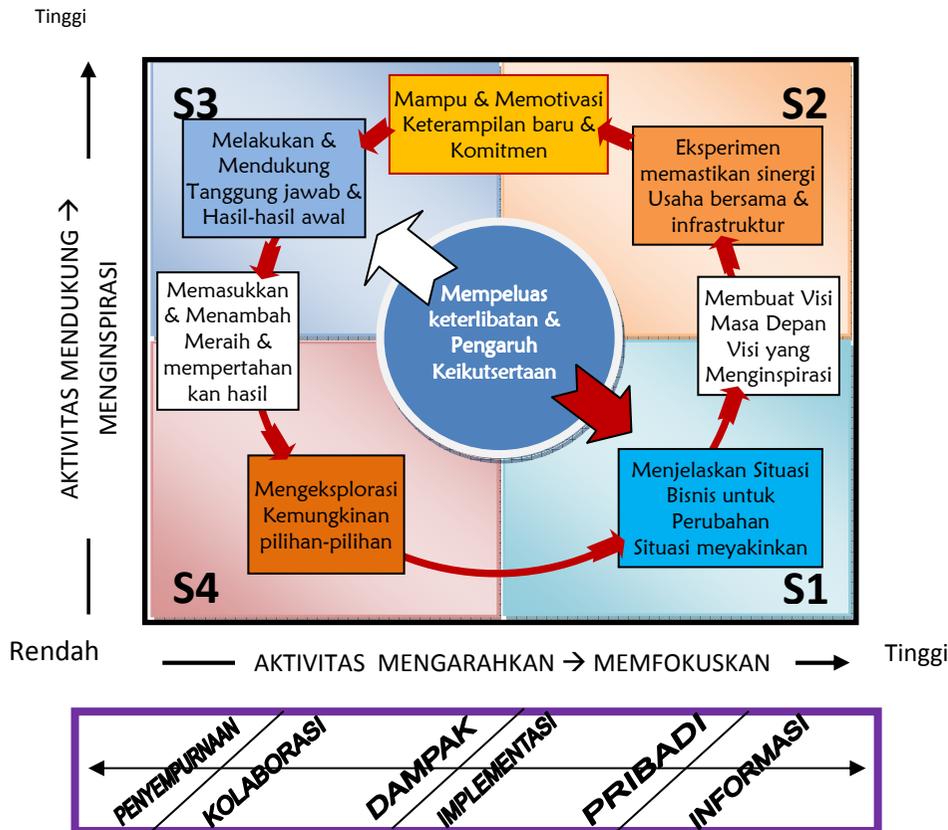
*Orang-orang sering menolak perubahan karena mereka tidak terlibat sama sekali tentang bagaimana perubahan harus diimplementasikan. Jadi berlawanan dengan keyakinan umum, Orang-orang tidak menolak perubahan- Mereka menolak untuk dikendalikan*

# BAB 11

## STRATEGI-STRATEGI UNTUK MENGELOLA PERUBAHAN

Pat Zigarmi dan Judd Hoekstra

Banyak pemimpin yang merasa tidak nyaman ketika mereka harus mengimplementasikan perubahan. Dalam banyak hal mereka terjebak dalam situasi kalah-kalah. Cara pandang kalah-kalah adalah daftar 15 sebab-sebab mengapa usaha-usaha perbahan biasanya gagal yang dibahas sebelumnya.



### Delapan Strategi Kepemimpinan untuk Perubahan

**Strategi1:** Perluas Kesempatan untuk Terlibat dan Memberi Pengaruh; Hasil: Keterlibatan. Dimana Anda lebih berkomitmen pada sebuah keputusan yang dibuat orang lain yang tanggung jawabnya dilimpahkan keada Anda, atau sebuah keputusan dimana Anda diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi memutuskannya?. Gunakan sejumlah strategi kepemimpinan untuk perubahan yang berbeda untuk memimpin perubahan dengan sukses. Mengatasi kecemasan informasi, kecemasan pribadi, kecemasan implementasi, kecemasan dampak, kecemasan kolaborasi, dan kecemasan penyempurnaan.

