



ISSN: 1858-2664

September 2008, Vol. 4 No.2

## RESENSI BUKU

### ***THE LEADERSHIP CHALLENGE: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations***

Penulis : James M. Kouzes dan Barry Z. Posner  
Penerbit : Jossey-Bass, Inc., Publishers, California  
Tahun Terbit : 1987  
Jumlah Halaman : xxx + 362

Dwi Sadono

*The Leadership Challenge* berusaha memberi arah bagaimana para pemimpin dan “calon pemimpin” dalam mengasah kemampuan mereka untuk memimpin agar dapat melakukan hal-hal yang luar biasa. Buku ini membantu mengembangkan kapasitas anda dalam membimbing orang lain memperoleh pengalaman yang tak terduga sebelumnya.

Selanjutnya, buku ini tidak berbicara mengenai bagaimana berada dalam *posisi* (seperti mengandaikan kepemimpinan sebagai suatu tempat) namun mengenai bagaimana caranya memiliki keberanian dan semangat untuk membuat perubahan yang signifikan. Penulis banyak menghadirkan cerita dari orang biasa, dari berbagai sisi kehidupan, yang dianggap memiliki kesuksesan luar biasa.

Tantangan pertama kepemimpinan adalah membersihkan pada diri sendiri tradisi dan mitos tentang kepemimpinan. Manajemen tradisional, misalnya mengajarkan untuk mempercayai bahwa organisasi yang ideal adalah: yang teratur dan stabil, fokus pada jangka pendek, pemimpin harus tenang, menyendiri, dan analitis, kharismatik, pekerjaan utama pemimpin adalah mengontrol, pemimpin berada pada posisi superior.

Buku ini adalah buku tentang memimpin orang, tidak hanya mengelolanya. Kepemimpinan ‘dimulai’ ketika manajemen ‘berakhir’. Buku yang terdiri dari 13 bab ini hadir sebagai alternatif, berisi seperangkat praktek yang dapat menjadi dasar untuk mengembangkan pemimpin generasi baru. Penulis buku ini percaya bahwa anda mampu mengembangkan diri sebagai pemimpin ke depan. Keuntungan buku ini adalah anda tidak perlu membaca bab-bab secara berurutan untuk mendapatkan pemahaman yang baik tentang kepemimpinan. Meskipun sudah cukup lama terbitnya, buku ini tetap relevan untuk saat ini.

#### **Bab 1. Memahami Kepemimpinan**

Sebuah perusahaan, NATD, memberikan contoh rahasia kesuksesannya, yaitu dengan menerapkan tiga target: (1) merencanakan keuntungan perusahaan, (2) membagi kekayaan perusahaan (saham) kepada karyawannya, dan (3) pentingnya rasa senang bagi pemegang saham maupun seluruh karyawannya. Kunci utamanya adalah karyawan. Pelanggan mementingkan: mutu, pelayanan, dan harga. Jadi mutu harus merupakan prioritas, tetapi bukan berasal dari

kontrol kualitas. Mutu harus berada di kepala seluruh karyawan dan dipraktekkan.

Tindakan penting lainnya adalah melihat pentingnya peranan karyawan dalam menjadikan perusahaan produktif dan terpercaya yang disebut dengan “penuh perhatian”, yaitu memperlakukan karyawan secara manusiawi sebagai teman. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mendengarkan setiap orang tentang apa yang terjadi, menghabiskan waktu di tengah-tengah karyawan, dan hal-hal kecil seperti memperhatikan kebersihan ruangan, mengirim bunga, sampai membayarkan kredit kendaraan untuk karyawan teladan. .

Apa yang dapat dipelajari dari para pemimpin yang berhasil? Para eksekutif yang berhasil mengajak orang lain dalam peranannya sebagai perintis, ternyata mengikuti tiga tahapan strategi VIP, yaitu: *vision – involvement – persistence*. Visi tidak akan tercapai hanya dengan upaya seorang pemimpin, tetapi perlu keterlibatan dan kerja keras semua pihak.

Menurut Kouzes dan Posner ada lima dasar praktek kepemimpinan dan sepuluh komitmen yang perlu dilakukan pemimpin, yaitu: (1) menempuh proses yang menantang: memperoleh peluang dan mencoba mengambil resiko, (2) berinspirasi untuk berbagi visi: menerawang masa depan dan melibatkan orang lain, (3) membantu orang lain dalam bertindak: menjalin kerjasama dan memberdayakan orang lain, (4) membuat model jalan yang ditempuh: berikan contoh dan rencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil, dan (5) memberi semangat: mengakui kontribusi dan merayakan keberhasilan.

