

THE EXTRAORDINARY LEADER: TURNING GOOD MANAGER INTO GREAT LEADERS

Jahny Sast

Buku berjudul **The Extraordinary Leader : Turning Good Managers into Great Leaders** yang ditulis oleh John H. Zenger dan Joseph Folkman, McGraw Hill, 2003, ini mengulas kepemimpinan berdasarkan studi empirik. Analisis yang dikemukakan didasarkan pada sejumlah data bahwa semua kompetensi kepemimpinan yang penting dan berbeda dapat dikelompokkan menjadi lima kelas, yaitu (1) karakter, (2) kemampuan personal, (3) keahlian interpersonal, (4) fokus pada hasil, dan (5) memimpin perubahan organisasi.

Terdapat 20 cara pandang tentang kepemimpinan. Beberapa di antaranya adalah pemimpin itu dibentuk dan bukan dilahirkan (*are made, not born*), kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengembangan diri, kualitas kepemimpinan dalam organisasi harus melebihi kualitas puncak seseorang.

Baik merupakan musuh dari unggul (*Good is the enemy of excellence*) adalah salah satu pesan yang dikemukakan oleh penulis buku ini. Pemimpin yang luar biasa haruslah memiliki komitmen yang signifikan untuk bertahan di dalam organisasi yang dipimpinnya. Jika pemimpin yang baik menganggap *turnover rate* 12% itu biasa, maka seorang pemimpin yang luar biasa harus menganggapnya 4%. Usaha untuk mengubah perilaku karyawan harus dicapai dengan memastikan bahwa perilaku manajernya sejalan dan berhubungan. Semakin banyak pemimpin hebat yang dikembangkan oleh sebuah organisasi, semakin kuatlah organisasi itu.

Lima karakter tersebut harus berfungsi sebagai tiang penyangga dan kekuatan untuk mengangkat kepemimpinan ke tingkat yang lebih tinggi dan secara statistik, kompetensi itu berhubungan secara signifikan.

Di antara kelimanya, karakter merupakan titik sentral, sedangkan elemen lainnya merupakan komponen. Kemampuan personal meliputi pengetahuan teknis, pengetahuan produk, keahlian analisis dan memilih solusi masalah, keahlian profesional, inovasi, inisiatif, dan penggunaan teknologi informasi secara tepat. Fokus pada hasil

mencakup kemampuan mewujudkan gagasan menjadi aksi dan peningkatan kinerja. Keahlian interpersonal mencakup kemampuan berkomunikasi secara lugas dan lancar, inspiratif, serta siap mengajar dan membantu. Memimpin perubahan organisasi berarti mampu menjadi pemimpin perubahan. Perubahan sendiri terdiri atas dua jenis, yaitu perubahan taktikal (misalnya; proses kerja yang baru, rencana kompensasi yang baru, perubahan organisasi), dan perubahan bersifat strategik (misalnya; visi baru, mendefinisikan ulang fokus bisnis, dan strategi baru seperti program *six sigma*).

Model COP, kompetensi (*Competency*), kebutuhan organisasi (*Organizational needs*), dan kecintaan (*Passion*). Titik dari kepemimpinan berada di perpotongan antara ketiganya. Orang yang berada dititik tersebut seharusnya bisa memberikan nilai yang lebih baik, berkinerja tinggi, bekerja relatif lebih banyak daripada yang lainnya, tidak mencari pekerjaan baru, memberi motivasi kerja kepada bawahannya, mengembangkan keahlian-keahlian baru di dalam organisasi, dan *having fun*.

Mengapa kita tidak memiliki kepemimpinan yang lebih baik?, karena kepemimpinan sangatlah kompleks dan kerap kali didasarkan pada asumsi yang keliru, akibatnya memberi konsekuensi yang tidak diharapkan atau berujung pada kegagalan karena hasil dari eksekusi yang buruk.

Seorang pemimpin yang memiliki karakter kuat tapi juga memiliki sejumlah kelemahan adalah jauh lebih baik daripada seorang pemimpin yang tidak memiliki kelemahan tapi juga tidak memiliki karakter (kekuatan).

Lima kesalahan fatal yang menghancurkan kepemimpinan menurut pandangan penulis buku ini adalah ketidakmampuan belajar dari kesalahan, kurangnya keahlian dan rendahnya kemampuan interpersonal, kurang terbuka terhadap ide-ide baru, kurang akuntabel, dan miskin inovasi. Kelimanya memiliki dua persamaan, yaitu sangat jelas dan bersumber pada kurangnya keahlian sosial.

Sebagai solusinya, penulis menganjurkan dosis umpan balik (*feedback*) yang banyak dan dari berbagai arah.

Beberapa kesimpulan dari studi kasus yang ditulis dalam buku ini adalah pengembangan dimulai dari pemahaman terhadap kepemimpinan yang unik, bahwa setiap orang merupakan bagian dari tim, dan pemimpin harus mampu bekerjasama dengan lingkungan kepemimpinan yang berubah cepat. Studi kasus ini juga mengajarkan bahwa untuk mengembangkan kepemimpinan, dibutuhkan kemampuan komunikasi yang signifikan, dimulai dengan menemukan kekuatan alami (bukan kemampuan yang dibentuk dan mengada-ada), serta informasi dan pengetahuan tentang kepemimpinan.