**Strategi2:** Jelaskan Situasi Bisnis untuk Perubahan; Hasil: Situasi meyakinkan untuk Berubah. Jelaskan alasan rasional untuk berubah. Kesulitan bukan pada mengembangkan ide-ide baru tetapi bagaimana meninggalkan yang lama. Mengatasi kecemasan informasi.

**Strategi3:** Membuat Visi masa depan; Hasil: Visi yang Menginspirasi. Melibatkan orang-orang dalam proses menciptakan sebuah Visi adalah kunci untuk membantu mereka menyelesaikan kecemasan informasi dan kecemasan pribadi.

**Strategi4:** Percobaan untuk memastikan Kesalingterkaitan; Hasil: Kesatuan pendapat dan Infrastruktur yang saling berhubungan. Bangun sebuah tim kepemimpinan perubahan berkinerja tinggi. Mereka yang merencanakan perang tidak pernah berperang dengan rencananya. Libatkan orang lain dalam perencanaan dan percobaan. Hindari kematian 1000 inisiatif. Putuskan apa yang tidak boleh dilakukan. Putuskan apa, bagaimana, dan kapan mengukur dan menilai kemajuan. Lakukan komunikasi.

**Strategi5:** Membuat menjadi Bisa dan Memotivasi; Hasil: Keterampilan Baru dan Komitmen. Mengatasi dampak kecemasan implementasi dan kecemasan dampak.

**Strategi6:** Melaksanakan & Mendukung; Hasil: Tanggung jawab terhadap Hasil. Untuk menghadapi kecemasan terhadap dampak dan kolaborasi. Seorang pemimpin perlu menarik perhatian pengikut. Jika proses mobilisasi berhasil, pengikut-pengikut juga harus

menjamin pemimpin, dengan menemukan tujuan mereka sendiri di dalam tantangan bersama dan menyebarkan panggilan dan visi untuk berubah. Lakukan apa yang Anda Katakan. Ukur, puji kemajuan, dan berikan pengarahannya ulang jika perlu.

**Strategi7: Mempertegas dan Memperluas;** Hasil: Hasil Jangka Panjang. Menanggapi kecemasan kolaborasi dan penyempurnaan.

**Strategi8: Strategi mencari kemungkinan-kemungkinan;** Hasil: Pilihan-pilihan. Ditujukan untuk mengatasi kecemasan penyempurnaan. Dengan melibatkan orang lain dalam mencari kemungkinan-kemungkinan, anda langsung memperkecil kecemasan informasi ketika perubahan baru diumumkan.



## BAGIAN IV MILIKI PRINSIP KEPEMIMPINAN YANG BAIK



Rama

## BAB 12

### KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI

Ken Blanchard, Scott Blanchard, dan Drea Zigarmi

Membuat dunia ini menjadi lebih baik membutuhkan pemimpin-pemimpin istimewa, pemimpin-pemimpin yang MELAYANI.

Kepemimpinan mempunyai dua bagian: (1) Visi dan (2) Implementasi. Sebagai pembawa visi, seorang pemimpin menentukan arah. Tanggung jawab mereka mengkomunikasikan apa yang diyakini dan diinginkan organisasi.

Peran visioner seorang pemimpin adalah aspek kepemimpinan dari kepemimpinan melayani. Ketika semua orang sudah mendapat kejelasan tentang arah yang mereka tuju, peran pemimpin berganti menjadi seorang Pelayan yang melayani tugas-tugas implementasi sebagai aspek kepemimpinan kedua. Implementasi adalah saatnya dimana aspek pelayanan dari kepemimpinan yang melayani berperan. Pemimpin melayani meyakini bahwa peran mereka adalah membantu orang lain mencapai sasaran-sasaran mereka.

#### MENGAPLIKASIKAN KEPEMIMPINAN yang MELAYANI

Esensi tugas mereka adalah melayani masyarakat dan kebutuhan mereka, dan melayani mereka dengan baik.

*Tugas saya adalah mengelola kembali Departemen ini setiap saat berdasarkan Kebutuhan Masyarakat (Pelanggan)*

Perlu melatih semua orang disegala bidang. Semua orang bisa melayani di semua bagian atau bidang.