## **Bab 2. Apa yang Diharapkan Pengikut dari Pemimpinnya**

Kepemimpinan bukan hanya tentang pemimpin, tetapi juga tentang pengikut. Jadi harapan pengikut perlu diperhatikan. Pemimpin yang dihormati adalah mereka yang mempunyai karakter: jujur, kompeten, berpandangan jauh ke depan, dan memberikan

inspirasi. Keempat hal tersebut secara bersama, ahli komunikasi menyebutnya sebagai kredibilitas. Ketika pemimpin menerima kredibilitas tinggi dan filosofi yang kuat, pengikut kelihatan senang untuk: (1) Dengan bangga memberitahukan orang lain bahwa mereka bagian dari organisasi, (2) Membicarakan seluk beluk organisasi dengan temannya, (3) Memperlihatkan bahwa nilai-nilai yang dipercaya sama dengan milik organisasi, dan (4) mempunyai rasa memiliki organisasi yang kuat.

## **Bab 3. Mencari Perluang: Menghadapi dan Merubah Status Quo**

Ketika berfikir tentang pemimpin, kita akan mengingat waktu bergerak, inovasi, perubahan, dan konflik. Ketika berfikir manajer, kita akan mengingat kestabilan, harmoni, pemeliharaan, dan kepatuhan. Keduanya mempunyai peran berbeda, tetapi diperlukan dan esensial untuk menjadikan sistem sosial bekerja.

Peran khusus pemimpin adalah untuk mengarahkan kita menjelajahi ‘tempat-tempat yang belum pernah dikunjungi’. Digunakan metafor penjelajahan (*journey*) untuk mendiskusikan tugas pemimpin. Kata dasar dari *lead* adalah kata yang berarti *to go* yang merupakan kata dasar dari perpindahan. Pemimpin adalah orang yang pergi ‘pertama kali’ (*go first*), *pioneers*. Pemimpin dilihat sebagai jalan untuk mengubah rutinitas, berkreasi secara total, revolusi proses baru, dan jalan untuk menggerakkan sistem.

Dari kasus dari P. M. Carrigan dari Lakewood, ada empat prinsip dasar untuk menjadikan organisasi berkinerja baik, yaitu: (1) Untuk berubah, ambil resiko, terima tanggung jawab, dan jadikan akuntabel untuk aksi, (2) Untuk diterima semua orang, promosikan kesatuan, kepercayaan, kebanggaan, dan dedikasi, (3) Untuk mencapai kinerja tinggi, perlakukan orang dengan bermartabat, kejujuran, dan perhatian, dan (4) Untuk mempromosikan komunikasi yang baik, jadikan atmosfer komunikasi yang

terbuka dengan kebebasan untuk menyumbang ide-ide dan bicara terus terang tanpa takut pembalasan.

Kepemimpinan tidak dapat lepas dari hubungannya dengan proses inovasi, perubahan, dan perubahan memerlukan kepemimpinan sebagai penggerak utama untuk mendorong penerapan keputusan strategik.

#### **Bab 4. Lakukan Eksperimen dan Ambil Resiko**

Mencari peluang keluar dari tradisi memerlukan kreativitas individu dan pengorganisasian inovasi. Hal itu berarti bahwa pemimpin harus memiliki sikap terbuka terhadap ide-ide dan kemauan mendengarkan, mencoba pendekatan yang belum teruji, dan menerima resiko. Pemimpin perlu melihat kondisi di luar dengan jalan ke luar atau bertanya pada pelanggan, pekerja, stakeholder jika ingin inovatif. Inovasi penting untuk kesehatan organisasi agar organisasi tidak terhenti pertumbuhannya. Inovasi adalah 'makanan' bagi pengembangan organisasi.

Saluran komunikasi yang terbuka adalah prasyarat agar produk, proses, dan pelayanan yang baru menyebar dalam organisasi. Jaringan komunikasi ibarat vena dan arteri ide baru. Pemimpin dapat mengharapkan keinginan berubah yang datang dalam maupun luar organisasi. Inovasi memerlukan banyak mendengar dan komunikasi daripada mengerjakan hal-hal yang rutin. Hanya melalui kontak manusia, perubahan dan inovasi dapat mencapai efektivitas.