Pemimpin-pemimpin hebat harus mendorong Orang-orang Mereka untuk Menggunakan otaknya untuk bekerja.

### Apa yang Paling Mempengaruhi Kinerja?

Dua jenis kepemimpinan : (1) Kepemimpinan strategis dan (2) Kepemimpinan Operasional. Kepemimpinan strategis adalah “apanya” yang memastikan bahwa semua orang menuju arah yang sama. Kepemimpinan strategis adalah Aktivitas-aktivitas yang menciptakan visi yang jelas, mempertahankan kultur yang mempunyai hubungan dengan sejumlah nilai-nilai yang ditetapkan dalam visi. Kepemimpinan strategis adalah bagian dari kepemimpinan melayani.

Kepemimpinan operasional menyediakan “Bagaimana” bagi sebuah perusahaan. Termasuk kebijakan, prosedur, sistem, dan perilaku pemimpin yang ditunjukkan oleh manajemen senior hingga orang-orang dibarisan terdepan. Kepemimpinan operasional adalah aspek implementasi kepemimpinan sebagai bagian dari pelayanan kepemimpinan yang melayani.

Kesuksesan karyawan termasuk termasuk hal-hal:

- Kepuasan kerja (Saya bahagia)
- Loyalitas karyawan ( Saya akan tetap bekerja disini)
- Produktivitas Karyawan ( Bagaimana kinerja saya)
- Pandangannya terhadap hubungan dengan atasan, kerjasama, absensi, kerapian, dan vandalism.

Jika kepemimpinan adalah mesin yang mendorong perusahaan menjadi berkinerja tinggi, Masalahnya bagaimana kedua aspek kepemimpinan (strategi dan operasional) berinteraksi dan berdampak kepada gairah karyawan, pengabdian pelanggan, dan vitalitas perusahaan.



Blanchard dan Zigarmi menemukan bahwa meskipun kepemimpinan strategis adalah bagian penting untuk menentukan suasana dan arah, ia hanya memiliki dampak tidak langsung kepada vitalitas perusahaan. Kunci vitalitas perusahaan yang sebenarnya adalah Kepemimpinan operasional. Jika aspek ini dijalankan secara efektif, kegairahan karyawan dan pengabdian pelanggan akan tercipta dari pengalaman positif dan keseluruhan kepuasan dirasakan orang-orang terhadap perusahaan.

### Menjadi Seorang Pemimpin yang Melayani adalah Masalah Hati

Belakangan ditemukan bahwa kepemimpinan efektif harus dilakukan dari dalam sanubari. Mengapa Anda memimpin? Apakah untuk Melayani atau Dilayani? Kami yakin jika pemimpin tidak mempunyai hati yang baik, ia tidak akan pernah bisa menjadi pemimpin yang melayani.

Halangan yang paling alot untuk menjadi pemimpin yang melayani adalah hati yang dimotivasi oleh kepentingan diri yang melihat dunia dengan tatapan **“berikan sesedikit mungkin dan dapatkan sebanyak mungkin”** Pemimpin dengan hati yang dikuasai oleh kepentingan diri sendiri mementingkan agenda mereka sendiri, keamanan, status, dan kesenangan di atas semua kepentingan semua orang.

*Anda pada akhirnya menjadi Dewasa ketika Anda sadar bahwa hidup ini sesungguhnya adalah apa yang kamu berikan bukan apa yang kamu ambil*

### Pemimpin Ambisius versus Pemimpin Terpanggil

MC Donald menyatakan ada dua jenis manusia: (1) Ambisius dan (2) Terpanggil. Orang ambisius merasa mereka memiliki semua hal. Mereka memiliki hubungan mereka, mereka memiliki harta mereka, mereka memiliki kedudukan mereka. Orang-orang yang ambisius adalah pelayan bagi dirinya sendiri. Kebanyakan waktu yang dihabiskan adalah untuk melindungi apa yang mereka miliki. Mereka menjalankan birokrasi dan percaya bahwa karyawan dibutuhkan untuk keuntungan mereka. Mereka hebat menciptakan kolam bebek.

Orang yang terpanggil berbeda. Mereka percaya semuanya hanyalah pinjaman, hubungan mereka, harta dan kedudukannya. Apakah Anda sadar bahwa hubungan anda adalah Pinjaman?