Resiko bersifat inheren dalam setiap kesuksesan inovasi. Jika ingin meningkatkan organisasi, maka harus berani mengambil resiko. Iklim kerja untuk sukses dicirikan oleh dua hal: (1) sistem imbalan yang pantas atas keberhasilan, dan (2) kemauan mengambil resiko dan bereksperimen dengan ide inovasi. Satu hal penting yang membedakan pemimpin dari birokrat adalah bahwa pemimpin

mendukung pengambilan resiko, mendorong orang lain untuk melangkah ke dalam ketidaktahuan daripada selalu bermain aman.

Tidak mudah untuk menentukan tingkat penerimaan resiko. Bagi seseorang adalah resiko, sementara bagi yang lain adalah hal yang bersifat rutin. Pemimpin perlu mengetahui kemampuan dan motivasi para pengikutnya. Pemimpin menetapkan tujuan yang lebih tinggi dari sekarang secara bertahap dan menawarkan pelatihan untuk membangun keahlian yang dapat membantu orang melampaui setiap tingkat baru.

Kualitas kerja akan meningkat ketika orang memiliki kemungkinan untuk gagal. Ketika belajar sesuatu yang baru kemungkinan ada kegagalan dan melalui kegagalan kita belajar sesuatu yang baru. Belajar tidak akan terjadi tanpa adanya kesalahan. Ini disebut sebagai *trial and error*.

#### **Bab 5. Melihat Masa Depan**

Para pemimpin yang sukses memiliki karakteristik berorientasi ke depan, melihat kemungkinan di masa depan. Mereka melintasi cakrawala waktu, melihat sesuatu sebelum hal itu terjadi, walaupun tidak jelas karena muncul dari kejauhan, dan mereka juga membayangkan bahwa hal-hal yang luar biasa mungkin terjadi serta hal-hal yang biasa dapat ditransformasikan menjadi sesuatu yang luar biasa.

Semua perusahaan atau proyek, besar atau kecil, juga bermula dari suatu pemikiran. Mereka mulai melangkah dengan disertai imajinasi. Apapun istilah yang digunakan – maksud, warisan, tujuan, panggilan, agenda pribadi, atau visi – maksudnya adalah sama, yaitu: pemimpin ingin melakukan sesuatu yang penting, ingin meraih hal yang belum pernah dicapai oleh siapapun juga.

Visi didefinisikan sebagai imajinasi ideal dan unik/khas tentang masa depan. Visi mempunyai empat atribut: berorientasi ke depan, imajinasi, ideal, dan unik. Berbagi visi dimungkinkan hanya jika pengikut menemukan manfaat yang menarik. Oleh

karena itu, pemimpin harus pandai mengkomunikasikan visinya sehingga pihak lain melihat visi sebagaimana yang dilihat pemimpinnya, seperti apa gambar masa depan itu dan dimana mereka dapat berkontribusi. Berbagi visi tidak hanya dilakukan dalam acara formal saja, tetapi perlu dilakukan dalam berbagai kesempatan dan dalam suasana yang terbuka sehingga pengikut tidak ragu-ragu untuk memberi tanggapannya secara lugas.

### **Bab 6. Melibatkan Orang Lain**

Tugas pertama dalam hal melibatkan orang lain adalah mengenali para pengikut dan mencari tahu apa yang menjadi aspirasi bersama untuk mereka. Untuk keperluan ini, penting untuk menyediakan waktu tak terencana – seringkali bersifat spontan – untuk diluangkan bersama orang lain. Pemimpin berfungsi sebagai cermin dan merefleksikan kembali kepada para pengikutnya atas apa yang mereka katakan paling diinginkannya. Loyalitas pengikut akan ditunjukkan ketika pemimpin mampu menemukan kebutuhan dan memecahkan masalah mereka, ketika pemimpin terlihat sebagai simbol norma mereka, dan ketika gambaran tentang pemimpin kongruen dengan mitos dan legenda mereka.

Alasan mengapa mereka menyukai pekerjaan yang mereka lakukan, adalah mereka menganggapnya penuh tantangan, penuh arti dan penuh tujuan. Mereka menempatkan peringkat tinggi “pekerjaan yang menarik” daripada “pendapatan yang tinggi”, dan “kualitas kepemimpinan” lebih memberikan motivasi daripada “uang”. Nilai kerja serta ketertarikan akan kebebasan, aktualisasi diri, pembelajaran, komunitas, keunikan, pelayanan, dan tanggung jawab sosial benar-benar dapat menarik orang menuju kepada sebuah misi bersama.