Margie Blanchard mempunyai sebuah kalimat bijak **“Aku Cinta Kamu”** **Anda terus mengikuti perkembangan zaman.**

Orang-orang yang terpanggil mengerti bahwa semua yang mereka miliki hanyalah sementara juga. Dimasa-masa ekonomi sulit, banyak orang cemas tentang kehilangan kesenangan mereka. Mereka berpikir “la yang mati dengan kesenangan yang terbanyak adalah pemenang”. Kenyataannya la yang mati dengan kesenangan terbanyak tetap saja mati.

Pemimpin terpanggil menyadari bahwa kedudukan mereka adalah pinjaman dari pemegang saham perusahaan. Pemimpin terpanggil tidak memiliki apa-apa, peran dalam kehidupan menjadi gembala bagi semua orang.

Pemimpin yang melayani diri sendiri menunjukkan jati dirinya dengan dua cara: (1) Bersikap menolak/benci umpan balik dan (2) keengganan mereka mengembangkan potensi orang-orang ada disekitas mereka.

Pemimpin yang terpanggil memiliki hati yang melayani, dan mereka menyukai umpan balik. Satu-satunya alasan memimpin adalah untuk melayani dengan lebih baik, mereka mau mendengar, menyukai umpan balik seperti menyukai hadiah. Ketika ada kritik respons mereka yang pertama adalah terimakasih. Ini sungguh membantu dan menyehatkan.

Pemimpin terpanggil bersedia mengembangkan potensi orang lain. Bagi mereka kepemimpinan harus muncul di setiap tempat. Karena mereka percaya peran mereka adalah melayani, bukan dilayani. Mereka ingin mengembangkan potensi terbaik yang dimiliki setiap orang.

Ujiannya atau pertanyaannya: **“Apakah orang-orang yang berada di sekitar pemimpin yang melayani menjadi lebih bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri, lebih sehat, lebih mampu membuat mereka menjadi pemimpin yang melayani?.”**

### MASALAH karena EGO

Apa yang menahan menjadi pemimpin melayani? Jawabannya adalah EGO manusia. Sudah saatnya memandang diri kita sebagai pusat alam semesta. Ego kita tercipta dari dua hal:

1. **Kebanggaan Palsu**, ketika Anda memulai mementingkan diri Anda dengan berlebihan. Disamping juga keragu-raguan. Nilai diri Anda adalah kinerja Anda ditambah pendapat orang lain. Orang-orang dengan rasa bangga yang keliru, bertindak seakan-akan mereka lebih berharga dari pada orang lain. Solusi untuk kebanggaan palsu adalah kerendahan hati. Jim Collins menemukan dua karakteristik pemimpin hebat : Kemauan dan Kerendahan Hati. Menurut Collins ketika segala sesuatu berjalan lancar pemimpin melayani diri sendiri akan menepuk dada betapa hebatnya mereka dan jika gagal mereka melihat keluar dan menyalahkan orang lain. *Orang-orang yang rendah hati tidak berpikir rendah tentang diri mereka sendiri; mereka hanya jarang memikirkan diri mereka sendiri ( Ken B & Vincent P). Orang yang rendah hati tidak pernah menyangkal kekuasaan mereka; mereka hanya menyadari bahwa kekuasaan mengalir melalui mereka, bukan berasal dari mereka.* (Fred Smith).
2. **Keragu-raguan**: Kekuasaan tidak berasal dari kedudukan anda. Kekuasaan Anda berasal dari orang-orang yang hidupnya kita sentuh. Hidup ini adalah pilihan. Ketika anda meninggalkan rumah di pagi hari, seseorang berteriak memaki kepada Anda. Anda mempunyai pilihan balas berteriak atau memeluknya dan berharap semoga harinya menyenangkan. Apa Obat penawar kecemasan? Adalah CINTA. Mencintai tanpa syarat atau ikatan. Tuhan tidak menciptakan orang-orang yang tidak berguna.