Visi bersama merupakan kunci dan untuk mampu membuat orang lain terlibat, para pemimpin perlu membuat visi tersebut menjadi lebih menarik, hidup dan berwujud

(*tangible*). Pemimpin dapat menggunakan berbagai cara untuk menyatakannya. Pemimpin yang sukses menggunakan metafora. Bentuk bahasa lainnya yang dapat digunakan seperti: memberikan contoh, bercerita, anekdot, kata-kata yang gamblang, kutipan, slogan, simbol, lagu, puisi, kutipan, dan humor, tetapi hal ini masih relatif jarang digunakan. Pemimpin lebih banyak menggunakan angka dan akronim. Faktanya, keduanya sangat abstrak dan perlu cukup waktu untuk memahaminya.

### **Bab 7. Mengupayakan Kolaborasi**

Peningkatan kinerja organisasi yang mengagumkan tidak akan terlepas dari usaha aktif dan dukungan banyak orang. Setiap orang adalah penting, tidak hanya pemimpin. Kerja tim dipandang sebagai rute interpersonal yang memungkinkan peningkatan pengaruh, kredibilitas, dan semangat kerja kelompok, serta tingkat tertinggi kepuasan bekerja dan komitmen. Mengupayakan kerjasama adalah tentang mengajak orang lain untuk bekerja bersama. Proses kerjasama tersebut harus dipelihara, diperkuat, dan dikelola.

Kerja tim adalah syarat perlu/esensial organisasi berproduksi. Kerjasama diperlukan untuk menggabungkan komitmen dan ketrampilan pekerja, pemecahan masalah, dan respon terhadap tekanan lingkungan. Mengupayakan kerjasama tidak hanya ide yang baik, tetapi juga menjadi kunci pemimpin untuk membuka energi dan bakat yang ada dalam organisasi.

Menciptakan kompetisi diantara anggota kelompok ternyata bukan merupakan suatu cara untuk mencapai kinerja tertinggi. Apa yang dapat menciptakan kerjasama, kolaborasi, dan tujuan, pertama adalah berbagi visi dan misi. Kelompok kerja, melengkapi aturan, dan berbagi imbalan juga merupakan hal yang penting. Para pekerja menyadari bahwa kerjasama terjadi ketika norma organisasi mendukungnya untuk berbagi informasi, mendengarkan ide orang

lain, bertukar sumberdaya, dan merespon permohonan pihak lain melalui ketergantungan yang positif. Untuk itu, lingkungan komunikasi yang mendukung dan saling percaya (*trust*) perlu diciptakan di setiap level pekerjaan.

Strategi mendasar untuk memperoleh kerjasama menurut Axelord, adalah “memperluas bayangan masa depan”. Orang mempunyai kemungkinan besar untuk bekerjasama ketika mereka tahu yang akan mereka lakukan dengan pihak lain di masa depan. Harapan interaksi di masa depan mendorong orang untuk bekerjasama dengan pihak lainnya di saat ini. Bayangan masa depan nampak paling besar ketika interaksinya bertahan lama dan berulang-ulang.

### **Bab 8. Memperkuat Orang Lain: Berbagi Kekuatan dan Informasi**

Satu pelajaran penting dari temuan Arnold Tannenbaum adalah berbagi kekuatan akan menghasilkan kepuasan pekerja dan kinerja/efektivitas organisasi yang lebih tinggi. Untuk pemimpin, ada paradoks Jack Telnack dari Ford Motor Company: “saya harus memberikan kekuatan untuk memperoleh kekuatan”. Ketika pemimpin berbagi kekuatan dengan orang lain, orang itu pada gilirannya merasakan lebih dihubungkan dengan pemimpin dan merasa terikat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sehingga organisasi menjadi lebih efektif.