## APA yang DILAKUKAN oleh PEMIMPIN yang MELAYANI?

### SERVE:

**See the future: kepemimpinan** mengantarkan seseorang dari satu tempat ke tempat yang lain. Melihat Masa Depan:

- Apa tujuan tim Anda?
- Kemana anda mau tim anda berada lima tahun kedepan?
- Berapa banyak anggota tim yang bisa memberitahukan apa yang sedang dilakukan atau dicapai oleh tim?
- Nilai-nilai apa yang Anda ingin untuk mendorong perilaku tim Anda?
- Bagaimana Anda bisa mengkomunikasikan Visi masa depan kepada tim Anda?

**E**ngage and Develop People (libatkan dan kembangkan Orang-orang). Layani orang-orang dengan baik. Kami membawa anda pada perjalanan transformasi dari kepemimpinan diri menuju kepemimpinan individu ke individu, kepemimpinan tim, hingga kepemimpinan perusahaan. Pertimbangkan pertanyaan-pertanyaan ini ketika Anda berpikir tentang melibatkan dan mengembangkan Orang-orang:

- Berapa banyak waktu yang Anda investasikan untuk mencari orang-orang berbakat untuk bergabung bersama perusahaan Anda?
- Apa karakter kunci yang Anda cari dari orang-orang yang Anda pilih?
- Sejauh mana Anda sudah berhasil melibatkan setiap anggota tim Anda?
- Apa sepuluh hal yang spesifik yang anda lakukan untuk melibatkan Anda secara lebih efektif di dalam tugas dan perusahaan ANda?
- Apa yang sudah Anda lakukan untuk memberitahukan orang-orang Anda bahwa pada saat aktivitas implementasi, Anda bekerja untuk mereka?
- Bagaimana Anda mendorong perkembangan dan kemajuan orang-orang Anda?

**R**einvent Continuously (Pembaharuan terus menerus). Pertama pemimpin hebat terus memperbaharui dirinya secara pribadi. Pemimpin terbaik adalah manusia-manusia pembelajar. Pertimbangkan pertanyaan berikut dalam proses memperbaharui diri.

- Siapa mentor Anda?
- Apa yang And abaca atau dengar dari kaset atau CD?

Bagian kedua pembaharuan terus menerus adalah sistem dan proses. Pemimpin-pemimpin hebat selalu mencari pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Bagaimana kita bisa melakkan pekerjaan ini dengan lebih baik?
- Bagaimana kita bisa mengerjakan tugas ini dengan kesalahan yang lebih sedikit?
- Bagaimana proses ini bisa dilakukan dengan lebih cepat?
- Bagaimana kita memproduksi ini dengan biaya lebih murah?
- Apa sistem dan proses yang dapat kita ubah untuk meningkatkan kinerja?

Bagian ketiga dari pembaharuan terus menerus adalah pembaharuan struktural. Struktur perusahaan harus lentur dan fleksibel.

**V**alue Result dan Relationship (Hargai Hasil dan Hubungan). Pemimpin-pemimpin hebat menghargai hasil dan hubungan. Mereka bersikap kritis terhadap kelangsungan jangka panjang. Cara untuk memaksimalkan diri Anda sebagai seorang pemimpin adalah dengan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap hasil dan hubungan. Perhatikan pertanyaan-pertanyaan ketika Anda berpikir Menghargai Hasil dan Hubungan:

- Seberapa besar penekanan Anda kepada Hasil?
- Ada berapa banyak orang Anda yang akan mengatakan bahwa Anda telah membuat investasi yang penting bagi kehidupan mereka?
- Cara-cara apa saja yang sudah Anda lakukan untuk mengekspresikan apresiasi Anda untuk tugas yang diselesaikan dengan baik dalam tiga puluh hari terakhir?

**E**mbody the Values (Mewujudkan nilai-nilai). Kepemimpinan yang tulus dibangun dengan dasar kepercayaan. Mewujudkan nilai-nilai adalah melaksanakan apa yang sudah Anda katakan. Pemimpin harus menjadi contoh dimana saja untuk sebuah VISI.