Kemampuan untuk membuat orang merasakan kuat adalah satu kontribusi terpenting dari para pemimpin. Pemimpin mendapat hasilnya dari upaya pemimpin melalui orang lain, sehingga pemimpin harus lebih sensitif kepada orang dan kebutuhan tertentu mereka. Kapasitas untuk memperkuat dan memberdayakan orang lain dimulai dengan derajat kekuatan yang anda punya. Hanya pemimpin yang kuat yang akan mendelegasikan, memberi imbalan terhadap bakat, dan membangun tim yang terdiri dari orang yang mempunyai kekuatan sesuai

tempatnyanya. Pemimpin dapat memberikannya kekuatan kepada orang lain dan pada saat yang bersamaan mereka menerima kekuatan juga dari orang lain. Ada empat strategi memperkuat orang lain menurut Rosabeth Moss Kanter, yaitu: (1) Berikan pekerjaan penting untuk dikerjakan pada saat isu penting, (2) Berikan pertimbangan dan kemandirian atas tugas dan sumberdaya, (3) Berikan jarak penglihatan kepada yang lain dan berikan pengakuan atas usahanya, dan (4) Bangun hubungan untuk orang lain, hubungkan mereka dengan orang yang kuat dan temukan sponsor dan pelatihnya.

### **Bab 9. Berikan Teladan: Memimpin dengan Mencontohkan**

Donald Kennedy, presiden Stanford University tahun 1985an, memahami bagaimana model kepemimpinan yang dijalaninya, bagaimana dengan keteguhan dan keyakinannya, serta dengan setiap hari mengerjakannya, mendemonstrasikan kepada orang lain bagaimana visi dapat direalisasikan. Hal ini seperti dikatakannya: “tugas pemimpin adalah dengan semangat seperti cermin yang mengembalikan kepada institusinya bagaimana itu menjadi pikiran terbaik bagi dirinya”.

Chris Argyris dari Harvard University membedakan antara “nilai-nilai yang didukung” dengan “nilai-nilai yang diterapkan”. Pekerja memberi perhatian yang lebih kepada nilai-nilai yang diterapkan daripada nilai-nilai yang didukung. Mereka sangat kritis ketika terdapat gap yang besar antara nilai dan perbuatan.

Disebabkan nilai-nilai adalah sesuatu yang mendalam (abstrak), kita tidak pernah secara nyata “melihat” nilai-nilai itu sendiri. Maka harus membuatnya menjadi nyata bagi karyawan dan pelanggan. Pemimpin membuat nilai-nilai menjadi nyata bagi pengikutnya melalui perilaku dan aktivitasnya, seperti: pendapat, sikap, preferen, hasrat, kekhawatiran, aktivitas, strategi, dan sebagainya. Pekerja melihat pemimpinnya

sebagai model bagaimana mereka berperilaku. Setiap perbuatan, atau tidak membuatnya pemimpin, adalah informasi tentang nilai-nilai pemimpin dan keseriusannya terhadap nilai-nilai tersebut. Mereka hanya memperhatikan apa yang pemimpin lakukan, bukan yang dikatakannya.

Memimpin dengan contoh adalah manajemen yang dapat dilihat, nyata dan kongkrit. Pekerja dapat melihat apa yang diharapkan dan diwajibkan kepadanya dengan mengamati apa yang dikerjakan pemimpin. *Visibility* meningkatkan kemudahan akses dan mempromosikan “mengerjakan apa yang anda katakan”, tidak hanya berkata dengan kata-kata atau pergi dengan isyarat/gerakan.

### **Bab 10. Merancang Keberhasilan-keberhasilan Kecil**

Merubah perilaku orang dari kebiasaan lama ke kebiasaan baru adalah suatu proses yang tidak sederhana. Diperlukan upaya agar orang-orang mau keluar dari perilaku lama ke perilaku baru. Proses yang dianggap efektif untuk merubahnya adalah dengan cara bertahap, yaitu dilakukan selangkah demi selangkah. Pemimpin yang sukses membantu orang lain melihat bagaimana kemajuan dapat dicapai dengan memecahnya menjadi tujuan-tujuan yang dapat dilihat atau langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh pengikutnya.

Suatu terobosan besar di bidang pengobatan, biofisik atau industri, sering melibatkan banyak eksperimen yang difokuskan pada berbagai bagian dari masalah. Masing-masing eksperimen telah berkontribusi pada kemajuan yang lebih besar pada bidang tersebut. Kebalikannya, dalam pendekatan manajemen tradisional dalam menjalankan tujuan selama ini dimulai dengan perencanaan strategis, tetapi seringkali tanpa tidak didukung tahapan untuk mencapainya.

Dalam pendekatan yang baru, dipakai terminologi yang disebut “keberhasilan kecil”. Proses keberhasilan kecil ini dilakukan dengan melakukan aktivitas secara bertahap dan bersambung sehingga akan menghasilkan

perubahan besar, menuju visi yang telah dirumuskan. Keberhasilan kecil, dari catatan sosiolog organisasi Karl Weick, adalah: “kongkret, komplit, dan hasilnya dapat diterapkan pada kepentingan sedang. Dalam meraih keberhasilan kecil, para pemimpin mengidentifikasi tempat untuk memulai. Mereka membuat proyek yang terlihat dapat dilakukan dengan tingkat keahlian dan sumberdaya yang tersedia. Dengan demikian, para pengikut merasa mampu dan berkomitmen untuk melakukan tugas tersebut dengan baik.

Ada empat gagasan yang perlu diikuti pemimpin dalam perencanaan proyek yang didasarkan pada prinsip-prinsip keberhasilan kecil, yaitu: (1) bereksperimen secara kontinyu, (2) membagi tugas menjadi bagian-bagian kecil, (3) mengurangi items menjadi yang esensial saja, dan (4) jangan tekan orang lain untuk berubah sampai merasa perlu berubah.

### **Bab 11. Mengakui Kontribusi: Menghubungkan Imbalan dengan Kinerja**

Dilaporkan oleh penulis, orang-orang menikmati bekerja keras dan dalam waktu yang amat panjang (lembur). Namun untuk tetap berada dalam keadaan itu selama berbulan-bulan, orang memerlukan penyemangat. Salah satu cara penting bagi pemimpin dalam memberikan semangat kepada orang lain adalah dengan memberikan pengakuan terhadap kontribusi individual.

Satu resep tua dan sangat penting untuk mempengaruhi motivasi pekerja adalah pertalian antara hasil (imbalan, pengakuan) dengan usaha dan kinerjanya. Terdapat tiga kriteria kunci untuk mengintegrasikan sistem kinerja – imbalan: buat pasti bahwa orang mengetahui apa yang diharapkan darinya, sediakan umpan balik tentang kinerja, dan hargai yang mencapai standar. Sistem penghargaan akan berfungsi terbaik ketika kinerja dapat diukur secara tepat dan obyektif.

Terdapat banyak tipe imbalan/ penghargaan yang dapat digunakan untuk mengakui usaha dan kontribusi anggota tim. Pemimpin sebaiknya tidak hanya bergantung pada sistem penghargaan formal seperti promosi, yang hanya menawarkan pilihan yang terbatas dan membutuhkan upaya yang cukup besar. Daripada hanya bergantung pada penghargaan formal, para pemimpin yang efektif menggunakan penghargaan intrinsik – imbalan yang dibangun dalam pekerjaan itu sendiri termasuk faktor seperti: rasa pencapaian, peluang untuk menjadi lebih kreatif, serta pekerjaan yang menantang – sebagai hasil yang dapat segera dicapai berkat upaya yang dilakukan.

Walaupun peningkatan gaji atau bonus dihargai, kebutuhan individu akan penghargaan dan apresiasi atas hasil kerjanya adalah jauh lebih penting. Pengakuan verbal di depan sesama rekannya, juga penghargaan yang nyata seperti halnya sertifikat, plakat, dan pemberian berwujud lainnya, benar-benar berdaya guna tinggi.

## **Bab 12. Merayakan Keberhasilan**

Merayakan keberhasilan adalah salah satu dari fungsi kepemimpinan. Merayakannya adalah suatu proses untuk menghormati orang dan berbagi dengannya dalam indahnyanya suasana kesuksesan. Ketika pemimpin memimpin kegembiraan, mereka mendasarkan program dalam tiga prinsip utama: (1) memfokuskan pada nilai-nilai utama, (2) membuat pengakuan umum dan terukur, dan (3) menjadikan dirinya terlibat.

Perayaan bukan merupakan kegembiraan semata, tetapi untuk kepentingan memperkuat nilai-nilai utama organisasi. Poin yang penting adalah setiap perayaan harus disesuaikan dengan tujuan. Jika tujuan utama departemen adalah untuk mendapatkan kontrak baru, maka perlu merayakannya ketika mendapatkannya. Jika loyalitas yang menjadi tujuan, maka perlu merayakannya dengan lamanya masa bekerja dengan makan malam dan penyematan *pin*.