- Bagaimana Anda bisa dengan lebih baik mengintegrasikan nilai-nilai perusahaan ke dalam operasional tim Anda?
- Apa saja cara-cara bagi Anda untuk mengkomunikasikan nilai-nilai utama Anda ke dalam Tim anda dalam tiga puluh hari ke depan?
- Bagaimana Anda mengubah kegiatan anda sehari-hari untuk menciptakan pribadi yang lebih hebat penuh dengan tata nilai?
- Bagaimana Anda bisa mengakui dan menghargai orang-orang yang mewujudkan nilai-nilai tersebut?

### KEPEMIMPINAN yang MELAYANI Sebuah Mandat atau Pilihan

Kepemimpinan melayani bukanlah teknik manajemen baru. Ini adalah gaya hidup bagi mereka yang mempunyai hati sebagai pelayan. Di dalam perusahaan yang dikelola oleh pemimpin-pemimpin yang melayani, kepemimpinan adalah mandate bukan pilihan. Hasil sampingnya adalah kepemimpinan yang lebih baik, pelayanan yang lebih baik, perusahaan berkinerja tinggi, lebih banyak kesuksesan dan nilai.

Kepemimpinan melayani memberikan kepemimpinan yang lebih baik, memberikan pelayanan yang lebih baik, membantu menciptakan perusahaan berkinerja tinggi, lebih banyak menciptakan sukses dan arti.

Hidup adalah pilihan. Ketika berhubungan dengan orang lain, kita bisa memilih untuk melayani diri sendiri atau melayani.



## BAB 13

### MENENTUKAN PRINSIP KEPEMIMPINAN ANDA

#### Elemen Prinsip Kepemimpinan

Untuk menentukan prinsip kepemimpinan Anda, Anda harus menjawab tujuh pertanyaan berikut ini:

1. Siapa yang mempengaruhi (pemimpin) kehidupan Anda yang lebih memberi dampak positif.
2. Pikirkan tujuan hidup Anda. Mengapa Anda sekarang ada disini, dan apa yang ingin Anda capai?
3. Apa nilai-nilai utama Anda yang akan memandu perilaku Anda ketika Anda mencoba untuk menjalani hidup Anda sesuai tujuan?
4. Berdasarkan apa yang Anda pelajari dari pemimpin-pemimpin terdahulu, tujuan hidup Anda, dan nilai-nilai utama Anda, apa keyakinan Anda tentang tentang memimpin dan memotivasi?
5. Apa yang orang-orang Anda bisa harapkan dari Anda?
6. Apa yang Anda harapkan dari orang-orang Anda?
7. Bagaimana Anda akan memberikan contoh kepada orang-orang Anda?

#### FIGUR KEPEMIMPINAN ANDA

Pemimpin-pemimpin hebat mempunyai banyak pengikut bukan karena kekuatan kedudukan, tetapi karena mereka dihormati dan dipercaya sebagai diri pribadi. Ia selalu melibatkan orang-orangnya dan ia tetap saja meminta kinerja yang tinggi.

Jangan bertingkah seakan-akan kamu lebih baik dari pada orang lain. Dan jangan pula membiarkan orang lain bertingkah seakan-akan lebih dari kamu. Kita semua adalah anak-anak Tuhan.

#### TUJUAN HIDUP ANDA

Bagaimana Anda bisa membuat keputusan yang baik tentang bagaimana anda seharusnya memanfaatkan waktu Anda jika Anda tidak tahu apa urusan Anda hadir dan lahir di dunia ini?

Bagi Ken, Dunia yang sempurna adalah dimana setiap orang menyadari kehadiran Tuhan di dalam hidup mereka dan semua orang adalah pemimpin yang melayani, merefleksikan cahaya Tuhan dan menyinari orang lain dengan cahaya tersebut.

Tujuan hidup Ken: “ Menjadi guru yang mengasihi dan sebuah contoh kejujuran sederhana yang menolong dan memotivasi diri saya sendiri dan orang lain untuk mewujudkan kehadiran Tuhan di dalam hidup kami.

#### NILAI-NILAI UTAMA ANDA

Nilai-nilai adalah kepercayaan yang kuat yang anda rasakan karena Anda memilih mereka daripada pilihan yang lain.

*Hal yang terpenting di dalam hidup adalah memutuskan apa yang PALING PENTING*

#### CONTOH NILAI-NILAI PRIBADI:

Kejujuran	Pengaruh	Keadilan
Efisiensi	Integritas	Kerapihan
Inisiatif	Kedamaian	Spiritual
Lingkungan hidup	Loyalitas	Pertualangan
Kekuasaan	Kejelasan	Kerjaam
Kendali	Keamanan	Canda
Keberanian	Cinta/kasih	Kolaborasi
Kompetisi	Kegigihan	Sumber daya
Antusiasme	Ketulusan	Kepercayaan
Kreativitas	Kesenangan	Kesempurnaan
Kebahagiaan	Hubungan	Kerja tim
Kehormatan	Kebijakanaan	Kualitas
Inovasi	Fleksibilitas	Kerja keras
Kepatuhan	Sudut pandang	Responsive
Pertumbuhan finansial	Pengakuan	Pemenuhan
Dukungan komunitas	Belajar	Control diri
Pelayanan	Keaslian	Sukses
Keuntungan	Keterbukaan	Mengurusi
Kebebasan	Kesejahteraan	dukungan
Persahabatan	penghormatan	

Tentukan nilai-nilai, jangan melebihi 3 atau 4 karena tidak akan efektif. Pilih satu atau dua dan dibuat urutan.

## Keyakinan Anda Tentang Memimpin dan Memotivasi

Keyakinan Anda adalah dimana Anda akan menemukan esensi dari prinsip kepemimpinan Anda.

Saya percaya bahwa orang-orang yang memberikan hasil yang baik merasa enak dengan dirinya sendiri. Karena itu, peran kepemimpinan saya sebagai atasan anda adalah membantu anda untuk menang-untuk mencapai sasaran anda. Saya ingin anda mendapat nilai A. Untuk menjadikan kenyataan, saya telah mempelajari tiga aspek untuk mengelola kinerja orang-orang: Perencanaan kinerja, melatih kinerja, dan ulasan kinerja.

Perencanaan kinerja membuat hal-hal berjalan kearah yang benar, karena selama proses anda belajar bahwa anda akan bertanggung jawab untuk-sasaran anda-dan seperti apa perilaku yang baik itu-sadar kinerja anda.

Selama bimbingan kinerja yang saya fokuskan, dilakukan dengan dasar latihan sehari-hari, saya mengajarkan anda "jawaban yang benar- Bagaimana mencapai Gol Anda dan mendapatkan nilai A. Untuk melakukan itu, saya harus mengelola dengan berkeliling- Apakah secara pribadi atau melalui sistem informasi yang baik, sehingga saya bisa mengawasi kinerja anda. Jika segala sesuatu berjalan di jalan yang benar saya akan memuji anda "anak hebat" Jika tidak ada kemajuan saya harus mengarahkan kearah yang benar.

Apa yang Diharapkan Orang-orang dari Anda

Mengizinkan orang-orang mengetahui apa yang mereka bisa harapkan dari anda menggarisbawahi ide bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses kemitraan. Memberikan orang-orang gambaran tentang bagaimana keadaan di bawah kepemimpinan anda.

Apa yang Anda harapkan dari Orang-orang Anda

Karena kepemimpinan adalah sebuah proses bermitra, cukup berlasan-bahkan wajib untuk Anda memberitahukan orang-orang apa yang anda harapkan dari mereka.

Contoh.

Harapan saya perlakukan orang lain seperti bagaimana anda memperlakukan diri anda sendiri. Saya berharap anda bertindak sesuai etika dalam semua hal yang anda lakukan. Ada banyak kesempatan untuk mengambil jalan pintas dan melakukan hal-hal yang hanya menciptakan keuntungan jangka pendek.

Bagaimana Anda Akan Memberikan Contoh:

Kepemimpinan Anda harus bisa membuat orang lain tahu bagaimana Anda memberikan contoh untuk nilai-nilai atau perilaku yang Anda anjurkan harapkan, dorong, motivasi. Manusia belajar dari perilaku Anda, bukan dari kata-kata anda. **SEORANG PEMIMPIN HARUS MELAKUKAN APA YANG DIA KATAKAN.**



SEKIAN  
TERIMAKASIH TUHAN