Arti perayaan bagi kultur suatu organisasi ibarat: “arti film bagi skenario, atau arti konser bagi aransemen musik”. Mereka memberikan ekspresi atau nilai-nilai yang sulit untuk diekspresikan dengan cara-cara yang lain. Perayaan harus merupakan sebuah ekspresi komitmen yang jujur terhadap nilai-nilai penting tertentu, juga terhadap kerja keras dan dedikasi dari orang-orang yang telah memegang nilai-nilai tersebut. Perayaan jauh lebih berarti dari sekedar pesta, karena berfungsi untuk mengkristalisasi komitmen pribadi, membantu ikatan antar orang dan membuatnya tahu bahwa mereka tidak sendiri. Perayaan juga berfungsi mengurangi konflik dan meminimalisasi perbedaan.

Banyak kegiatan perayaan dilakukan secara spontanitas. Mulai dari *pat-on-the-back* dan *let me take you out to lunch* sampai pada “pesta 30 menit di area parkir” – relatif tidak direncanakan untuk menciptakan kesan baik pada anggota. Hal itu menciptakan perasaan nyata kepentingannya disebabkan ketepatan waktu-nya, ketika getaran hati perusahaan masih bergetar. Sebab tidak ada pengulangan, rasa perayaan adalah sangat personal.

## **Bab 13. Menjadi Pemimpin yang Peduli dan Membuat Berbeda**

Kouzes dan Posner menemukan lima praktek dasar kepemimpinan teladan yang esensial dan patut dicontoh. *Pertama*, pemimpin menantang prosesnya. Mereka mencari peluang untuk berubah, melakukan percobaan dan mengambil resiko kesalahan dan kegagalan. *Kedua*, pemimpin menginspirasi visi bersama. Mereka meniupkan kehidupan ke dalam visi dan mengajak pengikutnya melihat kemungkinan masa depan yang menggembirakan. *Ketiga*, pemimpin memungkinkan orang lain bertindak. Mereka mengembangkan kolaborasi dan membangun semangat tim, juga menciptakan iklim kepercayaan dan martabat manusia. Mereka memperkuat orang lain, membuat setiap orang merasa mampu dan kuat. *Keempat*, pemimpin mencontohkan caranya. Mereka membentuk nilai organisasi,

menciptakan standar mutu, menjadi contoh orang lain untuk mengikutinya, merancang keberhasilan-keberhasilan kecil, serta menciptakan peluang untuk menang. *Kelima*, pemimpin mendorong semangat. Untuk memperoleh harapan dan komitmen pengikutnya, pemimpin mengakui kontribusi individu, memberikan imbalan sesuai usahanya, dan merayakan keberhasilan tersebut. Mereka membuat setiap orang merasa seperti pahlawan.

Orang yang bekerja dengan pemimpin yang menerapkan kelima praktek kepemimpinan teladan secara signifikan, akan merasa lebih puas dengan tindakan dan strategi pemimpinnya dan mereka akan merasa lebih komitmen, berpengaruh dan kuat. Dengan kata lain, melaksanakan praktek-praktek kepemimpinan teladan, semakin besar kemungkinan akan memiliki pengaruh positif terhadap orang lain dan organisasi, dan pemimpin dapat membuat sesuatu yang berbeda.

Untuk menjadi pemimpin yang baik menurut Phil Lemay dari Amdahl Corporation adalah: kombinasi kepribadian, sekolah, buku, pengalaman pribadi dalam mengamati pemimpin dalam tindakan, dan sebagainya. Tom Kellet dari Harshaw/Filtrol Partnership memberikan jawaban: mengamati metode dan keahlian atasan yang disukai, pengalaman *trial & error*, kursus yang relevan dengan ketrampilan orang, komunikasi dan sebagainya. Dari hal-hal tersebut, ada tiga kategori utama kesempatan belajar untuk menjadi pemimpin, yaitu: (1) *trial & error*, (2) orang, dan (3) pendidikan. Studi lain juga mendukung hal itu. Sebagai contoh dari Honeywell Corp. yang mengkategorikan: (1) Pengalaman kerja dan penugasan, (2) Hubungan, dan (3) Training formal dan pendidikan.

Apakah pemimpin itu dilahirkan atau diciptakan? Kouzes dan Posner lebih percaya bahwa pemimpin itu diciptakan. Menurutnya, daripada sekedar melihat kepemimpinan sebagai sifat yang dibawa dari lahir, adalah lebih sehat dan lebih produktif untuk mulai mengasumsikan bahwa setiap orang dapat belajar untuk menjadi pemimpin. Pemimpin yang efektif selalu belajar dan selalu mencari cara untuk mengembangkan diri dan organisasinya.